

Ulrich Brecht

Controlling für Führungskräfte

Was Entscheider im Unternehmen
wissen müssen

2. Auflage



Springer Gabler

Controlling für Führungskräfte

Ulrich Brecht

Controlling für Führungskräfte

Was Entscheider im Unternehmen
wissen müssen

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Prof. Dr. Ulrich Brecht
Hochschule Heilbronn
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3429-1
DOI 10.1007/978-3-8349-3851-0

ISBN 978-3-8349-3851-0 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2004, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit Erscheinen der ersten Auflage im Jahr 2004 haben sich viele Rahmenbedingungen des Controllings geändert. Neben den gesetzlichen Veränderungen bspw. durch das Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts hat auch die Finanzmarktkrise Auswirkungen auf das Controlling. Ein Aspekt der Finanzmarktkrise ist der verstärkte Blick der Unternehmen auf die Sicherstellung der Liquidität. Daher wurde das Kapitel „Liquiditätsplanung und -steuerung“ erweitert. Der Verbindung von Corporate Governance und Controlling wird in der zweiten Auflage mehr Raum eingeräumt. Sehr großen Bedeutungszuwachs hat in den letzten Jahren das Risikomanagement erfahren. Dies machte es notwendig, der Ermittlung von Risiken für das Unternehmen einen breiteren Raum einzuräumen. Die Ausführungen zum externen Rechnungswesen wurden um den Eigenkapitalpiegel sowie die Segmentberichterstattung erweitert.

Am Aufbau des Buches wurde nichts verändert, damit sich der Besitzer der ersten Auflage sehr schnell wieder einfinden kann. Einige längere Kapitel wurden in Unterkapitel unterteilt, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

Viele der Praxisbeispiele in der ersten Auflage bezogen sich auf die Jahre 1997-2003. So weit möglich wurden die Daten aktualisiert.

Mein besonderer Dank gilt folgenden Personen:

- Stefanie Winter (Springer Gabler Verlag, Wiesbaden) für die sehr konstruktive Zusammenarbeit
- Juliane Klieme und Esther Streeb von der Bibliothek der Hochschule Heilbronn am Campus Schwäbisch Hall für die Unterstützung bei Buchausleihen, Verlängerungen, Vormerkungen und Bestellwünschen
- Jenny Waffenschmid für die Unterstützung bei der Aktualisierung der Daten, Literaturhinweise und der Praxisbeispiele

Ich danke auch mehreren Generationen von Studierenden an der Fakultät für Management und Vertrieb am Campus Schwäbisch Hall der Hochschule Heilbronn für Verbesserungshinweise.

Es versteht sich zwar von selbst, aber alle Fehler in diesem Buch gehen zu meinen Lasten. Für Kritik und Anregungen bin ich sehr dankbar (ulrich.brecht@hs-heilbronn.de).

Meiner Frau Silvia danke ich für ihre Unterstützung und ihr Verständnis sehr herzlich.

Ubstadt-Weiher, im September 2012

Ulrich Brecht

Vorwort zur ersten Auflage

Dieses Buch wendet sich an Entscheidungsträger in Unternehmen, die sich einen Überblick über das Controlling verschaffen möchten. Viele betriebliche Entscheidungsträger haben keine betriebswirtschaftliche Ausbildung, müssen sich aber im Controlling auskennen. Eine der Hauptursachen von Unternehmenskrisen und -zusammenbrüchen ist ein mangelndes Verständnis für betriebswirtschaftliche Wirkungszusammenhänge bei den betrieblichen Entscheidern. Diese Lücke möchte das Buch füllen.

Viele Fragen im Unternehmen sind ohne ein Controlling-Wissen nicht beantwortbar: Wo liegen unsere Schwachstellen, wo unsere Stärken? Welche Produkte bieten wir verstärkt an, von welchen trennen wir uns? Auf welche Ursachen lässt sich ein Misserfolg zurückführen? In welcher Höhe können wir Rabatte gewähren und welche Erfolgswirkung hat dies? An welchem Kunden verdienen wir am meisten? Wie soll das Produktprogramm in fünf Jahren aussehen? Wie entwickeln sich die Finanzen? Um diese Fragen zu beantworten, ist ein Controlling-Wissen unverzichtbar, denn das Controlling bildet das Unternehmensgeschehen in Zahlen ab.

Das vorliegende Buch soll kein wissenschaftliches Werk sein, sondern den interessierten Praktiker effizient in die Welt des Controllings einführen.

Mein besonderer Dank gilt folgenden Personen und Institutionen:

- Dr. Manfred Grieger (Volkswagen AG, Bereich Konzernkommunikation, Wolfsburg) für das umfangreiche Datenmaterial zum Volkswagen Käfer
- Jens Kreibaum (Gabler Verlag, Wiesbaden) für die sehr konstruktive Zusammenarbeit
- Holger Rohlf's (PPA Gesellschaft für Finanzanalyse und Benchmarks mbH, Darmstadt) für die faszinierenden internetbasierten Analyse- und Recherchemöglichkeiten bei den Jahresabschlüssen (<http://www.benchbase.com>)
- Michael Schanbacher und seinem Team von der Bibliothek der Fachhochschule Heilbronn für die Unterstützung bei Buchausleihen, Verlängerungen, Vormerkungen und Bestellwünschen
- Karsten Schumacher für die Erstellung der Abbildungen
- Marco Ahl für die Unterstützung bei den Formeln

Es versteht sich zwar von selbst, aber alle Fehler in diesem Buch gehen zu meinen Lasten. Für Kritik und Anregungen bin ich sehr dankbar (brecht@fh-heilbronn.de).

Ein Buch kann nicht entstehen ohne Unterstützung und Verständnis im privaten Umfeld. Meiner Frau Silvia danke ich hierfür sehr herzlich. Ihr ist dieses Buch gewidmet.

Ubstadt-Weiher, im Januar 2004

Ulrich Brecht

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage.....	5
Vorwort zur ersten Auflage.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	10
Tabellenverzeichnis	12
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	16
1. Das Controlling als unverzichtbarer Dienstleister.....	19
1.1 Controlling und Unternehmensführung.....	19
1.2 Leitbild und Selbstverständnis des Controllings	23
1.3 Ansatzpunkte des Controllings.....	24
1.4 Herausforderungen an das Controlling.....	27
1.4.1 Veränderung des Informationsbedürfnisses	27
1.4.2 Programmkomplexität und Produktlebenszyklen	29
1.4.3 Kundenorientierung	30
1.4.4 Controlling und Corporate Governance	31
1.4.5 Nationale Rechnungslegungsvorschriften.....	32
1.4.6 Internationale Rechnungslegung und Kapitalmarktorientierung.....	36
1.4.7 Controlling und Risikomanagement	38
1.4.8 Lean Management, Lean Controlling und Konvergenz	39
1.5 Zusammenfassung.....	40
2. Das operative Controlling	43
2.1 Die Rechengrößen des Controllings	43
2.2 Die Kostenrechnung.....	50
2.2.1 Aufgaben und Begriffe	50
2.2.2 Der Ablauf der Kostenrechnung	57
2.2.3 Kostenrechnung als Instrument eines entscheidungsorientierten Controllings	68
2.2.3.1 Merkmale von Kostenrechnungssystemen.....	68
2.2.3.2 Vollkostenrechnungssysteme	69
2.2.3.3 Teilkostenrechnungssysteme.....	71
2.2.3.4 Istkostenrechnungssysteme	87
2.2.3.5 Normalkostenrechnungssysteme.....	89
2.2.3.6 Plankostenrechnungssysteme	90
2.2.3.7 Prozesskostenrechnung	94
2.3 Finanz- und Investitionsrechnungen.....	99

2.3.1	Liquiditätsplanung und -steuerung.....	100
2.3.1.1	Der Finanzplan.....	100
2.3.1.2	Die Bewegungsbilanz.....	102
2.3.1.3	Die Kapitalflussrechnung.....	104
2.3.2	Erfolgsbeurteilung von Investitionsmaßnahmen.....	108
2.3.2.1	Arten von Verfahren.....	108
2.3.2.2	Dynamische Verfahren der Investitionsbeurteilung.....	109
2.3.2.3	Statische Verfahren der Investitionsbeurteilung.....	114
2.4	Externes Rechnungswesen und Controlling.....	117
2.4.1	Anforderungen an das externe Rechnungswesen.....	117
2.4.2	Der Jahresabschluss.....	119
2.4.3	Die Jahresabschlussanalyse und Controlling.....	122
2.5	Zusammenfassende Betrachtung des operativen Controllings.....	126
3.	Das strategische Controlling.....	129
3.1	Anspruch des strategischen Controllings.....	129
3.2	Gap-Analyse.....	130
3.3	Stärken-Schwächen-Analyse.....	133
3.4	Risikomanagement.....	136
3.5	Produktlebenszyklusanalyse.....	138
3.6	Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio.....	142
3.7	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteile-Portfolio.....	146
3.8	Früherkennungssysteme.....	147
3.9	Target Costing.....	150
3.10	Product Lifecycle Costing.....	156
3.11	Wertorientiertes Controlling.....	163
3.12	Zusammenfassende Betrachtung des strategischen Controllings.....	170
4.	Kennzahlensysteme als Controllinginstrumente.....	171
4.1	Grundidee und Aufbau von Kennzahlensystemen.....	171
4.2	Kennzahlenanalyse.....	174
4.3	Kennzahlensysteme als Ordnungssysteme.....	179
4.3.1	Grundidee und Aufbau.....	179
4.3.2	RL-Kennzahlensystem.....	179
4.3.3	Balanced Scorecard.....	182
4.3.4	Wertorientierte Kennzahlensysteme.....	187
4.4	Kennzahlensysteme als Rechensysteme.....	188
4.4.1	Grundidee und Aufbau.....	188
4.4.2	DuPont-Kennzahlensystem.....	189
4.4.3	ZVEI-Kennzahlensystem.....	193
4.4.4	Wertorientierte Kennzahlensysteme.....	199
4.5	Anwendungsmöglichkeiten von Kennzahlen.....	205
4.5.1	Erfolgskennzahlen.....	205

4.5.2	Liquiditätskennzahlen	209
4.5.3	Kennzahlen in Beschaffung und Einkauf.....	212
4.5.4	Kennzahlen in Produktion und Materialwirtschaft	214
4.5.5	Kennzahlen in Marketing und Vertrieb.....	216
4.5.6	Kennzahlen im Personalwesen.....	217
4.6	Zusammenfassende Betrachtung der Kennzahlensysteme	218
	Literaturhinweise	219
	Stichwortverzeichnis.....	221
	Der Autor	225

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Institutionales Controlling	23
Abbildung 2: Regelkreis des Controllings	25
Abbildung 3: Rechengrößen und Rechensystem	49
Abbildung 4: Grundschemata der Kostenrechnung	55
Abbildung 5: Bausteine eines Fixkostenmanagements	76
Abbildung 6: Aufbau einer abbauorientierten gestuften Fixkostendeckungsrechnung... ..	77
Abbildung 7: Break-Even-Analyse	83
Abbildung 8: Break-Even-Analyse mit fixen Umsätzen	84
Abbildung 9: Preisnachlässe und Mengensteigerungen	87
Abbildung 10: Gliederung einer Bilanz nach § 266 HGB	120
Abbildung 11: Strukturbilanz	124
Abbildung 12: Gap-Analyse	131
Abbildung 13: Umsatzbezogene Gap-Analyse	132
Abbildung 14: Stärken-Schwächen-Analyse	134
Abbildung 15: Stärken-Schwächen-Analyse und Umweltanalyse	135
Abbildung 16: Darstellung einer Risk Map	137
Abbildung 17: Die Phasen des Produktlebenszyklus	139
Abbildung 18: Produktionszahlen des Volkswagen Käfer	141
Abbildung 19: Produktlebenszyklus und Gesamtumsatzniveau	142
Abbildung 20: Portfolio-Analyse (Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio)	144
Abbildung 21: Positionierung im Portfolio	145
Abbildung 22: Discounted Cash Flow	165
Abbildung 23: Arten von Kennzahlen	174
Abbildung 24: Bestandteile der Kennzahlenanalyse	175
Abbildung 25: Bausteine des Erfolgs im RL-Kennzahlensystem	180
Abbildung 26: Bausteine der liquiden Mittel im RL-Kennzahlensystem	182
Abbildung 27: Dimensionen der Balanced Scorecard	184

Abbildung 28: Gesamtbetrachtung der Balanced Scorecard.....	186
Abbildung 29: DuPont-Kennzahlensystem.....	190
Abbildung 30: Iso-Renditekurven.....	192
Abbildung 31: Abteilung Wachstum beim ZVEI-Kennzahlensystem	193
Abbildung 32: Abteilung Strukturanalyse beim ZVEI-Kennzahlensystem	196
Abbildung 33: Werttreiber beim Economic Value Added.....	204

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung operatives und strategisches Controlling	27
Tabelle 2: Herausforderungen an das Controlling	40
Tabelle 3: Rechensysteme des betrieblichen Rechnungswesens.....	44
Tabelle 4: Kostenkategorien	53
Tabelle 5: Zuordnung Kostengruppe und Kostenkategorie	54
Tabelle 6: Verfahrensschritte der Kostenrechnung.....	56
Tabelle 7: Verteilungsgrundlage der Hilfskostenstellen	58
Tabelle 8: Verteilungsgrundlagen der Hauptkostenstellen	59
Tabelle 9: Errechnung der Verteilungssätze	59
Tabelle 10: Primärkostenrechnung	60
Tabelle 11: Leistungsbeziehungen.....	61
Tabelle 12: Leistungsbeziehungen ohne Verbrauch der Hilfskostenstellen.....	62
Tabelle 13: Betriebsabrechnungsbogen mit innerbetrieblicher Leistungsverrechnung...	63
Tabelle 14: Divisionskalkulation	64
Tabelle 15: Summarische Zuschlagskalkulation.....	64
Tabelle 16: Übersicht der Zuschlagsbasen.....	65
Tabelle 17: Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Material.....	65
Tabelle 18: Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Fertigung.....	66
Tabelle 19: Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Verwaltung	66
Tabelle 20: Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Vertrieb	66
Tabelle 21: Kalkulationsschema bei der differenzierten Zuschlagskalkulation	67
Tabelle 22: Zuordnung der Aufgaben und Bereiche der Kostenrechnung.....	68
Tabelle 23: Stufen der Fixkostenverursachung.....	74
Tabelle 24: Aufbau der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	75
Tabelle 25: Produktergebnisrechnung.....	78
Tabelle 26: Kundenergebnisrechnung.....	79
Tabelle 27: Regionenergebnisrechnung.....	80

Tabelle 28: Grundschemata der eindimensionalen Deckungsbeitragsrechnung	81
Tabelle 29: Grundschemata I der mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung	81
Tabelle 30: Grundschemata II der mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung	82
Tabelle 31: Kostenkontrolle bei monatlichen Istkosten	88
Tabelle 32: Kostenkontrolle bei kumulierten Istkosten	88
Tabelle 33: Kostenkontrolle im Rahmen der Normalkostenrechnung	90
Tabelle 34: Kostenkontrolle im Rahmen der starren Plankostenrechnung	92
Tabelle 35: Kostenkontrolle im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung	93
Tabelle 36: Tätigkeitsanalyse im Rahmen der Prozesskostenrechnung	95
Tabelle 37: Prozesshierarchie	95
Tabelle 38: Kostentreiberbestimmung	96
Tabelle 39: Bestimmung der Kostentreibermengen	96
Tabelle 40: Bestimmung der Prozesskosten	97
Tabelle 41: Bildung der Prozesskostensätze	98
Tabelle 42: Finanzplan	101
Tabelle 43: Ergänzter Finanzplan	102
Tabelle 44: Schematische Darstellung der Bewegungsbilanz	102
Tabelle 45: Bilanzielle Bestandsdifferenzen	103
Tabelle 46: Bewegungsbilanz	104
Tabelle 47: Cash Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit (Direkte Methode)	106
Tabelle 48: Cash Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit (Indirekte Methode)	106
Tabelle 49: Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	107
Tabelle 50: Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	107
Tabelle 51: Kapitalflussrechnung	108
Tabelle 52: Zahlungsreihe der dynamischen Investitionsrechnung	109
Tabelle 53: Ermittlung des Kapitalwertes	110
Tabelle 54: Kapitalwert in Abhängigkeit vom Zinssatz	111
Tabelle 55: Kumulierte Barwerte bei der dynamischen Amortisationsrechnung	113

Tabelle 56: Darstellung der Entscheidungskriterien bei den Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung.....	113
Tabelle 57: Ausgangsdaten der statischen Verfahren der Investitionsrechnungen.....	114
Tabelle 58: Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP.....	119
Tabelle 59: Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren.....	120
Tabelle 60: Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren.....	121
Tabelle 61: Erfolgsspaltung.....	125
Tabelle 62: Rechenzweck und Instrument.....	126
Tabelle 63: Umsatzbezogene Gap-Analyse.....	132
Tabelle 64: Bewertungskriterien für die Marktattraktivität.....	146
Tabelle 65: Bewertungskriterien für die Wettbewerbsvorteile.....	146
Tabelle 66: Früherkennungssystem.....	150
Tabelle 67: Kostenanteile beim Target Costing.....	152
Tabelle 68: Nutzenanteile beim Target Costing.....	152
Tabelle 69: Nutzen-Komponenten-Matrix.....	152
Tabelle 70: Gewichtete Nutzen-Komponenten-Matrix.....	153
Tabelle 71: Zielkostenindexbestimmung.....	153
Tabelle 72: Target Costing: Berechnung der Zielkosten.....	154
Tabelle 73: Target Costing: Berechnung der komponentenbezogenen Zielkosten.....	155
Tabelle 74: Target Costing: Gegenüberstellung der Kostenkategorien.....	155
Tabelle 75: Kosten und Erlöse in der Entstehungsphase.....	157
Tabelle 76: Kosten und Erlöse in der Marktphase.....	157
Tabelle 77: Kosten und Erlöse in der After-Market-Phase.....	158
Tabelle 78: Product Lifecycle Costing in der Entstehungsphase.....	160
Tabelle 79: Product Lifecycle Costing in der Marktphase.....	161
Tabelle 80: Product Lifecycle Costing in der After-Market-Phase.....	162
Tabelle 81: Weltindizes.....	166
Tabelle 82: Branchenindizes.....	167
Tabelle 83: Wertpapiere des DAXSECTOR AUTOMOBILE PERFORMANCE-INDEX.....	168

Tabelle 84: Beta-Faktoren der Daimler-Aktie	169
Tabelle 85: Ausgewählte Kennzahlen der Automobilbranche.....	176
Tabelle 86: Bilanzkennzahlen einzelner Branchen	177
Tabelle 87: Ausgewählte Kennzahlen der im DAX notierten Unternehmen	178
Tabelle 88: (Brutto-)Umsatzrentabilität ausgewählter Unternehmen	189
Tabelle 89: Kapitalumschlag ausgewählter Unternehmen.....	190
Tabelle 90: Return-on-Investment ausgewählter Unternehmen.....	191
Tabelle 91: Wertschöpfung nach dem Gesamtkostenverfahren.....	194
Tabelle 92: Wertschöpfung nach dem Umsatzkostenverfahren.....	194
Tabelle 93: Umsatzbezogenes Ergebnis vor Zinsen und Steuern	195
Tabelle 94: Ermittlung des Cash Flows im Rahmen des ZVEI-Kennzahlensystems....	195
Tabelle 95: Kennzahlengruppe Rentabilität.....	197
Tabelle 96: Bestandteile der Gesamtkapitalrentabilität.....	198
Tabelle 97: Kennzahlengruppe Liquidität.....	198
Tabelle 98: Ermittlung der Bruttoinvestitionsbasis im Rahmen des CFROI	201
Tabelle 99: Ermittlung des Brutto-Cash-Flows beim CFROI.....	201
Tabelle 100: Berechnung des NOPAT im Rahmen des EVA.....	203
Tabelle 101: Berechnung des NOA im Rahmen des EVA	203
Tabelle 102: Gesamtkapitalrentabilität ausgewählter Unternehmen.....	206
Tabelle 103: (Netto-)Eigenkapitalrentabilität ausgewählter Unternehmen.....	206
Tabelle 104: Free Cash Flow ausgewählter Unternehmen.....	208
Tabelle 105: Eigenkapitalquote ausgewählter Unternehmen.....	209
Tabelle 106: Geldeingangsdauern ausgewählter Unternehmen	211
Tabelle 107: Geldausgangsdauern ausgewählter Unternehmen.....	212
Tabelle 108: Ausgewählte Rohstoffnotierungen.....	213

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

a_t	Auszahlungen am Ende der Periode t
A.d.V.	Anmerkung des Verfassers
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ARAP	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
Aufl.	Auflage
AV	Anlagevermögen
β	Beta-Faktor
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
BilReG	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung
C_0	Kapitalwert
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CVA	Cash Value Added
DAX	Deutscher Aktienindex
DRS	Deutsche Rechnungslegungs Standards
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DVFA/SG	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e. V./ Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft
EUR	Euro
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
e_t	Einzahlungen am Ende der Periode t
EVA	Economic Value Added
fifo	First-in-first-out
FK	Fremdkapital
Ford.a.L.u.L.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
GK	Gesamtkapital
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i	Zinssatz

IAS	International Accounting Standards
IASC	International Accounting Standards Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISIN DE	International Security Identification Number Deutschland
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
kWh	Kilowattstunde
lifo	Last-in-first-out
lmi	leistungsmengeninduziert
lmn	leistungsmengenneutral
Mio.	Millionen
MwSt.	Mehrwertsteuer
n	Anzahl der Perioden
n.a.	nicht angegeben
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
PRAP	Passive Rechnungsabgrenzungsposten
r	Verzinsung
r_M	Marktrendite
S.	Seite(n)
S&P	Standard & Poor's
SEC	Securities and Exchange Commission
Σ	Summe
t	Periode
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
UV	Umlaufvermögen
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.

1. Das Controlling als unverzichtbarer Dienstleister

1.1 Controlling und Unternehmensführung

Das Controlling ist unverzichtbarer Bestandteil einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Diese Verantwortung existiert gegenüber den Mitarbeitern, den Kapitalgebern, den Eigentümern, der Öffentlichkeit oder dem Staat. Der Begriff des Unternehmens umfasst nicht nur erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen, sondern auch sogenannte Non-Profit-Unternehmen. Diese verfolgen zwar vordergründig keine erwerbswirtschaftlichen Ziele, dies entbindet sie aber nicht von einer sinnvollen Verwendung der für ihre Aufgaben bereitgestellten Mittel. Wirtschaftliches Handeln heißt planvolles Handeln und dieses setzt Ziele und die Kenntnis der Fähigkeiten und Rahmenbedingungen voraus. Die Kenntnis der Rahmenbedingungen umfasst auch das Erkennen der Chancen und Risiken ihres wirtschaftlichen Handelns.

Diese Zielorientierung spiegelt sich auch in der Einbindung des Controllings in die Unternehmensführung wider. Führen setzt Ziele voraus, nach denen das Unternehmen und das Handeln der Mitarbeiter ausgerichtet werden.

Controlling geht über Kontrolle und Überwachung hinaus, es umfasst auch Planung und Steuerung. Controlling setzt Ziele voraus, sowohl eigene als auch des Unternehmens. Nur wenn ein Unternehmen Ziele verfolgt, kann das Controlling seine Aufgaben erfüllen. Die Ziele des Unternehmens bestimmen die Instrumente des Controllings. Die Wertorientierte Unternehmensziele bedingen ein wertorientiertes Controlling. Die Ausrichtung des Unternehmens an Größen des externen Rechnungswesens erfordert ein kennzahlenbasiertes Rechnungswesen. Die Erreichung von Kostenzielen wird durch ein kostenrechnungsorientiertes Controlling unterstützt.

Es gibt kein allgemeingültiges Controllingssystem, das auf alle Unternehmenstypen passt. Es ist vielmehr Aufgabe der Unternehmensführung, für eine unternehmensadäquate Ausgestaltung des Controllings zu sorgen.

Einige grundlegende Aussagen zum Controlling lassen sich allerdings treffen:

Das **Ziel des Controllings** ist die Unterstützung der operativen und strategischen Unternehmensführung. Das Controlling macht auf Abweichungen aufmerksam, schlägt Gegensteuerungsmaßnahmen vor und stellt Informationen für die betrieblichen Entscheidungsträger bereit. Das Controlling stellt die Abweichungen fest und ist Berater der Unternehmensführung bei der Frage der Handlungsmöglichkeiten.

Je kurzfristiger der Entscheidungshorizont ist, desto mehr wird das Controllingssystem durch eine sichere Datenbasis sowohl auf der Eingabe- als auch auf der Ausgabeseite

gekennzeichnet sein. Die Ausdehnung des Zeithorizontes hin zu strategischen Entscheidungssituationen hat eine zunehmende Unsicherheit der Datenbasis zur Folge.

Die Unterstützung der Unternehmensführung als Ziel des Controllings spiegelt sich in den **Blickrichtungen des Controllings** wider.

Unterstützung der Unternehmensführung bedingt für das Controlling:

■ **Zielorientierung**

Das Controlling muss an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet sein. Die Unternehmensziele bestimmen die Instrumente des Controllings. Eine Wertorientierung als Unternehmensziel wird durch andere Instrumente begleitet als Kostenziele oder nicht-monetäre Ziele. Bevor über die Ausgestaltung eines Controllingsystems eine Entscheidung getroffen werden kann, muss Klarheit über die Unternehmensziele hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug herrschen.

■ **Zukunftsorientierung**

Das Controlling muss der Unternehmensführung Informationen über die Zukunft liefern. Die Konsequenzen von unternehmerischen Entscheidungen muss es ebenso aufzeigen wie Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die früher oder später auf das Unternehmen wirken. Die Zukunftsorientierung ist Ausdruck des Risikomanagementsystems.

Eine alleinige Zukunftsorientierung greift aber zu kurz, ein Controllingssystem muss hinsichtlich des Zeithorizontes ausgewogen sein. Vergangenheitsbezogene Instrumente sollen ebenso zum Einsatz kommen wie gegenwarts- und zukunftsorientierte Instrumente. Vergangenheitsorientierte Instrumente sind bspw. alle Formen der Normalkostenrechnung oder jahresabschlussbezogene Kennzahlen. Ein gegenwartsorientiertes Instrument ist die Istkostenrechnung und zukunftsbezogen sind die Formen der Plankostenrechnung und das strategische Controlling. Ein Controllinginstrumentarium darf nicht nur Abläufe der Vergangenheit abbilden und analysieren, es muss die Risiken und Chancen der Zukunft erkennen lassen. Controlling dient dem Unternehmen als Risikomanagementsystem. Dies setzt voraus, dass ein Unternehmen seine Risikobereiche zuerst definiert und Maßgrößen zu seiner Betrachtung entwickelt.

■ **Marktorientierung**

Das Controlling muss den Markt widerspiegeln, in dem sich ein Unternehmen bewegt. Ein Unternehmen stellt Produkte her, die am Markt abgesetzt werden. Eine Marktorientierung bedingt, dass in einem ersten Schritt das Controlling ermittelt, zu welchen Kosten diese Produkte hergestellt werden. Ohne Kenntnis dieser Preisuntergrenze sind Preisverhandlungen nicht sinnvoll durchzuführen. Weiterhin müssen die Kosten der Produkte dahingehend analysiert werden, welche Preisuntergrenze kurz- und langfristig zugrunde zu legen ist. In einem weiteren Schritt muss das Controlling Informationen über die Kunden gewinnen. Marktorientierung des Con-

trollings bedeutet Analyse des Absatzmarktes hinsichtlich der Kundenstruktur und der Wettbewerber. Das Controlling muss die Erfolgsfaktoren des Unternehmens widerspiegeln: Produkte, Kunden und Regionen.

■ **Kundenorientierung**

Das Controlling unterstützt die Unternehmensführung in operativer und strategischer Hinsicht. Die Adressaten der Informationen werden im Rahmen des Berichtswesens über die Ergebnisse informiert. Die Aufbereitung des Datenmaterials und der Controllinginstrumente muss in der Weise geschehen, dass die betrieblichen Entscheider damit umgehen können. Die Auswertungen dürfen nicht den Charakter von „Zahlenfriedhöfen“ aufweisen. Gerade im Controlling ist es wichtig, auf den unterschiedlichen Kenntnisstand der Berichtsempfänger Rücksicht zu nehmen. Viele Begriffe im Controlling sind für Außenstehende nicht unmittelbar nachvollziehbar: Abweichungen höheren Grades, relativer Deckungsbeitrag oder leistungsmengeninduzierte Prozesskosten. Kundenorientierung bedeutet auch empfängergerechte Aufbereitung der Informationen hinsichtlich der Berichtsform (Text, Tabellen, Grafiken, Farbgestaltung). Die Kundenorientierung hat zur Konsequenz, dass die Arbeitsergebnisse des Controllings bei den Informationsempfängern die bestehenden Informationsdefizite beheben.

■ **Engpassorientierung**

Das Controlling muss die Problembereiche des Unternehmens aufzeigen. Ein Engpass ist der Bereich des Unternehmens, der die anderen Unternehmensbereiche in ihrer Aufgabenerfüllung einschränkt. Engpässe können in begrenzten Kapazitäten bei der Beschaffung, der Produktion oder der Distribution liegen. Als weitere mögliche Engpässe lassen sich begrenzte Finanzmittel oder nicht ausreichend qualifiziertes Personal anführen. Das Controlling muss diese Engpässe erkennen und abbilden. Engpässe etwa bei den zur Verfügung stehenden Maschinen haben Auswirkungen auf die Frage, welche Produkte verstärkt hergestellt werden sollen. Kurzfristig passt sich ein Unternehmen an den Engpass an, mittel- bis langfristig kann dann der Engpass beseitigt werden.

Diese Blickrichtungen des Controllings finden sich in den **Aufgaben des Controllings** wieder:

- Das Controlling stellt für die betrieblichen Entscheider umfassende und bedarfsgerechte Informationen bereit. Umfassend bedeutet die Analyse aller Dimensionen der Entscheidungssituation, und bedarfsgerecht bedeutet die Ausrichtung der Berichtsinformationen auf die Berichtsempfänger.
- Die Umsetzung der Unternehmensziele in quantitative und damit messbare Größen. Diese Größen werden als Soll-Werte formuliert. Diesen Soll-Werten werden laufend und systematisch die realisierten Ist-Werte gegenübergestellt.