

Controlling

**Ein Instrument zur
ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung
und langfristigen Existenzsicherung**

**Leitfaden für die Controllingpraxis und
Unternehmensberatung**

Herausgegeben vom

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
Fachverband Unternehmensführung und Controlling

5., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im
Internet unter**

[ESV.info/3 503 09765 1](http://ESV.info/3_503_09765_1)

1. Auflage 1989
2. Auflage 1990
3. Auflage 1992
4. Auflage 2000
5. Auflage 2006

ISBN-13: 978 3 503 09765 4

ISBN-10: 3 503 09765 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: H. Rademann, Lüdinghausen
Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
<i>Grundlagen des Controllings</i>	
1 Controlling als Führungsaufgabe	19
1.1 Definition	19
1.2 Unternehmensführung und Controlling	22
1.2.1 Verknüpfung von Unternehmensführung, strategischem und operativem Controlling	22
1.2.2 Strategisches Controlling	22
1.2.3 Operatives Controlling	24
1.2.4 Controlling und Frühwarnung	26
1.3 Das Umfeld für wirksames Controlling	26
1.3.1 Aufgaben der Buchhaltung und der Kostenrechnung	26
1.3.2 Aufgaben der Revision	27
1.3.3 Aufgaben der Finanzplanung	27
1.4 Aufgaben des Controllers	27
1.5 Das Instrumentarium des Controllings	28
1.5.1 Planungsinstrumente	28
1.5.2 Überwachungsinstrumente	29
1.5.3 Berichtsinstrumente	29
1.5.4 Steuerungsinstrumente	30
1.6 Das Führungssystem des Controllings	31
1.7 Die Konzeption des Buches	31
2 Die Organisation des Controllings und das Anforderungsprofil des Controllers	33
2.1 Aufbauorganisatorische Eingliederung des Controlling	33
2.2 Ablauforganisatorische Aspekte des Controlling	34
2.3 Institutionalisierung des Controllerebereiches im Unternehmen	35
2.4 Anforderungsprofil für einen Controller	36
3 Glossar der wesentlichen Controllingbegriffe	39

Führungsaufgaben und -instrumente des Controllings

4 Die Balanced Scorecard – Controllinginstrument zur Strategieumsetzung . . .	49
4.1 Was ist eine Balanced Scorecard?	49
4.2 Balanced Scorecard als Controllinginstrument	50
4.2.1 Erfolgsfaktoren bei der Strategieumsetzung	50
4.2.2 Entwicklungsschritte zu einer Balanced Scorecard	51
4.2.3 Der strategische Handlungsrahmen	52
4.3 Messung der Unternehmensstrategie	53
4.3.1 Die Finanzwirtschaftliche Perspektive	54
4.3.2 Die Kundenperspektive	54
4.3.3 Die interne Geschäftsprozessperspektive	55
4.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive	56
4.4 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	57
4.4.1 Kontinuierlich Anpassung der Balanced Scorecard	57
4.4.2 Nutzen	58
5 Risikomanagement – der erste Schritt zur Unternehmenssicherung	61
5.1 Anforderungen und Vorgaben	61
5.1.1 Gesetzliche Vorgaben	61
5.1.2 Besondere Anlässe	62
5.1.3 Risikoberichte	63
5.2 Systematik: Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken	63
5.2.1 Identifikation	64
5.2.2 Analyse	66
5.2.3 Bewertung und Risikopolitik	68
5.3 Aufbauorganisatorische Einordnung	69
5.3.1 Controlling und Interne Revision	69
5.3.2 Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagement	70
5.3.3 Organisatorische Gestaltungsvarianten	71
5.4 Implementierung von Risikomanagement-Systeme	72
5.4.1 Risikostrategie und Risikobewusstsein	73
5.4.2 Komponenten und Regelkreislauf	74
5.4.3 Projektmäßige Einführung	76
5.4.4 DV-Unterstützung	77
5.5 Risikomanagement als Führungsinstrument zur Steigerung des Unternehmenswertes	78
6 Effizienzgewinne durch Umwelt- und Qualitätscontrolling	81
6.1 Entwicklungen	81
6.1.1 Umweltbewegung und Corporate Responsibility	82
6.1.2 Qualitätsmanagement	82
6.1.3 Verknüpfung von Umwelt- und Qualitätsmanagement	84
6.1.4 Erleichterungen in der täglichen Praxis	84

6.2	Kostenmanagement	85
6.2.1	Entsorgungskosten	85
6.2.2	Wasser/Abwasser	85
6.2.3	Energie	86
6.2.4	Qualität	86
6.3	Kennzahlensysteme	87
6.3.1	Benchmarking	87
6.3.2	Spezifische Kennzahlen (Verbrauch/Outputeinheit)	87
6.3.3	Statistische Methoden zur Qualitätsmessung (FMEA)	87
6.4	Öko-Bilanzierung	89
6.4.1	Umweltkostenrechnung	89
6.4.2	Bilanzarten	90
6.5	Berichtswesen	92
6.5.1	Adressaten des Berichtswesens	92
6.5.2	Darstellung unterschiedlicher Berichtstypen	93
6.5.3	Interne Steuerung	94
6.5.4	Fazit	94
7	Entscheidungsunterstützung im Controlling durch Informations-Technologie	97
7.1	Controlling-unterstützende Informationstechnologie	97
7.2	Controlling als Funktionsbestandteil von ERP-Systemen	100
7.2.1	Woher bekommt der Controller seine Zahlen?	100
7.2.2	Was sind ERP-Systeme und was sind EAI-Plattformen?	101
7.2.3	Einführung und Betrieb von ERP-Software	102
7.2.4	Der Nutzen von ERP-Systemen für den Controller	103
7.3	Business Intelligence	104
7.3.1	Begriffsdefinition	105
7.3.2	Geschichte und Gegenwart von Business Intelligence	106
7.3.3	Struktur und Aufbau von Business Intelligence Systems	109
7.3.4	Grundlegende Regeln für Business Intelligence-Konzepte	110
7.3.5	Voraussetzungen erfolgreicher BI-Konzepte	113
7.3.6	Der Markt an Business Intelligence-Werkzeugen	116
7.3.7	Ausblick	117
7.4	Ausfallsicherheit – Disaster Recovery	118
 <i>Controlling der Einzelfunktionen eines Unternehmens</i>		
8	Die veränderte Informationsnachfrage im Marketing-Controlling	123
8.1	Ursprung und Aktualität des Marketing-Controlling	123
8.2	Gegenstand und Aufgaben des Marketing-Controlling	124
8.2.1	Informationsversorgung	125
8.2.2	Strategische Marketing-Planung	126
8.2.3	Planung, Budgetierung	126
8.2.4	Erfolgs- und Wirkungsanalysen	127

8.2.5	Ergebnissteuerung	127
8.2.6	Organisations- und Prozesscontrolling	128
8.3	Schichten und Methoden des Marketing-Controlling in der Praxis	128
8.3.1	Planung	130
8.3.2	Ergebnis- und Erfolgsrechnung	133
8.3.3	Steuerung und Kennzahlen	139
8.3.4	Reporting, Berichtswesen	140
8.3.5	Organisation des Controlling-Prozesses	144
9	Logistik-Controlling – der Informationsbedarf ist vom Umfeld abhängig	147
9.1	Inhalt und Aufgaben der Logistik	147
9.1.1	Physische Warenbewegungen	147
9.1.2	Lagerung	147
9.1.3	Organisationsleistungen	148
9.1.4	Ergänzende Nicht-Logistik-Leistungen	148
9.2	Controlling als Führungsunterstützung in der Logistik	148
9.2.1	Strukturen und Arbeitsprozesse in der Logistik	149
9.2.2	Informationsbedarfe der Entscheidungsträger in der Logistik	149
9.2.3	Detailsichten des Logistik-Controllings	156
9.2.4	Logistik-Controlling in der Praxis	161
9.2.5	Ausblick	164
10	Steuerung der Wertschöpfungskette durch Produktionscontrolling	165
10.1	Zielsetzung und Anforderungen an das Produktionscontrolling	165
10.2	Operatives Produktionscontrolling	166
10.2.1	Produktionscontrolling als Prozesscontrolling	166
10.2.2	Controlling der Nebenbetriebe	172
10.2.3	Produktionscontrolling als Element des Betriebscontrollings	174
10.2.4	Produktionscontrolling und Investitionsvorhaben	178
11	Visionäres Personalcontrolling	181
11.1	Gute Gründe, es zu tun	181
11.2	Status Quo	182
11.3	Was ist Personalcontrolling?	183
11.4	Methoden und Instrumente	185
11.4.1	Personalkosten(-struktur)	186
11.4.2	Prozesskostenrechnung	186
11.4.3	Kennzahlen(-systeme)	186
11.4.4	Kennzahlenvergleiche	188
11.4.5	Betriebsvergleiche	188
11.4.6	Benchmarking	188
11.4.7	Frühwarnsysteme	189
11.4.8	Personalportfolio	190
11.4.9	Human Capital Management	191
11.5	Personalcontrolling – ein Lernprozess	192

12 Finanz-Controlling – das Fundament für die Geschäftsleitung	195
12.1 Ziele und Aufgaben des Finanz-Controlling	195
12.2 Finanzwirtschaftliche Wirkungszusammenhänge	196
12.3 Finanzplanung	198
12.4 Kapitalflussrechnung	200
12.5 Instrumente des Finanz-Controlling	203
12.5.1 Kapitalbedarfsrechnung	203
12.5.2 Investitionsrechnung	203
12.5.3 Cashflow-Rechnungen	203
12.5.4 Working Capital-Rechnung	204
12.5.5 Economic Value Added (EVA) und Geschäftsbeitragswert® (GBW)	204
12.5.6 Risikoanalyse	205
12.5.7 Deckungsrelationen/Verschuldungsgrad	205
12.5.8 Inflationsrechnung/Substanzerhaltungsanalyse	206
12.6 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	206
12.7 Schritte zum Geschäftserfolg – Finanz-Controlling	208
13 Projekt-Controlling mit spezifischen Erfolgsfaktoren	209
13.1 Projekt-Situation	209
13.2 Überprüfungs-Mechanismen	210
13.3 Komponenten	211
13.4 Zusammenwirken	212
13.5 Zusammenfassung	213
14 Controlling zukunftsorientierter Aktivitäten – insbesondere der Forschung & Entwicklung	215
14.1 Innovationscontrolling	215
14.2 Forschung und Entwicklung	217
14.2.1 Controlling des Forschungs- und Entwicklungsbereichs	218
14.2.2 Controlling von F&E-Projekten	219
14.2.3 Organisatorische Einbindung des F&E-Controlling	219
14.2.4 Make-or-Buy-Entscheidungen für Forschungs- & Entwicklungs- Aufgaben	220
15 IT-Controlling auf dem Wege zum Informations-Controlling	221
15.1 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen	221
15.2 Bisherige Ansätze und deren Wirkung – Kosten- und Leistungsrechnung in der IT	221
15.3 Informatik vs. Controlling	221
15.4 Warum ist IT-Controlling noch wenig verbreitet?	222
15.5 Bereiche und Objekte des IT-Controlling	222
15.5.1 IT-Leistungs-Controlling	222
15.5.2 IT-Kosten-Controlling	224
15.5.3 IT-Investitions-Controlling	225

15.5.4	Leistungsrechnung und Erlös-Controlling für IT	227
15.5.5	IT-Personal-Controlling	227
15.5.6	IT-Projekt- und Zeit-Controlling	227
Controlling ausgewählter Branchen		
16	Die öffentliche Verwaltung mit Controlling steuern	229
16.1	Ausgangslage der öffentlichen Verwaltung	229
16.1.1	Situationsbeschreibung	229
16.1.2	Verwaltungsmodernisierung	230
16.2	Modernisierung der Finanzwirtschaft durch eine neue Verwaltungssteuerung (NVS)	233
16.2.1	Kameralistik	233
16.2.2	Kaufmännische Buchführung	233
16.2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	234
16.3	Controllingsysteme in der öffentlichen Verwaltung	234
16.3.1	Strategisches Controlling in der Verwaltung	235
16.3.2	Operatives Verwaltungscontrolling	237
16.3.3	Beteiligungscontrolling	240
16.3.4	Risikomanagementsysteme	241
16.3.5	Kennzahlensysteme	241
16.3.6	Berichtswesen	242
16.4	Perspektiven	243
17	Controlling im Gesundheitswesen	245
17.1	Zunehmende Controlling-Notwendigkeit	245
17.2	Zentrales Controlling in Krankenhäusern	246
17.2.1	Entwicklungen und Schwachstellen im Krankenhaus-Controlling	246
17.2.2	Klassische und moderne Controlling-Instrumente	249
17.2.3	Neue Anforderungen durch das neue DRG-System	251
17.2.4	Strategisches Krankenhaus-Controlling	253
17.3	Controlling in Krankenhausfachabteilungen/-Instituten – Die Perspektive des Arztes	254
17.3.1	Wirtschaftliche Mitverantwortung kompetent wahrnehmbar	254
17.3.2	Zentrales und dezentrales Controlling Hand in Hand	255
17.3.3	Verursachungsgerechte Kostenzuordnung auf mehreren Ebenen	255
17.3.4	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung in beiden Richtungen	256
17.3.5	Cost-Center- und Profit-Center-Controlling parallel	256
17.3.6	Management-/Chefinformations- und Planungssystem	257
17.3.7	Leistungs- und Kostenplanung Top down und Bottom up	257
17.4	Controlling in Arztpraxen	258
17.4.1	Controlling-Voraussetzungen	258
17.4.2	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Zusammenhänge	258
17.4.3	Der Unterschied zwischen Rentabilität und Liquidität	259
17.4.4	Einführungs- und Anwendungsvarianten für ein Praxis-Controlling	261

17.4.5	Controlling-Auswertungen und Steuerungsgrößen	261
17.4.6	Praxiscontrolling erleichtert Basel II/Rating	263
17.5	Controlling in Laboratorien und ähnlichen Instituten	263
17.5.1	Ziel, Zweck, Nutzenaspekte	264
17.5.2	Analysen über Kunden-/Einsender im Labor	264
17.6	Outsourcing des Controllings in Gesundheitseinrichtungen	264
17.7	Controlling-Unterstützung bei Gesundheitssystementwicklungen	267
17.7.1	Grundlagen und Funktionsweise des betriebswirtschaftlichen Referenzpraxenmodells	268
17.8	Controlling in der Krankenversicherung	269
17.8.1	Krankenkassen und private Krankenversicherungen als Finanzierungsinstitute der Gesundheitsleistungen	269
17.8.2	Besondere Voraussetzungen für das Controlling	270
17.8.3	Prinzipien, Strukturen und Prozesse	271
17.8.4	Controlling-Konzepte	272
18	Controllingpraxis im Hotel- und Gaststättengewerbe	275
18.1	Situation und Tendenzen	275
18.2	Branchentypische Erfolgsfaktoren	275
18.2.1	Mitarbeiter	276
18.2.2	Kunden	277
18.2.3	Qualität	280
18.2.4	Sonstige Erfolgsfaktoren	280
18.2.5	Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren	281
18.3	Steuerungsinstrumente des Controllings in Hotels und Gaststätten	281
18.3.1	Kennzahlen	281
18.3.2	Planungsrechnungen	282
18.3.3	Abweichungsanalyse	286
18.3.4	Produkt- und Preispolitik	286
19	Projektorientierte Dienstleistungsunternehmen	291
19.1	Betrachtungsweise und Verständnis	291
19.2	Controlling in Know-how-Unternehmen	292
19.3	Strategieaspekte bei Dienstleistungsunternehmen	293
19.4	Operatives Controlling bei Dienstleistungsunternehmen	293
19.4.1	Planung	294
19.4.2	Leistungsrechnung	299
19.5	Zusammenfassung	302
20	Die Balanced Scorcard als Steuerungsinstrument im Handel	305
20.1	Besonderheiten des Controllings für den Handel	306
20.1.1	Preis und Konditionen	306
20.1.2	Sortiment	306
20.1.3	Kommunikation	307
20.1.4	Service	307
20.1.5	Materialwirtschaft	307

20.1.6	Fläche/Raum	308
20.1.7	Finanzen	308
20.1.8	Informationssystem	308
20.1.9	Standort	308
20.1.10	Debitorenmanagement	309
20.2	Die Balanced Scorecard als Führungsinstrument für den Handel	309
20.2.1	Die Perspektive Kunde	310
20.2.2	Die Perspektive unternehmensinterne Prozesse	311
20.2.3	Die Finanzperspektive	312
20.2.4	Innovations- und Wissensperspektive	312
20.2.5	Quellen der Kennzahlenermittlung	313
20.3	Fazit	313
21	Baustellencontrolling – Liquiditäts- und Erfolgssicherung im Bauunternehmen	315
21.1	Einleitung: die Ebenen des Controllingprozesses in der Bauunternehmung	315
21.2	Hierarchie des Berichtswesens	316
21.3	Controlling auf Unternehmensebene	317
21.3.1	Controlling der Ergebnisrechnung des Unternehmens und seiner Einheiten	317
21.3.2	Überwachung und Sicherung der Liquidität	320
21.3.3	Überwachung der Auftragsbestände und der zukünftigen Auslastung	322
21.3.4	Controlling der Gemeinkostendeckung sowie Bestimmung/Überwachung der Kostendeckungsschwelle (Break-even-Punkt)	323
21.3.5	Risikomanagement und Controlling	323
21.4	Controlling der Niederlassungen/Sparten, ggf. auch Bauleitungsbereiche	325
21.5	Baustellencontrolling	326
21.5.1	Einbindung in das Regelkreissystem	326
21.5.2	Kostenrechnerisches Ergebnis-Controlling	327
21.5.3	Die Arbeitskalkulation als Lenkungsinstrument des Baustellencontrolling	328
21.5.4	Controlling durch dokumentiertes Baustelleneröffnungsgespräch	329
21.5.5	Vertragscontrolling, insbesondere Nachtragsmanagement	330
21.5.6	Ermittlung und Überwachung der Produktivität	330
21.5.7	Rollierende wiederholte Überprüfung von Kalkulations- und Verrechnungssätzen sowie Verrechnungspreisen	331
22	Controlling im Güterkraftverkehr	333
22.1	Situation und Tendenzen	333
22.1.1	Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	333
22.1.2	Unternehmens- und Umfeldanalyse	334
22.2	Operatives Controlling	335
22.2.1	Planungsrechnung	335
22.2.2	Zusammenfassung	340

23 Working Capital Management am Beispiel des Kfz-Handels	341
23.1 Stellschrauben für den Working Capital Manager	342
23.1.1 Optimierung der Lagerbestände	342
23.1.2 Effizientes Debitorenmanagement	343
23.1.3 Reduzierung der Komplexität des Produktprogramms	343
23.1.4 Optimierung der Verbindlichkeiten	343
23.2 Stellschrauben des Working Capital Manager im Kfz-Handel	344
Literaturverzeichnis	347
Autorenverzeichnis	351
Stichwortverzeichnis	363