

Christoph Hehemann

Controlling

Der schnelle Einstieg

Planung, Budgetierung, Kontrolle
und Instrumente

Einfach und ohne Vorkenntnisse



Inhalt

Einleitung	9
Was erwartet Sie?	10
An wen richtet sich das Buch?	10
Wie ist das Buch aufgebaut?	11
Teil 1: Controllinggrundlagen	15
1 Was ist Controlling?	17
1.1 Ein erstes Grundverständnis	17
1.2 Controlling, Controller, Controllership	20
1.3 Aufgaben des Controllings	22
1.4 Controllingprozess	26
2 Organisation des Controllings	29
2.1 Zentrales Controlling	29
2.2 Dezentrales Controlling	30
2.3 Kriterien zur Entscheidung zwischen zentralem und dezentralem Controlling	31
2.4 Controlling in der Aufbauorganisation	33
3 Strategisches und operatives Controlling	39
3.1 Strategisches Controlling	39
3.2 Operatives Controlling	44
Teil 2: Controllingprozess	51
4 Planung	53
4.1 Ziele als Grundlage der Planung	53
4.2 Strategische und operative Planung	55
4.3 Planungsprozess und Vorgehen	59
4.4 Teilpläne	67
4.5 Aggregation zu einem Gesamtplan	75

Inhalt

5	Kontrolle	79
5.1	Soll-Ist-Vergleich	80
5.2	Abweichungsanalyse	81
5.3	Gegenmaßnahmen	82
	Teil 3: Informationsversorgung	89
6	Kosten- und Leistungsrechnung	91
6.1	Kostenrechnung vs. Finanzbuchhaltung	91
6.2	Kostenbegriff	94
6.3	Kostenartenrechnung	102
6.4	Kostenstellenrechnung	105
6.5	Kostenträgerrechnung	115
6.6	Voll- und Teilkosten	124
7	Verrechnungspreise	129
7.1	Was sind Verrechnungspreise?	129
7.2	Aufgaben von Verrechnungspreisen	130
7.3	Ermittlungsmethoden für Verrechnungspreise	133
7.4	Arten von Verrechnungspreisen	136
8	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	141
8.1	Was sind Kennzahlen?	141
8.2	Finanzkennzahlen	144
8.3	Renditekennzahlen	152
8.4	Leistungskennzahlen	155
8.5	Kennzahlensysteme	160
	Teil 4: Controllinginstrumente	165
9	Strategische Controllinginstrumente	167
9.1	SWOT-Analyse	167
9.2	Portfolioanalysen	185
9.3	Balanced Scorecard	191
9.4	Investitionsrechnung	195

	Inhalt
9.5 Target Costing	206
9.6 Benchmarking	211
9.7 Kostenmanagement	214
10 Operative Controllinginstrumente	217
10.1 Optimierung der Budgetierung	217
10.2 Berichtswesen	223
10.3 Deckungsbeitragsrechnung	230
10.4 Break-even-Analyse	232
10.5 ABC-Analyse	234
10.6 Systeme der Plankostenrechnung	238
10.7 Prozesskostenrechnung	242
10.8 Make-or-Buy-Entscheidungen	245
11 Digitalisierung im Controlling	251
11.1 Digitales Controlling	251
11.2 Bedeutung für das Controlling	256
Teil 5: Funktionales Controlling	259
12 Beschaffungscontrolling	261
12.1 Portfolioanalyse im Einkauf	263
12.2 Lieferantenbewertung	266
12.3 ABC- und XYZ-Analyse	268
12.4 Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis	269
12.5 Logistik-Kostenrechnung	270
13 Produktionscontrolling	273
13.1 Wichtige Themen des Produktionscontrollings	274
13.2 Strategisches Produktionscontrolling	276
13.3 Operatives Produktionscontrolling	277
13.4 Industrie 4.0	279
14 Marketing- und Vertriebscontrolling	281
14.1 Strategisches Marketingcontrolling	282
14.2 Customer Lifetime Value	283
14.3 Absatzsegmentrechnung	287

Inhalt

15 IT-Controlling	289
15.1 Portfolioanalysen in der IT	290
15.2 IT-Balanced Scorecard	292
15.3 Kosten- und Leistungsrechnung in der IT	294
16 Personalcontrolling	297
16.1 Dimensionen der Personalarbeit	298
16.2 Portfolioanalysen im Personalbereich	300
16.3 HR-Balanced Scorecard	306
Schlussbemerkungen	309
Danksagungen	309
Stichwortverzeichnis	311

Einleitung

Herzlich willkommen bei *Controlling – Der schnelle Einstieg!* Ich freue mich sehr, dass Sie den Weg zu mir und zu diesem Buch gefunden haben. Ihr Interesse daran, was Controlling überhaupt ist, wie es funktioniert und welchen Mehrwert es für ein Unternehmen bringen kann, hat Sie wahrscheinlich zu diesem Buch greifen lassen. Eine gute Wahl!

Die Bedeutung des Controllings in mittleren und großen Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Der Controller selbst konnte seinen Aufgabenbereich von einem rein zahlenorientierten Aufgabenspektrum hin zu einer eher beratenden Tätigkeit für die Unternehmensführung erweitern. Controlling ist ein spannendes Feld, bei dem sich eine nähere Beschäftigung lohnt.

Ich selbst bin für das Controlling und den Finanzbereich eines mittelständischen Unternehmens verantwortlich. In den letzten 18 Jahren habe ich mich mit allen Finanzthemen beschäftigt, die Unternehmen interessieren. Während meiner Tätigkeit bei einer der größten Investmentbanken der Welt habe ich vor allem die strategische Sichtweise der Unternehmensentwicklung kennengelernt und mich mit langfristigen strategischen Investitionsentscheidungen großer Konzerne beschäftigt. Als strategischer Unternehmensberater tauchte ich tiefer in die operativen Themen im Finanzbereich ein und beschäftigte mich vor allem mit Aspekten der nachhaltigen Kostensenkung und Effizienzsteigerung in ganz unterschiedlichen Unternehmen. Seit nunmehr gut fünf Jahren bin ich selbst für die Finanzen eines größeren Unternehmens verantwortlich und habe dadurch noch einmal einen ganz anderen Blick auf alle Finanzthemen in der heutigen Unternehmenswelt erhalten. Ich bin der festen Überzeugung, dass ich durch diese vielfältigen unterschiedlichen Perspektiven eine ganz eigene Sichtweise auf alle Finanzthemen in Unternehmen gewonnen habe.

Deshalb habe ich versucht, all meine Erfahrungen und mein vielfältiges Wissen zum Thema Controlling in diesem Buch zusammenzufassen. Sie erhalten hier einen vollständigen Überblick über alle Themen, die das Controlling betreffen und berühren.

Was erwartet Sie?

Dieses Buch ist als Einführung in das Thema Controlling gedacht. Es soll Sie an die Hand nehmen und Sie möglichst einfach und verständlich in dieses spannende Finanzthema einführen. Dabei geht es mir vor allem um Verständlichkeit. Sie sollen durch dieses Buch in die Lage versetzt werden, ein Grundverständnis für die Controllingfunktion in Unternehmen zu entwickeln.

Dabei möchte ich Ihnen einen Überblick über alle relevanten Controllingthemen geben. Betrachten Sie die folgenden Ausführungen als eine leicht verständliche und hoffentlich spannende Einführung in das Thema Controlling. Ich möchte Sie an die Hand nehmen und gemeinsam mit Ihnen ein Grundverständnis für das Controlling in Unternehmen entwickeln. Sie sollen die wirklich wichtigen Themen auf einfache und verständliche Weise kennenlernen.

Insofern ist dieses Buch nur ein erster Schritt auf dem Weg zu einem besseren Verständnis von Controlling. Ich möchte Ihnen einen guten Ausgangspunkt geben, um sich einen Überblick über das gesamte Thema Controlling zu verschaffen. Sie sollten nach der Lektüre in der Lage sein, mit den meisten Controllingthemen vertraut zu sein. Dies ist ein erster Schritt, um sich über die Lektüre dieses Buches hinaus in der Praxis selbstständig mit den Themen zu beschäftigen, die Sie interessieren und betreffen.

An wen richtet sich das Buch?

Dieses Buch richtet sich nicht in erster Linie an Controller. Ich möchte kein Ausbildungsbuch für junge Controller schaffen.

Vielmehr wende ich mich in erster Linie an interessierte Führungskräfte, die sich außerhalb des Finanzbereichs bewegen. Für Führungskräfte ist Controlling eines der wichtigsten Instrumente, um ihre Führungsaufgaben effizienter und zielgerichteter zum Erfolg zu führen. Jede Führungskraft hat im Unternehmen Berührungspunkte mit Controllingthemen. Teilweise werden Controllingaufgaben sogar von Führungskräften selbst wahrgenommen. Daher halte ich es für äußerst sinnvoll, dass sich nahezu jede Führungskraft intensiver mit dem Thema Controlling auseinandersetzt. Auch wenn die Führungskraft selbst keine Controllingaufgaben wahrnimmt, so hat sie doch täglich mit Controllern zu tun und sollte sich mit ihnen über Controllingthemen austauschen können. Das vorliegende Buch soll daher Führungskräfte in die Lage versetzen, die wesentlichen Themen des Controllings zu kennen und somit die »Sprache« der Controller mit diesen sprechen zu können.

Darüber hinaus eignet sich dieses Buch auch hervorragend für Studenten und Auszubildende, um sich einen ersten Überblick über das Thema Controlling zu verschaffen. In der Ausbildung kommt es häufig nicht darauf an, alle Details eines Themas zu beherrschen, sondern ein übergreifendes Grundverständnis zu erhalten.

Aber auch Personen, die sich grundsätzlich für das Thema Controlling interessieren und täglich mit Controllern zu tun haben, können von der Lektüre des Buches profitieren. Schnittstellenmitarbeiter sollten in der Lage sein, die Arbeitsergebnisse des Controllings zu verstehen und zu nutzen. Darüber hinaus sind viele Mitarbeiter in Unternehmen auch außerhalb des Controllingbereichs mit Controllingaufgaben betraut und sollten diese korrekt ausführen können. Ein besseres Verständnis der Gesamtfunktion des Controllings hilft, einzelne kleine Aufgaben in einen größeren Zusammenhang einordnen zu können.

Wie ist das Buch aufgebaut?

Das vorliegende Buch ist in fünf Teile gegliedert, die jeweils einen eigenständigen Schwerpunkt haben.

Der *erste Teil* dieses Buches widmet sich den absoluten Grundlagen des Controllings. In *Kapitel 1* wird der Frage nachgegangen, was Controlling eigentlich ist, welche Aufgaben es erfüllt und wie der grundlegende Controllingprozess funktioniert. *Kapitel 2* widmet sich dann der Organisation des Controllings im Unternehmen. Dabei wird auf die wichtige Unterscheidung zwischen zentralem und dezentralem Controlling eingegangen. Darüber hinaus werden wir das Controlling in der Aufbauorganisation eines Unternehmens verorten und verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Controllings beleuchten. In *Kapitel 3* widmen wir uns dann der Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Controlling. Sie werden erfahren, dass das strategische Controlling eher langfristig ausgerichtet ist, während das operative Controlling den Fokus auf das Tagesgeschäft im Unternehmen legt.

Im *zweiten Teil* des Buches werden wir uns dann intensiver mit dem Controllingprozess beschäftigen. Dazu werden wir uns in *Kapitel 4* mit dem wichtigen Thema der Planung befassen. Wir werden lernen, dass Ziele die absolute Grundlage für die Planung in Unternehmen sind. Außerdem werden wir die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Planung kennenlernen und uns mit dem Planungsprozess und der Vorgehensweise bei der Erstellung von Plänen in Unternehmen beschäftigen. Eine detaillierte Diskussion

der verschiedenen Teilpläne in Unternehmen wird das Verständnis für die wichtige Funktion der Planung im Unternehmen weiter vertiefen. In *Kapitel 5* widmen wir uns dann dem wichtigen Thema der Kontrolle. Die Kontrolle ist eine der zentralen Aufgaben des Controllings und soll sicherstellen, dass die zuvor erstellten Pläne auch tatsächlich in die Realität umgesetzt werden. Eine der wichtigsten Diskussionen in diesem Kapitel ist daher die Erläuterung des sogenannten Soll-Ist-Vergleichs. Auf Basis der so identifizierten Planabweichungen kann dann eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden, um die Ursachen dahinter zu identifizieren. Schließlich werden wir uns auch mit dem Ergreifen von Gegenmaßnahmen befassen, die dazu dienen sollen, im Falle von Abweichungen wieder zum ursprünglichen Plan zurückkehren zu können.

Der *dritte Teil* dieses Buches beschäftigt sich dann mit dem Thema der Informationsversorgung im Unternehmen. In *Kapitel 6* werden wir uns daher einem der zentralsten Themen des Controllings überhaupt widmen: der Kosten- und Leistungsrechnung. Wir werden uns intensiv damit auseinandersetzen, wie sich die Kosten- und Leistungsrechnung von der Finanzbuchhaltung unterscheidet und was unter »Kosten« überhaupt zu verstehen ist. Anschließend lernen wir die drei zentralen Bereiche der Kostenrechnung kennen, nämlich die Kostenartenrechnung, die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung. Außerdem wird in diesem Kapitel auf die Unterscheidung zwischen Voll- und Teilkosten eingegangen. In *Kapitel 7* beschäftigen wir uns mit Verrechnungspreisen: Wir gehen darauf ein, was Verrechnungspreise überhaupt sind und welche Aufgaben sie in großen Konzernen erfüllen. Außerdem werden wir die verschiedenen Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen diskutieren und uns mit den diversen Arten von Verrechnungspreisen auseinandersetzen. In *Kapitel 8* werden wir uns dann mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen beschäftigen. Wir werden diskutieren, was unter Kennzahlen überhaupt zu verstehen ist und welche Anforderungen an Kennzahlen und Kennzahlensysteme gestellt werden. Anschließend werden die wichtigsten Finanzkennzahlen, Renditekennzahlen und Leistungskennzahlen vorgestellt und erläutert. Abschließend gehen wir auf Kennzahlensysteme ein und stellen mit dem DuPont-System eines der bekanntesten Kennzahlensysteme vor.

Im *vierten Teil* dieses Buches beschäftigen wir uns dann mit den verschiedenen Instrumenten, auf die das Controlling zurückgreifen kann. Dazu werden wir uns in *Kapitel 9* mit den strategischen Controllinginstrumenten beschäftigen, zu denen beispielsweise die bekannte SWOT-Analyse, die Portfolio-Analyse, die Balanced Scorecard, die Investitionsrechnung, das Target Costing, das

Benchmarking und das strategisch orientierte Kostenmanagement gehören. *Kapitel 10* beschäftigt sich dann mit den operativen Controllinginstrumenten. Dazu gehören verschiedene Ansätze zur Optimierung der Budgetierung, das Berichtswesen, die Deckungsbeitragsrechnung, die Break-even-Analyse, die ABC-Analyse, das System der Plankostenrechnung, die Prozesskostenrechnung und Make-or-Buy-Entscheidungen. In *Kapitel 11* werden wir uns dann mit der Digitalisierung im Controlling beschäftigen. Wir werden das digitale Controlling kennenlernen und die verschiedenen Entwicklungen der Digitalisierung mit Auswirkungen auf das Controlling diskutieren. Darüber hinaus wird beleuchtet, welche Bedeutung das Thema Digitalisierung für das Controlling insgesamt hat.

Im *fünften* und letzten Teil dieses Buches werden wir uns mit dem Bereichscontrolling beschäftigen. Denn Controlling kann nicht nur mit Fokus auf das Gesamtunternehmen durchgeführt werden, sondern sich auch explizit auf einzelne Funktionen und Bereiche im Unternehmen konzentrieren. Dazu werden wir in *Kapitel 12* das Beschaffungscontrolling näher kennenlernen und uns mit den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der Portfolioanalyse im Einkauf, der Lieferantenbewertung, der ABC- und XYZ-Analyse, der Einkaufserfolgsrechnung sowie der Logistikkostenrechnung beschäftigen. *Kapitel 13* wird uns dann das Thema Produktionscontrolling näherbringen. Hier werden wir uns mit der strategischen Sichtweise des Produktionscontrollings sowie der alternativen operativen Sichtweise befassen. Außerdem beschäftigen wir uns mit dem Thema Industrie 4.0. Im *14. Kapitel* werden wir uns dann mit dem Thema Marketingcontrolling auseinandersetzen. Wir werden eine strategische Sichtweise des Marketingcontrollings kennenlernen und uns mit den wichtigen Themen Customer Lifetime Value und Absatzsegmentrechnung beschäftigen. In *Kapitel 15* werden wir uns dann das IT-Controlling ansehen. Wir werden lernen, wie sich das Controlling auf den IT-Bereich eines Unternehmens konzentrieren kann. Dazu diskutieren wir den Einsatz von Portfolio-Analysen in der IT, analysieren den Einsatz der Balanced Scorecard mit Fokus auf die IT und besprechen den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung für den IT-Bereich. *Kapitel 16* widmet sich dann dem Thema Personalcontrolling. Wir werden erfahren, wie das Controlling die Arbeit des Personalbereichs unterstützen kann. Beispielsweise können auch im Personalbereich Portfolioanalysen durchgeführt werden, um Mitarbeiter und Personalressourcen gezielter steuern zu können. Darüber hinaus kann auch im Personalbereich eine eigenständige Balanced Scorecard eingeführt werden, um die Strategieumsetzung für diesen Bereich zu steuern.

Sie sehen also, wir haben hier eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Themen zu diskutieren. Dieses Buch ist vollgepackt mit einer umfassenden Diskussion aller aktuellen und relevanten Controllingthemen. Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch hilft, den ersten Schritt zu einer intensiveren Beschäftigung mit diesem spannenden Thema zu gehen. Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse und viel Freude beim Lesen.

Christoph Hehemann

Poing im März 2025

Kapitel 1

Was ist Controlling?

Controlling ist ein Begriff, den jeder von uns schon einmal gehört hat und von dem wir alle eine gewisse Vorstellung haben. Aber was ist Controlling genau? Gibt es eine eindeutige Definition? Welche Aufgaben nimmt Controlling in einem Unternehmen wahr? Und wie läuft die Arbeit des Controllings ab?

Genau um diese Fragen möchten wir uns in diesem einleitenden Kapitel kümmern. Es soll ein grobes Bild des Controllings entwerfen, in das wir nach und nach im Verlauf dieses Buches weitere Details einarbeiten werden. Am Ende haben wir dann ein solides Grundverständnis für Controlling.

1.1 Ein erstes Grundverständnis

Den Begriff Controlling zu definieren, fällt alles andere als leicht. Obwohl man sich seit Jahrzehnten mit diesem Konzept in Wissenschaft und Praxis beschäftigt, ist es bisher nicht gelungen, eine einheitliche Definition von Controlling zu erarbeiten, auf die man sich einigen könnte. Dennoch gibt es gewisse Überschneidungen und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Definitionsansätzen.

Controlling lässt sich relativ treffend mit dem Navigationssystem in einem Auto vergleichen. Das Navigationssystem hilft dem Autofahrer dabei, sich durch den Verkehr zu bewegen und das angestrebte Ziel seiner Reise zu erreichen. Controlling ist für ein Unternehmen sehr ähnlich.

Das Controlling in einem Unternehmen hilft dabei, ein Ziel zu erreichen, indem es dabei unterstützt, die verschiedenen großen und kleinen Herausforderungen »am Wegesrand« zu meistern. Bei einem »Stau« oder »Unfall« unterwegs hilft es dem Unternehmen dabei, eine »neue Route« einzuschlagen, die es ebenfalls zum gewünschten Ziel bringt.

Dabei geht es um viel mehr als nur um Kontrolle, womit der Begriff »Controlling« häufig fälschlicherweise übersetzt wird. Es geht um Steuerung, Analyse, Entscheidungsvorbereitung und noch viel mehr. Das Ziel des Controllings ist es, das Unternehmen möglichst effizient und wirtschaftlich an sein Ziel zu bringen. Mithilfe des Controllings kann die Unternehmensführung

Entscheidungen mit einem größeren Maß an Sicherheit und Überzeugung treffen.

Controlling wird in vielen Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Gründen betrieben.

Ganz oben steht dabei die **Zielerreichung des Unternehmens**. Controlling hilft dabei, Ziele zu definieren und umsetzbar auszuarbeiten. Während der Umsetzung hilft das Controlling dabei, die Zielerreichung sicherzustellen und das Unternehmen auf dem richtigen Weg zu halten.

Im täglichen Geschäftsbetrieb verliert man sich schnell in Details und entscheidet aus dem Impuls heraus. Controlling hilft dabei, einen Schritt zurückzutreten und die vielfältigen Entscheidungen in einem Unternehmen aus einer Gesamtperspektive zu betrachten. Dabei unterstützt das Controlling dabei, mithilfe von fundierten Informationen bessere Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen werden nicht impulsiv aus dem Moment heraus getroffen, sondern sind eingebettet in ein Gesamtsystem, das auf die Zielerreichung ausgerichtet ist.

Alle Unternehmen haben mit dem Umstand zu kämpfen, dass ihre Möglichkeiten und Ressourcen endlich sind. Kein Unternehmen hat unendlich viel Geld, Arbeitskraft, verfügbare Materialien, kaufbereite Kunden oder Ideen. Unternehmerisches Handeln ist geprägt vom **Umgang mit knappen Ressourcen**. Erfolgreich sind vor allem die Unternehmen, denen es gelingt, die vorhandenen Ressourcen so einzusetzen, dass der größtmögliche Mehrwert für das Unternehmen und seine Stakeholder entsteht. Controlling hilft dabei, diese wertvolle Verwendung von knappen Ressourcen zu erreichen. Durch Berechnungsmodelle und die verschiedenen Controllingwerkzeuge soll erreicht werden, dass eine Ressource den größtmöglichen Mehrwert erzeugt und vor allem Verschwendungen und Ineffizienzen auf ein Minimum reduziert werden.

In der heutigen Zeit stehen viele Unternehmen vor großen Herausforderungen, die sich aus der zunehmenden Globalisierung der letzten Jahrzehnte ergeben haben. Wettbewerb passiert inzwischen nicht mehr nur lokal und regional, sondern mindestens national, wenn nicht sogar in den allermeisten Branchen international. Nicht Verfügbarkeit von Dienstleistungen und Produkten bestimmt die Entscheidung von Kunden für oder gegen ein Unternehmen, sondern die Qualität der Angebote, deren Preise und weitere relevante Rahmenbedingungen. Das Unternehmen, welches das beste Gesamtangebot an den Markt bringen kann, hat deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen, die in diesen Aspekten nicht auf Augenhöhe mit ihrer Kon-

kurrenz wirtschaften. Das Controlling hilft dabei, die **Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen** immer weiter zu steigern. Die Kosten eines Unternehmens werden laufend analysiert und auf mögliches Senkungspotenzial überprüft. Preise werden genau beobachtet und auf das Niveau gesetzt, welches das höchste Gesamtergebnis für das Unternehmen erzeugt. Strategien werden fortlaufend überwacht und bei Bedarf angepasst, um im konstanten Wettbewerb bestmöglich positioniert zu sein.

Den **Kosten eines Unternehmens** kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Denn der Bereich der Ausgaben eines Unternehmens kann deutlich stärker kontrolliert und beeinflusst werden als der Bereich der Umsätze und Einnahmen. Daher kommt der Kostenkontrolle und dem Kostenmanagement eine besondere Aufmerksamkeit im Controlling zu. Die verschiedenen Arten von Kosten im Unternehmen werden intensiv analysiert. Die Kosten von Abteilungen und Unternehmensbereichen stehen ständig auf dem Prüfstand und ihre Sinnhaftigkeit wird hinterfragt. Die Kosten von Produkten und Dienstleistungen stehen unter ständiger Beobachtung und man versucht, das bestmögliche Angebot zu den geringstmöglichen Kosten auf die Beine zu stellen. Das enge Kostenmanagement zielt darauf ab, die geringstmöglichen Kosten bei dem höchstmöglichen Ergebnis zu erreichen und somit die Rentabilität des Unternehmens zu steigern.

Ein weiterer Grund, aus dem Unternehmen Controlling betreiben, betrifft die **Liquiditätssicherung**. Unternehmen müssen zu jeder Zeit in der Lage sein, ihren Zahlungsverpflichtungen vollständig und zum richtigen Zeitpunkt nachkommen zu können. Das Finanzcontrolling übernimmt daher die Aufgabe, die Ein- und Auszahlungen des Unternehmens zu überwachen und zu planen. Dabei soll vor allem kurzfristig sichergestellt werden, dass es zu keinen Zahlungsgängen kommt und die Anforderung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft erhalten bleibt. Langfristig soll das Unternehmen so in die Lage versetzt werden, über ausreichende Liquidität zu verfügen, um Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit und in Wachstum tätigen zu können.

In großen Unternehmen werden Aufgaben immer mehr und mehr verteilt und unabhängig voneinander durchgeführt. Hier ist vor allem Koordination gefragt, damit alle Bereiche an einem Strang ziehen und sämtliche Aktivitäten auf das definierte Unternehmensziel ausgerichtet werden. Controlling übernimmt hier eine zentrale Aufgabe der **Koordination und Steuerung**. Die Ausrichtung sämtlicher Tätigkeiten auf das gewünschte Ziel und eine effiziente Zusammenarbeit sollen mit dem Controlling des Unternehmens erreicht werden.

1.2 Controlling, Controller, Controllership

Nachdem wir uns ein Grundverständnis von Controlling erarbeitet haben, kümmern wir uns um einige zentrale Begrifflichkeiten. Insbesondere die Begriffe Controlling, Controller und Controllership sollten voneinander abgegrenzt werden. Das hilft dabei, das Verständnis für Controlling zu verbessern und verdeutlicht erneut, warum einheitliche Definitionen des Begriffs so schwerfallen.

1.2.1 Controlling

Spricht man von Controlling, so ist damit vor allem die Funktion im Unternehmen gemeint. Controlling ist eine funktionale Aufgabe, die ähnlich dem Einkauf oder der Produktion übergreifende und unterstützende Aufgaben übernimmt.

Die Controllingfunktion kann dabei vor allem dem Management zugeordnet werden. Denn sie hilft dem Management dabei, die Unternehmensziele zu erreichen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass Controlling in einem sich ständig wiederholenden Prozess abläuft. In sämtlichen Bereichen, in denen Controlling eingesetzt wird, lässt sich der Prozess als eine Abfolge von Planung, Steuerung, Kontrolle und Gegensteuern verstehen.

1.2.2 Controller

Mit dem Begriff des Controllers ist vor allem die Rolle im Unternehmen gemeint. Die Person, welche Controllingaufgaben ausführt, wird als Controller bezeichnet. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Controller nicht zwangsläufig im Controllingbereich eines Unternehmens anzusiedeln sind. Jede Person im Unternehmen, welche Controllingaufgaben durchführt, kann in dieser Rolle als Controller bezeichnet werden. Es ist auch nicht erforderlich, dass diese Personen ausschließlich Controllingaufgaben wahrnehmen. Der Controllinganteil an den Gesamtaufgaben des Mitarbeiters kann auch eine untergeordnete Rolle spielen. So ist es in vielen Unternehmen üblich, dass Führungskräfte in der Produktion sehr häufig Controllingaufgaben für die Überwachung ihrer Fertigungssysteme wahrnehmen und im Rahmen dieser Aufgaben die Rolle eines Controllers übernehmen.

Ganz gleich, wo ein Controller im Unternehmen eingesetzt wird, kann man ihn als einen internen Berater ansehen, der das Management berät und unter-

stützt. Analysen und Empfehlungen spielen bei dieser Beraterrolle eine große Rolle.

Um die Controllerrolle ausfüllen zu können, ist eine Vielzahl an verschiedenen Kompetenzen erforderlich, was die Komplexität der Rolle noch einmal unterstreicht. Neben spezifischen fachlichen Kenntnissen sind vor allem Kenntnisse im Bereich der Finanzbuchhaltung, Planung, Entscheidungsfindung und des Reportings hilfreich, um die Rolle des Controllers angemessen ausfüllen zu können.

Controllerrollen

Die Rolle des Controllers lässt sich außerdem in verschiedene Unterrollen aufgliedern, welche die diversen Aspekte der Aufgabe verdeutlichen.

Als »Steward« und »Wächter« eines Unternehmens obliegt es dem Controller vor allem, die Vermögenswerte des Unternehmens zu erhalten und nach Möglichkeit weiter zu steigern. Durch den Einsatz von Controlling soll erreicht werden, dass die Substanz des Unternehmens erhalten bleibt und auch in der Zukunft bestmöglich eingesetzt werden kann.

Als »Operator« sorgen Controller dafür, dass das Unternehmen sich immer weiter verbessert. Neue Fähigkeiten sollen im Unternehmen entstehen, die bestehende Angebote optimieren oder die Möglichkeiten für neue Angebote eröffnen. Kosten sollen auf das niedrigste mögliche Niveau gesenkt werden, während gleichzeitig das Serviceniveau weiter gesteigert wird.

Als »Catalyst« sorgen Controller dafür, dass neue strategische Initiativen auf den Weg gebracht werden und erfolgreich zur Umsetzung kommen. Controller sorgen dafür, dass aus guten Ideen real existierende Angebote, gesteigerte Marktanteile, erfolgreiche Marketingkampagnen oder effizientere Produktionsabläufe werden.

Als »Strategist« arbeiten Controller eng mit dem Management zusammen und entwickeln übergreifende Visionen und Strategien für die Zukunft des Unternehmens. Bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie sind Controller maßgeblich durch hilfreiche Analysen und Beratung beteiligt und tragen einen erheblichen Anteil an der Strategieentwicklung des Unternehmens.

Die Controllerrolle hat dabei im Laufe der Jahrzehnte eine beeindruckende Entwicklung genommen. So waren die ersten Controller anfangs in Unternehmen reine Zahlenexperten, die sich ausschließlich auf die Finanzdaten des Unternehmens konzentriert haben, um so Probleme zu identifizieren. Im Laufe der Zeit wurde das Aufgabengebiet der Controller immer weiter ausgeweitet und der Controller kann heute als ein interner strategischer Berater angesehen werden, der theoretisch in jedem Bereich des Unternehmens eingesetzt werden kann, um die Leistungsfähigkeit zu steigern und neue Erfolgspotenziale zu eröffnen.

1.2.3 Controllership

Zu guter Letzt wird unter Controllership die Gesamtheit aller Controllingaufgaben verstanden. Dabei ist es nicht entscheidend, ob diese Aufgaben in der Controllingabteilung des Unternehmens wahrgenommen werden oder in anderen Bereichen stattfinden. Wie bereits bei der Controllerrolle angesprochen, übernehmen auch Personen außerhalb der Controllingabteilung in den meisten Unternehmen Controllingaufgaben.

1.3 Aufgaben des Controllings

Was aber genau sind die Controllingaufgaben, die von Controllern in der Controllingabteilung, aber auch in anderen Bereichen eines Unternehmens durchgeführt werden? Es lassen sich hier vor allem sieben Hauptaufgaben definieren:

1. Planung
2. Steuerung
3. Koordination
4. Kontrolle
5. Informationsversorgung
6. Beratung
7. Risikoanalyse

Sehen wir uns diese Aufgaben des Controllings einmal der Reihe nach an. Später im Buch werden wir noch wesentlich detaillierter auf diese Aufgaben eingehen und verschiedene Instrumente kennenlernen, mit denen sie wahrgenommen werden.

1.3.1 Planung

Eine der elementarsten Aufgaben des Controllings betrifft die Planung. In einem Unternehmen werden eine Vielzahl unterschiedlichster Pläne entwickelt. Das reicht von einem Gesamtplan, der sich auf das ganze Unternehmen bezieht, bis hin zu Teilplänen, die nur bestimmte Bereiche des Unternehmens in den Fokus nehmen.

Allen Plänen ist gemein, dass sie darauf ausgerichtet sind, das Unternehmensziel zu unterstützen. Mithilfe von Plänen soll durchdacht werden, welche Ergebnisse, Zwischenziele und Aufgaben erledigt und erreicht werden müssen, damit das große Unternehmensziel Wirklichkeit wird.

Um die Planung so hilfreich wie nur möglich zu gestalten, werden Pläne üblicherweise für verschiedene zeitliche Horizonte entwickelt. Sehr **langfristige Pläne** sind darauf ausgerichtet, übergreifende Vorhaben im Blick zu behalten und darauf hinzuarbeiten. Üblicherweise beziehen sich die langfristigen Pläne auf einen Zeithorizont von fünf oder mehr Jahren.

Daneben sind **mittelfristige Pläne** eher für einen Zeitraum von einem bis fünf Jahren gedacht. Hier versucht ein Unternehmen, die langfristigen Vorhaben weiter herunterzubrechen und die Ergebnisse für die kommenden fünf Jahre zu definieren, welche erreicht werden müssen, um die langfristigen Ziele zu erreichen.

Kurzfristige Pläne werden wiederum meist nur für einen Zeitraum von bis zu einem Jahr angelegt. Hierbei geht es dann um konkrete Umsetzungsvorhaben, Aufgaben und gezielte Projekte. Was konkret muss das Unternehmen umsetzen, um die mittel- und langfristigen Pläne verwirklichen zu können?

Mithilfe dieser zeitlichen Staffelung ist es möglich, langfristige Vorhaben so weit herunterzubrechen, dass selbst im Tagesgeschäft klar ist, was auf täglicher Basis zu erledigen ist, um die langfristigen Ziele des Unternehmens erreichen zu können. Über die zeitliche Staffelung der Pläne können große Vorhaben handhabbar gestaltet werden und die operative Umsetzung wird vereinfacht.

Sehr häufig lassen sich die zeitlich verschieden gestaffelten Pläne mit den Begriffen strategisch, taktisch und operativ kombinieren.

Strategische Pläne sind meist sehr langfristig orientiert und zielen darauf ab, das Unternehmen auf lange Sicht in eine gute Wettbewerbsposition zu bringen. Häufig gehen damit größere Vorhaben einher, wie die Entwicklung eines neuen Angebotsprogramms, die Etablierung neuer Vertriebskanäle oder das Entwickeln neuer Wettbewerbspotenziale.

Taktische Pläne sind hingegen meist mittelfristig orientiert. Hier werden die häufig eher abstrakten strategischen Vorhaben in konkrete Ergebnisse und Projekte übersetzt. Es geht dabei um die Beantwortung der Frage, was das Unternehmen konkret erreichen muss, damit die entwickelte Strategie Wirklichkeit wird.

Bei der operativen Planung konzentriert man sich dann auf die Umsetzungsarbeit auf kurze Sicht. Es geht hierbei um konkrete Aufgaben, Projektpläne und die tägliche Arbeit im Unternehmen.

Wir werden uns noch deutlich detaillierter mit der Planung in Kapitel 4 beschäftigen.

1.3.2 Steuerung

Die Aufgabe der Steuerung bezieht sich vor allem auf die Zielerreichung. Controlling hilft der Unternehmensführung dabei, dass alle definierten Aufgaben und Projekte umgesetzt werden. Dazu gehört es, geplante Projekte zu initiieren, Ressourcen zusammenzuziehen und die Umsetzung zu begleiten. Steuernde Aufgaben unterstützen dabei, dass die gesetzte Unternehmensstrategie Wirklichkeit wird.

1.3.3 Koordination

Der Aufgabe der Koordination kommt vor allem in größeren Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Es soll sichergestellt werden, dass sämtliche Aktivitäten in Abteilungen, Prozessen und Funktionen untereinander abgestimmt sind und auf das gleiche Ziel ausgerichtet werden. Sehr häufig passiert es, dass Aktivitäten einander behindern oder gegeneinanderlaufen. Koordination soll verhindern, dass gegenläufige Aktivitäten die Erreichung der Unternehmensziele gefährden.

1.3.4 Kontrolle

Die Kontrolle ist eine originäre Controllingaufgabe. Im Kern geht es dabei darum, einen geplanten Zustand mit dem erreichten zu vergleichen. Man spricht auch häufig von einem Soll-Ist-Vergleich. Das geplante Soll wird mit dem erreichten Ist verglichen. In den seltensten Fällen wird exakt das geplante Soll erreicht. Meist weicht das erreichte Ist positiv oder negativ vom geplanten Soll ab. Für das Controlling ist bei Abweichungen daher besonders interessant, woher diese Abweichungen röhren. Es geht bei der Kontrolle also auch darum, die Ursachen hinter Abweichungen zu identifizieren und zu analysie-

ren. Das hilft dabei, weitere Maßnahmen zu ergreifen, um so doch noch das geplante Ziel zu erreichen. Außerdem können Erkenntnisse zu Abweichungen dafür genutzt werden, um in Zukunft bessere Pläne zu entwickeln, die eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, auch Wirklichkeit werden zu können. Wir werden uns in Kapitel 5 noch intensiver mit der Kontrolle auseinandersetzen.

1.3.5 Informationsversorgung

Eine Kernaufgabe des Controllings ist es, alle Bereiche des Unternehmens mit entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen. Insbesondere das Management ist angewiesen auf umfassende Informationen in hoher Qualität, um belastbare Entscheidungen treffen zu können. Nur durch fundierte Informationen lassen sich mit hoher Gewissheit Entscheidungen treffen, welche den Erfolg des Unternehmens beeinflussen.

Das Controlling hat daher die Aufgabe, sämtliche benötigten Daten zu sammeln, zu aggregieren, zu analysieren und zu entscheidungsrelevanten Informationen aufzubereiten.

Dabei geht es ganz bewusst nicht nur um rein finanzielle Daten. Auch nicht-finanzielle Informationen sind in der heutigen Zeit erfolgsentscheidend und können den nötigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz bedeuten.

1.3.6 Beratung

In der jüngeren Zeit hat sich die Beratung zu einer wichtigen Controllingaufgabe entwickelt. Controller sind heute nicht mehr nur reine Zahlenexperten, sondern nehmen mehr und mehr auch wichtige strategische Aufgaben wahr. Bei der Aufgabe der Beratung geht es darum, das Management in seiner Führungsaufgabe zu unterstützen. Betriebswirtschaftliche Analysen helfen dabei, Handlungsoptionen zu verstehen und gegeneinander einzuordnen. Durch Analysen soll das Controlling Entscheidungsgrundlagen erarbeiten. Auf Analysen gestützte Handlungsempfehlungen zeigen dem Management verschiedene Handlungsoptionen auf und helfen dabei, der Komplexität Herr zu werden und trotz Unsicherheit größtenteils gute Entscheidungen zu treffen. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass das Controlling hier nicht die Entscheidungen selbst trifft, sondern die Verantwortung nach wie vor beim Management liegt. Durch vorbereitende Arbeit hat das Controlling dennoch einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungssituationen und sollte daher mit entsprechender Sorgfalt in Analyse und Interpretation vorgehen, um das bestmögliche Ergebnis für das Unternehmen zu erreichen.

1.3.7 Risikoanalyse

Beim Controlling geht es nicht nur darum, sich mit dem Status quo und beabsichtigten Plänen zu beschäftigen. Es geht auch darum, das Erreichte abzusichern und negative Entwicklungen in der Zukunft zu vermeiden. Daher kommt auch der Aufgabe der Risikoanalyse eine besondere Bedeutung zu.

Zunächst muss sehr breit geschaut werden, um alle erdenklichen möglichen Risiken für das Unternehmen identifizieren zu können.

Sind sämtliche potenziellen Risiken identifiziert, müssen diese analysiert und bewertet werden. Wie wahrscheinlich ist es, dass ein Risiko eintritt? Und welche Auswirkungen kann ein Risiko bei Eintritt auf das Unternehmen entfalten? Es soll ein tiefes Verständnis für die möglichen Risiken entwickelt werden, um diesen bestmöglich begegnen zu können.

Nachdem die Risiken verstanden wurden, müssen Gegenmaßnahmen entwickelt werden, um den negativen Einfluss auf das Unternehmen möglichst gering zu halten oder gar ganz zu vermeiden.

Somit hilft die Risikoanalyse dabei, die langfristige Stabilität des Unternehmens zu sichern.

1.4 Controllingprozess

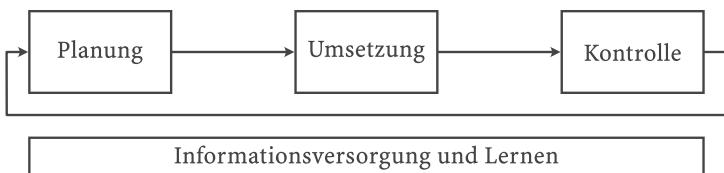


Abb. 1.1: Controllingprozess

Ganz unabhängig von der inhaltlichen Zielsetzung und dem zu betreuenden Bereich kann das Controlling im Sinne eines sich ständig wiederholenden zirkulären Prozesses beschrieben werden. Dabei greifen Planung, Umsetzung, Kontrolle und das Ergreifen von Gegenmaßnahmen ineinander und sorgen so dafür, dass mithilfe des Einsatzes von Controlling das bestmögliche Ergebnis für das Unternehmen erreicht wird.

Der Prozess beginnt mit der Aufgabe der Planung. Dabei werden strategische, taktische und operative Ziele in lang-, mittel- und kurzfristigen Plänen aus-

gearbeitet. Wir werden uns noch detailliert mit der Planung in Kapitel 4 beschäftigen.

Nachdem die Pläne ausgearbeitet sind, kann es an die Umsetzung gehen. Controlling unterstützt dabei durch Steuerung und Koordination, um zu erreichen, dass sämtliche Aktivitäten im Unternehmen aufeinander abgestimmt sind, sich nicht gegenseitig behindern und alle auf die Erreichung der gesetzten Ziele hinarbeiten.

Treten die ersten Ergebnisse ein, so greift der Prozessschritt der Kontrolle. Hier werden die erreichten Ergebnisse mit den aufgestellten Plänen verglichen. Sollten die Ergebnisse vom Plan abweichen, müssen weitere Schritte unternommen werden. Abweichungen können sowohl positiv als auch negativ sein.

Insbesondere bei negativen Abweichungen muss eine detaillierte Analyse stattfinden. Deren Ziel sollte es sein, die Hauptursachen für die Abweichungen zu identifizieren. Kennt man die Ursachen der Abweichungen, kann dann entschieden werden, wie man damit umgeht.

Meist wird das Unternehmen versuchen, die ursprünglich gesetzten Ziele doch noch zu erreichen. Geeignete Gegenmaßnahmen müssen daher entwickelt werden, um das Unternehmen auf seinen ursprünglichen Pfad zu den gesetzten Zielen zu führen. Nicht immer wird das möglich sein und Unternehmen können es allenfalls schaffen, durch konkrete Maßnahmen die Abweichung zu minimieren. In einigen Fällen wird aber selbst das nicht möglich sein, und so ist es Aufgabe des Controllings, zusammen mit dem Management zu entscheiden, ob die ursprünglich entwickelten Ziele und die darüberstehende Strategie einer Überarbeitung bedürfen.

Dieser Controllingkernprozess wird begleitet durch gezielte flankierende Informationen. An allen Stellen des Prozesses ist es hilfreich, auf aktuelle und hochqualitative Daten Zugriff zu haben, um ein möglichst exaktes Bild der Situation zu erhalten. Nur so sind Management und Controlling in der Lage, fundierte Entscheidungen treffen zu können, um das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken.

Der Controllingprozess wird ebenfalls begleitet durch kontinuierliches Lernen und Verbesserung. Aus den Abweichungsanalysen können Erkenntnisse gewonnen werden, die zukünftige Prozessschleifen verbessern und zu realistischeren Plänen und damit zu einer höheren Zielerreichung führen können. Es ist also immer von Bedeutung, die Erkenntnisse, die gewonnen werden, für

das Unternehmen langfristig nutzbar zu machen und darauf basierend alle Werkzeuge, Prozesse, Strategien und Taktiken immer weiter zu optimieren.

Die Kernaussagen des Kapitels

- Controlling ist eine Unterstützungsfunction des Managements, die hilft, definierte Ziele zu erreichen.
- Dabei zielt Controlling darauf ab, bessere Entscheidungen zu treffen, knappe Ressourcen möglichst wertschöpfend einzusetzen, Wettbewerbsvorteile zu sichern und auszubauen, Kosten zu minimieren, Liquidität zu sichern und alle Aktivitäten im Unternehmen auf das gleiche Ziel auszurichten.
- Dabei bezeichnet Controlling die betriebliche Funktion im Unternehmen, Controller die Rolle, die Controllingaufgaben wahrnimmt, und Controllership die Gesamtheit aller Controllingaufgaben im Unternehmen.
- Die wichtigsten Controllingaufgaben sind Planung, Steuerung, Koordination, Kontrolle, Informationsversorgung, Beratung und Risikoanalyse.
- Controlling findet in einem zirkulären Prozess statt, der aus den Phasen Planung, Umsetzung und Kontrolle besteht und von einer kontinuierlichen Informationsversorgung begleitet wird.

Stichwortverzeichnis

A

ABC-Analyse	234, 268
Absatzplanung	67
Absatzprognose	68
Absatzsegmentrechnung	287
Absatzziele	68
Abweichungsanalyse	61, 80, 81, 277
Abweichungsberichte	228
Amortisationsdauer	200
Amortisationsrechnung	199
Dynamische	205
Anbauverfahren	109
Anderskosten	96
Anlagendeckungsgrad I	144
Anlagendeckungsgrad II	146
Anlagevermögen	144, 146
Anspruchsgrupp	
<i>Siehe Stakeholder</i>	
Anteil Neuprodukte	155
Äquivalenzziffernkalkulation	120
Aufbauorganisation	33
Auftragsbestand	159
Auftrageingang	159
Auftragsreichweite	159
Aufwand	94
Außergewöhnlicher	95
Betriebsfremder	95
Neutraler	95
Periodenfremder	95

B

Balanced Scorecard ..	161, 191, 220, 292
HR	306
IT	292

BCG-Matrix	187, 263, 282
Bedarfsberichte	229
Benchmarking	211, 283
Externes	212
Internes	211
Beratung	25
Berichtswesen	43, 46, 223, 290
Beschaffungscontrolling	261
Beschaffungskosten	71
Beschaffungsmanagement	84
Beschaffungsmarkt	264
Beschaffungsplanung	70
Beschäftigungsabweichungen	240
Bestände	70
Betriebsabrechnungsbogen	113
Betriebsbuchhaltung	
<i>Siehe Kosten- und Leistungsrechnung</i>	
Betriebsergebnisrechnung	
<i>Siehe Kostenträgerzeitrechnung</i>	
Betriebsstoffe	103
Better Budgeting	221
Beyond Budgeting	218
Big Data	210, 252
Bilanzsumme	153
Bottom-up-Planung	61, 63
Break-even-Analyse	232, 277
Buchtechnische Methode	125
Budget	45, 46
Budgetierung	57, 107, 217, 238
<i>Siehe Planung</i>	
Business Analytics	252, 290
C	
Cashcows	189
Cloud-Computing	254

- Conjoint-Analysen 283
Controller 20
Controllership 20, 22
Controllingprozess 26
CRM-System 175
Cross-Selling-Potenzial 286
Customer Equity 285
Customer Lifetime Value 283
- D**
- Deckungsbeitragsrechnung 127, 230, 278
Einstufige 230
Mehrstufige 231
Dezentrales Controlling 30
Dienstleistungskosten 104
Digitalisierung 251
Discounted-Cashflow-Methode 202
Distributionspolitik 282
Disziplinarische Verantwortung 36
Dividende 152
Divisionskalkulation 120
DuPont-System 141, 161, 191
Durchschnittlicher Bestellwert 157
Durchschnittsprinzip 118
- E**
- EBIT 153
Eigenkapital 75, 98, 144, 146, 152
Eigenkapitalrendite 152
Einheitsfiktion 132
Einkauf 157
Einkaufsergebnis 269
Einkaufsleistung 269
Einzelabschluss 132
Einzelkosten 100
End-to-End-Prozesse 193
ERP-System 111, 122, 254
Ersatzinvestitionen 74, 190, 195, 275
- Erweiterungsinvestitionen 74, 190, 195
Experteninterviews 213
- F**
- Fertigerzeugnisse 151
Finanzbuchhaltung 21, 91, 102
Finanzkennzahlen 144
Finanzperspektive 192
Fixkostendegression 215
Flüssige Mittel 147, 149
Forderungen 149
Fremdkapital 75, 98, 146, 147
Fremdkapitalgeber 152
Führungs potenziale 172
Funktionsmethode 208
- G**
- Gegenmaßnahmen 80, 82
Gegenstromverfahren 61, 65
Gemeinkosten 100
 Unechte 100
Gesamtkapital 145
Gesamtkapitalrendite 153
Gesamtkosten 100
Gewinn 152, 154
Gewinnaufteilungsmethode 135, 136
Gewinnausschüttung 152
Gewinnschwelle 215, 232, 277
Gewinnvergleichsrechnung 198
Gläubigerschutz 92
Gleichteilemanagement 210
Globales Umfeld 184
Globalisierung 18
Grenzplankostenrechnung 241, 278
- H**
- Handelsgesetzbuch 92
Handelswaren 104, 151
Hauptkostenstelle 106, 295

Herstellkosten	274	Kalkulatorische Wagniskosten ...	97, 105
Hilfskostenstelle	106, 294	Kalkulatorische Zinsen	97, 105
Hilfsstoffe	103	Kapazitätsauslastung	159
Humanressourcen-Portfolio	303	Kapitalbindung	70, 72
I		Kapitalkosten	104
Industrie 4.0	279	Kapitalwertmethode	202, 248, 275, 276,
Informationsangebot	226	284, 285	
Informationsbedarf	225	Käufermärkte	206
Informationsnachfrage	226	Kennzahlen	141
Informationspotenzial	286	Kennzahlensysteme	141, 160, 191
Informationstechnologie	173, 289	Ordnungssysteme	160
Informationsversorgung	25	Rechensysteme	160, 161
Innerbetriebliche Leistungs-		Kernkompetenz	35, 41, 176, 261
verrechnung	108, 114	Kommunikationspolitik	282
Innovationsfähigkeit	174	Komponentenmethode	208
Input	158	Kontrolle ..	20, 24, 27, 29, 31, 33, 46, 47,
International Financial Reporting		61, 79	
Standards	92	Konzernabschluss	132
Investitionen	19	Konzern-Controlling	35
Investitionscontrolling	196	Koordination	19, 24, 27, 31, 33, 35
Investitionsplanung	73	Kosten	94
Investitionsrechnung .	74, 195, 248, 275,	Fixe	99, 215, 230, 239
276, 278, 285		Ist-	100
Dynamische	197, 201, 248, 276	Kalkulatorische	98, 105
Statische	197, 198	Soll-	100
IT-Controlling	289, 306	Sprungfixe	99
Iteratives Verfahren	111	Variable	99, 215, 230, 239
J		Kostenarten	102
Jahresabschluss	91	Kostenartenrechnung	102
Jobrotation	302	Kostenartenverfahren	112
K		Kostenaufschlagsmethode	134
Kalkulation	241, 271, 274	Kostenkontrolle	19
<i>Siehe Kostenträgerstückrechnung</i>		Kostenmanagement	19, 214
Kalkulatorische Abschreibungen	105	Kosten niveau	214
Kalkulatorische Mieten	97, 105	Kostensenkungsmaßnahmen	209
Kalkulatorischer Unternehmerlohn .	97,	Kostenstellen	105, 107
105		Kostenstellenausgleichsverfahren ...	113
		Kostenstelleneinzelkosten	106
		Kostenstellengemeinkosten	106
		Kostenstellenrechnung	105, 241

Kostenstruktur	215	Marketingmix	281, 285
Kostenträger	115	Marktanteil	68
Kostenträgerrechnung	115, 242, 271	Marktforschung	68, 283
Kostenträgerstückrechnung	115, 241, 242, 274	Marktpreis	129
Kostenträgerverfahren	112	Materialkosten	73, 84, 99, 103, 235
Kostenträgerzeitrechnung	115, 241, 287	Mindestbestellmenge	71
Kosten- und Leistungsrechnung	91, 214, 274, 294	Mission	40
Kostenvergleichsrechnung	198	Mitarbeiter-Portfolio	300
Kostenverlauf	214	 	
Kostenverursachungsprinzip	118	N	
Kundenperspektive	192	Net Present Value	
Kundenzufriedenheit	70	<i>Siehe Kapitalwertmethode</i>	
Künstliche Intelligenz	210, 253, 290	Nettobarwertmethode	
L		<i>Siehe Kapitalwertmethode</i>	
Lagerkapazitäten	70	Nettomargenmethode	135
Lagerkosten	70	Normstrategie	186
Leerkosten	275, 278	 	
Leistungskennzahlen	155	O	
Leistungspotenziale	174	Operatives Controlling	44
Lern- und Entwicklungsperspektive	193	Opportunitätskosten	101
Lieferantenbewertung	266	Optimale Bestellmenge	71
Lieferantenmanagement	84	Organisation	
Liefertermin	70	Divisionale	34
Lineare Regression	126	Funktionale	33
Linienfunktion	36	Organisationsform	31
Liquidität	19	Output	158
1. Grades	147	Outsourcing	35
2. Grades	149	 	
3. Grades	150	P	
Liquiditätssicherung	19	Patent	176
M		Performance-Management-Systeme	
Machine Learning	256	161, 191, 292	
Make-or-Buy-Entscheidungen	245	Personalabbau	299
Marketingcontrolling	281	Personalbedarf	297, 298
Strategisches	282	Personalbeschaffung	297, 298, 307
		Personalcontrolling	297
		Personaleinsatz	298, 307
		Personalentwicklung	297, 299, 307
		Personalführung	299

Personalkosten	73, 103
Personalmanagement	297
Personalmarketing	298
Personalplanung	72
Plankosten	238
Plankostenrechnung	238, 277
Flexible auf Vollkostenbasis	239
Starre	238
Planung	20, 21, 23, 46
Operative	24, 57
Strategische	23, 55
Taktische	24
Planungsprozess	59
Poor Dogs	190
Porter's Five Forces	178
Portfolioanalysen	185
Predictive Analytics	253, 256
Preisabweichungen	241
Preispolitik	281
Preisvergleichsmethode	134
Primäre Aktivitäten	170
Produktdesign	210
Produktionscontrolling	273
Operatives	277
Strategisches	276
Produktionsfaktoren	158
Produktionskosten	274
Produktionsplanung	69
Produktivität	158
Produktpolitik	281
Profit Center	219
Projektcontrolling	43, 197, 213, 290
Prozesskostenrechnung	242, 271, 274
Prozessperspektive	193

Q

Qualifizierungsmaßnahmen	73
Qualitätscontrolling	275
Qualitätskosten	278
Question Marks	188

R

Raumkosten	104
Rechnungswesen	91
Externes	117
Internes	117
Referenzpotenzial	286
Renditekennzahlen	152
Rentabilität	19
Rentabilitätsvergleich	199
Reporting	21
Restrukturierung	87
Restwertmethode	121
Return on Investment	161
Risikoanalyse	26, 48
Risikomanagement	48
Robotic Process Automation ...	210, 255
Rohstoffe	103

S

Sachanlagen	195
Scoring-Modelle	266
Selbstkosten	93, 116, 119
Sensitivitätsanalyse	277
Shared Service Center	35
Simultanes Gleichungsverfahren	111
Situationsanalyse	60
Skonto	86
Soll-Ist-Vergleich	24, 47, 80
Spezifizierbarkeit	264
Stabsfunktion	36
Staffelpreise	71
Stakeholder	18, 182
Standardberichte	226
Stars	189
Steuerung	19, 20, 24, 27, 33
Strategische Erfolgsfaktoren	171
Strategisches Controlling	39
Strategisches Geschäftsfeld ...	40, 41, 54, 185, 303

Strategisches Management	41	Verschuldungsgrad	175
Stückkosten	100, 278	Verteilungsmethode	121
Stufenleiterverfahren	110	Vertriebscontrolling	281
Substanzerhaltung	93, 96	Vollkosten	101, 124
Sunk Costs	101	Vorprodukte	104
SWOT-Analyse	167, 283	Vorräte	150
T			
Taktisches Controlling	47	Wertschöpfungskette	170
Target Costing	206, 283	Wettbewerbsfähigkeit	19
Teilkosten	101, 124	Wettbewerbsintensität	264
Terminal		Wettbewerbsposition	40
<i>Siehe Kommandozeile</i>		Wettbewerbsstrategie	42
Termintreue	70	Wettbewerbsvorteil	40, 41, 172, 176, 261
Top-down-Planung	61	Wiederverkaufsmethode	134
Tragfähigkeitsprinzip	119	Wissensmanagement	173, 307
Transferpreise		X	
<i>Siehe Verrechnungspreise</i>		XYZ-Analyse	268
U			
Umsatz	154	Z	
Umsatzrentabilität	154	Zahlungsbedingungen	86
Umweltanalyse	168, 177, 283	Zahlungsbereitschaft	19
Unfertige Erzeugnisse	151	Zahlungsgengpass	19
Unternehmensanalyse	168, 169	Zahlungsverpflichtungen	19
Unternehmensvision	40	Zeitwert des Geldes ..	197, 201, 205, 285
Unterstützende Aktivitäten	170	Zentrales Controlling	29
V			
Verbindlichkeiten	149	Zero-Base-Budgeting	221
Verbrauchsabweichungen	240, 278	Zusatzkosten	97
Verkäufermärkte	206	Zuschlagskalkulation	122
Verlust	152	Zuschlagssätze	114, 242
Verrechnungspreise	129	Zweckaufwand	97
Kostenorientierte		136, 137	
Marktorientierte		136	
Verhandlungsbasierte		136, 138	
Verrechnungssätze			
<i>Siehe Zuschlagssätze</i>			