



**Jetzt mit  
Zugangscode**

zur digitalen Lernplattform  
mit eText und interaktiven  
Aufgaben zum Üben  
und Selberlernen

# Controlling

Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder

2., aktualisierte Auflage

**Bernd Britzelmaier**

## Controlling

# Controlling

## Inhaltsverzeichnis

### Controlling

### Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage 9

Vorwort zur ersten Auflage 10

MyLab | Controlling 12

#### Kapitel 1 - Controlling und Controller 13

1.1 Historische Entwicklung 14

1.2 Begriffe 16

1.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Controllings 19

1.4 Abgrenzung zu anderen Einheiten 25

1.5 Berufsbild und Anforderungen an Controller 30

1.6 Controlling-Ebenen 39

1.7 Institutionalisierung des Controllings 42

1.8 Trends und Perspektiven 47

#### Kapitel 2 - Instrumente des Rechnungswesens 57

##### 2.1 Grundlagen 58

2.1.1 Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens 58

2.1.2 Begriffliche Grundlagen 63

##### 2.2 Externes Rechnungswesen 71

2.2.1 Grundlegende Rechnungslegungsvorschriften 71

2.2.2 Einzel- und Konzernabschluss nach HGB 82

##### 2.3 Internes Rechnungswesen 105

2.3.1 Grundlagen 105

2.3.2 Vollkostenrechnung 109

2.3.3 Teilkostenrechnung 123

##### 2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling 129

2.4.1 Herstellkosten und Herstellungskosten 130

# Inhaltsverzeichnis

- 2.4.2 Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens  
131
- 2.4.3 Completed-contract-method (HGB) und Percentage-of- completion-method (IFRS)  
133
- 2.4.4 Segmentberichterstattung 134
- 2.4.5 Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen 135

## **Kapitel 3 - Instrumente des strategischen Controllings 143**

- 3.1 Strategische Planung und Kontrolle 145
- 3.2 Instrumente der strategischen Planung 155
  - 3.2.1 Umweltanalyse 155
  - 3.2.2 Unternehmensanalyse 169
  - 3.2.3 Portfolio-Analysen 188
  - 3.2.4 Strategische Kontrolle 208
- 3.3 Investitions-Controlling 210
  - 3.3.1 Grundlagen 210
  - 3.3.2 Statische Verfahren 212
  - 3.3.3 Dynamische Verfahren 219
- 3.4 Wertorientiertes Controlling 226
  - 3.4.1 Wertorientierte Unternehmensführung in der Praxis 226
  - 3.4.2 Mängel traditioneller Steuerungsgrößen 229
  - 3.4.3 Wertorientierte Steuerungsgrößen 232
  - 3.4.4 Wertorientierte Planung und Steuerung 256
- 3.5 Kostenmanagement 263
  - 3.5.1 Grundlagen 263
  - 3.5.2 Target Costing 264
  - 3.5.3 Prozesskostenrechnung 274
  - 3.5.4 Lebenszykluskostenrechnung 282
  - 3.5.5 Gemeinkostenwertanalyse 292
  - 3.5.6 Zero-Base-Budgeting 296
- 3.6 Performance-Measurement-Systeme zur Operationalisierung der  
Strategie 301

## **Kapitel 4 - Instrumente des operativen Controllings 321**

- 4.1 Budgetierung (operative Planung) 322
- 4.2 Berichtswesen 340

# Inhaltsverzeichnis

## 4.3 Entscheidungsrechnungen auf kurze Sicht 346

- 4.3.1 Break-even-Analysen 346
- 4.3.2 Engpassbezogene Programmplanung 350
- 4.3.3 Bestimmung der Preisuntergrenze 352
- 4.3.4 Make-or-buy-Entscheidungen 355

## 4.4 Systeme der Plankostenrechnung 360

## 4.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme 369

## Kapitel 5 - Bereichscontrolling 377

### 5.1 Grundlagen 379

### 5.2 Forschungs- und Entwicklungscontrolling 380

- 5.2.1 Grundlagen 380
- 5.2.2 Technologie-Lebenszyklus-Analyse 382
- 5.2.3 Technologieportfolio 384
- 5.2.4 Wertanalyse 385
- 5.2.5 Earned-Value-Analyse 386
- 5.2.6 Ausgewählte Kennzahlen 399

### 5.3 Controlling in Einkauf und Logistik 400

- 5.3.1 Grundlagen 400
- 5.3.2 Einkaufsbezogene Portfolio-Konzepte 402
- 5.3.3 Lieferantenbewertung 405
- 5.3.4 ABC-Analyse und XYZ-Analyse 408
- 5.3.5 Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis 412
- 5.3.6 SCOR-Modell 414
- 5.3.7 Logistik-Kostenrechnung 419
- 5.3.8 Ausgewählte Kennzahlen 422

### 5.4 Produktionscontrolling 423

- 5.4.1 Grundlagen 423
- 5.4.2 Strategisches Produktionscontrolling 424
- 5.4.3 Operatives Produktionscontrolling 424
- 5.4.4 Ausgewählte Kennzahlen 426
- 5.4.5 Industrie 4.0 426

### 5.5 Marketingcontrolling 429

- 5.5.1 Grundlagen 429
- 5.5.2 Strategisches Marketingcontrolling 431

# Inhaltsverzeichnis

- 5.5.3 Customer Lifetime Value 431
- 5.5.4 Absatzsegmentrechnungen 442
- 5.5.5 Kontrolle von Erlösen und Deckungsbeiträgen 443
- 5.5.6 Ausgewählte Kennzahlen 445

## 5.6 IT-Controlling 446

- 5.6.1 Grundlagen 446
- 5.6.2 IT-Portfolio-Analysen 449
- 5.6.3 IT-Balanced-Scorecard 450
- 5.6.4 IT-Kosten- und Leistungsrechnung 451
- 5.6.5 Ausgewählte Kennzahlen 461

## 5.7 Personalcontrolling 462

- 5.7.1 Grundlagen 462
- 5.7.2 Portfolio-Analysen im Personalbereich 466
- 5.7.3 Operationalisierung der Personalstrategie in der Balanced Scorecard 468
- 5.7.4 Bewertung und Steuerung von Intangibles 469
- 5.7.5 Ausgewählte Kennzahlen 477

## 5.8 Nachhaltigkeitscontrolling 478

- 5.8.1 Grundlagen 478
- 5.8.2 Strategische Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings 483
- 5.8.3 Operative Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings 489

## 5.9 Konzerncontrolling 496

- 5.9.1 Grundlagen 496
- 5.9.2 Beteiligungsmanagement und -controlling als Prozess 498
- 5.9.3 Unternehmensbewertung 506
- 5.9.4 Verrechnungspreise 520

## 5.10 Big Data 527

## Register 549

## Vorwort zur zweiten Auflage

## Vorwort zur ersten Auflage

## MyLab | Controlling

## Kapitel 1 - Controlling und Controller

### 1.1 Historische Entwicklung

# **Inhaltsverzeichnis**

1.2 Begriffe

1.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Controllings

1.4 Abgrenzung zu anderen Einheiten

1.5 Berufsbild und Anforderungen an Controller

1.6 Controlling-Ebenen

1.7 Institutionalisierung des Controllings

1.8 Trends und Perspektiven

## **Kapitel 2 - Instrumente des Rechnungswesens**

2.1 Grundlagen

2.1.1 Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens

2.1.2 Begriffliche Grundlagen

2.2 Externes Rechnungswesen

2.2.1 Grundlegende Rechnungslegungsvorschriften

2.2.2 Einzel- und Konzernabschluss nach HGB

2.3 Internes Rechnungswesen

2.3.1 Grundlagen

2.3.2 Vollkostenrechnung

2.3.3 Teilkostenrechnung

2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling

2.4.1 Herstellkosten und Herstellungskosten

2.4.2 Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens

2.4.3 Completed-contract-method (HGB) und Percentage-of-completion-method (IFRS)

2.4.4 Segmentberichterstattung

2.4.5 Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen

## **Kapitel 3 - Instrumente des strategischen Controllings**

3.1 Strategische Planung und Kontrolle

3.2 Instrumente der strategischen Planung

# **Inhaltsverzeichnis**

- 3.2.1 Umweltanalyse
- 3.2.2 Unternehmensanalyse
- 3.2.3 Portfolio-Analysen
- 3.2.4 Strategische Kontrolle

## **3.3 Investitions-Controlling**

- 3.3.1 Grundlagen
- 3.3.2 Statische Verfahren
- 3.3.3 Dynamische Verfahren

## **3.4 Wertorientiertes Controlling**

- 3.4.1 Wertorientierte Unternehmensführung in der Praxis
- 3.4.2 Mängel traditioneller Steuerungsgrößen
- 3.4.3 Wertorientierte Steuerungsgrößen
- 3.4.4 Wertorientierte Planung und Steuerung

## **3.5 Kostenmanagement**

- 3.5.1 Grundlagen
- 3.5.2 Target Costing
- 3.5.3 Prozesskostenrechnung
- 3.5.4 Lebenszykluskostenrechnung
- 3.5.5 Gemeinkostenwertanalyse
- 3.5.6 Zero-Base-Budgeting

## **3.6 Performance-Measurement-Systeme zur Operationalisierung der Strategie**

## **Kapitel 4 - Instrumente des operativen Controllings**

- 4.1 Budgetierung (operative Planung)
- 4.2 Berichtswesen
- 4.3 Entscheidungsrechnungen auf kurze Sicht
  - 4.3.1 Break-even-Analysen
  - 4.3.2 Engpassbezogene Programmplanung
  - 4.3.3 Bestimmung der Preisuntergrenze
  - 4.3.4 Make-or-buy-Entscheidungen



# Inhaltsverzeichnis

4.4 Systeme der Plankostenrechnung

4.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

## Kapitel 5 - Bereichscontrolling

5.1 Grundlagen

5.2 Forschungs- und Entwicklungscontrolling

5.2.1 Grundlagen

5.2.2 Technologie-Lebenszyklus-Analyse

5.2.3 Technologieportfolio

5.2.4 Wertanalyse

5.2.5 Earned-Value-Analyse

5.2.6 Ausgewählte Kennzahlen

5.3 Controlling in Einkauf und Logistik

5.3.1 Grundlagen

5.3.2 Einkaufsbezogene Portfolio-Konzepte

5.3.3 Lieferantenbewertung

5.3.4 ABC-Analyse und XYZ-Analyse

5.3.5 Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis

5.3.6 SCOR-Modell

5.3.7 Logistik-Kostenrechnung

5.3.8 Ausgewählte Kennzahlen

5.4 Produktionscontrolling

5.4.1 Grundlagen

5.4.2 Strategisches Produktionscontrolling

5.4.3 Operatives Produktionscontrolling

5.4.4 Ausgewählte Kennzahlen

5.4.5 Industrie 4.0

5.5 Marketingcontrolling

5.5.1 Grundlagen

5.5.2 Strategisches Marketingcontrolling

5.5.3 Customer Lifetime Value

# Inhaltsverzeichnis

5.5.4 Absatzsegmentrechnungen

5.5.5 Kontrolle von Erlösen und Deckungsbeiträgen

5.5.6 Ausgewählte Kennzahlen

## 5.6 IT-Controlling

5.6.1 Grundlagen

5.6.2 IT-Portfolio-Analysen

5.6.3 IT-Balanced-Scorecard

5.6.4 IT-Kosten- und Leistungsrechnung

5.6.5 Ausgewählte Kennzahlen

## 5.7 Personalcontrolling

5.7.1 Grundlagen

5.7.2 Portfolio-Analysen im Personalbereich

5.7.3 Operationalisierung der Personalstrategie in der Balanced  
Scorecard

5.7.4 Bewertung und Steuerung von Intangibles

5.7.5 Ausgewählte Kennzahlen

## 5.8 Nachhaltigkeitscontrolling

5.8.1 Grundlagen

5.8.2 Strategische Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings

5.8.3 Operative Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings

## 5.9 Konzerncontrolling

5.9.1 Grundlagen

5.9.2 Beteiligungsmanagement und -controlling als Prozess

5.9.3 Unternehmensbewertung

5.9.4 Verrechnungspreise

## 5.10 Big Data

## Register

Numerisch

7-S-Modell 154

A

# Inhaltsverzeichnis

ABC-Analyse 408  
Absatzmengenabweichung 443  
Absatzplanung 328  
Absatzpreisabweichung 443  
Absatzsegmentrechnungen 442  
Abweichungsberichte 342  
Advanced Budgeting 338  
allowable costs 265  
Amortisationsrechnung 215  
    dynamische 222  
Anforderungen 30  
Annuitätenmethode 222  
Äquivalenzziffernkalkulation 117  
Aufbauorganisation 42  
Aufgabenfelder 22

## B

BAB 122  
Balanced Scorecard 302, 323  
Bedarfsberichte 342  
Benchmarking 176  
Benchmarking-Arten 177  
Benchmarking-Prozess 178  
Bereichscontrolling 379  
Berichtsarten 341  
Berichtswesen 340  
Berufsbild 30  
Beteiligungsmanagement 498  
Betriebliches Rechnungswesen 58  
Betriebsabrechnung 122, 127  
Better Budgeting 338  
Beyond Budgeting 338

# Inhaltsverzeichnis

Big Data 527  
Bilanz 68  
Boston Consulting-Matrix 196  
Bottom-up-Planung 325  
Branchenstrukturmodell 155  
Break-even-Punkt 346  
Brutto-Cashflow 246  
Bruttoinvestitionsbasis 246

## C

Capital-Charge-Methode 241  
Carbon Accounting 491  
Cash Flow Return on Investment 246  
Cash Value Added 227  
Completed-Contract Method 133  
Controller-Akademie 16, 35  
Controller-Aufgaben 30  
Controller-Leitbild 23, 50  
Controllershship 25  
Controller-Typen 28  
Controlling in Einkauf und Logistik 400  
Controlling-Aufgaben 14, 17  
Controlling-Definition 16, 18  
Controlling-Funktionen 21  
Controlling-Konzeptionen 24  
Controlling-Regelkreis 18, 146  
Controlling-Stellen 18  
Controlling-System 20  
Customer Lifetime Value 431

## D

Dezentrales Controlling 42  
Divisionskalkulation 116

# Inhaltsverzeichnis

drifting costs 265

DuPont-Kennzahlensystem 370

Dynamische Verfahren 219

## E

Earned-Value-Analyse 386

Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) 229

Economic Value Added 227

Einkaufsbezogene Portfolio-Konzepte 402

Einkaufsergebnis 412

Einkaufsleistung 412

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 128

Einzelabschluss 74

Einzelkosten 68

    Abweichungsanalyse 368

Engpassbezogene Programmplanung 350

Erfahrungskurvenkonzept 182

Erlösabweichung 443

Externes Rechnungswesen 62, 71

## F

F&E-Controlling 381

Fachliche Anforderungen an den Controller 36

Fähigkeiten eines Controllers 38

Fertigungsprogrammplanung 328

Finanzbuchhaltung 60

Fixe Kosten 67

Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis 362

Formalziele 19, 327

Forschungs- und Entwicklungscontrolling 380

Früherkennungssysteme 158

Funktionsbereichsziele 152

## G

# Inhaltsverzeichnis

GAP-Analyse 187  
Gemeinkosten 68  
Gemeinkostenwertanalyse 292  
Gesamtkostenverfahren 121  
Geschäftsbereichsstrategie 207  
Geschäftsbereichsstrategien  
    nach Porter 208  
Gewinnschwelle 346  
Gewinnvergleichsrechnung 214  
Globale Umwelt 157  
Grenzplankostenrechnung 364

## H

Herstellungskosten 130

## I

Industrie 4.0 426  
Informationsbedarfsdeckung 342  
Informationslieferanten 162  
Intangibles 469  
International Financial Reporting Standards 74  
Internationaler Controller Verein e.V. 16  
Internes Rechnungswesen 62, 105  
Investitionscontrolling 210  
Istkosten 106  
IT-Balanced-Scorecard 450  
IT-Controlling 446  
IT-Kosten- und Leistungsrechnung 451  
IT-Portfolio-Analysen 449  
IT-Produktkatalog 456

## J

Jahresabschluss 70  
    Komponenten 73

# Inhaltsverzeichnis

## K

- Kalkulationsverfahren 115
- Kapitalflussrechnung 97
- Kapitalkosten 233
- Kapitalwertmethode 220
- Kennzahlen 369
- Kennzahlensystem 370
- Kernkompetenzen 173
- Kontrolle von Erlösen und Deckungsbeiträgen 443
- Konversionen 234
- Konzernabschluss 74
- Konzerncontrolling 496
- Konzernherstellungskosten 131
- Kosten- und Leistungsrechnung 105
- Kostenartenrechnung 109
- Kostenrechnung 60
- Kostenstellenrechnung 112
- Kostenträgerrechnung 115
- Kostenträgerzeitrechnung 121
- Kostenvergleichsrechnung 212
- Kundenwert 432
- Kuppelproduktkalkulation 118

## L

- Lebenszykluskostenrechnung 282
- Lehre im Fach Controlling an deutschen Hochschulen 33
- Lieferantenbewertung 405
- Logistik-Kostenrechnung 419

## M

- Make-or-buy-Entscheidungen 355, 402
- Market Value Added 244
  - Cash Flow Return on Investment 227

# Inhaltsverzeichnis

Marketingcontrolling 429  
Maschinenstundensatzrechnung 119  
McKinsey, Portfolioanalyse 191  
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 129  
Mission 148

## N

Nachhaltigkeitscontrolling 478  
Net Assets 233  
NOPATBI 233  
Normalkosten 106  
Normstrategien 198  
Nutzwertanalyse 405

## O

Ökonomische Abschreibung 248  
Operative Planung 322  
Operatives Controlling 39, 145  
Operatives IT-Controlling 448  
Operatives Produktionscontrolling 423

## P

Percentage-of-Completion Method 133  
Performance-Measurement-Systeme 301  
Personalcontrolling 462  
Persönliche Anforderungen an Controller 38  
PIMS-Programm 179  
Plankosten 107  
Plankostenrechnung 360  
Plankostenrechnungssysteme 360  
Planung der Einzelkosten 330  
Planung der Gemeinkosten 330  
Porter's Value Chain 170  
Portfolio-Analysen 188



# Inhaltsverzeichnis

Portfolio-Konzepte 402  
Preisuntergrenze 352  
Produktionscontrolling 423  
Produktlebenszyklus 181  
Profilanalyse 407  
Projektstrukturplan 387  
Prozesskostenrechnung 274, 421  
Prozessphasen des Risikomanagementsystems 165

## R

Reichmann 17  
Rentabilitätsrechnungen 215  
Return on Investment 370  
Risikomanagement 164  
RoI 370

## S

Saarbrücker Formel 472  
Sachziele 19, 327  
Scoring-Modell 405  
SCOR-Modell 414  
Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des  
Anlagevermögens 131  
Service Level Agreements 456  
Shareholder Value-Konzept 226  
Simultaneous Engineering 380  
Skandia Navigator 471  
S-Kurven-Modell 383  
Standardberichte 341  
Stärken-Schwächen-Analyse 173  
Starre Plankostenrechnung 361  
Statische Verfahren 212  
Strategische Bilanz 185

# Inhaltsverzeichnis

Strategische Erfolgsfaktoren 170  
Strategische Geschäftsfelder 190  
Strategische Kontrolle 208  
Strategische Planung 322  
Strategische Unternehmensziele 152  
Strategischer Planungs- und Kontrollprozess 147  
Strategisches Controlling 39, 145  
Strategisches IT-Controlling 448  
Strategisches Marketingcontrolling 431  
Strategisches Polardiagramm 186  
Strategisches Produktionscontrolling 423  
Strom- und Bestandsgrößen 63  
Sunk costs 346  
Supply Chain Operation Reference Model 414  
Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) 485  
SWOT-Analyse 147, 173

## T

Tableau de Bord 306  
Target Costing 264, 380  
Technologielebenszyklus 382  
Technologie-Lebenszyklus-Analyse 382  
Technologie-Portfolios 384  
Teilkostenrechnung 123  
Top-down-Planung 325  
Total Cost of Ownership 456  
Treasurership 25  
triple bottom line 479

## U

Umsatzkostenverfahren 122  
Umweltanalyse 155  
Umweltbilanz 490

# Inhaltsverzeichnis

Unternehmensanalyse 169  
Unternehmensbewertung 506  
Unternehmensstrategie 207

## V

Value-Spread-Formel 241  
Variable Kosten 67  
Verhaltensanforderungen 39  
Verrechnungspreise 520  
Vision 148  
Vollkommener Kapitalmarkt 226

## W

Wertanalyse 385  
Wertbeitrag der IT 448  
Wertorientierte Unternehmensführung 226  
Werttreiber 258  
Wertziele 327  
WHU-Controllerpanel 30  
Workonomics 476

## X

XYZ-Analyse 411

## Z

Zentrales Controlling 41  
Zero-Base-Budgeting 296  
Zielkostenmanagement 264  
Zielkostenspaltung 268  
Zinsfußmethode, interne 221  
Zuschlagskalkulation 118  
ZVEI-Kennzahlensystem 371

Ins Internet: Weitere Infos zum Buch, Downloads, etc.  
Copyright

# **Inhaltsverzeichnis**

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**