



Mit
eLearning
*besser
lernen*

Controlling

Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder

3., aktualisierte Auflage

Bernd Britzelmaier

Controlling

Controlling

Inhaltsverzeichnis

Controlling

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage 9

Vorwort zur zweiten Auflage 10

Vorwort zur ersten Auflage 11

MyLab | Controlling 13

Kapitel 1 - Controlling und Controller 15

1.1 Historische Entwicklung 16

1.2 Begriffe 18

1.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Controllings 21

1.4 Abgrenzung zu anderen Einheiten 27

1.5 Berufsbild und Anforderungen an Controller 34

1.6 Controlling-Ebenen 41

1.7 Institutionalisierung des Controllings 44

1.8 Trends und Perspektiven 49

Kapitel 2 - Instrumente des Rechnungswesens 59

2.1 Grundlagen 60

2.1.1 Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens 60

2.1.2 Begriffliche Grundlagen 64

2.2 Externes Rechnungswesen 72

2.2.1 Grundlegende Rechnungslegungsvorschriften 72

2.2.2 Einzel- und Konzernabschluss nach HGB 83

2.3 Internes Rechnungswesen 108

2.3.1 Grundlagen 108

2.3.2 Vollkostenrechnung 112

2.3.3 Teilkostenrechnung 126

2.4 Externes Rechnungswesen und Controlling 132

Inhaltsverzeichnis

- 2.4.1 Herstellkosten und Herstellungskosten 133
- 2.4.2 Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens
134
- 2.4.3 Completed-contract-method (HGB) und Percentage-of- completion-method (IFRS)
136
- 2.4.4 Segmentberichterstattung 138
- 2.4.5 Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen 139

Kapitel 3 - Instrumente des strategischen Controllings 145

- 3.1 Strategische Planung und Kontrolle 147
- 3.2 Instrumente der strategischen Planung 157
 - 3.2.1 Umweltanalyse 157
 - 3.2.2 Unternehmensanalyse 171
 - 3.2.3 Portfolio-Analysen 190
 - 3.2.4 Strategische Kontrolle 210
- 3.3 Investitions-Controlling 212
 - 3.3.1 Grundlagen 212
 - 3.3.2 Statische Verfahren 214
 - 3.3.3 Dynamische Verfahren 221
- 3.4 Wertorientiertes Controlling 228
 - 3.4.1 Wertorientierte Unternehmensführung in der Praxis 228
 - 3.4.2 Mängel traditioneller Steuerungsgrößen 230
 - 3.4.3 Wertorientierte Steuerungsgrößen 233
 - 3.4.4 Wertorientierte Planung und Steuerung 256
- 3.5 Kostenmanagement 260
 - 3.5.1 Grundlagen 260
 - 3.5.2 Target Costing 261
 - 3.5.3 Prozesskostenrechnung 272
 - 3.5.4 Lebenszykluskostenrechnung 280
 - 3.5.5 Gemeinkostenwertanalyse 290
 - 3.5.6 Zero-Base-Budgeting 294
- 3.6 Performance-Measurement-Systeme zur Operationalisierung der
Strategie 299

Kapitel 4 - Instrumente des operativen Controllings 319

- 4.1 Budgetierung (operative Planung) 320

Inhaltsverzeichnis

4.2 Berichtswesen und Forecasting 338

4.2.1 Berichtswesen 338

4.2.2 Forecasting 345

4.3 Entscheidungsrechnungen auf kurze Sicht 351

4.3.1 Break-even-Analysen 351

4.3.2 Engpassbezogene Programmplanung 355

4.3.3 Bestimmung der Preisuntergrenze 357

4.3.4 Make-or-buy-Entscheidungen 360

4.4 Systeme der Plankostenrechnung 365

4.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme 374

Kapitel 5- Digitalisierung und Controlling 383

5.1 Administrations- und Dispositionssysteme 384

5.2 Datenbankbasierte Führungsinformationssysteme 392

5.3 Führungsinformationssysteme unter Einbezug unstrukturierter Daten 399

5.4 Künstliche Intelligenz 408

5.5 Cloud Computing und Mobile Computing 410

5.5.1 Cloud Computing 410

5.5.2 Mobile Computing 412

5.5.3 Mobile-Business-Intelligence-Systeme 413

5.6 Chancen und Herausforderungen im Controlling 414

5.6.1 Anwendungsgebiete 414

5.6.2 Auswirkungen auf Rollenbild des Controllers und berufliche Anforderungen
418

Kapitel 6 - Bereichscontrolling 427

6.1 Grundlagen 429

6.2 Forschungs- und Entwicklungscontrolling 430

6.2.1 Grundlagen 430

6.2.2 Technologie-Lebenszyklus-Analyse 432

6.2.3 Technologieportfolio 436

6.2.4 Wertanalyse 438

6.2.5 Ausgewählte Kennzahlen 442

6.3 Controlling in Einkauf und Logistik 443

Inhaltsverzeichnis

- 6.3.1 Grundlagen 443
- 6.3.2 Einkaufsbezogene Portfolio-Konzepte 446
- 6.3.3 Lieferantenbewertung 451
- 6.3.4 ABC-Analyse und XYZ-Analyse 454
- 6.3.5 Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis 458
- 6.3.6 SCOR-Modell 462
- 6.3.7 Logistik-Kostenrechnung 466
- 6.3.8 Ausgewählte Kennzahlen 469
- 6.4 Produktionscontrolling 470**
 - 6.4.1 Grundlagen 470
 - 6.4.2 Strategisches Produktionscontrolling 471
 - 6.4.3 Operatives Produktionscontrolling 471
 - 6.4.4 Ausgewählte Kennzahlen 473
 - 6.4.5 Industrie 4.0 474
- 6.5 Marketingcontrolling 477**
 - 6.5.1 Grundlagen 477
 - 6.5.2 Strategisches Marketingcontrolling 479
 - 6.5.3 Customer Lifetime Value 479
 - 6.5.4 Absatzsegmentrechnungen 490
 - 6.5.5 Kontrolle von Erlösen und Deckungsbeiträgen 492
 - 6.5.6 Ausgewählte Kennzahlen 494
- 6.6 Projektcontrolling 495**
 - 6.6.1 Grundlagen 495
 - 6.6.2 Einzelprojektcontrolling 499
 - 6.6.3 Earned-Value-Analyse 506
 - 6.6.4 Multiprojektcontrolling 517
- 6.7 IT-Controlling 519**
 - 6.7.1 Grundlagen 519
 - 6.7.2 IT-Portfolio-Analysen 522
 - 6.7.3 IT-Balanced-Scorecard 524
 - 6.7.4 IT-Kosten- und Leistungsrechnung 525
 - 6.7.5 Ausgewählte Kennzahlen 536
- 6.8 Personalcontrolling 537**
 - 6.8.1 Grundlagen 537
 - 6.8.2 Portfolio-Analysen im Personalbereich 540

Inhaltsverzeichnis

6.8.3 Operationalisierung der Personalstrategie in der Balanced Scorecard 543

6.8.4 Bewertung und Steuerung von Intangibles 545

6.8.5 Ausgewählte Kennzahlen 552

6.9 Nachhaltigkeitscontrolling 553

6.9.1 Grundlagen 553

6.9.2 Strategische Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings 564

6.9.3 Operative Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings 572

6.10 Konzerncontrolling 582

6.10.1 Grundlagen 582

6.10.2 Beteiligungsmanagement und -controlling als Prozess 585

6.10.3 Unternehmensbewertung 593

6.10.4 Verrechnungspreise 607

Register 627

Vorwort zur dritten Auflage

Vorwort zur zweiten Auflage

Vorwort zur ersten Auflage

MyLab | Controlling

Kapitel 1 - Controlling und Controller

1.1 Historische Entwicklung

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

Inhaltsverzeichnis

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 und Forecasting

4.2.1 Berichtswesen

4.2.2 Forecasting

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

4.4 Systeme der Plankostenrechnung

4.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kapitel 5 - Digitalisierung und Controlling

5.1 Administrations- und Dispositionssysteme

5.2 Datenbankbasierte Führungsinformationssysteme

5.3 Führungsinformationssysteme unter Einbezug unstrukturierter Daten

5.4 Künstliche Intelligenz

Inhaltsverzeichnis

5.5 Cloud Computing und Mobile Computing

5.5.1 Cloud Computing

5.5.2 Mobile Computing

5.5.3 Mobile-Business-Intelligence-Systeme

5.6 Chancen und Herausforderungen im Controlling

5.6.1 Anwendungsgebiete

5.6.2 Auswirkungen auf Rollenbild des Controllers und berufliche Anforderungen

Kapitel 6 - Bereichscontrolling

6.1 Grundlagen

6.2 Forschungs- und Entwicklungscontrolling

6.2.1 Grundlagen

6.2.2 Technologie-Lebenszyklus-Analyse

6.2.3 Technologieportfolio

6.2.4 Wertanalyse

6.2.5 Ausgewählte Kennzahlen

6.3 Controlling in Einkauf und Logistik

6.3.1 Grundlagen

6.3.2 Einkaufsbezogene Portfolio-Konzepte

6.3.3 Lieferantenbewertung

6.3.4 ABC-Analyse und XYZ-Analyse

6.3.5 Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis

6.3.6 SCOR-Modell

6.3.7 Logistik-Kostenrechnung

6.3.8 Ausgewählte Kennzahlen

6.4 Produktionscontrolling

6.4.1 Grundlagen

6.4.2 Strategisches Produktionscontrolling

6.4.3 Operatives Produktionscontrolling

6.4.4 Ausgewählte Kennzahlen

Inhaltsverzeichnis

6.4.5 Industrie 4.0

6.5 Marketingcontrolling

6.5.1 Grundlagen

6.5.2 Strategisches Marketingcontrolling

6.5.3 Customer Lifetime Value

6.5.4 Absatzsegmentrechnungen

6.5.5 Kontrolle von Erlösen und Deckungsbeiträgen

6.5.6 Ausgewählte Kennzahlen

6.6 Projektcontrolling

6.6.1 Grundlagen

6.6.2 Einzelprojektcontrolling

6.6.3 Earned-Value-Analyse

6.6.4 Multiprojektcontrolling

6.7 IT-Controlling

6.7.1 Grundlagen

6.7.2 IT-Portfolio-Analysen

6.7.3 IT-Balanced-Scorecard

6.7.4 IT-Kosten- und Leistungsrechnung

6.7.5 Ausgewählte Kennzahlen

6.8 Personalcontrolling

6.8.1 Grundlagen

6.8.2 Portfolio-Analysen im Personalbereich

6.8.3 Operationalisierung der Personalstrategie in der Balanced Scorecard

6.8.4 Bewertung und Steuerung von Intangibles

6.8.5 Ausgewählte Kennzahlen

6.9 Nachhaltigkeitscontrolling

6.9.1 Grundlagen

6.9.2 Strategische Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings

6.9.3 Operative Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings

6.10 Konzerncontrolling

Inhaltsverzeichnis

6.10.1 Grundlagen

6.10.2 Beteiligungsmanagement und -controlling als Prozess

6.10.3 Unternehmensbewertung

6.10.4 Verrechnungspreise

Register

Numerisch

7-S-Modell 156

A

ABC-Analyse 454

Absatzmengenabweichung 492

Absatzplanung 326

Absatzpreisabweichung 492

Absatzsegmentrechnungen 490

Abweichungsberichte 340

Advanced Budgeting 336

allowable costs 262

Amortisationsrechnung 217

dynamische 224

Anforderungen 34

Annuitätenmethode 224

Äquivalenzziffernkalkulation 120

Aufbauorganisation 44

B

BAB 125

Balanced Scorecard 300, 321

Bedarfsberichte 340

Benchmarking 178

Benchmarking-Arten 179

Benchmarking-Prozess 180

Bereichscontrolling 429

Berichtsarten 339

Inhaltsverzeichnis

Berichtswesen 338
Berufsbild 34
Beteiligungsmanagement 585
Betriebliches Rechnungswesen 60
Betriebsabrechnung 125, 130
Better Budgeting 336
Beyond Budgeting 336
Bilanz 69
Boston Consulting-Matrix 198
Bottom-up-Planung 323
Branchenstrukturmodell 157
Break-even-Punkt 351
Brutto-Cashflow 247
Bruttoinvestitionsbasis 247

C

Capital-Charge-Methode 242
Carbon Accounting 574
Cash Flow Return on Investment 247
Cash Value Added 229
Completed-Contract Method 136
Controller-Akademie 18, 40
Controller-Aufgaben 34
Controller-Leitbild 25, 52
Controllershship 27
Controller-Typen 30
Controlling in Einkauf und Logistik 443
Controlling-Aufgaben 16, 19
Controlling-Definition 18, 20
Controlling-Funktionen 23
Controlling-Konzeptionen 26
Controlling-Regelkreis 20, 148

Inhaltsverzeichnis

Controlling-Stellen 20
Controlling-System 22
Customer Lifetime Value 479

D

Dezentrales Controlling 44
Divisionskalkulation 119
drifting costs 262
DuPont-Kennzahlensystem 375
Dynamische Verfahren 221

E

Earned-Value-Analyse 506
Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) 230
Economic Value Added 229
Einkaufsbezogene Portfolio-Konzepte 446
Einkaufsergebnis 458
Einkaufsleistung 458
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 131
Einzelabschluss 75
Einzelkosten 69
 Abweichungsanalyse 373
Engpassbezogene Programmplanung 355
Erfahrungskurvenkonzept 184
Erlösabweichung 492
Externes Rechnungswesen 62, 72

F

F&E-Controlling 431
Fertigungsprogrammplanung 326
Fixe Kosten 68
Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis 367
Formalziele 21, 325
Forschungs- und Entwicklungscontrolling 430

Inhaltsverzeichnis

Früherkennungssysteme 160

Funktionsbereichsziele 154

G

GAP-Analyse 189

Gemeinkosten 69

Gemeinkostenwertanalyse 290

Gesamtkostenverfahren 124

Geschäftsbereichsstrategie 209

Geschäftsbereichsstrategien

nach Porter 210

Gewinnschwelle 351

Gewinnvergleichsrechnung 216

Globale Umwelt 159

Grenzplankostenrechnung 369

H

Herstellungskosten 133

I

Industrie 4.0 474

Informationsbedarfsdeckung 340

Informationslieferanten 164

Intangibles 545

International Financial Reporting Standards 75

Internationaler Controller Verein e.V. 18

Internes Rechnungswesen 62, 108

Investitionscontrolling 212

Istkosten 109

IT-Balanced-Scorecard 524

IT-Controlling 519

IT-Kosten- und Leistungsrechnung 525

IT-Portfolio-Analysen 522

IT-Produktkatalog 529

Inhaltsverzeichnis

J

- Jahresabschluss 71
 - Komponenten 74

K

- Kalkulationsverfahren 118
- Kapitalflussrechnung 100
- Kapitalkosten 234
- Kapitalwertmethode 222
- Kennzahlen 374
- Kennzahlensystem 375
- Kernkompetenzen 175
- Kontrolle von Erlösen und Deckungsbeiträgen 492
- Konversionen 235
- Konzernabschluss 75
- Konzerncontrolling 582
- Konzernherstellungskosten 134
- Kosten- und Leistungsrechnung 108
- Kostenartenrechnung 112
- Kostenstellenrechnung 115
- Kostenträgerrechnung 118
- Kostenträgerzeitrechnung 124
- Kostenvergleichsrechnung 214
- Kundenwert 480
- Kuppelproduktkalkulation 121

L

- Lebenszykluskostenrechnung 280
- Lehre im Fach Controlling an deutschen Hochschulen 38
- Lieferantenbewertung 451
- Logistik-Kostenrechnung 466

M

- Make-or-buy-Entscheidungen 360, 446

Inhaltsverzeichnis

Market Value Added 245
 Cash Flow Return on Investment 229
Marketingcontrolling 477
Maschinenstundensatzrechnung 122
McKinsey, Portfolioanalyse 193
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 132
Mission 150

N

Nachhaltigkeitscontrolling 553
Net Assets 234
NOPATBI 234
Normalkosten 109
Normstrategien 200
Nutzwertanalyse 451

O

Ökonomische Abschreibung 252
Operative Planung 320
Operatives Controlling 41, 147
Operatives IT-Controlling 522
Operatives Produktionscontrolling 470

P

Percentage-of-Completion Method 136
Performance-Measurement-Systeme 299
Personalcontrolling 537
PIMS-Programm 181
Plankosten 110
Plankostenrechnung 365
Plankostenrechnungssysteme 365
Planung der Einzelkosten 328
Planung der Gemeinkosten 328
Porter's Value Chain 172

Inhaltsverzeichnis

Portfolio-Analysen 190
Portfolio-Konzepte 446
Preisuntergrenze 357
Produktionscontrolling 470
Produktlebenszyklus 183
Profilanalyse 453
Projektstrukturplan 507
Prozesskostenrechnung 272, 468
Prozessphasen des Risikomanagementsystems 167

R

Reichmann 19
Rentabilitätsrechnungen 217
Return on Investment 375
Risikomanagement 166
RoI 375

S

Saarbrücker Formel 547
Sachziele 21, 325
Scoring-Modell 451
SCOR-Modell 462
Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des
Anlagevermögens 134
Service Level Agreements 529
Shareholder Value-Konzept 228
Simultaneous Engineering 430
Skandia Navigator 546
S-Kurven-Modell 433
Standardberichte 339
Stärken-Schwächen-Analyse 175
Starre Plankostenrechnung 366
Statische Verfahren 214

Inhaltsverzeichnis

Strategische Bilanz 187
Strategische Erfolgsfaktoren 172
Strategische Geschäftsfelder 192
Strategische Kontrolle 210
Strategische Planung 320
Strategische Unternehmensziele 154
Strategischer Planungs- und Kontrollprozess 149
Strategisches Controlling 41, 147
Strategisches IT-Controlling 522
Strategisches Marketingcontrolling 479
Strategisches Polardiagramm 188
Strategisches Produktionscontrolling 470
Strom- und Bestandsgrößen 64
Sunk costs 351
Supply Chain Operation Reference Model 462
Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) 566
SWOT-Analyse 149, 175

T

Tableau de Bord 304
Target Costing 262, 430
Technologielebenszyklus 432
Technologie-Lebenszyklus-Analyse 432
Technologie-Portfolios 436
Teilkostenrechnung 126
Top-down-Planung 323
Total Cost of Ownership 531
Treasurership 27
triple bottom line 554

U

Umsatzkostenverfahren 125
Umweltanalyse 157

Inhaltsverzeichnis

Umweltbilanz 573
Unternehmensanalyse 171
Unternehmensbewertung 593
Unternehmensstrategie 209

V

Value-Spread-Formel 242
Variable Kosten 68
Verhaltensanforderungen 41
Verrechnungspreise 607
Vision 150
Vollkommener Kapitalmarkt 228

W

Wertanalyse 438
Wertbeitrag der IT 521
Wertorientierte Unternehmensführung 228
Werttreiber 258
Wertziele 325
WHU-Controllerpanel 34
Workonomics 551

X

XYZ-Analyse 457

Z

Zentrales Controlling 43
Zero-Base-Budgeting 294
Zielkostenmanagement 262
Zinsfußmethode, interne 223
Zuschlagskalkulation 121
ZVEI-Kennzahlensystem 376

Copyright

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 Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

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

<https://www.pearson-studium.de>