

**BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE / CONTROLLING**

# **Grundlagen des Controllings**

**in Verwaltungs-, Wirtschafts- und Dienstleistungsbetrieben**

**Einführung in Theorie und Praxis des Controllings für  
das Studium in *Bachelor-* und *Master-*Studiengängen**

**5., intensiv überarbeitete und aktualisierte Auflage**

**von**

**Michael Thomas P. Sprenger-Menzel  
und Christian Patrick Brockhaus**

**Verlag Bernhardt-Witten - 58456 Witten**

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

Verlag: Bernhardt-Witten, Bruchstr. 33, 58456 Witten  
☎ 02302-71713, Telefax 02302-77126  
E-Mail: [mail@bernhardt-witten.de](mailto:mail@bernhardt-witten.de)  
Internet: [www.bernhardt-witten.de](http://www.bernhardt-witten.de)

Satz: Schreibservice Bernhardt, Witten

Druck: inprint druck und service, Erlangen

© 2018 by Verlag Bernhardt-Witten

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert (Nachdruck, Fotokopie oder ein anderes Verfahren) oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Im Falle der Zuwiderhandlung wird Strafantrag gestellt und Schadensersatz geltend gemacht.

## Vorwort zur fünften Auflage

Dieses – inzwischen bewährte und an mehreren Hochschulen als Standardlehrbuch eingeführte – Werk soll mit der weiter steigenden Bedeutung des Controllings in den vielen öffentlichen und privaten Betrieben und Non-Profit-Organisationen aller Größen und Branchen Schritt halten und wurde deshalb durch neue controllingbezogene und strategische Aspekte, wie z.B. *Sunk Costs*, sowie mehr Anschauungs- und Übungsmaterial erweitert.

Es bleibt bei der Absicht der – inzwischen zwei – Verfasser, eine solide Lerngrundlage zur Vor- und Nachbereitung der Präsenzveranstaltungen einer ein- bis zweisemestrigen Einführungsveranstaltung und eine Möglichkeit zur Optimierung der Prüfungsvorbereitung zu bieten.

Gleichzeitig sollen Damen und Herren, die in *Bachelor-* oder *Master-*Studiengängen ohne vorherigen Abschluss eines grundständigen betriebswirtschaftlichen Grundstudiums mit Schwerpunkten oder Vertiefungen in der Kosten- und Leistungsrechnung studieren, viele Grundbegriffe des Rechnungswesens *en passant* lernen und viele weitere wiederholen können.

Über eine Darstellung bloßer Grundlagen des Controllings hinaus werden Controlling-Instrumente der betrieblichen Praxis aus privaten und öffentlichen Betrieben vorgestellt, welche damit auch die Grundlage einer Wahlfach- oder Wahlpflichtfach- bzw. Vertiefungs-Lehrveranstaltung bilden.

Bonn und Köln am Rhein, zum Wintersemester 2018/2019

Die Verfasser

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 5. Auflage</b> .....	III
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	VIII
<b>Verzeichnis der Anhänge</b> .....	IX
<b>Erweitertes Abkürzungs- und Symbolverzeichnis</b> .....	X
<b>1 Historische und begriffliche Grundlagen des Controllings</b> .....	1
1.1 Historische Entwicklung zum modernen Controlling .....	1
1.1.1 Von den Königshöfen zur „Königsdisziplin“ des Rechnungswesens .....	1
1.1.2 Zur Entwicklung des Controllings in Deutschland .....	2
1.1.3 Controlling in Non-Profit- und ähnlichen Organisationen .....	5
<b>1.2 Erste Grundlagen des Controllings</b> .....	9
1.2.1 Grundbegriffe und Definitionen .....	9
1.2.2 Aufgaben und Kernelemente des Controllings, Controllingzyklus .....	11
1.2.3 „Philosophie“ und Voraussetzungen des Controllings .....	14
1.2.4 Operatives Controlling und Strategisches Controlling .....	15
1.2.5 Budgetierung als System der Umsetzung der Planung .....	17
<b>2 Berichtswesen (Reporting) und Kennzahlenanalyse</b> .....	19
2.1 Grundlagen des Berichtswesens .....	19
2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	21
2.3 Jahresabschlussanalyse und controllingrelevante Kennzahlen .....	24
2.3.1 Einfache Jahresabschlussanalyse mit Bilanzkennzahlen .....	24
2.3.2 Vermögensstrukturanalyse (Aufbau der Aktiva der Bilanz) .....	26
2.3.3 Liquiditätsanalyse (horizontale und vertikale Bilanzkennzahlen) .....	28
2.3.4 Kapitalstrukturanalyse (Aufbau der Passiva der Bilanz) .....	31
2.3.5 Rentabilitätsanalyse .....	34
2.3.6 Cash-Flow-Analyse als „dynamische“ Liquiditätsanalyse .....	38
2.3.7 Cash-Flow und Shareholder-Value-Ansatz .....	42
2.4 Weitere unternehmerische Erfolgsbarometer .....	43
2.5 Das magische Kennzahlendreieck .....	48
2.6 Übungen zur Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen .....	50
2.7 Controlling als Frühwarnsystem mit Kennzahlen .....	52
<b>3 Instrumente des Kosten- und Erfolgscontrollings</b> .....	54
3.1 Break-even-Analyse (Gewinnschwellenanalyse) .....	54
3.2 Deckungsbeitragsrechnung und Direct Costing .....	57
3.2.1 Von der Vollkosten- zur Teilkostenrechnung .....	57
3.2.2 Vom Periodenerfolg zum Direct Costing .....	58
3.3 Deckungsbeitragsrechnung bzw. Direct Costing in Beispielen .....	60
3.4 Anwendungsgebiete der Deckungsbeitragsrechnung .....	66
3.5 Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten .....	68
3.6 Plankostenrechnung und Grenzplankostenrechnung .....	74
3.6.1 Starre Plankostenrechnung .....	75
3.6.2 Flexible Plankostenrechnung .....	78
3.6.3 Grenzplankostenrechnung als Weiterentwicklung .....	81
3.7 Zur „Gestaltung“ fixer und variabler Kosten .....	82
3.7.1 Fixkostenmanagement .....	82
3.7.2 Gemeinkostenwertanalyse (GWA) .....	83
3.7.3 Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) .....	84

3.7.4	Zero-Base-Budgeting .....	89
3.7.5	Unterschiede zwischen GWA und Zero-Base-Budgeting.....	93
3.7.6	Cost-Engineering als kostensenkende Produkt- und Produktionsgestaltung .....	93
3.8	Das Problem "versunkener "Kosten: Sunk Costs Fallacy .....	94
<b>4</b>	<b>Kosten- und Investitionscontrolling .....</b>	<b>97</b>
4.1	Grundlagen: Finanzierung und Investition .....	97
4.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....	99
4.2.1	Kostenvergleichsrechnung (KVR).....	100
4.2.2	Variante der KVR: „Kritische Menge“ .....	102
4.2.3	Amortisationsrechnung .....	104
4.2.4	Rentabilitätsrechnung.....	106
4.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung .....	108
4.3.1	Kapitalwertmethode .....	110
4.3.2	Annuitätenmethode .....	113
4.3.3	Methode des internen Zinsfußes .....	115
4.4	Investitionsrechnung an Beispielen verschiedener Branchen .....	118
4.5	Nutzen-Kosten-Methoden.....	120
4.5.1	Kosten-Nutzen-Analysen .....	120
4.5.2	Nutzwertanalyse.....	121
4.5.3	Kosten-Wirksamkeits-Analyse .....	123
<b>5</b>	<b>Instrumente des Strategischen Controllings.....</b>	<b>124</b>
5.1	ABC-Analyse und XYZ-Analyse.....	124
5.2	Die Gap-Analyse.....	125
5.3	Portfolio-Management .....	127
5.3.1	Erfahrungskurven und Produkt-Lebenszyklus .....	127
5.3.2	Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (BCG).....	131
5.3.3	Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (McKinsey) .....	139
5.4	SWOT-Analyse.....	142
5.5	Benchmarking .....	144
5.6	Kennzahlensysteme in Beispielen.....	146
5.6.1	Baumdiagramme (Kennzahlenpyramiden) .....	146
5.6.2	Heinens Pyramide (deduktives Mittel-Zweck-Schema) .....	148
5.6.3	Das Tableau de Bord.....	148
5.6.4	Balanced Scorecard.....	149
5.7	Prognosen, Trendberechnungen und Expertenbefragungen.....	155
5.7.1	Prognosen im Controlling (Forecasts) .....	155
5.7.2	Trendermittlung durch Wertreihenglättung .....	159
5.8	Szenario-Technik .....	167
<b>6</b>	<b>Personalcontrolling .....</b>	<b>171</b>
6.1	Einordnung des Personalcontrollings.....	171
6.2	Ziele und Instrumente des Personalcontrollings .....	172
6.3	Strategisches und operatives Personalcontrolling .....	173
6.4	Organisation und Methoden des Personalcontrollings .....	174
6.5	Personalplanung und weitere Instrumente des Personalcontrollings .....	178
6.6	Personalkennzahlen (in Beispielen aus der Praxis).....	183
6.7	Bildungscontrolling.....	186
6.8	Probleme des Personalcontrollings .....	187

<b>7</b>	<b>Kommunales Beteiligungscontrolling</b> .....	189
7.1	Steuerung kommunaler Beteiligungen.....	189
7.2	Instrumentarium des Beteiligungscontrollings.....	190
7.3	Ausblick – Öffentliche Verwaltung und Controlling.....	191
<b>Anhang</b> .....		193
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		209
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....		235

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung	1: Typische Stellenanzeige für eine Einstiegs-Position im Controlling.....	3
Abbildung	2: Typische Stellenanzeige für eine Aufstiegs-Position im Controlling.....	4
Abbildung	3: ROI-Baum.....	36
Abbildung	4: Magisches Kennzahlendreieck.....	50
Abbildung	5: Break-even-Analyse und Cash- (Break-Even-) Point.....	54
Abbildung	6: Preis- und Mengeneffekt (starre Plankostenrechnung).....	77
Abbildung	7: Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	80
Abbildung	8: Grenzplankostenrechnung.....	82
Abbildung	9: Gap-Analyse.....	126
Abbildung	10: Erfahrungskurvenzyklus ( <i>Boston</i> -Effekt).....	129
Abbildung	11: Produkt-Lebenszyklus in der Gesamtschau.....	130
Abbildung	12: (BCG-) Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (I).....	133
Abbildung	13: (BCG-) Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (II).....	136
Abbildung	14: (BCG-) Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (III).....	137
Abbildung	15: Dienstleistungsportfolio und Normstrategien (McKinsey).....	140
Abbildung	16: Grundaufbau einer SWOT-Matrix.....	143
Abbildung	17: Z-Kurve bei Rank Xerox .....	145
Abbildung	18: DuPont-Kennzahlenpyramide.....	147
Abbildung	19: Balanced Scorecard nach Kaplan & Norton.....	153
Abbildung	20: Phasen des Konjunkturzyklus.....	157
Abbildung	21: Trendfunktion Umsatzprognose 2009–2019 .....	158
Abbildung	22: Gleitende Durchschnittsmethode.....	160
Abbildung	23: Umsatztrend für Gasverkauf.....	162
Abbildung	24: Trendgrade zwischen zwei kleinsten Quadraten.....	164
Abbildung	25: Basismodell zur Szenario-Technik.....	168
Abbildung	26: Szenario-Trichter (vereinfachte Darstellung).....	170
Abbildung	27: Human-Resource-Portfolio nach Odiorne.....	176
Abbildung	28: Human-Resource-Portfolio nach Etterich.....	178
Abbildung	29: Führungs-Scorecard nach Bühner (in vereinfachter Darstellung) .....	180

## Tabellenverzeichnis

Tabelle	1: Unterscheidung Operatives und Strategisches Controlling.....	16
Tabelle	2: Beispiele für Umschlagskoeffizienten.....	47
Tabelle	3: Einfache Deckungsbeitragsrechnung.....	62
Tabelle	4: Gesamtergebnis auf Vollkostenbasis.....	63
Tabelle	5: Gesamtergebnis auf Vollkostenbasis nach Schließung der Sauna.....	63
Tabelle	6: Gesamtergebnis auf Basis einer einfachen DB-Rechnung.....	63
Tabelle	7: Gesamtergebnis auf Basis einer mehrstufigen DB-Rechnung.....	64
Tabelle	8: Ausgangszahlen der einzelnen Klinika.....	69
Tabelle	9: DB-Rechnung auf Basis relativer Einzelkosten (nach Riebel).....	70
Tabelle	10: Kursübersicht einer Fortbildungsakademie.....	71
Tabelle	11: Kurse und Kurszahlen.....	71
Tabelle	12: Erreichbare Planerlöse.....	72
Tabelle	13: Ermittlung der variablen Kosten pro Kurs.....	72
Tabelle	14: Vergabe nach Maßgabe der Erlöse/Kurs und des Gesamt-DBs.....	73
Tabelle	15: Ermittlung der Prioritäten nach Maßgabe des DBs pro Kurs.....	73
Tabelle	16: Relative und Gesamt-Deckungsbeiträge.....	74
Tabelle	17: Abweichungsanalyse bei starrer Plankostenrechnung.....	76
Tabelle	18: Prozesse, Kostentreiber und vorherrschende Kostenarten.....	86
Tabelle	19: Kosten in Abhängigkeit unterschiedlicher Leistungsniveaus.....	91
Tabelle	20: Rangordnung der Entscheidungspakete.....	91
Tabelle	21: Berechnung des Kapitalwertes mit Berechnungsschema.....	111
Tabelle	22: Exemplarische Berechnung des relativen Marktanteils.....	132
Tabelle	23: Ursache-Wirkungsketten einer Balanced Scorecard.....	154
Tabelle	24: Gasverkaufserlöse eines Städtischen Gas- und Wasserwerkes pro Jahr.....	158
Tabelle	25: Methode der gleitenden Durchschnitte.....	160
Tabelle	26: Gasverkaufserlöse eines Städtischen Gas- u. Wasserwerkes pro Jahr (I).....	161
Tabelle	27: Gasverkaufserlöse eines Städtischen Gas- u. Wasserwerkes pro Jahr (II).....	162
Tabelle	28: Einfache Wertetabelle (Trendberechnung).....	165
Tabelle	29: Instrumentarium des Personalcontrollings in Beispielen.....	172
Tabelle	30: Operatives und Strategisches Personalcontrolling im Überblick.....	173
Tabelle	31: Vereinfachtes Beispiel für ein Personal-Audit.....	176
Tabelle	32: Aufbau einer Human-Resources-Scorecard.....	182
Tabelle	33: Kennzahlen des Personal-Controllings (in ersten Beispielen).....	185



## Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1:	Kennzahlen: Beispiele der Beschaffung und Logistik.....	194
Anhang 2:	Kennzahlen: Beispiele der Produktion.....	196
Anhang 3:	Kennzahlen: Beispiele aus Technologie und Entwicklung.....	197
Anhang 4:	Kennzahlen: Beispiele aus Marketing und Kundendienst.....	198
Anhang 5:	Aufzinsungsfaktoren.....	199
Anhang 6:	Abzinsungsfaktoren.....	200
Anhang 7:	Rentenbarwertfaktoren.....	201
Anhang 8:	SWOT-Analyse (auch: Potentialanalyse) des BMI.....	202
Anhang 9:	Produkt-Lebenszyklus.....	205
Anhang 10:	Bilanzgliederungsschema (gemäß § 266 HGB).....	206
Anhang 11:	NKF-Kennzahlenset NRW (RdErl. IM NRW 2008) .....	207