



Herausgegeben vom  
Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

# CONTROLLING

Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmens-  
steuerung und langfristigen Existenzsicherung

Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung

5., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

# **Controlling**

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

---

**Leitfaden für die Controllingpraxis und  
Unternehmensberatung**

Herausgegeben vom

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

5., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

---

**Erich Schmidt Verlag**

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

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

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

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

**ISBN-13: 978 3 503 09765 4**

**ISBN-10: 3 503 09765 1**

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

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

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

## Vorwort

Das moderne Controlling hält für die Führung eines mittelständischen Unternehmens eine Vielzahl von sehr nützlichen Instrumenten zur Verfügung. Dabei haben die letzten 10 Jahre eine Reihe von wirksamen Neuerungen gebracht, die zweckmäßig eingesetzt eine hohe Effektivität ausweisen.

Je schneller die Geschäftsprozesse werden, desto sicherer und zeitnäher muss deren betriebswirtschaftliche Analyse sein. Auf die Bilanz zu warten bedeutet wertvolle Zeit verstreichen zu lassen, die für die Feinsteuerung von Preisen, Produktionskosten etc. verwendet werden kann. Auch hat der Controller eine andere Perspektive als der Bilanzierende; darüber können auch neudeutsche Begriffe wie ‚Biltroller‘ nicht hinwegtäuschen<sup>1</sup>. Controlling heißt das Unternehmen an der Zukunft ausrichten. Bilanzieren bedeutet Rechenschaft über die Vergangenheit ablegen. Dieses Buch will den Leser bei der Zukunftssicherung des Unternehmens unterstützen. Es bietet Instrumente zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung.

Es geht um die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an dem Ziel, das sich jede Gesellschaft selber gesteckt hat. Investitionen, Entwicklungen und andere längerfristige Projekte können nur ihre erwünschte Wirkung entfalten, wenn sie bedarfsgerecht an der Geschäftspolitik ausgerichtet sind und bleiben.

Um Controlling Instrumente in seinem Unternehmen einsetzen zu können, muss man nicht selber spezialisierter Controller sein. Es gibt auf dem freien Markt Fachkräfte, die eingestellt werden können, und Dienstleister, die externes Controlling anbieten. Die richtige Konzeption des Controllings für eine zielgerichtete Unterstützung des Geschäfts und der Geschäftsführung bedarf jedoch speziellen Know-hows. Das vorliegende Buch gibt dafür eine Einführung, die dem Anspruch der Praxis an Prägnanz und Detail genügen möchte. Es geht zielstrebig auf die Grundlagen des Controllings ein, dessen wesentlichen Führungsaufgaben und -instrumente und beschreibt darüber hinaus für die Einzelfunktionen im Unternehmen und für ausgewählte Branchen exemplarisch die Eckpfeiler der Unternehmenssteuerung.

Dem Lesenden sei als notwendige Grundlage das Kapitel 1 ans Herz gelegt. Es enthält die zentralen Begriffe und Denkmuster des Controllings. Controlling heißt in erster Linie Steuerung. Aber es geht um mehr, wie beim Regelkreis des Controllings bereits auf Seite 2 deutlich wird. Controlling sichert die betriebswirtschaftliche Basis eines jeden Geschäfts, ohne die das brillianteste Geschäftsmodell häufig keine Überlebenschance hat.<sup>2</sup>

---

1 Der ‚Biltroller‘ verbindet nach jüngsten Zielsetzungen Bilanzbuchhaltung und Controlling. Eine Verschmelzung beider Rollen im Unternehmen wird angesichts der Regulierungsbestrebungen aus dem angelsächsischen Raum und bei einer Schwächung des Controlling-Gedankens als problematisch angesehen.

2 Controlling benötigt Voraussetzungen in der Buchhaltung und in der Kostenrechnung. Für diese Fachgebiete sei auf die einschlägige, vielfältig verfügbare Literatur verwiesen. Vgl. auch Fußnote 8 auf S. 156.

Der Aufbau des Buches ist am Ende des Einführungskapitels in Abschnitt 1.7 auf S. 31 f. beschrieben.

Das vorliegende Buch ist die vollständig neu erarbeitete fünfte Auflage des gleichnamigen Buches, das der Fachverband Unternehmensführung und Controlling erstmalig 1979 herausgegeben hat. Die Themen haben sich seitdem stark gewandelt und der Autorenkreis erweitert. Die neue Auflage wurde neu verfasst und erweitert, sodass jeder Interessierte für seine Branche eine Vielzahl von Informationen und Denkanstößen erhält.

Den Autoren sei für ihre breite und kenntnisreiche Expertise gedankt, die in ihre Beiträge Eingang gefunden hat. Das Erfahrungswissen aus vielen Jahrzehnten aktiver Beratungstätigkeit der Autoren in allen wesentlichen Feldern der Wirtschaft konnte für dieses Buch nutzbar gemacht werden. Die Erfahrungstiefe schließt die wertvollen Erfahrungen der alten Zeit und die Erkenntnisse der jüngsten und aktuellen Entwicklungen ein, da alle Autoren mit beiden Beinen aktiv und fest in Beratung und z.T. auch in der Lehre aktuell verankert sind.

Ein herzlicher Dank geht auch an die Beteiligten im Kreis des Redaktionsteams. Die gegenseitige Unterstützung und Hilfe bei kniffligen oder eiligen Fragen hat die Zuversicht, dass dieses Buch erfolgreich publiziert werden kann, nie unter den Nullpunkt fallen lassen.

Großer Dank geht auch an die im Hintergrund Helfenden und Unterstützenden, die den einzelnen Autoren zur Seite gestanden haben sowie an die Geschäftsstelle des BDU und das Verlagsteam für alle Hilfe. Ganz besonderen Dank spreche ich meiner Assistentin Basanti Bathija aus, die durch ihre Geduld und ihre Sorgfalt zur Qualitätssicherung beigetragen hat und die mit ihrem freundlichen und unermüdlichen Erinnern die Fertigstellung des Buches zu diesem Zeitpunkt erst ermöglicht hat.

Allen Lesern wünschen wir gute Erkenntnisse aus der Lektüre des Buches und fundierte Entscheidungen mit glücklicher Hand für die Zukunft.

*Jürgen E. L. Meyer*

für das Redaktionsteam des

Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im  
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
----------------------	---

## *Grundlagen des Controllings*

<b>1 Controlling als Führungsaufgabe</b> .....	19
1.1 Definition .....	19
1.2 Unternehmensführung und Controlling .....	22
1.2.1 Verknüpfung von Unternehmensführung, strategischem und operativem Controlling .....	22
1.2.2 Strategisches Controlling .....	22
1.2.3 Operatives Controlling .....	24
1.2.4 Controlling und Frühwarnung .....	26
1.3 Das Umfeld für wirksames Controlling .....	26
1.3.1 Aufgaben der Buchhaltung und der Kostenrechnung .....	26
1.3.2 Aufgaben der Revision .....	27
1.3.3 Aufgaben der Finanzplanung .....	27
1.4 Aufgaben des Controllers .....	27
1.5 Das Instrumentarium des Controllings .....	28
1.5.1 Planungsinstrumente .....	28
1.5.2 Überwachungsinstrumente .....	29
1.5.3 Berichtsinstrumente .....	29
1.5.4 Steuerungsinstrumente .....	30
1.6 Das Führungssystem des Controllings .....	31
1.7 Die Konzeption des Buches .....	31

<b>2 Die Organisation des Controllings und das Anforderungsprofil des Controllers</b> .....	33
2.1 Aufbauorganisatorische Eingliederung des Controlling .....	33
2.2 Ablauforganisatorische Aspekte des Controlling .....	34
2.3 Institutionalisierung des Controllerebereiches im Unternehmen .....	35
2.4 Anforderungsprofil für einen Controller .....	36
<b>3 Glossar der wesentlichen Controllingbegriffe</b> .....	39

***Führungsaufgaben und -instrumente des Controllings***

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

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



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

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

15.5.4 Leistungsrechnung und Erlös-Controlling für IT .....	227
15.5.5 IT-Personal-Controlling .....	227
15.5.6 IT-Projekt- und Zeit-Controlling .....	227

**Controlling ausgewählter Branchen**

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

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

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

---

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

# 1 Controlling als Führungsaufgabe

## 1.1 Definition

Die Vielzahl der Definitionen von Controlling führt nach herrschender Meinung zu denselben Kernbestandteilen:

Controlling ist die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens. Ausgehend von der Planung der Unternehmensaktivitäten und ihrer Ergebnisse, der Überwachung der tatsächlichen Ereignisse und der bedarfsgerechten Information der Entscheidungsträger gilt es korrigierende und unterstützende Steuerungsmaßnahmen auszuwählen und zu realisieren.

Im Rahmen des Controllings wird die Einhaltung der Ziele regelmäßig überprüft und gegebenenfalls werden Maßnahmen zur Gegensteuerung vorgeschlagen. Controlling im Unternehmen setzt die Vereinbarung von Zielen als wesentliches Element inhaltlich und zeitlich voraus. Ihre Ermittlung und Beschreibung ist Aufgabe der Unternehmensführung.

Controlling als Führungsaufgabe beinhaltet Planung, Überwachung, Information und Steuerung:

### Planung

- Prognose für Markt- und Branchenentwicklung
- Planung von Produktsortiment, Kundenstruktur, Erlösen, Kosten und Ergebnis
- Planung und Abgleich von Absatzmengen, Produktionskapazitäten und Beschaffungsquellen
- Planungsrechnung für Investitionen
- Zielvorgaben für Führungskräfte und einzelnen Mitarbeitern
- Entscheidungen und Vereinbarungen

### Überwachung

- Beschreibung der tatsächlichen Unternehmensaktivitäten
- Ermittlung von verkauften Waren und Leistungen und deren Erlöse
- Ermittlung von in Anspruch genommenen Ressourcen und deren Kosten
- Zuordnung von Ereignissen, Kosten und Erlösen zu Verantwortlichen
- Beurteilungen der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Planung

### Information

- Zusammenfassende Berichte über die gesamten Unternehmensaktivitäten und deren Erfolg
- Information von Verantwortlichen über Ihren (Teil-)Bereich
- Information über besondere Risiken
- Information über sich auftuende Chancen

aus: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (Hrsg.), Controlling,  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006

- Beurteilung von Ergebnissen, Risiken und Chancen
- Beschreibung von kritischen Entwicklungen

### Steuerung

- Sensibilisierung der Verantwortlichen für wesentliche Erkenntnisse aus der Beurteilung von Ergebnissen, Risiken und Chancen
- Ermittlung von Möglichkeiten für Maßnahmen und Aufzeigen von Gegensteuerungsmaßnahmen bei Fehlentwicklungen
  - Initiierung neuer Projekte
  - Vorantreiben von Entscheidungen über Änderungen
  - Kritische Distanz zum Controllingprozess selbst und dessen Verbesserung

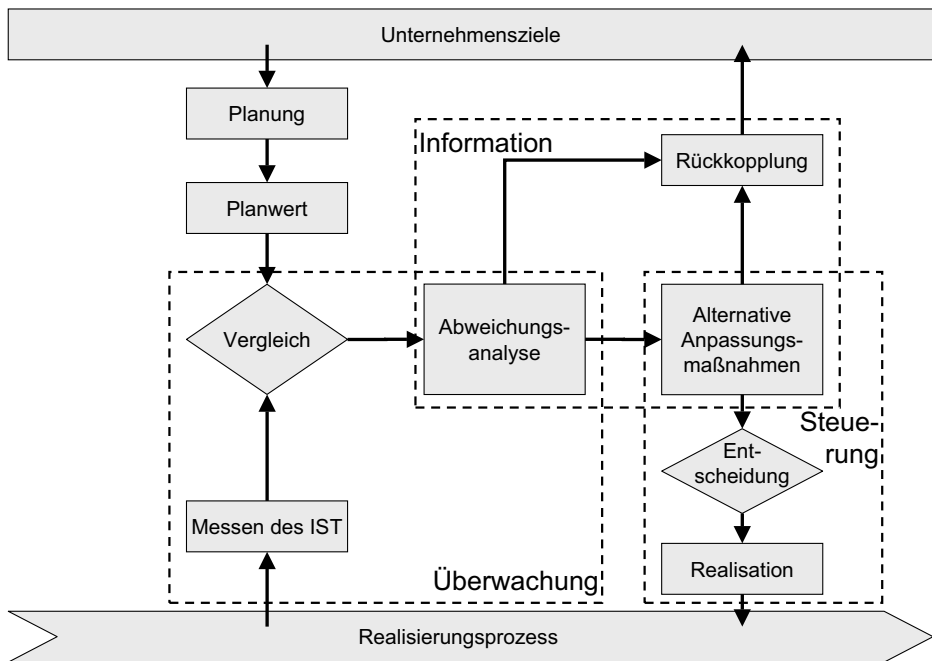


Abbildung 1.1: Regelkreis des Controlling

### Planung

Jeder Unternehmer verfolgt Existenz- und Gewinnerzielungsziele, die jedoch auf Unterziele herunter gebrochen werden müssen und Bestandteile des Zielplanes sind. Da jedes Unternehmen jedoch von den jeweiligen Markt- und Branchenentwicklungen beeinflusst wird, sind hierüber Prognosen zu erstellen und die Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung abzuschätzen. Erst mit der Aufstellung des Zielplanes und der Prognose der Ergebnisse werden Probleme erkannt, die vorher nicht bekannt waren oder nicht erkannt wurden. Ergeben sich in der Planungsphase unzureichende Ergebnisse bei den Erlösen und Kosten und damit im Ertrag, so kann bereits in diesem frühen Stadium des noch nicht eingetretenen Tatbestandes nach Alternativen gesucht werden. Ist die Planung nach Überprüfung und Über-



arbeitung in sich schlüssig und nachvollziehbar, dann sind die Ziele präzise und in quantitativer Form zu formulieren. Nur so können die Ziele später nachvollziehbar überwacht werden.

Für die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen ist die frühzeitige Beteiligung an der Formulierung der Ziele erforderlich. Damit verbunden ist gleichzeitig auch die Verpflichtung der Mitarbeiter zur Zielerreichung.

Der gesamte Planungsprozess ist abgeschlossen mit der schriftlichen Fixierung der Ziele, der Festlegung von Plangrößen und der Maßnahmenformulierung.

## **Überwachung**

Eine Planung ist nur so wertvoll, wie ihre Erreichung auch nachvollzogen wird. Dies hat möglichst zeitnah zu geschehen, da die Überprüfung der Planerreichung und die Beobachtung von Abweichungen nur den Zweck haben kann über mögliche und notwendige Maßnahmen nachzudenken und zu entscheiden, damit der Plan wenigstens erreicht werden kann. Die Abweichungen sind immer die Differenz zwischen Plan und Ist. Kann ein Umsatz unzweideutig ermittelt und klar einer Periode zugerechnet werden, so gibt es auch weniger zahlenmäßig fassbare Planwerte, denen ein ebensowenig quantifizierbares Ist gegenübersteht. Regelmäßig gilt: Was nicht zahlenmäßig erfasst werden kann, ist deswegen nicht als Maßstab unbrauchbar. Und andersherum: Nur weil etwas gemessen werden kann, ist es nicht zum Maßstab geeignet.

## **Information**

Die Datenverarbeitung und die dadurch mögliche Detailgenauigkeit der Informationen lassen heutzutage eine Fülle von Informationen entstehen, die nicht ohne Aufarbeitung weitergegeben werden dürfen. Zahlen müssen für die Unternehmensleitung zusammengefasst werden, damit sie den Überblick geben. Jede aggregierte Zahl muss aber auch wieder in ihr Detail zerlegbar sein, um Analysen zu ermöglichen. Drill-down in Berichtsdetails ist für den Controller unabdingbar.

Weiterhin sind auch Informationen miteinander zu verknüpfen, die nicht zusammen entstehen, aber gemeinsam ein neues Bild ergeben. Einfache Beispiele dafür sind Lieferfähigkeit und Lagerbestand an Artikeln oder Produktionskosten und -qualität, die jeweils nur gemeinsam optimiert werden können.

## **Steuerung**

Die regelmäßige Auswertung von Abweichungen (Ist gegenüber Plan) bringt Erkenntnisse darüber, inwieweit die ursprünglichen Zielvorstellungen erfüllt sind. Abweichungen werden somit frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden.

Der Nutzen des Controlling besteht in der Aufstellung vorausschauender Pläne über das erwartete und gewünschte Unternehmensgeschehen und der permanenten Möglichkeit zur Gegensteuerung bei Abweichungen zwischen Plan und Ist und der damit verbundenen Forderung zur Suche nach Alternativen (z. B. neuen Produkten, neuen Absatzmärkten).

Für den Einsatz von Instrumenten in der Planung, Überwachung, Information und Steuerung werden detaillierte Ausführungen in Abschnitt 1.5 gemacht.

## 1.2 Unternehmensführung und Controlling

### 1.2.1 Verknüpfung von Unternehmensführung, strategischem und operativem Controlling

Im Management wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden.

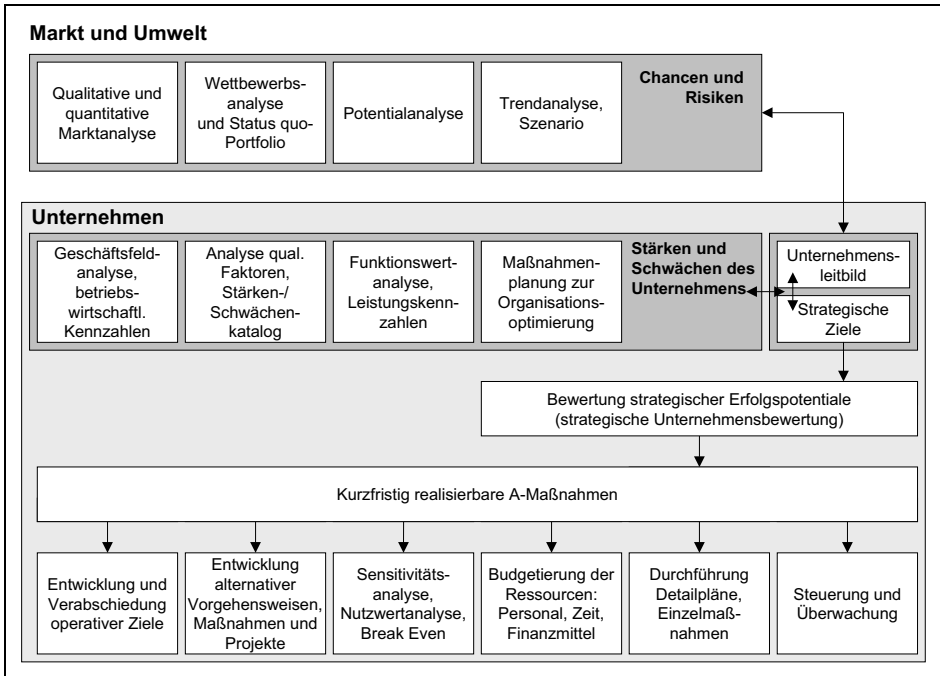


Abbildung 1.2: Strategien und Ziele in Unternehmensführung und Controlling

Das strategische Controlling bereitet grundsätzlich wirksame Entscheidungen vor, untersucht Erfolgsfaktoren, um damit den Aufbau von Wettbewerbspotentialen voranzutreiben. Es ermittelt Wachstumsschwellen und macht Kapazitäts- und Liquiditätsgenässe erkennbar. Es identifiziert Chancen und Risiken in der Unternehmensentwicklung.

Das operative Controlling setzt die strategischen Unternehmensziele in operative und taktische Planvorgaben um. Es umfasst üblicherweise einen Zeitraum von einem (Geschäfts-) Jahr. Im Planungsprozess werden Unternehmensergebnis, Umsatz, Kosten, Kapazitäten (Personal und Maschinen) und Produktivitäten durchgerechnet und aufeinander abgestimmt und im Jahresplan schriftlich fixiert und auf Monate, Kostenstellen bzw. andere Bezugsgrößen heruntergebrochen.

### 1.2.2 Strategisches Controlling

Strategische Maßnahmen orientieren sich an den Kernkompetenzen des Unternehmens, den Marktbedingungen und der Umwelt. Dabei sind insbesondere Annahmen über die zukünftige Entwicklung dieser Größen bedeutsam, um Chancen und Risiken von Alternativen abschät-

zen zu können. Das strategische Controlling befasst sich mit der Entwicklung und Sicherung bestehender sowie dem Aufbau neuer Erfolgspositionen. Es geht um die Entscheidung über Märkte, Technologien, Wachstum und Investitionen. Die Verantwortung für das strategische Controlling liegt bei der Unternehmensführung, es ist im Gegensatz zum operativen Controlling ausschließlich führungsorientiert. Die Alternative, die bei gleichem Risiko ein höheres Ertragspotential aufweist oder bei gleichen Chancen ein geringeres Risiko, ist jeweils vorzuziehen.

Orientierungsfragen für die Bewertung der strategischen Maßnahmen können sein:

- Sind neue technologische Entwicklungen marktreif und beinhalten sie neue Erfolgspotentiale?
- Können neue Märkte erschlossen werden?
- Wird die bestehende Erfahrungskurve des Unternehmens genutzt oder ausgebaut?

Dabei ist es wichtig alle Optionen des Unternehmens zu berücksichtigen. D.h. auch bereits angelaufene Umsetzungsmaßnahmen von strategischen Entscheidungen der Vergangenheit sind in die Betrachtung einzubeziehen. Es ist denkbar, dass sich deren Risiko-/Chancenprofil geändert hat oder im Lichte aktueller Entwicklungen anders bewertet werden muss. Die Überwachung auf strategischer Ebene bezieht den Stop oder das Aussetzen einer bereits begonnenen Maßnahme mit ein.

Der Controller hat regelmäßig die Aufgabe, die Informationen für die Entscheidung zu sammeln und aufzubereiten. Dabei hat er auf mehrere Bereiche zu achten:

- Wertsystem des Unternehmens:  
Liegt die strategische Option auf der Linie der Grundwerte und der Visionen, die das Unternehmen als ganzes verfolgt? Welche Produkte werden bspw. angeboten? Auf welchem Markt agiert das Unternehmen? Erfüllen die Optionen die ökologischen und qualitativen Anforderungen des Unternehmens an sich selbst? Passt die Alternative zum Image des Unternehmens? Werden traditionelle Grenzen des Unternehmens nicht überschritten?
- Beschreibung der strategischen Alternativen im einzelnen:  
Hierunter fallen die genaue und auch operationale Charakterisierung der potentiellen Maßnahme, worin eine Machbarkeitsstudie, eine Risiko- und Chancenanalyse ebenso enthalten sind, wie erfolgsorientierte Meilensteine im Rahmen einer Grobplanung, um spätere Analysen quantitativ ausrichten zu können.
- Überwachung der durch strategische Entscheidungen ausgelösten Maßnahmen:  
Dieser Bereich stellt das Bindeglied zwischen strategischem Controlling, Investitionscontrolling und operativem Controlling dar. Es geht um die ganzheitliche Betrachtung der ergriffenen Strategie und der Überwachung ihres Erfolgs im Lebenszyklus der Maßnahme.

Es ist aber darüber hinaus auch der Entscheidungsprozess der Definition strategischer Maßnahmen zu bewerten. Was bedeutet das?

Da die Güte der entwickelten Unternehmensstrategie nicht an den Strategien selbst unmittelbar gemessen werden kann und messbare Erfolgsgrößen sich erst sehr viel später im Laufe der Realisierungsphase einstellen werden, gilt es den Verlauf der Strategieermittlung und -festlegung ebenfalls zum Gegenstand des strategischen Controllings zu machen:

- Unter welchem *Leitbild* agiert das Unternehmen?

- Sind die gegenwärtigen und zukünftigen *Umweltfaktoren*<sup>1</sup> hinreichend analysiert? Werden technische, gesellschaftliche und ökonomische Prämissen beachtet?
- Werden die benötigten und zur Verfügung stehenden Ressourcen des eigenen Unternehmens beachtet (*Unternehmensanalyse*)?
- Sind neben den Chancen auch die Risiken und Spätfolgen sowie die Reaktion der Konkurrenz bedacht worden (*Marktchancen/-risiken*)?
- Welche *Ziele* hat sich das Unternehmen bisher gesetzt, wie sind diese Ziele heute einzuschätzen und welche Ziele werden für die Zukunft definiert?
- Durch welche *Strategien* beabsichtigt das Unternehmen die gesetzten Ziele zu erreichen?
- Welche einzelnen *strategischen Maßnahmen* leiten sich für die einzelnen Bereiche und die darunter liegenden Ebenen aus den Strategien des Gesamtunternehmens ab? Wie werden diese als einzelne, konkret formulierte Aktivitäten der operativen Einheiten umgesetzt?

Wissenschaft und Praxis haben eine Vielzahl strategischer Werkzeuge entwickelt, die auf Praktikabilität für bestimmte Entscheidungssituationen zu untersuchen sind. Der BDU Fachverband „Unternehmensführung und Controlling“ hat deshalb eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die diese Aufgabe übernommen hat. Ergebnis des Arbeitskreises ist ein Rezeptbuch zur Installation von strategischen Controlling-Systemen in mittelständischen Unternehmen. Die Hauptaufgabe des strategischen Controllings definiert der Arbeitskreis wie folgt:

- Sammlung der Grundlagen der strategischen Entscheidungen,
- Überwachung der Strategie-Implementierung
- Überwachung der Strategie-Zielerreichung

### 1.2.3 Operatives Controlling

Eine hohe Bedeutung der Zielorientierung im Unternehmen ist mit der Budgetierung verbunden. Dabei werden Erlöse und Aufwendungen detailliert in eine auf Profit Center und Kostenstellen bezogene Struktur gepresst. Mit der Erfüllung der Planwerte ist das Erreichen des Gewinnziels der Periode verbunden.

Budgets auf der Basis von Aufwands- und Ertragsrechnungen orientieren sich an der Gewinn- und Verlustrechnung als Maßstab. Dies ist im Einklang mit der Erfolgsorientierung des Unternehmens im Rahmen eines Geschäftsjahres.

So wertvoll diese Budgetierung ist, so wichtig ist es, hinter den Planzahlen die Prozesse und die Mengen zu sehen, die zu den Planwerten führen sollen. Absatz- und Produktionsplan sind zeitlich und mengenmäßig, qualitativ und wertmäßig aufeinander abzustimmen. Die richtige Marketingaktion ohne Lieferfähigkeit führt zum Flop. Qualitativ hochwertige Produkte, die am Markt ihren Preis nicht finden, führen nur zu Verlusten oder hohen Lagerbeständen.

Dem Controller fällt u.a. die wesentliche Aufgabe zu alle Teilpläne aufeinander abzustimmen. Passen Mengen, Zeiten, Qualität, Kosten und Erlöse nicht zusammen, sind die Abweichungen schon so gut wie sicher.

Eine Möglichkeit die Teilpläne zu koordinieren besteht in der Detailbetrachtung einzelner Teile des Unternehmens.

---

<sup>1</sup> Vgl. auch zu Umfeldanalyse im Glossar S. 44.

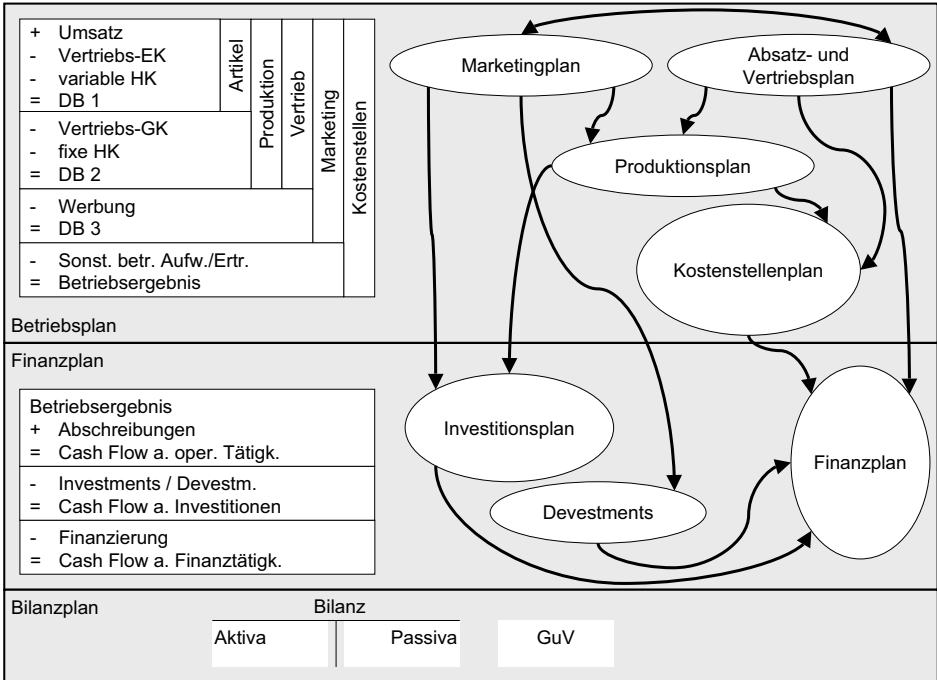


Abbildung 1.3: Koordination von Teilplänen

Budgets auf der Basis von Kosten- und Leistungsrechnungen zielen auf einen Ausschnitt des Gesamtunternehmens ab. Das können einzelne Profit Center oder Kostenstellen oder auch Artikel sein, deren ‚Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens‘<sup>2</sup> betrachtet wird.

Die Details müssen sich zu dem Ganzen konsolidieren. Konsolidieren heißt nicht einfach addieren, sondern ergänzen und ineinander passen.

Das operative Controlling ist nicht immer nur kurzfristig. Kapazitäten lassen sich nur langfristig verändern und müssen mit langfristigen Marketingplänen übereinstimmen. Langfristig werden jedoch nicht Kosten und Erlöse, sondern die Zahlungen direkt betrachtet.

Budgets auf der Basis von Einnahmen-/Ausgabenrechnungen gehen häufig über den Horizont des Geschäftsjahres hinaus und fragen nach den Zahlungsströmen, die mit einer Maßnahme verbunden sind. Typisches Beispiel sind Projekt- und Investitionsrechnungen und langfristige Finanzpläne.

Die Budgetorientierung – welche Art des Budgets es auch sei – vereinfacht die Überwachung der tatsächlichen Entwicklung. Die Überwachung der realen Ereignisse im Rahmen des operativen Controllings wird über Plan-Ist-Analysen im Rahmen der Budgets durchgeführt. Dadurch werden wichtige Informationen geliefert, die Gedanken über eventuell erforderliche Gegensteuerungsmaßnahmen initiieren sollen. Die Informationen mit diesem Zweck auszu-

2 Vgl. dazu die Ausführungen zum ‚Deckungsbeitrag‘ auf S. 133–137.

werten, Änderungsmöglichkeiten zu generieren und die besten Maßnahmen zur Entscheidung und zur Umsetzung zu bringen ist wiederum Teil des operativen Controllers.

### **1.2.4 Controlling und Frühwarnung**

Controlling ist heute vor allem ein kreatives Steuerungsinstrument, das die Unternehmensentwicklung aktiv beeinflusst. Vorrangig ist daher der zukunftsweisende Aspekt des Controllings. Mehr denn je hängt der Unternehmenserfolg davon ab, wie rechtzeitig Veränderungen von Markt und Umwelt ebenso wie die Stärken- und Schwächenentwicklung des eigenen Unternehmens erkannt, richtig interpretiert und in adäquate Maßnahmen umgesetzt werden. Die gerade noch Erfolg versprechenden Reaktionszeiten sind erheblich kürzer geworden.

Das Problem, wirtschaftliche Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, liegt in dem Problem, aus der Vielzahl der täglich auf eine Führungskraft einströmenden Informationen

- relevante Informationen zu selektieren,
- die als relevant erkannten Informationen zu systematisieren und
- die systematisierte Information richtig zu interpretieren und sie in Aktionen umzusetzen.

Methoden und Verfahren, die es gestatten, unternehmensrelevante Informationen mit Frühwarnungscharakter zu definieren, sie sinnvoll und mit vertretbarem Aufwand zu suchen und zu finden, sind in der Zwischenzeit ebenso entwickelt worden, wie Verfahren relevante Informationen zu interpretieren, zu ordnen und zu speichern. Ein Frühwarnsystem lässt sich durchaus mit „Bordmitteln“ realisieren, selbst bei mittelständischen Unternehmen. Man darf aber nicht verkennen, dass das eine höchst anspruchsvolle Aufgabenstellung ist, die einen kreativen, psychologisch geschickten und mit Organisationstalent ausgestatteten Controller fordert.

Controller müssen in der Lage sein, unterschiedliche Szenarien, mithilfe von z.B. Simulationsprogrammen, in ihrem Einfluss bis auf das Unternehmensergebnis hin zu beurteilen. Ein Frühwarnsystem ist im eigenen Unternehmen zu implementieren und organisatorisch zu verankern. Ergebnisse sind auszuwerten, zu beurteilen und in das Berichtswesen aufzunehmen.

Ziele müssen klar definiert werden und erreichbar sein. Sie müssen auf das Aufgabenfeld abgestimmt sein. Die Teilziele müssen in logischem Zusammenhang stehen. Zielüberschneidungen und Zielkonflikte sind zu vermeiden.

Die Aufgabengebiete der am Controlling mitarbeitenden Teilnehmer sind klar abzugrenzen, für alle Bereiche müssen selbstständige Ziele definiert werden. Die abgegrenzten Aufgabengebiete sind auf die Mitarbeiter vollständig zu übertragen. Diese müssen alle notwendigen Informationen sowie Betriebs- und Finanzmittel zur selbstständigen Bearbeitung zur Verfügung haben.

## **1.3 Das Umfeld für wirksames Controlling**

### **1.3.1 Aufgaben der Buchhaltung und der Kostenrechnung**

Die Buchhaltung und die Kosten- und Erlösrechnung beschäftigen sich mit Ist-Zahlen und sind somit vergangenheitsorientiert. Wegen des detaillierten Abbilds der unternehmensinternen Verantwortungen in der Kostenrechnung und der Zuordnung von Kosten zu Kostenträgern können aus den jüngsten Vergangenheitsdaten im Vergleich zu Planwerten Rückschlüsse

se auf die Vergangenheit und die nahe Zukunft geschlossen werden. Das Controlling stützt sich auf die Ergebnisse des Rechnungswesens als Ausgangspunkt der eigenen zukunftsgerichteten Aktivitäten.

### **1.3.2 Aufgaben der Revision**

Die interne Revision übt eine unabhängige Überwachungsfunktion aller Bereiche und Aktivitäten des Unternehmens im Auftrage der Unternehmensleitung aus. Die Aufgabe der Revision geht insofern über die reine Ist-Betrachtung hinaus, als dass in Systemprüfungen die Strukturen und die Prozesse im Unternehmen beurteilt werden. Controller und Revisor zeichnen sich durch eine unternehmensinterne Unabhängigkeit aus und sind beide ziel- und ergebnisorientiert. Der Revisor hat mehr organisatorische Strukturen und Abläufe für Ordnungsmäßigkeits- und Zweckmäßigkeitsprüfungen im Blick als der operative Controller, der stärker zahlen- und planungsbezogen arbeitet. Die Revision hat keine Aufgabe im Strategiemfeld.

### **1.3.3 Aufgaben der Finanzplanung**

Die Sicherung der Liquidität als zentrale Verantwortung der Finanzplanung darf nicht unterschätzt werden. Rechtzeitig bekannte finanzielle Engpässe können durch verschiedene Maßnahmen entschärft oder beseitigt werden. Zu spät erkannte Liquiditätslücken können bestandsgefährdend für das Unternehmen sein. Treasurer<sup>3</sup> und Controller haben deswegen eine starke Zukunftsorientierung. Der Treasurer ist aber auf die Liquidität konzentriert und hat auch für Maßnahmen des Finanzausgleichs zwischen verschiedenen Währungen, einzelnen Tochtergesellschaften bzw. auf mittlere Sicht operative Verantwortung, jedoch keine Ergebnisverantwortung.

## **1.4 Aufgaben des Controllings**

Das Berufsbild des Controllings wird durch das von der International Group of Controlling (IGC) definierte Controlling-Leitbild spezifiziert. Danach ergibt sich das nachfolgende Aufgabenspektrum: Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung, Überwachung, Information und Steuerung. Das heißt:

- Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren ein unternehmensübergreifendes, zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- Controller moderieren den Controlling-Prozess so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller sichern die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung
- Controller gestalten und pflegen die Controlling-Systeme

Controller sind die internen betriebswirtschaftlichen Berater aller Entscheidungsträger zur Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele. Wenn man Controlling als ziel- und steuerungorientierte Unternehmensführung versteht, dann ist der Controller in operativer Hinsicht der Steuermann und in strategischer Hinsicht der Navigator, der mit Hilfe seiner Instrumente das

---

<sup>3</sup> Zu Aufgaben und Verantwortung des Treasurers vergleiche im Glossar das Stichwort Treasury auf S. 44.

Unternehmensschiff auf allen Unternehmensebenen (z.B. Verkauf, Produktion, Rechnungswesen) in Richtung Gewinn und Existenzsicherung steuert. An einen Controller werden deswegen sehr hohe fachliche Anforderungen gestellt.<sup>4</sup>

## 1.5 Das Instrumentarium des Controllings

Der Controller wurde als Steuermann des Unternehmens beschrieben, der das Unternehmensschiff mithilfe seiner Instrumente führen hilft. Diese Instrumente unterstützen die 4 zentralen Aufgaben des Controllers.

### 1.5.1 Planungsinstrumente

Der Planungsprozess ist auf der Ebene des operativen Controllings gekennzeichnet durch:

- Analyse der Unternehmensziele und -strategien vor dem Hintergrund der Markt- und Umweltsituation
- Prognose über die zukünftige Entwicklung der Branche und des Absatzmarktes
- Planung aus den Erkenntnissen der Analyse und der Prognose:
  - Die Unternehmensanalyse beschäftigt sich vor allem mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Hierzu zählen auch die Ertragssituation, die Liquiditätslage u. a.
  - Bei der Prognose über die zukünftige Entwicklung der Branche und des Marktes sollten besonders die Chancen und Risiken erarbeitet werden. Dazu zählen z.B. Marktanteile, Konkurrenzsituation, Risiken des Absatzmarktes.
  - Die Unternehmensplanung besteht grundsätzlich aus der Zielplanung und der Planung der zur Erreichung der Ziele erforderlichen Maßnahmen. Die Unterteilung nach strategischer und operativer Planung bringt die zeitliche und inhaltliche Differenzierung und Konkretisierung zum Ausdruck.
  - Die Prognose ist eine Aussage über wahrscheinliche zukünftige Ereignisse. Prognoseprozesse sind, naturgemäß, mit Unsicherheiten behaftet, weshalb häufig mit Eintrittswahrscheinlichkeiten gearbeitet werden muss. Verschiedene Prognoseverfahren (Repräsentativbefragungen, Expertenbefragungen, Zeitreihenanalysen usw.) handhaben Unsicherheit jeweils unterschiedlich.
  - Der eigentliche Planungsprozess setzt direkt an der Prognose an. Die Planungsinstrumente (Plankostenrechnungen, Finanzplanungen usw.) bilden die beschlossenen Maßnahmen und die angestrebte Zielkonstellation ab.

Im Rahmen der Unternehmensplanung spielt der Controller eine zentrale Rolle. Er ist für Einführung, Erstellung, Steuerung und Durchführung der Unternehmensplanung verantwortlich. Daraus ergeben sich folgende Einzelaufgaben:

- Mitarbeit bei der Konkretisierung der Ziele sowie Herausarbeiten der erforderlichen Zielerreichungsmaßnahmen
- Erstellung von Richtlinien, nach denen in den einzelnen Fachbereichen bei der Planung vorzugehen ist (Controller-Handbuch)
- Festlegung von Prämissen für die verschiedenen Einzelpläne
- Festlegung der zeitlichen Abfolge der einzelnen Planungsstufen (Planungsfahrplan)

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu das Anforderungsprofil für einen Controller in Abschnitt 2.4.



- Erstellung von Einzelplänen zusammen mit den verantwortlichen Abteilungsleitern (z.B. Umsatz-, Kosten-, Finanz-, Personal-, Investitionsplan)
- Koordination der Einzelpläne zum betrieblichen Gesamtplan unter Mitarbeit der einzelnen Ressortchefs
- Vorbereitung und Veranlassung der Entscheidung der Unternehmensführung über den Gesamt- und Einzelpläne
- Bekanntgabe des Gesamtplanes und der Einzelpläne

Da die Einzelpläne die Steuerungsinstrumente für das Unternehmen darstellen, wird deutlich, in wie hohem Maß der Controller Koordinationsaufgaben ausübt.

## 1.5.2 Überwachungsinstrumente

Überwachungsinstrumente sind sehr spezifisch für die funktionalen Bereiche im Unternehmen und dessen Branche.

Im allgemeinen werden stets Ist- und Planumsatz sowie Ist- mit Plankosten verglichen. Im Detail sind aber in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens auch spezifische Maßgrößen heranzuziehen. So werden bspw. im Einkauf auch Abweichungen bei Lieferterminen, erreichte Liefersicherheit, Einkaufspreise und gelieferte Qualitäten berücksichtigt. In der Produktion sind Ausschuss, Stillstandszeiten, Lieferrückstand, Anteil an Rüstzeiten u.a. maßgeblich.

Im Wesentlichen gehen die Überwachungsinstrumente mit den Plangrößen einher. Dabei gilt nicht: Was nicht gemessen werden kann, soll auch nicht geplant werden. Es ist wichtiger die richtigen Ziele ins Auge zu fassen als nur die meßbaren. Es ist regelmäßig besser z.B. Kundenzufriedenheit mit ungenauen Instrumenten zu messen, als diese Zielgröße ganz aus den Augen zu verlieren.

## 1.5.3 Berichtsinstrumente

Die Berichtsinstrumente im Rahmen des Controllings sind individuell verschieden. Der an die einzelnen Unternehmensinstanzen abzugebende Bericht ist empfängerspezifisch und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Bereiche zugeschnitten.

### Controllingberichte im Managementbereich

Auf der höchsten Hierarchieebene des Unternehmens sollte die Chefmappe mit wenigstens folgenden Teilbereichen aufgebaut werden:

- Liquiditätsstatus und kurzfristiger Finanzplan
- Umsatzzahlen nach Unternehmensbereichen
- Auftragsbestand
- Markt- und Branchentrends
- Betriebsergebnis nach Unternehmensbereichen
- Abweichungen zum Plan in der Detaillierung des Ergebnisberichts
- Ursachenanalyse der Planabweichungen
- Kapazitätsauslastung in der Produktion
- Krankenstand, ausstehender Urlaub und Überstunden der Mitarbeiter
- Finanzergebnis
- Forderungsstand und Forderungsreichweite

### Controllingberichte auf Bereichsebene

Auf den unterhalb der Geschäftsleitung liegenden Hierarchieebenen werden die Berichte detaillierter und fachspezifischer:

- Produktionsabweichungen und ihre Lokalisierung
- Vergleich von Produktionskosten und anderen Maßgrößen zwischen gleichartigen Produktionsstätten bzw. Produktionsverfahren und deren Entwicklung über die Zeit
- Plan/Ist-Abweichung in einzelnen Teilplänen,
- Kostenstellenberichte mit Plan-/Istvergleich
- Plan/Ist-Abweichungen bei Deckungsbeiträgen
- Zielerreichungsgrad bei Projekten im Vergleich zum Plan
- Lieferfähigkeit auf Produkt oder Produktgruppenebene
- Bestand an Umlaufvermögen bzw. Working Capital
- Zusatzinformationen über Abweichungsursachen und Möglichkeiten zur Gegensteuerung.

Wenn in den einzelnen Berichten an die jeweiligen Zielgruppen von Abweichungen und deren Ursache die Rede ist, dann sollte eine erneute Ergebnisprognose abgegeben werden, unter der Annahme, dass sich einzelne Abweichungen künftig abstellen lassen. Es ist für das Unternehmen und die Verantwortlichen dabei wichtiger, die Konsequenzen von Abweichungen zu erkennen, als eine schuldige Person zu suchen.

### 1.5.4 Steuerungsinstrumente

Steuern im Sinne des Controllings beschreibt das Einleiten von Gegenmaßnahmen, wenn das Unternehmensschiff vom geplanten Kurs abweicht. Der Steuerungsvorgang ist durch folgende Einzelschritte gekennzeichnet:

- Festlegung des Betrachtungsobjektes in seinen verschiedenen Dimensionen:
  - Bestimmung des Betrachtungsobjektes, z.B. Umsätze, Deckungsbeiträge etc.
  - Bestimmung des Beobachtungsausmaßes, z.B. eine Kostenart wird erst ab einem bestimmten Umfang beobachtet.
  - Zeitlicher Umfang der Beobachtung, z.B. monatlich, quartalsweise.
- Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Größen: Das betriebliche Rechnungswesen ist hier das Instrument, das die Ist-Größen liefern muss. Das Rechnungswesen als Informationsinstrument kann seine Aufgaben nur dann wahrnehmen, wenn es entscheidungsorientiert aufgebaut ist. Die herkömmlichen Verfahren der Vollkostenrechnung sind hier nur bedingt aussagefähig; unerlässlich sind zusätzliche Teilkostenrechnungssysteme, um Fehlinterpretationen bei Abweichungen zu vermeiden.
- Abweichungsanalyse: Jede Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Größen erfordert eine Aufgliederung in Teilabweichungen. Abweichungen können beispielsweise preis-, beschäftigungs- und/oder verbrauchsbedingt sein. Erst das Aufzeigen von Ursachen kann zur Einleitung von Gegenmaßnahmen führen.
- Beseitigung der Abweichungsursachen: Die Hauptaufgabe der Unternehmenssteuerung besteht in der Einleitung von Gegenmaßnahmen zur Beseitigung der Abweichungsursachen. So können z.B. Unwirtschaftlichkeiten in einzelnen Abteilungen auftreten, die im Planungsstadium noch nicht gesehen wurden.

## 1.6 Das Führungssystem des Controllings

Controlling ist Führen durch Ziele. Mit den Verantwortlichen für Teilbereiche des Unternehmens werden Ziele verabredet, deren Einhaltung überwacht und Maßnahmen zur Zielerfüllung beschlossen werden. Die operativen Ziele können den nachstehenden Kategorien zugeordnet werden:

- Produktivität: Absatzmenge, Output, Faktoreinsatzmengen, Mitarbeiterzahl u.a.
- Wirtschaftlichkeit: Umsatz, (bewertete) Produktionsleistung, Kosten, Preise, Löhne, Gewinn u.a.
- Rentabilität als Ergiebigkeit des eingesetzten Kapitals
- Liquidität: Bestand an kurzfristig verfügbarem Vermögen, Verschuldungsgrad u.a. zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

Kennzahlensysteme komprimieren zunächst Einzelziele wie Deckungsbeiträge, Kosten, Mengen und Qualitätsstandards. Kennzahlen als Bestandteil des Controllings sind nur dann effizient, wenn sie in einem gemeinsamen Zusammenhang dargestellt werden können und davon Interaktionen auf einzelne Bereiche ausgehen.

Da Menschen zu motivieren, für Ziele zu gewinnen und für empfohlene Alternativen zu bewegen sind, muss der Controller ein „Verkäufer“ für Zielorientierung, Unternehmenssicherung, Planung und deren Zusammenhänge sein.

## 1.7 Die Konzeption des Buches

Die bis hier beschriebenen Wesensmerkmale des Controllings werden im folgenden zweiten Kapitel um die Beschreibung der *Organisation des Controllings* und dem *Anforderungsprofil des Controllers* in einem Unternehmen ergänzt. Ein *Glossar* der wesentlichen Begriffe im Controlling rundet die Grundlagen ab.

Danach werden im Unternehmen häufig und in gleicher Weise anzutreffende Führungsaufgaben und -instrumente des Controllings angesprochen.

In den vergangenen Jahren ist Balanced Scorecard entwickelt und für verschiedene Bereiche verfeinert worden. Die *Balanced Scorecard*, die in Kapitel 4 behandelt wird, ist nicht die Erweiterung von Kennzahlen zu Kennzahlenfriedhöfen, sondern eine Methode die Strategieumsetzung und Zielorientierung durch alle Unternehmensebenen und Funktionsbereiche zu etablieren.

Das *Risikomanagement* ergänzt in jüngerer Zeit das externe Berichtswesen, ist aber als internes Steuerungsinstrument zur Unternehmenssicherung anzusehen. Der Risikomanagement-Bericht gibt externen Interessenten gleichzeitig einen Einblick in die Unternehmensführung und in die Risikodimensionen. Neben dem rechtzeitigen Ergreifen von Chancen ist die frühzeitige Vermeidung von Risiken ein essentieller Bestandteil zur Existenzsicherung des Unternehmens, wie in Kapitel 5 geschildert wird.

*Qualitäts- und Umweltcontrolling* haben seit längerem eine wichtige Rolle zu erfüllen. Als nicht unmittelbar quantifizierbare Größen sind Qualität und Umwelt lange Zeit vernachlässigt worden und drohen bei jeder Kostenreduktion erneut dasselbe Schicksal zu erleiden. Kapitel 6 geht jedoch auf deren Effizienzgewinne ein.

aus: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (Hrsg.), Controlling,  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006

Mit Informationstechnologie (IT), Datenverarbeitung (DV) bzw. Kommunikationstechnik wird mit je unterschiedlicher Intention beschrieben, dass Informationen heute nur noch mittels hoch entwickelter technischer Unterstützung erzeugt, verdichtet und gleichzeitig selektiert sowie verteilt werden können. *Informationstechnologie* (um es mit dem alles umfassenden Begriff zu beschreiben, der in Kapitel 7 thematisiert wird) durchzieht ein ganzes Unternehmen und ist unverzichtbar für die Entscheidungsunterstützung geworden. Mittels IT können die Abläufe heute integriert, die Unternehmensleitung und die -bereiche spezifisch mit Steuerungsinformationen versorgt werden. Controlling greift dadurch auf völlig andere Grundlagen zurück, als noch in den 70er oder 80er Jahren.

Die Einzelaktionen des Controlling werden im nächsten Teil des Buches behandelt. Die Informationsnachfrage im *Marketing* hat sich verändert, dem muss auch das Controlling Rechnung tragen (Kapitel 8). *Logistik*-Controlling legt einen Schwerpunkt auf Koordination, dafür werden eigene Informationen benötigt (Kapitel 9). Die Wertschöpfungskette in der *Produktion* bedarf einer Steuerung durch Controlling (Kapitel 10). Entscheidungen weitreichender Bedeutung im *Personalwesen* erfordern eine visionäre Perspektive (Kapitel 11). *Finanzen* stellen das Fundament für die Geschäftsleitung dar. Finanzcontrolling und -kennzahlen sind als Dreh- und Angelpunkt jeder Controllingkonzeption zu verstehen (Kapitel 12). *Projekte* verschiedener Art lassen sich durch projekt-spezifische Erfolgsfaktoren steuern (Kapitel 13). Investitionen und Innovationen, insbesondere aber auch *Forschung & Entwicklung* haben eine eigene Bedeutung im Controlling (Kapitel 14). Die *Informationstechnologie* unterstützt nicht nur das Controlling (vgl. oben Kapitel 7) sondern wird wegen Ihrer hohen Dynamik und ihrer Bedeutung für die Informationsverteilung auch selbst zum Objekt des Controlling (Kapitel 15).

Einzelne Branchen wurden abschließend exemplarisch ausgewählt, um Controlling aus anderer Perspektive als die des Industrieunternehmens zu beleuchten. Darunter befindet sich die *öffentliche Verwaltung* (Kapitel 16), für die Controlling eine immer stärkere Rolle spielt. Im *Gesundheitswesen* (Kapitel 17) bekommen Effizienzgesichtspunkte angesichts enger werdender Budgets eine größere Bedeutung. Mit einem großen Dienstleistungs- und Fixkostenanteil hat das *Hotel- und Gaststättengewerbe* (Kapitel 18) besondere Bedingungen. Den Problemen *projektorientierte Dienstleistungsunternehmen* (Kapitel 19) zu steuern wird in einem eigenen Kapitel nachgegangen. Die Balanced Scorecard wird hinsichtlich des Einsatzes im *Handel* (Kapitel 20) beispielhaft aufgegriffen. Liquiditäts- und Erfolgssicherung sind Gegenstand des *Baustellencontrollings* (Kapitel 21). Controlling im *Güterkraftverkehr* (Kapitel 22) beschäftigt sich mit einem stark umkämpften Markt. Working Capital Management am Beispiel des *Kfz-Handel* (Kapitel 23) behandelt die Einflüsse in einem Geschäft mit hoher Kapitalbindung.

## Autorenverzeichnis

Die Autoren des vorliegenden Buches sind  
oder waren in Beratungsgesellschaften tätig,  
die Mitglied im BDU sind.

### Holger Bissel

Dr. Holger Bissel hat nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Bank AG in Nürnberg Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Bayreuth studiert. Nach der Promotion durch die Universität Erlangen/Nürnberg zum Dr. rer. pol. und der begleitenden Ausbildung zum Steuerberater in Nürnberg und Stuttgart widmet er sich seit 1998 der Beratung mittelständischer Unternehmer. Schwerpunkte der Beratungstätigkeit sind die strategische Repositionierung, Prozessanalysen sowie Controlling und Risikomanagement. Seit 2002 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Bissel GmbH Unternehmensberatung in Nürnberg, seit 2005 auch Geschäftsführer der Crefoconsult GmbH & Co. KG in Nürnberg, Dresden und Regensburg sowie der DR & B GmbH Unternehmensberater in Regensburg. Dr. Bissel ist Mitglied des BDU Fachverbands Unternehmensführung und Controlling.



### Claudio Ciacci

Dipl.-Ing. Claudio Ciacci hat 1973 an der TU Berlin das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit der technischen Fachrichtung Bauwesen abgeschlossen. Er ist Gründungsgesellschafter und Partner der 1975 gegründeten CMS Societät für Unternehmensberatung AG (BDU) mit Hauptsitz in Berlin, die bundesweit in der Beratung mittelständischer Unternehmen insbesondere in krisennahen Situationen sowie im Konsolidierungsmanagement tätig ist. Beratungsschwerpunkte von Claudio Ciacci liegen im betriebswirtschaftlichen Konsolidierungs- und Krisenmanagement, der Erstellung von Sanierungs- und Fortführungskonzeptionen sowie der Einführung von Managementinstrumenten. Branchenerfahrungen liegen schwerpunktmäßig im Bausektor sowie in der verarbeitenden Industrie vor.

Claudio Ciacci ist Mitglied des Fachverbands Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung im BDU sowie im Interdisziplinären Arbeitskreis zwischen BDU und VBI Verband Beratender Ingenieure Deutschlands. Claudio Ciacci ist durch den BDU als CMC (Certified Management Consultant)



zertifiziert  
aus: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (Hrsg.), Controlling,  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006

### **Roland Fausel**



Unternehmensberater CMC/BDU, Jahrgang 1955. Studium der Betriebswirtschaft mit Abschluss als Dipl.-Betriebswirt (FH).

Ab 1981 angestellter Unternehmensberater bei der Unternehmensberatung Dr. Groß in Pforzheim. Umfangreiche Beratungsprojekte in mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Strategische Planung, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung.

Seit 1992 Seniorpartner von Fausel + Partner GbR Unternehmensberatung BDU in Birkenfeld b. Pforzheim. Schwerpunkt der Beratungstätigkeit ist die Einführung und Weiterentwicklung der strategischen Planung und von Controlling-, Kostenrechnungs- und Kalkulationssystemen speziell in mittelständischen Unternehmen.

Mitglied in den BDU-Fachverbänden „Unternehmensführung und Controlling“ und „Sanierungs- und Insolvenzmanagement“. Vorstandsmitglied des BDU Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg.

### **Ulrich Hanfland**



Ulrich Hanfland ist Diplom-Kaufmann, Diplom-Volkswirt und Dr. rer. pol. Seine berufliche Tätigkeit hat er bei der Otto-Wolff-Gruppe (jetzt Thyssen) begonnen und war dort Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft. Danach war er mehrere Jahre bei der Bertelsmann-Gruppe: zuerst Assistent der Konzernleitung und danach Geschäftsleitungsmitglied der Division Distribution (jetzt Arvato). Seit 1972 war er als Unternehmensberater tätig. Zunächst als Geschäftsführer der Dr. Rosenkranz-Beratungsgesellschaft für Organisation; ab 1989 Geschäftsführer von Ernst & Young Consulting und Partner der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, zuständig für Strategie- und Organisationsberatung. Nach der Fusion mit Cap Gemini war er Senior Vice President, zuständig für Controlling, Risikomanagement und Qualitätsmanagement. Zur Zeit führt er eine Einzelpraxis für Organisation und Qualitätsmanagement. Er ist Ehrenmitglied des BDU, war langjähriger Vizepräsident und viele Jahre Vorsitzender des Fachverbandes U+C.

### Uwe Hansen

Jahrgang 1941. Studium mit Abschluss als Dipl.-Kaufmann. 1969 als Prüfungsassistent bei der Kontinentalen Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eingetreten. Seit 1970 sowohl in der Wirtschaftsprüfung als auch in der Unternehmensberatung tätig. 1974 Examen zum Wirtschaftsprüfer. Nach der Fusion der Kontinentalen Treuhand mit der BDO Deutsche Warentreuhand AG Ausbau der Unternehmensberatung. Nach Ausgründung der Unternehmensberatung in 1988 Geschäftsführer der BDO Unternehmensberatung GmbH. Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer in Handeloh.

Ehemaliger Vorsitzender des BDU Fachverbandes Unternehmensführung und Controlling. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Kosten- und Prozessmanagement sowie im Controlling und DV-Revision. Lehrbeauftragter an einer Wirtschaftsakademie. Diverse Veröffentlichungen zu den obigen Themen.



### Otto Henker

Geb. 1944. Dipl.-Kfm. Uni Mannheim 1971. Siemens AG in Erlangen, Berlin, München: Seit 1975 in der Beratung: Projekt-/Abteilungsleiter in Software-Haus m. Service-RZ danach in Steuerberatungs- und WP-Gesellschaften. Seit 1985 selbstständig mit Henker Consulting Unternehmensberatung BDU und ab 1990 Geschäftsführender Gesellschafter HCR Medizin GmbH, die für Ärzte, Krankenhäuser u. a. Organisationen tätig ist. Fachliche Schwerpunkte: Betriebswirtschaftliche Analysen/Expertisen, Gesundheitsökonomiestudien, Controlling-Verfahren, -Software und -Service. Fachspezifische Kosten- und Leistungsrechnung und Kalkulation medizinischer u. sonst. Dienstleistungen. BIS/MIS zur Unternehmensanalyse/-steuerung, Risikomanagement und Rating (HC-BIRCO-System). Integriertes Ziel-, Zeit-, Informations-, Wissens-, Qualitäts-Management und Organisationsoptimierung. (HC-TIQO-System).

Verfasser zahlreicher Fachpublikationen. Mitglied im BDU seit 1991, im BDU-Fachverband „U+C“ und im BDU RAK Baden Württemberg, Unternehmensberater CMC/BDU seit 1998.



### **Thorsten Holland**



Thorsten Holland hat nach einem Doppelstudium mit Abschluss zum Diplom-Wirtschaftsingenieur und zum Diplom-Kaufmann an der Westfälischen Wilhelms Universität, Münster bei der weltweit tätigen Arthur Andersen Managementberatung gearbeitet. Dort betreute er zuletzt als Projektleiter Mandate im öffentlichen Sektor sowie in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbereichen.

Seit 1999 betreut Herr Holland als Partner und Gesellschafter der Angermann & Partner International Business Consultants GmbH, Hamburg, mittelständische Unternehmen in Fragen der Unternehmensrestrukturierung, Organisationsentwicklung sowie in der strategischen Neuausrichtung.

Darüber hinaus ist Herr Holland als Beirat in mittelständischen Unternehmen tätig.

Herr Holland ist Mitglied des Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung im BDU, wo Angermann & Partner Gründungsmitglied ist.

### **Christian Keyser**



Christian Keyser hat nach dem Abschluss zum Diplom-Ökonom an der Universität Witten/Herdecke bei der internationalen Beratungsgesellschaft Andersen Consulting im Bereich Financial Services gearbeitet. Maßgeblich arbeitete er in dieser Zeit in Projekten mit den weltweit führenden Rückversicherungsgesellschaften an der Gründung und dem Aufbau einer Unternehmensbeteiligung.

Seit dem Jahr 2002 arbeitet Herr Keyser als Senior Berater bei Angermann & Partner International Business Consultants GmbH, Hamburg. In dieser Funktion betreut Herr Keyser mittelständische Unternehmen insbesondere in Fragen der Unternehmenssteuerung, der Entwicklung von Kennzahlensystemen und der Unternehmensbewertung.

Herr Keyser ist Mitherausgeber des Buches „Familienunternehmer heute“, erschienen im Gabler-Verlag.

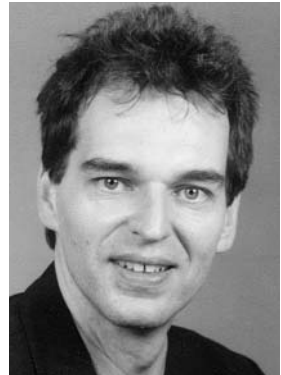


**Joachim W. Klesius**

Joachim W. Klesius, Jahrgang 1962, Diplom-Betriebswirt, Partner der proLean Consulting AG. Mit nunmehr über zehnjähriger Erfahrung im Bereich Lean Management und Lean Manufacturing in unterschiedlichen Industriepositionen und Beratungsunternehmen entwickelt und implementiert er wertstromorientierte Produktionssysteme in namhaften Industrieunternehmen. Herr Klesius engagiert sich im BDU Fachverband Informationsmanagement und Logistik.

**Stephan Kraemer**

Stephan Kraemer hat nach der Ausbildung zum Bankkaufmann und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Bamberg mehrere Jahre bei einer Stuttgarter Unternehmensberatung und als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens gearbeitet. Seit 2002 ist er für die TMS Unternehmensberatung AG in Köln als Bereichsleiter „Krise und Turnaround“ bei mittelständischen Unternehmen tätig. Zu seinen thematischen Schwerpunkten gehören Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb.



### **Frank Krautmann**



Frank Krautmann ist nach seinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an der Fachhochschule Koblenz dem Berater-team der Wendlandt Unternehmensberatung GmbH in Montabaur beigetreten. Hier ist der 30-Jährige nun seit 5 Jahren tätig. Die Studienschwerpunkte Controlling, Unternehmensorganisation und Personalwesen kommen ihm heute bei der Beratung und dem externen Controlling von Speditions- und Busunternehmen zugute. Darüber hinaus setzte er seine Expertise in Kalkulationen sowie der Betreuung von Erfahrungsaustauschgruppen und Einkaufsgemeinschaften ein.

Die Wendlandt Unternehmensberatung GmbH ist seit 1992 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

### **Karl Heinz Krug**



Karl Heinz Krug, hat sich bereits parallel zu seinem Studium der Betriebswirtschaft an den Universitäten Gießen und Hagen 1994 mit einer Unternehmensberatung im Bereich Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme selbstständig gemacht. Die Beratungsfelder wurden systematisch weiterentwickelt. Heute deckt Karl Heinz Krug die Beratungsfelder Strategie, Geschäftsprozesse, Managementsysteme (Controlling, Risiko, Umwelt und Qualität) und Restrukturierung ab. Karl Heinz Krug berät große und mittelständische Unternehmen wie auch die öffentliche Verwaltung.

Seit 2004 hat Karl Heinz Krug einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Gießen-Friedberg für das Fachgebiet strategische Unternehmensführung. Karl Heinz Krug, CMC/BDU, ist seit 2003 Mitglied des Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im BDU.

### Jürgen E. L. Meyer

Dr. Jürgen Meyer hat nach Studium und Promotion an den Universitäten von Köln und Münster bei Henkel KGaA, Düsseldorf in den Bereichen Controlling, Konzernkonsolidierung, Organisation und Finanzen gearbeitet. 1997 gründete er Synsciense® GmbH, deren Beratungsschwerpunkte bei Rechnungswesen und Abschluss, Controlling und Management-Berichterstattung, Konsolidierung und Finanzen liegen. Gegenstand sind Konzeption und Umsetzung von Neuerungen in der Unternehmensführung u. a. auch im Zusammenhang mit Produkten der SAP AG, Walldorf. Jürgen Meyer führt nationale und internationale Projekte in Deutschland und Europa. Seit 2000 hat er einen Lehrauftrag der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster für Controlling mit mySAP® ERP, er ist Autor diverser einschlägiger Veröffentlichungen.

Jürgen Meyer ist Mitglied des Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im BDU, in den Synsciense 2003 aufgenommen wurde.



### Joachim C. Ohlig

Joachim Ohlig studierte Ökonomie und Politik sowie Systemtechnik und Datenverarbeitung an den Universitäten Hamburg, Berlin (FU), Frankfurt am Main, Prag (VSE) und Berlin (TU). Er war über lange Zeit in verschiedenen Funktionen und Positionen im Projektmanagement tätig, zuletzt als „Chief Plans and Projects“ in einem multinationalen Unternehmen. Er ist Unternehmensberater der PISCHESTRIEDER CONSULTING GmbH, Hamburg mit den aktuellen fachlichen Schwerpunkten Projektmanagement, Bildungscontrolling und interkulturelle Kommunikation.

In über 25 Jahren konnte er durch intensive Arbeit insbesondere in IT-, OE- und PE-Projekten unterschiedlicher Größe – darunter auch Großprojekte und später Multi-Projekte – Erfahrungen sammeln in den Bereichen Personal, Logistik, Bau, Marketing, F+E, Operations, Finanzen, Produktion etc. für die Industrie, den Dienstleistungssektor und die öffentliche Verwaltung.

Joachim Ohlig ist Mitglied und Vorstand (seit 2005) im Fachverband Projektmanagement des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn.



### **Ralf Presber**



Herr Presber, Jahrgang 1959, ist seit 1990 geschäftsführender Gesellschafter der PERICON Unternehmensberatung GmbH. Von 1998 bis Juni 1999 fungierte er zusätzlich als Leiter der Abteilung Sonderkredite bei einer großen Sparkasse.

Die Schwerpunkte der PERICON bilden, Mergers & Akquisition, Unternehmensfinanzierung, Unternehmensmanagement sowie Krisenmanagement. Der Fokus liegt auf den Branchen Dienstleister, Nahrung und Genuss, Technologie, Medien, Telekommunikation sowie Immobilien- und Baugewerbe.

Er hält Seminare und Workshops zu allen Schwerpunkten bei diversen Hochschulen, Kreditinstituten, Verbänden und Unternehmensgruppen. Seit Herbst 2004 hat er einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Wiesbaden im Bereich Unternehmensführung. Er hat bereits zahlreiche Publikationen veröffentlicht.

Herr Presber, Unternehmensberater CMC/BDU, ist Vorsitzender des Vorstandes im BDU Fachverband Unternehmensführung und Controlling.

### **Rémi Redley**



Rémi Redley, CMC, ist Europäer niederländischer Provenienz und Inhaber der GOOSSENS-REDLEY UNTERNEHMENSBERATER BDU. Nach seiner Ausbildung in mehreren europäischen und außereuropäischen Ländern arbeitete er in der Finanz- und Außenwirtschaft sowie in der Dienstleistungsindustrie in diversen europäischen Staaten.

Seit 1978 ist er als freiberuflicher Unternehmensberater mit internationaler Marktausrichtung tätig. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeiten sind Unternehmensführung, Organisation und Controlling. Er besitzt Erfahrungen in der Beratung mittelständischer Unternehmen, der Großindustrie sowie von Dienstleistungs- und Know-how-Unternehmen.

Von 07/2002 bis 07/2005 war er Präsident der European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). Seit 1995 ist er Präsidiumsmitglied des BDU, dessen Präsidentschaft er seit 2001 innehat.

**Kurt Schaffner**

Kurt Schaffner studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Erlangen-Nürnberg und war nach seinen Abschlüssen als Diplom-Betriebswirt und Diplom-Handelslehrer 20 Jahre in Leitenden Positionen im Personalbereich namhafter nationaler und internationaler Unternehmen tätig.

Er entwickelte eine Vielzahl firmenspezifischer Systeme und Instrumente in den Personalmanagementfeldern Planung, Beschaffung, Auswahl, Beurteilung, Anreize, Entwicklung und Controlling und setzte diese zielführend um. Seit 1998 leistet er umsetzungsorientierte Beratung, Training und Coaching in den Gebieten Personalmanagement, Führung sowie Strategische Unternehmens- und Personalentwicklung. Er gilt als Spezialist für Personalportfolios und Humanvermögensrechnung und ist Autor verschiedener Bücher und Fachbeiträge.

Kurt Schaffner ist Senior Consultant und Geschäftsbereichsleiter I. O. BUSINESS, Wuppertal, Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

**Oliver Stapfer**

Oliver Stapfer war während des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität, Nürnberg als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe für Innovation und technologische Voraussage tätig. Gegenstand der Forschungsaufträge war die Erkenntnisgewinnung über den funktionalen Zusammenhang von Trends und deren Umsetzung in Markterfolge bei mittelständischen Unternehmen. Seit 1999 arbeitet Oliver Stapfer als Senior-Consultant bei der Dr. Bissel GmbH, deren Beratungsschwerpunkte Sanierung, Controlling, Strategieberatung, Prozessoptimierung und IT-Beratung sind. Oliver Stapfer berät mittelständische Unternehmen im In- und Ausland in Krisensituationen bei der Erarbeitung, Einführung und Umsetzung von Turnaround-Strategien.



### **Dirk von Danwitz**



Herr Dirk von Danwitz, Jahrgang 1968, ist Seniorberater bei der Düsseldorfer Unternehmensberatung proLean Consulting AG, Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Dort beschäftigt er sich vorwiegend mit organisatorischen Aufgabenstellungen im Bereich administrativer Funktionen von Industrieunternehmen und Fragestellungen des Themenkreises Produktionscontrolling.

Nach einem Maschinenbaustudium an der Fachhochschule Bielefeld und einem Wirtschaftsingenieurstudium an der Universität-Gesamthochschule Paderborn war er als Berater für eine der größten IT-Beratungen in Deutschland tätig. Danach wechselte er zu einer mittelstandsorientierten Managementberatung und beschäftigte sich dort schwerpunktmäßig mit Themen aus dem Bereich Organisation und Logistik.

### **Hans Ulrich Wegener**



Dipl.-Ing. Hans U. Wegener studierte Planungswissenschaften an der RWTH Aachen. Nach mehreren Jahren Forschungstätigkeit für das Land NRW folgte die Tätigkeit als Geschäftsführer Marketing und Vertrieb für ein deutsch-französisches Handelsunternehmen. 1987 Gründung der Unternehmensberatung WP Consulting Wegener + Partner. Ab 1995 Spezialisierung der Unternehmensberatung auf die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Planungs-, Informations- und Controllingssysteme („Business Intelligence“). H. U. Wegener ist Mitglied im Fachverband Unternehmensführung + Controlling des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU.

### Ekart Weis

Ekart Weis (Jahrgang 1950) studierte Betriebswirtschaftslehre in Saarbrücken. Er spezialisierte sich auf Controlling und Operations Research bei Prof. Dr. W. Kilger und Prof. Dr. W. Dinkelbach und erwarb 1978 sein Diplom. Als Assistent der Geschäftsleitung begann Weis seine berufliche Laufbahn in der Veba Gruppe und wechselte 1981 zum Versicherungskonzern ARAG. 1985 wurde er Unternehmensberater der SEMA Group Plc, London und Paris, von wo aus er 1991 zum Generalbevollmächtigten der SEMA Group AG bestellt wurde. 1993 übernahm er die Mitgeschäftsführung des Forschungshauses FOCUS Clinical Drug Development GmbH in Neuss. Ein Jahr später wurde er zusätzlich Geschäftsführer der Focus IT GmbH. Daneben bestellte ihn der Aufsichtsrat einer Bauaktiengesellschaft zum Vorstandsvorsitzenden. 1996 gründete er das Beraterhaus Ekart Weis & Partner mit Sitz in Düsseldorf und wurde gleichzeitig Partner der Unternehmensberatung Hans Esser & Partner, BDU. 1999 wurde Ekart Weis zum Geschäftsführer auf Zeit für ein rechtlich selbständiges Softwaretochterunternehmen bestellt. 2004 erhielt Ekart Weis einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Düsseldorf für Controlling, was er durch Vorträge an den Universitäten Nürnberg, Saarbrücken und Dortmund sowie zahlreichen Veröffentlichungen zu Controlling ergänzt.



### Karsten Wiese

Karsten Wiese startete seine berufliche Entwicklung nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster im Jahr 1990 als Vertriebscontroller beim OTTO Versand in Hamburg. Weitere operative Erfahrung sammelte er als Controller, Leiter Controlling, Kaufmännischer Leiter namhafter und überwiegend mittelständisch strukturierter Unternehmen, zum Teil international bzw. konzerngebunden. Durch Tätigkeit als Projektleiter in der Ernst & Young Unternehmensgruppe erarbeitete er sich Projekterfahrung in der Unternehmensberatung. Seit 2002 ist er als selbständiger Unternehmensberater von Hannover aus tätig. Seine Erfahrungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Themenfeld Controlling & Unternehmenssteuerung überwiegend für größere, mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen z. B. Logistik, Dienstleistung, Papierindustrie, kommunale Betriebe. Karsten Wiese hat mehrere Jahre für eine Unternehmensberatung des BDU gearbeitet.



### **Gunther Wolf**



Gunther Wolf schloss sowohl das Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Finanzen und Revision als auch das der Psychologie an den Universitäten zu Köln, Wuppertal und Trier mit Diplom ab. Er führte die ersten Outdoor Trainings für deutsche Unternehmen durch und gilt als Erfinder der Kundenkarte. Seit den 90er Jahren befasst er sich intensiv mit Fragestellungen des operativen und strategischen Personalcontrollings. Er entwickelte das Modell der Zieloptimierung für das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem *VIVAnow!*

Seit 1984 ist Gunther Wolf in den Bereichen Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmenssteuerung und Controlling als Berater, Interim Manager, Trainer und Coach national und international tätig. Als Autor verschiedener Bücher und Fachbeiträge ist er gefragter Redner auf Kongressen. Er führt den international anerkannten Titel „Unternehmensberater CMC/BDU“ und ist Geschäftsführer der I. O. GROUP in Wuppertal.

Gunther Wolf ist Mitglied des Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.



# Stichwortverzeichnis

## A

ABC-Analyse **39**  
Ablauforganisation 34, 329  
Ablaufanalyse 66  
Absatzsegment → *siehe Segment*  
Abweichungsanalyse 20 f., **39**, **238**, 286, 319, 337  
Anhang (im Geschäftsbericht) 196  
Anlagevermögen 158, 170, 345  
Arbeit 165  
Arztpraxis 258 ff.  
Audit 94  
Auftragsbestand 322 f.  
Ausfallsicherheit 118  
Auslastung 159 f.

## B

Backup-System 119 f.  
Balanced Scorecard **39**, 49, 113, 242, 305 ff., 309  
    Einführungsprojekt 51 f.  
Basel II 118, 196, 263  
Baustellencontrolling 315, 328  
Benchmarking **39**, 87, 188 f., 334  
Berichtswesen 35, **39**, 92, 140, 243, 257, 316  
Berichtsinstrumente 29 f.  
Beschaffung 311  
Beschäftigungsgrad 282  
Best Practice 189, 291  
Bestandskosten 158, 170, 345  
Beteiligungscontrolling 240  
Beteiligungsmanagement 230  
Betriebsabrechnungsbogen **39**, 103  
Betriebsausgaben 229, 248  
Betriebsprozess 55 f.  
Betriebsvergleich 188  
Bilanz 196  
Brainstorming 66  
Branchenstrukturanalyse **39**  
Break Even-Analyse **40**, 216  
Buchhaltung 26 f., 230, 233 f., 258  
    im Krankenhaus 247 f.  
Budgetierung 24 f., **40**, 126  
Bürgerversicherung 270  
Business Excellence 83, 94

Business Intelligence (BI) 104 ff., **105** f.  
    Referenzarchitektur 112 ff.  
Business Intelligence System 108  
Business Intelligence Werkzeuge 116  
Business Process Reengineering 50

## C

Cash flow 202 f., 205, **207**, 216  
Cash flow-Analyse **40**  
Cash flow-Rechnung 203, 234  
Chance 20  
Chancen-Management 73 f.  
Chief Risk Officer (CRO) 77  
Clearing **40**  
Controller 23  
    Aufgaben des 23, 33, 27 f.  
    Anforderungen an den 36 f., 163, 221  
Controlling **19** f.  
    Aufbauorganisation des 33  
    an Baustellen 315 ff., 328  
    externes 36, 145, 264 f.  
    von Forschung & Entwicklung 219  
    Führungssystem des 31  
    Generationen 305  
    Instrumentarium 28  
    IT-Unterstützung des 100  
    im Krankenhaus 253 f.  
    operatives 24 f.  
    strategisches 22 ff.  
Controllingabteilung 222  
Corporate Responsibility 82  
Customer Satisfaction Index (CSI) 55

## D

Data Mining 109 ff., 117  
Data Warehouse 111 f.  
Datenverarbeitung (DV)  
    → *siehe Informationstechnologie (IT)*  
Datenverfügbarkeit 152  
Datenwürfel 142  
Debitorenziel **208**  
    -management 309, 343

Deckungsbeitragsrechnung **40**, 127, 134 ff., 339,  
250, 255, 284, 317, 319  
Deckungsrelation 205  
Delphi-Verfahren 66  
Derivative Finanzierungsinstrumente **40**  
Desaster Recovery → *siehe Ausfallsicherheit*  
Deutsche Industrie Norm (DIN) 81 f.  
Diagnosis Related Groups (DRG) 251 ff.  
Dienstleistung 221  
Dienstleistungsunternehmen 291 ff.  
Divisionskalkulation 159  
Durchlaufzeit 169 f., 241

## E

Enterprise Application Integration (EAI)  
-Plattform 98, 101 f.  
Earnings before interest and taxes (EBIT) 285  
Earnings before interest, taxes and depreciation of  
assets (EBITDA) 285  
Economic Value Added (EVA) **40**, 54, 192, 204 f.  
Effektivverschuldung **207**  
EFQM-Modell 83, 232  
Eigenkapital 195  
Eigenkapitalquote **206**, 345  
Eigenkapitalrentabilität **207**  
Einheitlichen Bewertungsmaßstab (EBM) 267 f.  
Einnahmen 198  
Einzelkosten 134 f., 250, 255, 318  
Einzelkostenrisiko 63  
Entscheidungsprozess 23  
Entscheidungsträger 149  
Entsorgungskosten 85  
Entwicklung 215, **217**  
Erfolgsfaktoren 275, 280 f.  
Erfolgsrechnung 133, 320  
Ergebnissteuerung 127  
ERP-System 98, 100 ff.

## F

Factoring 343  
Fahrzeugindustrie 71, 217  
Fahrzeugspezifische Vollkostenrechnung 339  
Fakturatage 295  
Fehler-Möglichkeiten- & Einfluss-Analyse  
(FMEA) 71, 86 ff.  
Finanzcontrolling 195 ff., 203 f., 208  
Finanzierung 195  
Finanzmanagement 195  
Finanzmittel 201  
Finanzperspektive 49, 54, 309, 312  
Finanzplan 27, 282 f., 335 ff.  
Finanzplanung **40**, 197 ff.  
kommunale 237  
Finanzrendite **207**  
Finanzwirtschaft 196 f., 308

Food & Beverage 283 f., 287  
Forschung 215, 217 ff.  
& Entwicklungs-Controlling 218 f.  
Frühwarnsystem 26, **41**, 70, 77, 189  
Frühwarnung 26, 293, 315  
Führungssindikatoren 169

## G

GAP-Analyse **41**  
Gästabefragung 278 f.  
Gebietskörperschaft 229  
Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) 267  
Gemeinkosten 250, 255, 318  
Gemeinkostendeckung 323  
Gemeinkosten-Wertanalyse **41**  
Gesamtkapitalrentabilität **206**  
Geschäftsbeitragswert (GBW) 204 f.  
Geschäftsbericht 63  
Geschäftsrisiko 63  
Geschäftsfeld, strategisches 131  
Gewinn & Verlustrechnung (GuV) 196  
Gewinn **41**  
Grenzkosten **41**  
Grenzplankostenrechnung **41**  
Güterkraftverkehr 333

## H

Haushalt 233  
Haushaltsdefizit 237  
Haushaltsstelle → *siehe Kostenstelle*  
Hotel- und Gaststättengewerbe 275 ff.  
HR-Portfolio 190 f.  
Human Resources 66  
Humankapital 184, 191 f., 231  
Humanvermögen 192

## I

Inflationsrechnung 206  
Information 19  
Informationsbedarf 149 ff.  
Informationsbeschaffung 155  
Information-Controlling  
Informationsmanagement 221  
Informationssysteme 308  
Informationstechnologie (IT) 66, 77 f., 97 ff.  
- Abteilung 222  
- Ausfallsicherheit 118  
- Controlling 222  
Infrastruktur der 119  
- Kosten 224  
- Leistung 223  
Innovationscontrolling 215 f.  
Innovationsperspektive 49, 56 f., 309, 312

Innovationsprozess 55 f., 216  
 Innovationsverarbeitung,  
 entscheidungsorientierte 106  
 Instandhaltung 173  
 International Financial Reporting Standard  
 (IFRS) **41**  
 Interne Revision 69 f.  
 Internes Kontroll System (IKS) 69 f.  
 Interoperabilität 115, 118  
 Investition 178, 195  
 Investitionsplanung 25, 197, 200, 226  
 Investitionsrechnung **41**, 203  
 IT → *siehe Informationstechnologie*

## K

KAIZEN 86  
 Kalkulation **42**, 331  
 Kameralistik 233, 247  
 KANBAN 169  
 Kapazität 155, 170, 294  
 Kapital 165  
 Kapitalbedarf 195  
 Kapitalbedarfsrechnung 203  
 Kapitalbindung 156, 158 ff., 342, 345  
 Kapitalflußrechnung (KFR) **42**, 197, 200 f.  
 Kapitalkosten 205  
 Kapitalumschlag 197  
 Kennzahlen **42**  
 in der Finanzwirtschaft 206 ff.  
 im Gesundheitswesen 273  
 im Güterkraftverkehr 337 f.  
 im Handel 312 f., 344  
 in Hotels und Gaststätten 281 f.  
 in der Instandhaltung 173  
 in der Logistik 161 f., 338  
 im Marketing 141  
 in der öffentlichen Verwaltung 241 f.  
 in der Personalwirtschaft 186 f., 242, 338  
 in der Produktion 167, 175 f.  
 bei Projekten 212  
 Kennzahlensystem 31, **42**, 87, 174  
 Kennzahlenvergleich 188  
 Key-Performance-Indicator 139, 187  
 Komplexität 107 f., 343  
 Konditionen 306  
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess  
 (KVP) 75, 171  
 KonTraG 61 f., 196  
 Konzern-Controlling **42**  
 Koordination 37, 185, 211  
 durch Führung 153  
 durch Selbstabstimmung 153 f.  
 von Teilplänen 25  
 Kopfpauschale 270

Kosten **42**  
 fixe **40**, 154, 250  
 und Leistungsrechnung 125, 221, 234, 250, 255 f.  
 variable 154, 250  
 Kostenart 328  
 Kostenartenrechnung 224 f., 234  
 Kostenrechnung 156, 319  
 Kostensatz 159  
 Kostenträger 234, 251  
 Kostenträgerrechnung **43**  
 Kostenstelle 217 f., 234, 238, 247  
 Kostenstellenrechnung 26 f., **42**, 256  
 Kostenstellenplan 25  
 Kraftfahrzeuge 338 f., 344 ff.  
 Krankenhaus 246 ff.  
 Krankenversicherung 246, 269  
 Private (PKV) 269 ff.  
 Gesetzliche (GKV) 258, 269 ff.  
 Kreditorenziel **208**  
 Kundendeckungsbeitragsrechnung 127  
 Kundenerfolgsrechnung 137  
 Kundenperspektive 49, 54 f., 86, 309 f.  
 Kundenzufriedenheit 55, 242, 278

## L

Laboratorien 263 ff.  
 Lagebericht 196  
 Lagerbindung 158 ff., **208**, 342  
 Lean Production 169  
 Lebenszyklusphase **43**, 54  
 Leistung **43**, **222** f.  
 Leistungsgrad 167  
 Leistungsrechnung → *siehe auch Kosten-  
 u. Leistungsrechnung in Dienstleistungs-  
 Unternehmen* 292, 299 ff.  
 Leitbild 24  
 Liquidität 27, **43**, 259, 320 f.  
 Liquiditätsplanung 337  
 Liquiditätssicherung 198, 320 f.  
 Logis 283 f., 287  
 Logistik 147, 333  
 Arbeitsprozesse der 149  
 – Controlling 148, 156, 164  
 – Leistung 148 f.  
 – Struktur 151 ff.  
 – Systeme 149

## M

Make-or-buy-Entscheidung 220  
 Management-Informationssystem  
 (MIS) **43**, 106 ff.  
 Managementsystem 84  
 Marketing 123 ff., 233  
 – Controlling **123** ff., 129  
 – Planung 126, 130 ff.

Markt 22  
 Marktanalyse 178, 129  
 Marktanteil 55  
 Marktsegment → *siehe Segment*  
 Mitarbeitermotivation 276  
 Mittelherkunft 200  
 Mittelverwendung 200  
 Multidimensionales Reporting 142 f.

## N

Nachtragsmanagement 330  
 Nebenbetrieb, Controlling des 172  
 Netting **43**  
 Neue Verwaltungssteuerung (NVS) 233  
 Nutzungsgrad 167

## O

Öffentliche Verwaltung 221  
 Öko-Bilanzierung 89  
 OnLine Analytical Processing (OLAP) **109** ff., 141  
 Organisation 144, 222, 219  
 Outsourcing 68, 182, 220, 230, 264  
 Overall Equipment Effectiveness  
 (OEE) **167**, 167 ff., 170f, 174

## P

Performance Measurement 49  
 Personal 227  
 Personalcontrolling **183** f., 192  
 Personalkosten 186  
 Personalmanagement 184 f., 191 f.  
 Personalmanagement-Spektrum 182 f.  
 Personalplanung 197, 199  
 Personalportfolio 190  
 Plankostenrechnung **43**  
 Planumsatz 198, 296  
 Planung 19, 25, 126, 197, 257, 294 f.  
 Planungsrechnung → *siehe Finanzplan*  
 Planungsinstrumente 28  
 Portal 100  
 Portfolio-Analyse 131, 190 f.  
 Portfolio-Analyse-Management **43**  
 Praxis-Controlling-System 258 ff., 268 f.  
 Preispolitik 155, 160, 238, 286, 306  
 bei der Minibar 288 f.  
 Produktbericht 239  
 Produktbilanz 91  
 Produkthaftung 62  
 Produkthaushalt 230  
 Produktsortiment 19, 283, 306  
 Produktion 165 ff.  
 Produktionscontrolling **165**, 178  
 Produktionsprozess 167  
 Produkt-Lebenszyklus **43**, 54, 92

Profit Center 103, 129, 316  
 – Rechnung **43**  
 Prognosen **43**  
 Projekt 76, 115, 216  
 für Forschung & Entwicklung 219  
 – Ablauf 209 f.  
 – Auftrag 210  
 – Controlling 209 f., 227  
 – Kennzahlen 212  
 – Steuerung 210 f., 213  
 Projektleitung 212  
 Projektteam 153  
 Projektziele 209  
 Prozessbilanz 91  
 Prozesskosten 157, 240  
 Prozesskostenrechnung **43**, 50, 186, 250  
 Prozessperspektive 49, 55  
 Public Private Partnership (PPP) 231

## Q

Qualität der Logistik 162  
 produzierte 170 f.  
 Qualitätsgrad 167  
 Qualitätskennzahlen 171  
 Qualitätsmanagement 70 f., 81, 88  
 Qualitätssicherung 210  
 Qualitätsverluste 168  
 Quellen (Daten-) 100 f., 115, 313

## R

Referenzpraxenmodell, bwl. 267 f.  
 Regelkreis 210, 326  
 des Controlling 20  
 des Risiko-Managements 74  
 Regressionsanalyse 66  
 Reinvestitionsquote **208**  
 Rentabilität **44**, 259  
 Reporting 21, 99, 302  
 Merkmale im 125, 142  
 multidimensionales 113 f.  
 Return on Investment (ROI) 197, 192, 338  
 Revision, interne 27  
 Risiko 20, **44**, 61  
 Analyse des 66, 74 f., 205  
 operatives 64  
 Risikoarten 63 f.  
 Risikobericht 63, 74 f., 77  
 Risikoinventur 72 f., 77  
 Risikomanagement 61, **63**, 76, 78, 84, 181, 235 f.,  
 241, 323  
 – Handbuch 72 f.  
 Instrumente des 68 f.  
 Organisationsformen des 71 f.  
 Regelkreislauf des 74  
 – System 70 ff.

Risikomatrix 236, 324  
 Risikopolitik 68, 72, 78  
 Risikostrategie 75  
 Rüstzeiten 168

## S

Schaden 63 f., 66  
 Schwachstellen 165  
 Segment 130, 141  
 Segmentrechnung 125, 127  
 Selbstfinanzierungsquote 207  
 Serviceprozess 307  
 Sicherheitsmanagement 70 f.  
 Simulationsmodell 26, **44**  
 Six-sigma-Methode **44**, 86  
 Stärken-Schwächen-Analyse 166, 236  
 Steuern 229  
 Steuerung des Unternehmens 19  
 Steuerungsinstrumente 30  
 Strategie 293  
 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
 Analysis (SWOT) 334  
 Substanzerhaltung 206  
 Szenario-Technik 66

## T

Target Costing (Zielkostenrechnung) **44**  
 Termintreue 155, 169  
 Total Cost of Ownership (TCO) 231  
 Total Quality Management (TQM) 50, 83, 232  
 Transport 148, 156, 173  
 Transportgewerbe 333  
 Treasury 27, **44**

## U

Überwachung 19, 70  
 Überwachungsinstrumente 29  
 Umfeldanalyse **44**, 334  
 Umsatzplanung 197, 298  
 Umsatzrentabilität 197, **206**  
 Umschlaghäufigkeit 206

Umwelt 22  
 Umweltanalyse 24  
 Umweltkostenrechnung 89  
 Umweltmanagement 70 f., 81  
 Unternehmensanalyse 24, **45**

## V

Value at risk **45**, 66  
 Verbesserung, kontinuierliche 75, 171  
 Verbindlichkeiten 204, 343  
 Vergleich 20  
 Vergütungssystem 248, 251  
 Verkaufsregion 125, 138  
 Vermögenshaushalt 233  
 Verrechnungspreise **45**, 331  
 Verschuldungsgrad **205**  
 Vertragscontrolling 330  
 Verwaltungshaushalt 233  
 Volatilität **45**  
 Vollkostenrechnung 338 f., 247, 325

## W

Wertschöpfung 78, 168 f.  
 -kette **45**  
 Werttreiber 49  
 Wettbewerbsanalyse 126, 131  
 Wiederherstellung von Daten 119 f.  
 Wirkungsanalyse im Marketing 127  
 Wirtschaftlichkeit 230  
 Working Capital **207**, **341** ff.  
 – Management 342 f.  
 – Rechnung 204

## Z

Zeitaufwandswerte  
 Zeiteinheiten  
 Zero Base Budgeting (ZBB) **45**  
 Zertifizierung 84, 280  
 Ziele 69  
 Zielplanung **45**

Für die erfolgreiche Führung von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ist ein wirkungsvolles Controlling unabdingbar. Das Controlling liefert der Unternehmensleitung die Grundlage für ergebnisorientierte Aktionen. Planung, Überwachung der Unternehmensprozesse, Information mit Daten und Analysen bilden die Basis für schnelle und zukunftsgerichtete Entscheidungen bei der Unternehmenssteuerung. Controlling ist daher eine verantwortungsvolle Aufgabe mit dem Anspruch der Ergebnissicherung. Mit der wirtschaftlichen Dynamik unterliegt sie selbst permanenten und weitreichenden Veränderungen. So müssen Sie rechtzeitig und dauerhaft über die zentralen Kenntnisse des Controllings verfügen.

Das vorliegende vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. herausgegebene Buch des Fachverbandes „Unternehmensführung und Controlling“ liefert Ihnen das Controllingwissen, das Sie zur Erfüllung Ihrer Controllingaufgaben benötigen. Mit der nun bereits fünften völlig neu bearbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage zeigen Ihnen praktisch erfahrene Experten fundiert

- die zentralen Aufgaben des Controllings, seine Organisation und das Anforderungsprofil an Controller
- alle wesentlichen neuen und etablierten Controllinginstrumente
- die maßgeblichen Controllingansätze und -aktivitäten in einzelnen Funktionsbereichen von Unternehmen und Verwaltungen sowie ausgewählter exemplarischer Branchen.

Damit dient Ihnen das Werk umfassend als Handbuch für den Aufbau und für die Fortentwicklung wirkungsvoller sowie zukunftsfähiger Controllingssysteme. Ein umfangreiches Glossar hilft Ihnen, die Fachsprache des Controllings stets sicher und verbindlich anzuwenden.

ISBN 3-503-09765-1



9 783503 097654

€ (D)  
59,95

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)