

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE / CONTROLLING

Grundlagen des Controllings

in Verwaltungs-, Wirtschafts- und Dienstleistungsbetrieben

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

6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

von

Michael Thomas P. Sprenger-Menzel

Christian Patrick Brockhaus

Verlag Bernhardt-Witten — 58456 Witten

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Verlag: Bernhardt-Witten, Bruchstr. 33, 58456 Witten
☎ 02302-71713, Telefax 02302-77126
E-Mail: mail@bernhardt-witten.de
Internet: www.bernhardt-witten.de

Satz: Schreibservice Bernhardt, Witten

Druck: inprint druck und service, Erlangen

© 2021 by Verlag Bernhardt-Witten

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt.

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

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

Vorwort zur sechsten Auflage

Seit bisher 5 Auflagen bietet dieses Standardlehrwerk des Controllings sowohl Praktikern als auch Studenten einen kompakten Überblick der Materie und unterstreicht die weiter steigende Bedeutung des Controllings in öffentlichen und privaten Betrieben sowie *Non-Profit*-Organisationen aller Größen und Branchen.

Seit der fünften Auflage hat sich in mehreren Bundesländern auch das kommunale Haushaltsrecht, auf welches dieses Werk an den passenden Stellen Bezug nimmt, geändert, was alleine schon Grund genug wäre, eine Überarbeitung durchzuführen. Aber auch die ungezählten studentischen Hinweise und Fragen wollten eingearbeitet werden.

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

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

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

Bonn und Köln am Rhein, zum Wintersemester 2021/2022

Die Verfasser

Zu den Verfassern

Oberregierungsrat Hochschuldozent **Christian Patrick Brockhaus**, Diplom-Kfm. (II) Dipl.-Kfm. (I) Dipl.-Verwaltungswirt (FH), lehrt an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW), Abteilung Köln, sowie an der Fernuniversität Hagen und am Rheinischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung in Köln u. a. Kommunales Finanzmanagement, externes und internes Rechnungswesen und Controlling.

Regierungsdirektor Hochschuldozent **Dr. Michael Thomas P. Sprenger-Menzel**, M.A. (phil.), Dipl.rer.oec. S.T.B. Dipl.sc.pol. Dipl.-Theol., lehrt an der Abteilung Köln der HSPV NRW Volkswirtschaftslehre, Controlling/Finanzwirtschaftliche Steuerung, externes Rechnungswesen sowie Governance und an der Universität Bonn und an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Controlling im Master-Studiengang „*International Media Studies*“.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	III
Zu den Verfassern	III
Abbildungsverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Tabellenverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Verzeichnis der Anhänge	IX
Erweitertes Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1 Historische und begriffliche Grundlagen des Controllings	1
1.1 Historische Entwicklung zum modernen Controlling	1
1.1.1 Von den Königshöfen zur „Königsdisziplin“ des Rechnungswesens	1
1.1.2 Zur Entwicklung des Controllings in Deutschland	2
1.1.3 Controlling in Non-Profit- und ähnlichen Organisationen	6
1.2 Erste Grundlagen des Controllings	10
1.2.2 Aufgaben und Kernelemente des Controllings, Controllingzyklus	11
1.2.3 „Philosophie“ und Voraussetzungen des Controllings	14
1.2.4 Operatives Controlling und Strategisches Controlling	16
1.2.5 Budgetierung als System der Umsetzung der Planung	17
2 Berichtswesen (Reporting) und Kennzahlenanalyse	21
2.1 Grundlagen des Berichtswesens	21
2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	23
2.3 Jahresabschlussanalyse und controllingrelevante Kennzahlen	28
2.3.1 Einfache Jahresabschlussanalyse mit Bilanzkennzahlen	28
2.3.2 Vermögensstrukturanalyse (Aufbau der Aktiva der Bilanz)	30
2.3.3 Liquiditätsanalyse (horizontale und vertikale Bilanzkennzahlen)	32
2.3.4 Kapitalstrukturanalyse (Aufbau der Passiva der Bilanz)	35
2.3.5 Rentabilitätsanalyse	38
2.3.6 Cashflow-Analyse als „dynamische“ Liquiditätsanalyse	43
2.3.7 Cashflow und Shareholder-Value-Ansatz	47
2.4 Weitere unternehmerische Erfolgsbarometer	48
2.5 Das magische Kennzahlendreieck	53
2.6 Übungen zur Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen	55
2.7 Controlling als Frühwarnsystem mit Kennzahlen	57
3 Instrumente des Kosten- und Erfolgscontrollings	60
3.1 Break-even-Analyse (Gewinnschwellenanalyse)	60
3.2 Deckungsbeitragsrechnung und Direct Costing	63
3.2.1 Von der Vollkosten- zur Teilkostenrechnung	63
3.2.2 Vom Periodenerfolg zum Direct Costing	64
3.3 Deckungsbeitragsrechnung bzw. Direct Costing in Beispielen	66
3.4 Anwendungsgebiete der Deckungsbeitragsrechnung	72
3.5 Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten	74
3.6 Plankostenrechnung und Grenzplankostenrechnung	80
3.6.1 Starre Plankostenrechnung	81
3.6.2 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	84
3.6.3 Grenzplankostenrechnung als Weiterentwicklung	87
3.7 Zur „Gestaltung“ fixer und variabler Kosten	89
3.7.1 Fixkostenmanagement	89
3.7.2 Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	90
3.7.3 Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)	91

3.7.4	Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	95
3.7.5	Unterschiede zwischen GWA und Zero-Base-Budgeting.....	99
3.7.6	Cost-Engineering als kostensenkende Produkt- und Produktionsgestaltung.....	100
3.8	Das Problem "versunkener "Kosten: Sunk-Costs-Fallacy.....	101
4	Kosten- und Investitionscontrolling	104
4.1	Grundlagen: Finanzierung und Investition.....	104
4.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung.....	106
4.2.1	Kostenvergleichsrechnung (KVR).....	107
4.2.2	Variante der KVR: „Kritische Menge“.....	109
4.2.3	Amortisationsrechnung.....	111
4.2.4	Rentabilitätsrechnung.....	113
4.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....	115
4.3.1	Kapitalwertmethode.....	117
4.3.2	Annuitätenmethode.....	120
4.3.3	Methode des internen Zinsfußes.....	122
4.4	Investitionsrechnung an Beispielen verschiedener Branchen.....	125
4.5	Nutzen-Kosten-Methoden.....	126
4.5.1	Kosten-Nutzen-Analysen.....	126
4.5.2	Nutzwertanalyse.....	128
4.5.3	Kosten-Wirksamkeits-Analyse.....	130
5	Instrumente des Strategischen Controllings	131
5.1	ABC-Analyse und XYZ-Analyse.....	131
5.2	Die Gap-Analyse.....	132
5.3	Portfolio-Management.....	134
5.3.1	Erfahrungskurven und Produkt-Lebenszyklus.....	134
5.3.2	Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (BCG).....	139
5.3.3	Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (McKinsey).....	147
5.4	SWOT-Analyse.....	150
5.5	Benchmarking.....	151
5.6	Kennzahlensysteme in Beispielen.....	153
5.6.1	Baumdiagramme (Kennzahlenpyramiden).....	154
5.6.2	Heinens Pyramide (deduktives Mittel-Zweck-Schema).....	155
5.6.3	Das Tableau de Bord.....	156
5.6.4	Balanced Scorecard.....	157
5.7	Prognosen im Controlling.....	162
5.7.1	Überblick zu quantitativen und qualitativen Prognosetechniken.....	162
5.7.2	Ausgewählte qualitative Prognosetechniken.....	165
5.7.3	Trendermittlungen durch Wertreihenglättung.....	167
5.8	Szenario-Technik.....	175
6	Personalcontrolling	180
6.1	Einordnung des Personalcontrollings.....	180
6.2	Ziele und Instrumente des Personalcontrollings.....	181
6.3	Strategisches und operatives Personalcontrolling.....	182
6.4	Organisation und Methoden des Personalcontrollings.....	183
6.5	Personalplanung und weitere Instrumente des Personalcontrollings.....	187
6.6	Personalkennzahlen (in Beispielen aus der Praxis).....	192
6.7	Bildungscontrolling.....	195
6.8	Probleme des Personalcontrollings.....	197

7	Kommunales Beteiligungscontrolling	199
7.1	Steuerung kommunaler Beteiligungen.....	199
7.2	Instrumentarium des Beteiligungscontrollings.....	200
7.3	Ausblick – Öffentliche Verwaltung und Controlling.....	201
Anhang		203
Literaturverzeichnis		217
Stichwortverzeichnis		243