

# Rechnungswesen und Controlling

Bausteine des Rechnungswesens  
und ihre Verknüpfung

Herausgegeben von  
Professor Dr. Volkmar Botta

Bearbeitet von  
Dr. Walter Günter Arnold  
Professor Dr. Volkmar Botta  
Diplom-Kauffrau Ulrike Pech  
Diplom-Kaufmann Adrian A. Weinaug

2. Auflage



Verlag Neue Wirtschafts-Briefe  
Herne/Berlin

*Bearbeitervermerk:*

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| Dr. Walter Günter Arnold     | Kapitel 4, 5, 6, 7        |
| Prof. Dr. Volkmar Botta      | Kapitel 9, 10, 11, 12, 13 |
| Dipl.-Kff. Ulrike Pech       | Kapitel 1, 2              |
| Dipl.-Kfm. Adrian A. Weinaug | Kapitel 3, 8              |

**Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme**

**Rechnungswesen und Controlling:** Bausteine des Rechnungswesens und ihre Verknüpfung / hrsg. von Volkmar Botta. Bearb. von Walter Günter Arnold ....  
– 2. Aufl. – Herne ; Berlin : Verl. Neue Wirtschafts-Briefe. 2002  
(Unternehmens- und Beratungspraxis)  
ISBN 3-482-48122-9

ISBN 3-482-48122-9 – 2. Auflage 2002

© Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co., Herne/Berlin 1998

<http://www.nwb.de>

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Druck: Plump OHG, Rheinbreitbach.

|        |                                                                                     |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9      | Grundlagen des Controlling .....                                                    | 315 |
| 9.1    | Zu Entstehung, Begriff, Inhalten und institutioneller Einbindung des Controlling... | 315 |
| 9.1.1  | Zur Entstehung .....                                                                | 315 |
| 9.1.2  | Zur Institutionalisierung .....                                                     | 316 |
| 9.2    | Aufgaben des Controlling .....                                                      | 318 |
| 9.2.1  | Einführung .....                                                                    | 318 |
| 9.2.2  | Mitwirkung bei der Zielfindung .....                                                | 319 |
| 9.2.3  | Planung .....                                                                       | 319 |
| 9.2.4  | Koordination .....                                                                  | 321 |
| 9.2.5  | Steuerung .....                                                                     | 321 |
| 9.2.6  | Kontrolle .....                                                                     | 322 |
| 9.2.7  | Information .....                                                                   | 323 |
| 9.2.8  | Beratung .....                                                                      | 323 |
| 9.3    | Ausrichtung des Controlling .....                                                   | 324 |
| 9.3.1  | Strategisches Controlling .....                                                     | 324 |
| 9.3.2  | Operatives Controlling .....                                                        | 328 |
| 10     | Verknüpfung von Controlling und Rechnungswesen .....                                | 331 |
| 10.1   | Überblick .....                                                                     | 331 |
| 10.2   | Grundrechnungen .....                                                               | 335 |
| 10.2.1 | Kostenartenrechnung .....                                                           | 335 |
| 10.2.2 | Kostenstellenrechnung .....                                                         | 336 |
| 10.2.3 | Kostenträgerrechnung .....                                                          | 337 |
| 10.2.4 | Kurzfristige Erfolgsrechnung (Kostenträgerzeitrechnung) .....                       | 338 |
| 10.3   | Servicefunktion des Rechnungswesens für das Controlling .....                       | 339 |
| 10.3.1 | Aktualität der Informationen .....                                                  | 339 |
| 10.3.2 | Bestandsbewertung .....                                                             | 339 |
| 10.3.3 | Preiskalkulation (Kostenträgerstückrechnung) .....                                  | 340 |
| 10.3.4 | Kostenzurechnung .....                                                              | 341 |
| 10.3.5 | Historie von Kosten und Erlösen je Kostenträger .....                               | 342 |
| 10.3.6 | Isoliertheit von Kostenentstehung und -verursachung .....                           | 343 |
| 10.3.7 | Kostenentstehung und -verantwortung .....                                           | 344 |

|            |                                                  |     |
|------------|--------------------------------------------------|-----|
| 10.3.8     | Prozessorientierung.....                         | 345 |
| 10.3.9     | Entscheidungsrelevanz.....                       | 346 |
| 11         | Controllingobjekte.....                          | 348 |
| 11.1       | Unternehmens-Controlling.....                    | 348 |
| 11.1.1     | Erfolgs-Controlling.....                         | 348 |
| 11.1.1.1   | Kosten-Controlling.....                          | 350 |
| 11.1.1.1.1 | Materialeinzelkosten-Controlling.....            | 350 |
| 11.1.1.1.2 | Personaleinzelkosten-Controlling.....            | 351 |
| 11.1.1.1.3 | Sondereinzelkosten-Controlling.....              | 352 |
| 11.1.1.1.4 | Einzelkosten-Umsetzungen.....                    | 353 |
| 11.1.1.1.5 | Gemeinkosten-Controlling.....                    | 353 |
| 11.1.1.1.6 | Fixkosten-Controlling.....                       | 354 |
| 11.1.1.1.7 | Prozesskosten-Controlling.....                   | 355 |
| 11.1.1.1.8 | Prozess-Controlling.....                         | 356 |
| 11.1.1.2   | Leistungs-Controlling.....                       | 357 |
| 11.1.2     | Bestands-Controlling.....                        | 358 |
| 11.1.3     | Beispiele zum Vermögens-Controlling.....         | 360 |
| 11.1.3.1   | Anlagen-Controlling.....                         | 360 |
| 11.1.3.2   | Vorrats-Controlling.....                         | 361 |
| 11.1.3.3   | Forderungs-Controlling.....                      | 362 |
| 11.1.3.4   | Investitions-Controlling.....                    | 363 |
| 11.1.3.5   | Finanz-Controlling.....                          | 365 |
| 11.1.3.5.1 | Liquiditäts-Controlling.....                     | 366 |
| 11.1.3.5.2 | Ertragskraft-Controlling.....                    | 367 |
| 11.1.3.5.3 | Finanzierungs-Controlling.....                   | 367 |
| 11.1.3.6   | Rendite-Controlling.....                         | 368 |
| 11.1.3.7   | Renditeziele.....                                | 369 |
| 11.1.3.8   | Positionierung des Unternehmens im Markt.....    | 370 |
| 11.2       | Beteiligungs- und Konzern-Controlling.....       | 371 |
| 11.3       | Unternehmens- und Business-Unit-Controlling..... | 375 |
| 12         | Ausgewählte Controllinginstrumente.....          | 376 |
| 12.1       | Planungsinstrumente.....                         | 376 |

|          |                                                               |     |
|----------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1.1   | Stärken-Schwächen-Analyse.....                                | 376 |
| 12.1.2   | Szenariotechnik.....                                          | 378 |
| 12.1.3   | Wirtschaftlichkeitsrechnungen.....                            | 380 |
| 12.1.3.1 | Statische und dynamische Verfahren.....                       | 380 |
| 12.1.3.2 | Sourcingprozesse und Make Or Buy-Entscheidungsrechnungen..... | 383 |
| 12.1.4   | Benchmarking.....                                             | 384 |
| 12.1.5   | Target-Costing.....                                           | 385 |
| 12.1.6   | Mitlaufende Kalkulation.....                                  | 387 |
| 12.1.7   | Budgetierung.....                                             | 389 |
| 12.1.8   | Cash Flow und Shareholder Value.....                          | 396 |
| 12.1.8.1 | Cash Flow.....                                                | 396 |
| 12.1.8.2 | Shareholder Value.....                                        | 397 |
| 12.2     | Steuerungsinstrumente.....                                    | 398 |
| 12.2.1   | Strukturanalysen.....                                         | 398 |
| 12.2.1.1 | ABC-Analyse.....                                              | 398 |
| 12.2.1.2 | Losgrößenformel.....                                          | 399 |
| 12.2.1.3 | Break-Even-Analyse.....                                       | 400 |
| 12.2.1.4 | Cash-Point-Analyse.....                                       | 402 |
| 12.2.1.5 | Portfolio-Analyse.....                                        | 403 |
| 12.2.2   | Businesspläne.....                                            | 405 |
| 12.2.3   | Deckungsbeitragsrechnung.....                                 | 407 |
| 12.2.4   | Netzplantechnik.....                                          | 410 |
| 12.2.5   | Berichtswesen.....                                            | 412 |
| 12.2.6   | Kennzahlen.....                                               | 425 |
| 12.2.6.1 | Grundzahlen.....                                              | 425 |
| 12.2.6.2 | Bruchzahlen.....                                              | 426 |
| 12.2.6.3 | Externe und interne Kennzahlen.....                           | 429 |
| 12.2.6.4 | Kennzahlen der externen Beurteilung.....                      | 429 |
| 12.2.6.5 | Kennzahlen zum internen Gebrauch.....                         | 430 |
| 12.2.6.6 | Finanzielle Kennzahlen.....                                   | 431 |
| 12.2.6.7 | Nicht finanzielle Kennzahlen.....                             | 438 |
| 13       | Kennzahlensysteme.....                                        | 443 |
| 13.1     | Einführung.....                                               | 443 |

---

|                                           |                                                                                            |     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.2                                      | Ordnungssysteme .....                                                                      | 444 |
| 13.3                                      | Rechensysteme .....                                                                        | 445 |
| 13.3.1                                    | Das Du Pont-System .....                                                                   | 445 |
| 13.3.2                                    | Das ZVEI-Kennzahlensystem .....                                                            | 448 |
| 13.3.3                                    | Die „Pyramid Structure of Ratios“ .....                                                    | 451 |
| 13.3.4                                    | Das „Tableau de Bord“ .....                                                                | 452 |
| 13.3.5                                    | Vergleich der Kennzahlensysteme .....                                                      | 453 |
| 13.3.6                                    | Physische Indikatoren zur früheren Identifikation operativer Stärken und<br>Schwächen..... | 454 |
| 13.3.7                                    | Beispiel zur Indikatorenbestimmung .....                                                   | 456 |
| 13.3.8                                    | Balanced Scorecard .....                                                                   | 457 |
| 13.3.9                                    | Balanced Controlling .....                                                                 | 459 |
| Anlage: Industrie-Kontenrahmen (IKR)..... |                                                                                            | 468 |
| Literaturverzeichnis.....                 |                                                                                            | 474 |
| Stichwortverzeichnis .....                |                                                                                            | 483 |