

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)



Univ.-Prof. Dr. Laurenz Lachnit
Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller

Controlling

Impressum

Autor: Univ.-Prof. Dr. Laurenz Lachnit
Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller
unter Mitarbeit von Dipl.-Oec. Rainer Isemann und Dr. Lars Haneberg

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen (C3L)

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

Oldenburg, April 2015

Univ.-Prof. Dr. Laurenz Lachnit



Ehemaliger Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Rechnungswesen (Controlling und Wirtschaftsprüfung) an der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg. Er war wissenschaftlicher Sachverständiger im Unterausschuss „Bilanzrichtlinien-Gesetz“ des Bundestags-Rechtsausschusses und ist Mitglied des DVFA-Arbeitskreises „Finanzanalytische Kennzahlen“. Prof. Dr. Lachnit sammelte umfangreiche Industriepraxis in Unternehmen des Anlagenbaus. Nach der Promotion an der Freien Universität Berlin folgte die Habilitation an der Universität Dortmund. Von 1981 bis 2008 war er Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen an der Carl von

Ossietzky-Universität Oldenburg. Außerdem erhielt er Rufe 1985 auf den Lehrstuhl für BWL/Controlling an der WHU Koblenz, 1989 auf den Lehrstuhl für BWL/Wirtschaftsprüfungswesen an der Universität GHS Essen und 1996 auf den Lehrstuhl für BWL/Rechnungswesen an der Universität Leipzig. Prof. Dr. Lachnit ist Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Gebieten Bilanz- und Unternehmensanalyse, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensführung, Controlling, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme, Managementtechniken und -systeme sowie EDV im Rechnungswesen.

Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller



Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung an der Helmut Schmidt Universität – Universität der Bundeswehr, Hamburg.

Aufgewachsen in einem Familienunternehmen (Busse, Fahrschule und Taxen) hat er an der Universität Oldenburg Betriebswirtschaftslehre mit juristischem Schwerpunkt studiert, über die Vermittlung von Controllingkompetenzen im Mittelstand promoviert und über konvergentes Management-Rechnungswesen bei Univ.-Prof. Dr. Lachnit habilitiert. Er war drei Jahre freier Mitarbeiter der KPMG Deutsche Treu-

hand Gesellschaft AG im Bereich Middle Market und hat diverse Lehraufträge an Fachhochschulen und Universitäten gehalten. Aktuell ist er als Lehrender und Autor von Studienmaterialien in verschiedenen weiterbildenden Online-Studiengängen sowie als Fachbeirat wissenschaftlicher Zeitungen und der Haufeakademie tätig. Zudem ist er Mitglied des Facharbeitskreises IFRS und Controlling sowie des Gutachtergremiums des Controllingwikis des Internationalen Controllervereins, Verfasser zahlreicher Publikationen, Mitherausgeber des Handbuchs der Bilanzierung, des Haufe-HGB-Kommentars und zweier Schriftenreihen beim Erich Schmidt Verlag. Er ist als Gutachter, Trainer und Berater in den Bereichen HGB und IFRS sowie Finanzierung, Controlling und Public Management tätig und Träger des Controlling-Ehrenpreises der BVBC-Stiftung 2012.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL	10
2	CONTROLLING ALS UNTERNEHMENSFÜHRUNGS-SERVICEFUNKTION	15
2.1	Wesen und Aufgaben des Controlling	15
2.1.1	Controllingentwicklung und Controllingphilosophien.....	17
2.1.2	Koordination der Unternehmensführungs-Teilsysteme als Controllingaufgabe.....	20
2.1.3	Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems als Controllingaufgabe.....	22
2.1.4	Gestaltung des betrieblichen Informationssystems als Controllingaufgabe.....	25
2.1.5	Unterstützung der Rationalitätssicherung als Controllingaufgabe.....	27
2.2	Teilgebiete des Controllings	28
2.2.1	Controllingteilgebiete nach Aufgabenaspekt	29
2.2.2	Controllingteilgebiete nach Zeitaspekt.....	31
2.2.3	Controllingteilgebiete nach Funktionalaspekt	33
2.2.4	Controllingteilgebiete nach Faktoraspekt.....	40
2.3	Instrumente des Controllings	42
3	ABSATZ- UND UMSATZPROGNOSE ALS BESTANDTEIL DES ERFOLGS-CONTROLLINGS	47
3.1	Absatz- und Umsatzprognose als zentraler Controllingbaustein.....	47
3.2	Verfahren zur Absatz- und Umsatzprognose	48
3.3	Umsatzprognose bei Unternehmen mit hoher Wiederholungshäufigkeit der Leistungserstellung (Massenfertigung).....	52
3.4	Umsatzprognose bei Unternehmen mit geringer Wiederholungshäufigkeit der Leistungserstellung (Einzelfertigung)	56
4	UMSATZ-, KOSTEN- UND ERFOLGSPLANUNG ALS BESTANDTEILE DES ERFOLGSCONTROLLING	66
4.1	Umsatzplanung.....	66
4.2	Kostenplanung	66
4.3	Erfolgsplanung	70

5	STATISCHE KALKÜLE DES FINANZCONTROLLING	76
5.1	Begriff und Aufgaben des Finanzcontrolling	76
5.2	Vermögens-, Kapital- und Deckungsanalyse von Vermögen und Kapital.....	78
5.3	Liquiditätsstatusrechnungen	88
6	DYNAMISCHE KALKÜLE DES FINANZCONTROLLINGS.....	92
6.1	Finanzplanungsprozess.....	92
6.2	Originäre und derivative Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	94
6.3	Kapitalflussrechnung (Cashflow-Statement)	97
7	INTEGRIERTES ERFOLGS-, BILANZ- UND FINANZPLANUNGSSYSTEM.....	104
7.1	Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung	104
7.2	Sachliche Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	110
7.3	Zeitliche Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	110
7.4	Organisatorische Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	111
8	KALKÜLE DES RISIKOCONTROLLING	114
8.1	Risikomanagementprozess und Risikomanagementkalküle	114
8.2	Grundkonzept eines Risikomanagementsystems.....	116
9	INTEGRIERTES ERFOLGS-, FINANZ- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM	124
9.1	Grundkonzept eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems.....	124
9.2	Erfolgs- und Finanztransformation der Risiken.....	126
9.3	Gesamtunternehmensmodule eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems	127
10	FÜHRUNGSMFORMATIONSSYSTEME AUF KENNZAHLENBASIS.....	132
10.1	Notwendigkeit von Führungs-Kennzahlensystemen ...	132
10.2	Return on Investment (ROI)-Kennzahlensystem	133
10.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-(RL-)Kennzahlensystem.....	135
10.4	Balanced Scorecard	154

11	LITERATURVERZEICHNIS	160
12	GLOSSAR	162
13	SCHLÜSSELWÖRTERVERZEICHNIS	166
14	AUFGABEN MIT MUSTERLÖSUNGEN	171

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Controlling im Systemzusammenhang der Unternehmung	20
Abb. 2:	Struktur des Führungsprozesses	22
Abb. 3:	Inhaltliche Struktur eines Planungs- und Kontrollsystems	23
Abb. 4:	Formale Struktur eines Planungs- und Kontrollsystems	24
Abb. 5:	Informations-Entscheidungs-Aktions-System der Unternehmung	25
Abb. 6:	Systeme der betrieblichen Informationswirtschaft	26
Abb. 7:	Strukturdimensionen eines Führungsinformationssystems	29
Abb. 8:	Abgrenzung von operativer und strategischer Unternehmensführung	31
Abb. 9:	Bestandteile des Management-Rechnungswesens	44
Abb. 10:	Merkmale qualitativer Prognosemethoden	50
Abb. 11:	Merkmale quantitativer Prognosemethoden	51
Abb. 12:	Systemkonzept zur operativen Umsatzprognose bei Mengenleistungstätigkeit	55
Abb. 13:	Struktur und Module eines Systems zur Erfolgs- und Finanzführung bei Unternehmen mit individualisierten Großaufträgen	57
Abb. 14:	Projektlaufzeiten, Fakturierungszeitpunkte und Umsatzverteilungen	59
Abb. 15:	Kalkulatorische Übersicht über die Projektegesamtheit (in T€)	60
Abb. 16:	Umsatz, Gesamtleistung und Betriebsergebnis nach handelsrechtlichem und kalkulatorischem Konzept (Ausgangslage) ..	61
Abb. 17:	Umsatz, Gesamtleistung und Betriebsergebnis nach handelsrechtlichem und kalkulatorischem Konzept (Simulation 1) ..	62
Abb. 18:	Struktur der Unternehmensplanung	69
Abb. 19:	Basiselemente der Erfolgsplanung	72
Abb. 20:	Module zur Analyse der Finanzlage	78
Abb. 21:	Berechnungsschema für das bereinigte Eigenkapital	83
Abb. 22:	Liquiditätsstatusrechnung	89
Abb. 23:	Kapitalflussrechnung (Cash Flow-Statement)	99
Abb. 24:	Struktur einer integrierten Kapitalflussrechnung	100
Abb. 25:	Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung	106

Abb. 26: Integriertes Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungssystem	109
Abb. 27: Grundkonzept eines Risikomanagement-Gesamtsystems.....	115
Abb. 28: Modularer Aufbau eines integrierten Risikomanagementsystems	126
Abb. 29: Integrationsnotwendigkeiten eines Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems	127
Abb. 30: Ablauf der Erfolgs- und Finanztransformation der Risiken	128
Abb. 31: Grundstruktur eines ROI-Kennzahlensystems.....	134
Abb. 32: Grundstruktur des RL-Kennzahlensystems.....	138
Abb. 33: RL-Kennzahlensystem: Allgemeiner Teil – Gesamtunternehmensbezogene Erfolgskennzahlen	140
Abb. 34: Ausdifferenzierte Rentabilitätszusammenhänge	143
Abb. 35: RL-Kennzahlensystem: Allgemeiner Teil – Gesamtunternehmensbezogene Liquiditätskennzahlen	146
Abb. 36: RL-Kennzahlensystem: Sonderteil - Produktbezogene Kennzahlen ..	152
Abb. 37: Grundstruktur einer Balanced Scorecard.....	155
Abb. 38: Aggregation der Perspektivfelder	156

KAPITEL 1: EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

1 EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Controlling als Funktion und Institution wird zunächst hauptsächlich im Zusammenhang mit erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen gesehen, aber auch in der öffentlichen Verwaltung, in öffentlichen Betrieben, Krankenhäusern, Wohlfahrtsverbänden und NGOs erlangt das Controlling eine steigende Bedeutung. Globalisierungen der Unternehmenstätigkeiten, gestiegene Anforderungen der Kapitalgeber (hier vor allem auch Banken), Veränderungen auf den Märkten sowie die weitere Öffnung des Binnenmarktes werden dazu führen, dass der Stellenwert des Controllings im Unternehmen – gerade auch im Hinblick auf Klein- und Mittelbetriebe – weiter wachsen wird. Das Controlling beschäftigt sich mit der Erfolgs-, Finanz- und Risikosteuerung des Unternehmens und wirkt steuernd und koordinierend innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Controlling wird somit als Teil des Managementprozesses eines Unternehmens aufgefasst und verwertet einsatzfähig zielleitend betriebswirtschaftliches Wissen über Instrumente und Verfahren und erfüllt somit eine zentrale Unternehmensführungsservicefunktion.

Controlling bezeichnet die Gesamtheit der Konzepte und Instrumente zur rechnungswesenbasierten Unterstützung der Unternehmensführung bei Lenkung des Unternehmens. Das Controlling hat die Aufgabe,

- Instrumente und Informationen für die Unternehmensführung bereitzustellen, um unternehmerische Entscheidungsbildung und -durchsetzung zu unterstützen,
- Planung, Steuerung und Kontrolle auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens zu verankern sowie
- Sicherung des Bestandes und Entwicklung der Potenziale des Unternehmens zu gewährleisten.

Ein dispositiv nutzbares Rechnungswesen wird dabei zum zentralen Controllinginstrument. Es ist Ausgangspunkt und Kernbestandteil eines umfassenden Führungssystems, in welchem die Führungsteilsysteme koordiniert und in einer ganzheitlichen Führungskonzeption zusammengefügt werden. Controlling ist dabei einerseits als Funktion des Managementprozesses zu verstehen, die letztlich auch mit § 93 AktG von jedem Vorstand gesetzlich verlangt wird, und andererseits als Institution innerhalb des Unternehmens, z.B. als eigenständige Abteilung. Letzterer kommt dann auch die Aufgabe der Rationalitätssicherung der Führung zu, indem Entscheidungen vorbereitet oder kritisch hinterfragt werden, ohne dabei jedoch direkt eigene Führungsaufgaben zu übernehmen.

Da das Controlling keinen Rechtsnormen unterliegt, kann es firmenspezifisch auf die Führungserfordernisse des Managements zugeschnitten werden. Die Führungsunterstützung wird durch entsprechende Ausgestaltung interner Abbildungsmodelle ermöglicht. Dazu haben Sie sich Grundzüge und Modelltypen des internen Rechnungswesens sowie entsprechende Ausgestaltungen als Controllinginstrumentarium zu erarbeiten. Zur Vermittlung wird folgender Stoffplan zugrunde gelegt:

Im **Kapitel 2** werden die Grundlagen des Controllings in Bezug auf Wesen, Aufbau sowie historischem Hintergrund erläutert. Darüber hinaus werden die wesentlichen Teilgebiete des Controllings umrissen und zentrale Instrumente und Methoden des Controllings verdeutlicht.

Die Bedeutung der Absatz- und Umsatzprognose als zentralem Bestandteil der Führungsunterstützung durch das Controlling wird in **Kapitel 3** dargestellt, wobei unterschiedliche Umsatzprognoseverfahren in Bezug auf Einzel- und Massenfertigung erörtert werden.

Im **Kapitel 4** erfolgt die Darstellung der Konzepte zur Umsatzplanung, Kostenplanung und Erfolgsplanung als Instrumente des Erfolgscontrollings.

Begriff und Aufgaben des Finanzcontrollings werden in **Kapitel 5** geklärt. Es wird die Analyse von Vermögen und Kapital dargestellt; des Weiteren wird hier die Liquiditätsstatusrechnung beschrieben.

Im **Kapitel 6** werden der Finanzplanungsprozess und die originäre und derivative Einnahmen- und Ausgabenrechnung definiert und erklärt. Des Weiteren wird die Kapitalflussrechnung in Aufbau und Bedeutung für das Controlling erläutert.

Im **Kapitel 7** werden zunächst die Inhalte und Strukturen eines Planungs- und Kontrollsystems erläutert. Sodann wird verdeutlicht, warum eine Integration der Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen für die Unternehmensführung notwendig ist und wie ein solches integriertes Planungs- und Kontrollsystem gestaltet werden kann.

Das Wesen des Risikocontrollings wird in **Kapitel 8** bestimmt; des Weiteren werden Kalküle, Prozess und Grundkonzept eines Risikomanagementsystems (RMS) beschrieben.

In **Kapitel 9** wird das Grundkonzept eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems vorgestellt. Des Weiteren wird aufgezeigt, warum Risiken in Erfolgs- und Finanzinformationen transformiert werden müssen. Abschließend wird das Gesamtsystem des integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems vertiefend dargestellt.

In **Kapitel 10** werden Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controllinginstrument erläutert. Hierbei werden das Return-on-Investment- und das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem dargestellt, ihre Zusammenhänge aufgezeigt und ihre Aussagekraft erörtert. Im Anschluss daran wird die Balanced Scorecard hinsichtlich Aufbau und Arbeitsweise dargestellt

Die Lehrmethodik dieses Studienmoduls umfasst mit unterschiedlichen Akzentsetzungen die gesamten vorgesehenen Lehrmethoden gemäß Curricularkonzept des Studienganges.

Ziel des Moduls ist es, das grundlegende Theorie- und Faktenwissen des Controllings zu vermitteln. Außerdem wird auf das Ziel der ökonomischen Bildung abgestellt, ein Verständnis für die Zusammenhänge zwischen betriebswirtschaftlichen Denkweisen und Methoden sowie betrieblichen Realitäten zu schaffen.

Mit Hilfe der aufgenommenen Fachkenntnisse sollen Sie in die Lage versetzt werden, Abbildungen der Erfolgs-, Finanz- und Risikolage des Unternehmens zu erstellen und zu analysieren.

Durch die Auseinandersetzung mit Konzeption und Methoden des Controllings sowie durch schrittweise Aufgabenlösungen sollen Schlüsselqualifikationen vermittelt werden, um insbesondere die Weiterentwicklung von Fach- und Methodenkompetenzen zu fördern.

Bei der Bearbeitung der Aufgaben und ihrer selbständigen Lösung werden Rechenfertigkeit und Analysefähigkeit sowie unterschiedliche Arbeits- und Herangehensweisen geübt, um z.B. die Urteils- und Entscheidungsfähigkeit zu fördern. Die Theoriebearbeitung des Moduls soll durch Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansätzen und Methoden die kritische Reflektion des Stoffes bewirken.

Die übergeordneten **Lernergebnisse** des Moduls lauten:

- Verstehen von Funktion und Konzeption des Controlling;
- Kenntnis der wesentlichen Controllinginstrumente;
- Grundfertigkeiten bei Anwendung der Controllinginstrumente;
- Fähigkeit zur Nutzung von Unternehmensabbildungen zur Unterstützung der Erfolgs-, Finanz- und Risikosteuerung des Unternehmens.

Als besondere Anforderung für dieses Modul sind die Kenntnisse aus den Pflichtmodulen „Bilanzierung“ und „Kostenrechnung“ zu nennen.

Jedes Kapitel hat folgenden **didaktischen Aufbau**:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die Lernergebnisse. Sie beschreiben welche Kenntnisse und Fähigkeiten nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben worden sind.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem Basistext mit Graphiken, Abbildungen, Tabelle und Rechenbeispielen die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis der Zusammenhänge erleichtern.
- Die fett gedruckten Begriffe/Worte im Text machen Sie aufmerksam auf einen neuen Aspekt bzw. auf eine Spezifizierung. Sie finden sie zum Teil im Glossar erklärt.
- Aufgaben zur Lernkontrolle finden Sie am Ende eines jeden Kapitels oder Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.
- Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit finden sich ebenfalls am Ende eines jeden Kapitels oder Unterkapitels.

- Bei der Literatur zur Vertiefung handelt es sich um Literatur (Lehrbücher), die Sie sich gegebenenfalls anschaffen oder zum überwiegenden Teil in der UNI-Bibliothek ausleihen können.
- Online-Aufgaben zur Überprüfung des Gelernten finden Sie in der Lernumgebung C3LLO. Diese haben die Funktion, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken sowie Sie auf die Art der Fragestellung in der Klausur vorzubereiten.