

Operatives Controlling – Band 1

**Planung, Datenaufbereitung,
gesamtbetriebliche Kennzahlen,
Kontrolle**

Von

Prof. Dr. Martin Wördenweber

3., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-19164-2

1.-2. Auflage 2013-2015

Verlag Gertrud Scheld, Fachbibliothek Verlag, Paderborn-Marienloh

3. Auflage 2021

ISBN 978-3-503-19164-2

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek 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.

Druck und Bindung: docupoint, Barleben

Vorwort zur 3. Auflage

Erfreulicherweise war auch die zweite Auflage in relativ kurzer Zeit vergriffen. So war wieder Gelegenheit, neben Anregungen der Kollegen und Kolleginnen und der Studis eigene neue Erkenntnisse in diese dritte Auflage einfließen zu lassen.

Die nachstehend aufgelisteten Erweiterungen haben dazu geführt, dass das bisherige Werk in zwei Bände aufgeteilt werden musste: Einen ersten Band mit den Bereichen „Operative Planung und Kontrolle“ sowie „Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene“ und einen zweiten Band mit dem Themen „Operative Kennzahlenanalyse in den Funktionsbereichen“ und „Ausgewählte Methoden und Techniken des operativen Controllings“.

Gleichzeitig wurden einige wesentliche Erweiterungen vorgenommen: Den bisherigen Kapiteln wurde ein neues Kapitel mit dem Thema „Einführung in das operative Controlling“ vorgeschaltet. Einen zweiten neuen Schwerpunkt bilden die „Kennzahlen und Verfahren der Vollkostenrechnung“ sowie die „Kennzahlen und Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung“. Drittens wurden die Themen Grundsätze der Planung einschließlich der rechtlichen Grundlagen, Grundbestandteile eines Plans, Merkmale von Plänen, Planungsträger, Planungshandbuch, Planungsfehler und Grenzen der Planung aufgegriffen. Der Unter-Unterabschnitt „Finanzplanung“ wurde deutlich erweitert. Neu sind die Darstellung des Benchmarking-Prozesses, der Soll-Wird-Vergleich und ein Beispiel zum internen Benchmarking sowie im Bereich der Kontrolle die Stichpunkte Kontrollprozess, Kontrollzeitpunkte und Kontrollobjekte. Ebenfalls diskutiert werden die neu aufgenommenen Kennzahlen „Selbstfinanzierungsquote“ und „Vermögensumschlag“. Aus der Perspektive einer zunehmend nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung wurde die Kennzahl „Entsorgungskostenquote“ aufgenommen. Deutlicher abgegrenzt wurden die Aufgabfelder Controlling und Revision sowie der Entscheidungs- und Führungsprozess.

Um sowohl die Unterabschnitte „Kennzahlen und Verfahren der Vollkostenrechnung“ und „Kennzahlen und Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung“ als auch die Ausführungen zur Plankostenrechnung zu verschlanken und damit lesbarer zu gestalten, wurden aus dem Paragraphen 2.4.2.6.1 „Einführung in die Plankostenrechnung“ grundlegende Begriffser-

läuterungen der Kostenrechnung herausgenommen und daraus mit einigen notwendigen Ergänzungen eine eigenständige Monografie „Verfahren und Kennzahlen der Kostenrechnung“ sowie ein zugehöriges Klausurenübungsbuch Kostenrechnung geschaffen.

Zur Verwendung der geschlechtsspezifischen, männlichen Schreibweise sei folgender Hinweis erlaubt: Es ist schreibtechnisch deutlich einfacher, nur die männliche Form zu verwenden, anstatt der gelegentlich gebrauchten, aber doch recht mühsam zu lesenden Ausdrücke wie AutorIn, Autor/in, Autor*in, Autor oder Autorin, StudentIn, Student*in, Student/in, Student oder Studentin etc. Zweitens wäre die vorstehende Verwendung grammatikalisch falsch. Drittens lässt sie sich in sehr vielen Fällen wie z. B. beim Arzt nicht einheitlich anwenden: Eine Ärztin gibt es nicht. Viertens führt die Ausführung zu einer erschwerten Les- und Erfassbarkeit des Textes. Zuletzt wäre die vorstehende Art der genderorientierten (?) Schreibweise angesichts der drei Geschlechter (Männer, Frauen, Diverse) ohnehin nicht korrekt. Die Nutzung der männlichen Ausdrucksweise ist in diesem Lehrbuch lediglich als Kurzform für die drei Geschlechter zu verstehen. Insofern mögen Leserinnen und Intersexuelle mir verzeihen und ein wenig Verständnis aufbringen.

Für die zahlreichen Anregungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge möchte ich mich bei den Studenten (cand. B A.) der Fachhochschule Bielefeld, insbesondere Herrn Mark Pöttker und der Absolventin Frau Saskia Dewert, M A, herzlich bedanken. Mein besonderer Dank gilt meinen studentischen Hilfskräften, Frau cand. M A Stephanie Bertram und Herrn cand. LL. B. Michael Wesselmann, die mit außerordentlichem Fleiß und dem Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten zum Gelingen der 3. Auflage beigetragen hat.

Kritik und Verbesserungsvorschläge, aber gerne auch Lob sind ausdrücklich erwünscht. Am besten per E-Mail an OC@dr-woerdenweber.de.

Büren, im Februar 2021

Martin Wördenweber

Vorwort zur 2. Auflage

Nachdem innerhalb kurzer Zeit die erste Auflage vergriffen war, bot es sich an, Anregungen der Kollegen und Kolleginnen und der Studenten aufzugreifen und einige Stellen zu optimieren.

Gleichzeitig wurden einige wesentliche Erweiterungen vorgenommen: Den beiden bisherigen Kapiteln wurde ein neues Kapitel mit dem Thema „Operative Planung und Kontrolle“ vorgeschaltet. Einen zweiten neuen Schwerpunkt bilden die Ausführungen zur XYZ-Analyse bzw. ABC-XYZ-Analyse. Drittens nehmen die Erläuterungen zum Werbe-Controlling und Controlling des Webauftritts einen breiten Raum ein. Neu aufgenommene Kennzahlen sind die Wachstumsquote, Preisnachlassquote, Erlösschmälerungsquote, Forderungsdauer, Lieferantenkreditdauer, Zahlungszielabweichung sowie Betriebsrendite und Betriebsrentabilität.

Für die zahlreichen Anregungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge möchte ich mich bei den Studenten (cand. B A.) der Fachhochschule Bielefeld, insbesondere Herrn André Bringezu, Frau Marnie Fahrenkämper, Herrn Jordan Gjorgjijoski, Herrn Deniz Günes, Frau Anne Junker, Herrn Osman Kavci, Herrn Christian Krause, Herrn Philip Lazic, Herrn Baris Sevilmis, Frau Elena Vogt und Frau Lorena Zahn herzlich bedanken. Mein besonderer Dank gilt meiner studentischen Hilfskraft, Herrn cand. B. A. Marcel Büttemeyer, der mit außerordentlichem Fleiß und dem Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten zum Gelingen der 2. Auflage beigetragen hat.

Kritik und Verbesserungsvorschläge, aber gerne auch Lob sind ausdrücklich erwünscht. Am besten per E-Mail an OC@dr-woerdenweber.de.

Büren, im April 2015

Martin Wördenweber

Vorwort zur 1. Auflage

Es scheint fast so, als wenn sich die Ereignisse immer schneller „überschlagen“. Eine Krise jagt die andere. Waren es gerade noch die Immobilien- und Bankenkrise in den USA, Großpleiten gestandener Unternehmen wie Quelle und Schlecker, Beinahe-Staatsinsolvenzen in Europa, stehen die nächsten Wirtschaftsprobleme (bestimmt) schon bald bevor.

Die Ursachen sind vielfältig. Sicher, die Wettbewerbssituation verschärft sich ständig aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaftsräume, der Internationalisierung der Märkte bei schwachem Wirtschaftswachstum oder sogar Rückgängen der Bruttoinlandsprodukte der Volkswirtschaften. Aber auch ohne derartigen Druck „von außen“ sollte, ja muss die Geschäftsleitung eines Unternehmens bestrebt sein, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens permanent zu verbessern. Allein schon, um für schwierige Zeiten gewappnet zu sein. Im Idealfall ist das ständige Optimieren ein Reflex, der in „Fleisch und Blut“ übergegangen ist.

Es hat sich gezeigt, dass hierzu – und nicht nur in Großunternehmen! – das Controlling einen hervorragenden Beitrag leisten kann. Um einen schnellen Überblick zu erhalten, werden in der Regel Kennzahlen verwendet. Der Unternehmer muss oft in kürzester Zeit auf die „richtigen“ Informationen zurückgreifen können, um die „richtigen“ Entscheidungen treffen zu können.

In diesem Buch werden sowohl gesamtbetriebliche als auch funktionsbezogene Kennzahlen vorgestellt und diskutiert werden, nachdem die erforderlichen Grundlagen der Datenaufbereitung, die (grundsätzliche) Bewertung von Kennzahlen und betriebswirtschaftliche Erfolgs- und Gewinnbegriffe vorgestellt wurden.

Voraussetzung der Lektüre sind allgemeine, grundlegende Kenntnisse Kosten- und Leistungsrechnung, der Finanzierung, des Marketings, der Materialwirtschaft, sowie Buchführung und Bilanzierung. Im Hinblick auf die Grundkenntnisse zur Kosten- und Leistungsrechnung wird das Studium von SCHELD, G. A.: Das interne Rechnungswesen im Industrieunternehmen, Band 1 bis 4, erschienen im gleichen Verlag, verwiesen.

Das Lehr- und Arbeitsbuch basiert auf zahlreichen Lehrveranstaltungen an öffentlichen und privaten Fachhochschulen (einschließlich Verbundstudium), Universitäten und Wei-

terbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Daneben sind langjährige Erfahrungen des Autors in leitender und Geschäftsführungsfunktion bei national und international tätigen Unternehmen eingeflossen.

Das Lehr- und Arbeitsbuch wendet sich an alle Leser, die sich in Studium oder Beruf mit Management und Controlling beschäftigen. Es richtet sich an Dozenten und Studenten der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen, Universitäten und Berufsakademien. Es ist gleichermaßen zum Selbststudium für Führungskräfte geeignet, die einen fundierten theoretischen Background für ihre Entscheidungen im Unternehmen suchen.

Für die zahlreichen Anregungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge möchte ich mich bei den Studenten der Fachhochschule Bielefeld, insbesondere Frau B. A. Ina Donges, Frau B. A. Christina Göckede, Herrn B. A. Yassine Omri und Frau B. A. Christine Schijan herzlich bedanken. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Guido A. Scheld von der Fachhochschule Jena für seine konzeptionellen Anregungen und die fachlich tiefgehenden Diskussionen. Ebenfalls bedanken darf ich mich bei meiner studentischen Hilfskraft, Frau cand. B. A. Christina Beckhoff, die mit außerordentlichem Fleiß und kreativen Ideen zum Gelingen des Buches beigetragen hat.

Für Anregungen, die der weiteren inhaltlichen und didaktischen Verbesserung dienen, bin ich dankbar. Am besten per E-Mail an OC@dr-woerdenweber.de.

Büren, im Oktober 2013

Martin Wördenweber

Inhaltsübersicht Band 1 und 2

Band 1

1	Einführung in das operative Controlling	1
1.1	Grundlagen des Controllings	1
1.2	Controlling und Revision	13
1.3	Definition operatives Controlling	19
1.4	Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit	21
2	Operative Planung und Kontrolle	29
2.1	Grundlagen der Planung	29
2.2	Kontrolle	163
2.3	Operative Funktionsbereichsplanungen und bereichsübergreifende Planung	203
2.4	Budgetierung	273
2.5	Operative Kontrolle	317
3	Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene	341
3.1	Datenaufbereitung	341
3.2	Gesamtbetriebliche Analysen	425

Band 2

1	Operative Kennzahlenanalyse in den Funktionsbereichen	
1.1	Beschaffungs-Controlling	
1.2	Controlling der innerbetrieblichen Logistik	
1.3	Produktions-Controlling	
1.4	Marketing-Controlling	
1.5	Investitions-Controlling	
1.6	Finanz-Controlling	
1.7	Mitarbeiterperspektive/Personal-Controlling	
1.8	F&E-Controlling (geplant)	
1.9	Verwaltungs-Controlling (geplant)	
2	Ausgewählte Methoden und Techniken des operativen Controllings	

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Inhaltsübersicht Band 1 und Band 2	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Symbolverzeichnis	XXV
1 Einführung in das operative Controlling	1
1.1 Grundlagen des Controllings	1
1.2 Controlling und Revision	13
1.3 Definition operatives Controlling	19
1.4 Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit	21
2 Operative Planung und Kontrolle	29
2.1 Grundlagen der Planung	29
2.1.1 Notwendigkeit der Planung, Planungsbegriff und Prognose	29
2.1.2 Kennzahlen	46
2.1.3 Planungsgrundsätze	59
2.1.3.1 Rechtliche Grundlagen	60
2.1.3.2 Grundsatz der Vollständigkeit	62
2.1.3.3 Grundsatz der Genauigkeit	65
2.1.3.4 Grundsatz der Flexibilität	66
2.1.3.5 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit	69
2.1.3.6 Grundsatz der Kontrollierbarkeit	70
2.1.3.7 Grundsatz der Einfachheit und Klarheit	71
2.1.3.8 Grundsatz der Realisierbarkeit	72
2.1.4 Planungsproblematik	72
2.1.5 Planungsarten	73
2.1.5.1 Planung nach der Datensituation	74
2.1.5.2 Planung nach dem Inhalt	75
2.1.5.3 Planung nach den Funktionsbereichen	78

2.1.5.4	Planung nach dem Integrationsgrad	79
2.1.5.5	Planung nach dem Zeitraum	80
2.1.5.6	Planung nach den Planungsebenen	82
2.1.6	Koordination der Planung	89
2.1.6.1	Vertikale Koordination	89
2.1.6.1.1	Maßnahmen zur Lösung des vertikalen Koordinationsproblems	90
2.1.6.1.2	Top-down-Planung	91
2.1.6.1.3	Bottom-up-Planung	92
2.1.6.1.4	Gegenstromverfahren	94
2.1.6.2	Horizontale Koordination	98
2.1.6.2.1	Simultanplanung	100
2.1.6.2.2	Sukzessivplanung	100
2.1.6.3	Zeitliche Koordination	101
2.1.6.3.1	Koordination von Plänen mit unterschiedlichen Zeithorizonten	102
2.1.6.3.2	Planungsrhythmus	105
2.1.6.4	Koordination der Verwendung nach	109
2.1.7	Merkmale und Elemente eines Plans	110
2.1.8	Planungsträger	117
2.1.8.1	Selbstplanung	121
2.1.8.2	Unternehmensführung	121
2.1.8.3	Zentrale Planungsträger	122
2.1.8.4	Controlller	123
2.1.8.5	Bereichsleiter	124
2.1.8.6	Planungsträger entlang der Linie	125
2.1.8.7	Planungsteams	126
2.1.8.8	Ausschüsse und Kommissionen	126
2.1.8.9	Externe Planungsträger	127
2.1.8.10	Auswahl der Planungsträger	128
2.1.9	Planungshandbuch	133
2.1.9.1	Aufgaben eines Planungshandbuchs	133
2.1.9.2	Aufbau und Inhalt eines Planungshandbuchs	136
2.1.10	Grenzen der Planung	159

2.2	Grundlagen der Kontrolle	163
2.2.1	Zusammenhang von Planung und Kontrolle	163
2.2.2	Kontrollprozess	166
2.2.3	Kontrollzeitpunkte	169
2.2.4	Kontrollobjekte	172
2.2.5	Kontrollgröße und Vergleichswert	175
2.2.6	Bewertung von Kennzahlen und Benchmarking	178
2.2.7	Darstellung und Bewertung von Abweichungen	193
2.2.8	Abweichungsursachenanalyse	199
2.3	Operative Funktionsbereichsplanungen und bereichsübergreifende Planung	203
2.3.1	Koordination der Teilpläne	203
2.3.2	Funktionsbereichsplanungen	205
2.3.2.1	Operativer Absatzplan	205
2.3.2.2	Operativer Produktionsplan	212
2.3.2.3	Operativer Beschaffungsplan	218
2.3.3	Bereichsübergreifende Planung	220
2.3.3.1	Operative Personalplanung	220
2.3.3.2	Investitionsplan	227
2.3.3.3	Finanzplanung	230
2.3.3.3.1	Einführung in die Finanzierung	230
2.3.3.3.2	Ziele und Aufgaben der Finanzierung	234
2.3.3.3.3	Kapitalbedarfsermittlung	239
2.3.3.3.4	Arten der Liquiditätsrechnung	249
2.3.3.3.4.1	Kapitalflussrechnung	251
2.3.3.3.4.2	Exkurs: Kapitalbindungsplan	252
2.3.3.3.4.3	Liquiditätsstatus	258
2.3.3.3.4.4	Finanzplan	261
2.4	Budgetierung	273
2.4.1	Einführung in die Budgetierung	273
2.4.2	Einzelbudgets	279
2.4.2.1	Umsatz-/Leistungsbudget	281
2.4.2.2	Produktionsbudget	282
2.4.2.3	Materialkostenbudget	283
2.4.2.4	Fertigungslohnbudget	284
2.4.2.5	Gemeinkostenbudget	285

2.4.2.6	Kostenplanung mit der Plankostenrechnung	286
2.4.2.6.1	Einführung in die Plankostenrechnung	286
2.4.2.6.2	Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	290
2.4.2.6.3	Kostenplanung mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	292
2.4.2.6.4	Kostenplanung mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	298
2.4.3	Gesamtbudgets	303
2.4.3.1	Budgetierte Betriebsergebnisrechnung (Plan-KER)	303
2.4.3.2	Budgetierte Erfolgsrechnung (Plan-GuV)	304
2.4.3.3	Budgetierte Bilanz (Plan-Bilanz)	306
2.4.3.4	Budgetierter Finanzplan (Plan-Kapitalflussrechnung)	307
2.4.4	Kritische Betrachtung der operativen Budgetierung	311
2.5	Operative Kontrolle	317
2.5.1	Grundlagen der operativen Kontrolle	317
2.5.2	Budgetkontrollen und Verhaltensweisen	320
2.5.3	Darstellung und Bewertung von Abweichungen	327
2.5.4	Kennzahlen und Abweichungsanalysen	328
2.5.5	Kostenkontrolle in der Plankostenrechnung	329
2.5.5.1	Kostenkontrolle in der starren Plankostenrechnung	329
2.5.5.2	Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	332
2.5.5.3	Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	337
3	Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene	341
3.1	Datenaufbereitung	341
3.1.1	Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	346
3.1.1.1	Analyse der Erfolgserzielung	346
3.1.1.2	Analyse der Erfolgsverwendung	377
3.1.2	Aufbereitung der Bilanz	383
3.1.2.1	Aufbereitung der Aktivseite	388
3.1.2.2	Aufbereitung der Passivseite	405

3.2	Gesamtbetriebliche Analysen	425
3.2.1	Vorbemerkungen	425
3.2.2	Betriebswirtschaftlicher Erfolg und Gewinnbegriff	429
3.2.3	Analyse der Erfolgserzielung	436
3.2.3.1	Anteil Ordentlicher Betriebserfolg am Erfolg vor Steuern	438
3.2.3.2	Anteil Finanz- und Verbunderfolg am Erfolg vor Steuern	439
3.2.3.3	Anteil Außergewöhnlicher und periodenfremder Erfolg am Erfolg vor Steuern	440
3.2.3.4	Anteil Bewertungserfolg am Erfolg vor Steuern	441
3.2.4	Analyse der Erfolgsverwendung	442
3.2.4.1	Anteil Ausschüttung/Entnahmen durch Erfolg	443
3.2.4.2	Analyse der Selbstfinanzierung	446
3.2.4.3	Anteil Steueraufwand durch Erfolg	448
3.2.4.4	Analyse der stillen Reserven	448
3.2.5	Vermögensstrukturanalyse	449
3.2.5.1	Anlagenintensität, Investitionsintensität und Investitionsquote	451
3.2.5.2	Sachanlagenintensität	460
3.2.5.3	Vermögensintensität	461
3.2.5.4	Umlaufintensität	462
3.2.5.5	Vorratsintensität	463
3.2.5.6	Forderungsintensität	465
3.2.5.7	Kassenmittelintensität	467
3.2.6	Kennzahlen und Verfahren der Vollkostenrechnung	469
3.2.6.1	Betriebsoptimum	470
3.2.6.2	Betriebsergebnisoptimum	474
3.2.6.3	Selbstkosten	484
3.2.6.4	Langfristige Preisuntergrenze	496
3.2.6.5	Stückgewinn	497
3.2.6.6	Betriebsergebnis mittels Vollkostenrechnung	500
3.2.6.6.1	Gesamtkostenverfahren	501
3.2.6.6.2	Umsatzkostenverfahren	505
3.2.7	Kennzahlen und Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	508
3.2.7.1	Variable Selbstkosten	510
3.2.7.2	Betriebsminimum	519
3.2.7.3	Kurzfristige Preisuntergrenze	522
3.2.7.4	Deckungsbeiträge	526
3.2.7.5	Produktionsprogramm bei freien Kapazitäten	531

3.2.7.6	Produktionsprogramm bei einem Engpass	535
3.2.7.7	Produktionsprogramm bei mehreren Engpässen	540
3.2.7.8	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	548
3.2.7.9	Break-even-Analyse	553
3.2.7.10	Betriebsergebnis mittels Deckungsbeitragsrechnung	563
3.2.7.10.1	Gesamtkostenverfahren	564
3.2.7.10.2	Umsatzkostenverfahren	566
3.2.7.11	Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung	569
3.2.8	Fixkostenanalysen	572
3.2.9	Wertschöpfung	574
3.2.10	Optimierung der Durchlaufzeit	583
3.2.11	Wachstumsquote	585
3.2.12	Vermögensumschlag	589
3.2.13	Entsorgungskostenquote	591
Anhang		595
Literaturverzeichnis		599
Stichwortverzeichnis		617