

Hans-Peter Stiemer

# Controller-Training

Die wichtigsten Fragen und Lösungen im Controlling



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Controller-Training



Hans-Peter Stiemer

# Controller-Training

Die wichtigsten Fragen und Lösungen im  
Controlling

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08094-8      Bestell-Nr.: 11411-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-08096-2      Bestell-Nr.: 11411-0150

Hans-Peter Stiemer

### **Controller-Training**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Hans-Jörg Knabel, Willstätt

DTP: Karin Lochmann, Buckenhof

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was Sie in diesem Buch erwartet</b> .....	9
1.1	Gute Gründe für dieses Fachbuch.....	9
1.2	Wie Sie mit diesem Buch effizient arbeiten .....	10
<b>2</b>	<b>Grundvoraussetzungen schaffen</b> .....	13
2.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet .....	13
2.2	Darum geht es in der Praxis.....	13
2.3	Die Controllierstelle optimal besetzen und einbinden.....	14
2.4	Das geeignete Führungskonzept auswählen .....	15
2.5	Aufgabenfelder bestimmen.....	16
<b>3</b>	<b>Operative kostenrechnerische Instrumente kennen</b> .....	21
3.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet .....	21
3.2	Darum geht es in der Praxis.....	21
3.3	Vom Betriebsergebnis ausgehen.....	22
3.4	Die Kostenstellenrechnung angehen.....	25
3.5	Die Kostenträgerzeitrechnung mit klassischen Kennzahlen erstellen.....	30
3.6	Voll- und Teilkosten betrachten — die Kostenträgerstückrechnung.....	33
<b>4</b>	<b>Die Prozesskostenrechnung — Gemeinkosten (einfach) besser verrechnen</b> .....	37
4.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet .....	37
4.2	Darum geht es in der Praxis.....	37
4.3	Besondere Begrifflichkeiten .....	41
4.4	Vorgehensweise bei der Einführung einer Prozesskostenrechnung .....	43
4.5	Einsatz der Prozesskostenrechnung im Kalkulationssektor.....	46
4.5.1	Der erste (historische) Ansatz aus dem Fertigungsbereich — Verrechnung der Fertigungsgemeinkosten mittels Maschinenstundensatz .....	47
4.5.2	Prozessorientierte Kalkulation auf Vollkostenbasis.....	51
4.5.3	Mehrstufige, prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung.....	53
<b>5</b>	<b>Zielorientiert planen</b> .....	57
5.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet .....	57
5.2	Darum geht es in der Praxis.....	57
5.3	Planungsdimensionen festlegen .....	58
5.4	Die Budgetierung vornehmen .....	62
<b>6</b>	<b>Operatives Controlling durchführen</b> .....	65
6.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet .....	65

6.2	Darum geht es in der Praxis.....	65
6.3	Plan-Ist-Vergleiche ausarbeiten.....	66
6.4	Abweichungen analysieren.....	70
6.5	Gegensteuerungsmaßnahmen vorbereiten.....	71
6.6	Plan-Ist-Vergleich im Gesamtkontext.....	71
<b>7</b>	<b>Das Berichtswesen (Reporting) beherrschen.....</b>	<b>79</b>
7.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet.....	79
7.2	Darum geht es in der Praxis.....	79
7.3	Wesentliches im Vorfeld beachten.....	80
7.4	Das One-Page-Management-Prinzip einsetzen.....	81
7.5	Kennzahlen zur Abteilungsanalyse und -steuerung verwenden.....	83
7.5.1	Kennzahlen für die Geschäftsleitung zusammenstellen.....	84
7.5.2	Kennzahlen für die Verkaufsleitung vorschlagen.....	87
7.5.3	Kennzahlen für Einkauf und Materialwirtschaft bereitstellen.....	88
7.5.4	Kennzahlen für die Produktionsleitung einführen.....	91
7.5.5	Kennzahlen für die Logistik entwickeln.....	92
<b>8</b>	<b>Strategische Controllinginstrumente richtig einsetzen.....</b>	<b>97</b>
8.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet.....	97
8.2	Darum geht es in der Praxis.....	97
8.3	Potenzialanalyse aufbauen.....	98
8.4	Portfolioanalyse nutzen.....	100
8.5	Balanced Scorecard anwenden.....	105
<b>9</b>	<b>Wichtige neue Trends im Controlling.....</b>	<b>109</b>
9.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet.....	109
9.2	Darum geht es in der Praxis.....	110
9.3	Spezielle Controllinginstrumente im Einkauf und in der Beschaffung.....	111
9.3.1	Aufgaben und Funktionen des Einkaufs-/Beschaffungscontrollings.....	111
9.3.2	Analyse und Planung der Materialstruktur mittels ABC-Analyse.....	112
9.3.3	Einkaufslimitplanungsrechnung und -kontrollrechnung.....	115
9.3.4	Limitplanfallstudie aus der Praxis.....	117
9.3.5	Limitkontrollrechnung.....	122
9.4	Nachhaltigkeitscontrolling.....	125
9.4.1	Balanced Scorecard als Instrument des Nachhaltigkeitscontrollings.....	127
9.4.2	Probleme beim Aufbau eines Nachhaltigkeitscontrollings.....	129
9.4.3	Zusammenfassung.....	129
9.5	Integrated-Reporting.....	131
9.5.1	Unterschiede zwischen herkömmlichem und integriertem Berichtswesen.....	131



9.5.2	Nachhaltigkeitsberichterstattung/integriertes Berichtswesen .....	132
9.5.3	Zusammenfassung.....	133
9.6	Big-Data und Controlling.....	133
9.6.1	Begriffs(er)fassung.....	133
9.6.2	Auswertungspotenzial für Controllingzwecke .....	136
9.6.3	Potenzielle Auswirkungen auf das künftige Stellenprofil des Controllers .....	138
9.6.4	Das Internet of Things (IoT) und sein Einfluss auf das Controlling .....	139
<b>10</b>	<b>Testen Sie (abschließend) Ihr Controlling .....</b>	<b>141</b>
<b>11</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>143</b>
11.1	Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	143
11.2	US-Dictionary for Controlling .....	172
11.3	Literaturhinweise .....	184
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>186</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>189</b>



---

# 1 Was Sie in diesem Buch erwartet

## 1.1 Gute Gründe für dieses Fachbuch

Controlling macht Freude, da Sie unternehmerische Entscheidungen mit vorbereiten und gestalten können! Unter Einsatz von u. a. kostenrechnerischen Instrumenten dient Controlling der erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung. Plan-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen und das Berichtswesen verlangen dem Controller neben introvertierten/analytischen auch extrovertierte/kommunikative Fähigkeiten ab. Das sind in Großbetrieben alles Selbstverständlichkeiten, nicht jedoch in Klein- und Mittelbetrieben. Dabei zwingt das seit dem 01.01.2007 verschärfte Rating der Banken nach Basel II auch kleinere und mittlere Betriebe, sich mit Controlling zu beschäftigen.

Mit dem vorliegenden Controller-Training werden Sie, egal ob Neueinsteiger oder fachfremder Abteilungsverantwortlicher, mittels Übungen, dazugehöriger Lösungen und mit minimalstem Zeitaufwand optimal in die Materie eingeführt. Meine langjährige Beratungs- und Referentenpraxis auf dem Controllingsektor stand auch in diesem Fall bei der Entwicklung der Übungen Pate. Aus Gründen der Vereinfachung wurden bewusst nicht durchgehend Plan-Ist-Gegenüberstellungen gewählt, sondern nur dort, wo es absolut erforderlich ist. Ansonsten wurden bestimmte Beispiele/Übungen lediglich auf der Basis der Istwerte dargestellt, da die Planvariante denselben Aufbau zeigen würde, nur eben mit Plan-Werten.

Dieses Fachbuch gibt Ihnen einen soliden Überblick über die wichtigsten in der Betriebspraxis anzutreffenden operativen und strategischen Controllinginstrumente. Beginnend mit der Finanzbuchhaltung bedienen wir uns im Anschluss des gesamten kostenrechnerischen Instrumentariums – dem Controlling-Werkzeugkasten, der Controlling-Toolbox.

Auch die persönlichen Voraussetzungen, die ein Controller mitbringen muss, um erfolgreich tätig sein zu können, werden mit angesprochen. In hohem Maße sind dies – im Unterschied zu jemandem, der z. B. in der Finanzbuchhaltung tätig ist – extrovertierte, verkäuferische Fähigkeiten. Sie kommen einem besonders beim Thema »Berichtswesen« (»Reporting«) zugute. Dort zeigt sich, wer seine zu präsentierenden Zahlen verständlich und damit Akzeptanz verschaffend transferieren – also »verkaufen« – kann.

Mit diesem Buch wird nicht der Anspruch erhoben, vorhandene Theorien der Kostenrechnung und des Controllings weiterzuentwickeln. Vielmehr stehen pra-

xisbewährte Lösungsansätze im Vordergrund, die betriebliche Aufgabenstellungen erfolgreich bewältigen helfen.

### **Zielgruppe**

Besonders Interessierte mit geringen Vorkenntnissen eignen sich eine fundierte Wissensbasis an. Dies können sein:

- Neu- und Quereinsteiger ins Controlling oder
- (produktverantwortliche) Führungskräfte, die sich einen grundlegenden Überblick über das Thema »Controlling« verschaffen wollen oder müssen.

### **Umgang mit betriebswirtschaftlichen Fachbegriffen**

Die verwendeten Fachbegriffe und der Inhalt dieses Buchs folgen bewusst nicht durchgängig den theoretischen Grundlagen und Standards der betriebswirtschaftlichen Lehre. Die betriebliche Praxis zeigt z. B., dass vereinfachend von betrieblichen und nicht betrieblichen Aufwendungen gesprochen wird. Die betriebswirtschaftliche Theorie unterscheidet nach Schmalenbach jedoch zwischen neutralem Aufwand und Zweckaufwand. Der neutrale Aufwand würde in der Betriebspraxis dem nicht betrieblichen Aufwand entsprechen, der Zweckaufwand dem betrieblichen (plus noch um die Zusatzkosten zu ergänzende Positionen). Statt von betrieblichem Aufwand (+...) spricht der Praktiker von Kosten. Auch spricht man in der betrieblichen Praxis vereinfachend von der kalkulatorischen Absetzung für Abnutzung (AfA), obwohl das Kürzel AfA in der Theorie alleinig der steuerlichen Abschreibung vorbehalten ist. Na ja, AfA schreibt und spricht sich nun mal kürzer als Abschreibung.

Ob es in der Praxis nun Unwissenheit oder absichtliche Vereinfachung ist, sei dahingestellt. Um ein Auto fahren zu können, muss man vorher ja auch nicht z. B. acht Semester Anlagen- und Maschinenbau studiert haben. In der praktischen Arbeit muss u. a. aus Vereinfachungs- und Akzeptanzgründen mit Trivialisierungen wissenschaftlicher Fachbegriffe gearbeitet werden.

Auch in diesem Fachbuch wird daher – wo es verschmerzbar ist – auf die formal richtige betriebswirtschaftliche Korrektheit verzichtet.

## **1.2 Wie Sie mit diesem Buch effizient arbeiten**

Dieses Fachbuch verzichtet bei den einzelnen Kapiteln so weit als möglich auf langatmige Einleitungstexte. Statt dessen finden Sie viele Übungen, oft in Form von Checklisten vor. Dies forciert den raschen Einstieg in die jeweilige Materie. Sie müssen in vielen Fällen lediglich in der Checkliste vorgegebene Antworten (die richtige bzw. falsche) ankreuzen und sind damit in kürzester Zeit mit der zu

lösenden Aufgabe fertig. Zu jeder Aufgabe finden Sie im Anhang des Buchs eine Musterlösung, anhand derer Sie Ihren Lernfortschritt überprüfen können.

### **Literaturhinweise**

Genutzte und zitierte Quellen und Titel entsprechen der persönlichen Selektion des Autors.

### **Gleichbehandlung**

Es wird nicht zwischen Controllerinnen und Controllern unterschieden, sondern die männliche Form verwendet. *Selbstverständlich* sind damit auch Controllerinnen bzw. weibliche Leserinnen mit angesprochen.

### **Nun kann's losgehen**

Um zu beginnen, brauchen Sie nicht mehr als einen Stift, einen Taschenrechner und Papier. Ich wünsche Ihnen viel Freude und praktische Umsetzungserfolge. Sollten Sie Rückfragen, Anregungen oder andere Anliegen haben, dürfen Sie sich gerne unter [mgr@stiemer.com](mailto:mgr@stiemer.com) an mich wenden.

Ihr Hans-Peter Stiemer, im Mai 2016



---

## 2 Grundvoraussetzungen schaffen

### 2.1 Was Sie in diesem Kapitel erwartet

In Kapitel 1 haben Sie erfahren, welche grundsätzlichen Überlegungen diesem Fachbuch zugrunde liegen und wie Sie es äußerst effektiv und effizient für Ihre Zwecke nutzen können.

Dieses Kapitel soll Sie in die Lage versetzen,

- anhand des Persönlichkeitsprofils abzuschätzen, ob es eine gute Idee ist, Ihren Buchhalter zum Controller zu berufen,
- zwischen Stab- und Liniensystem zu unterscheiden,
- Führungskonzepte zur Unterstützung des Controllings zu beurteilen,
- das Tätigkeitsgebiet eines Controllers eindeutig vom klassischen Rechnungswesen zu differenzieren,
- operatives und strategisches Controlling auseinanderzuhalten.

### 2.2 Darum geht es in der Praxis

Controlling heißt steuern, regeln, lenken und setzt Planung, also eine Zielsetzung, voraus. Schaut man sich am Wochenende die ausgeschriebenen Controllerstellen in der Presse bzw. im Internet an, stehen dem Insider oftmals die Haare zu Berge. Obwohl Controlling als Begriff in Deutschland seit mehr als 45 Jahren eingeführt ist, hat der Kenner immer noch den Eindruck, dass viele klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) eher einen mit »K« geschriebenen Schnüffler bzw. Kontrolleur suchen.

Damit wir im Vorfeld der weiteren Ausführungen derartigen Irrtümern nicht erliegen, schauen wir uns zunächst einmal die Grundvoraussetzungen für Controlling etwas näher an. Zu ihnen zählen – was nicht zu unterschätzen ist – das passende Persönlichkeitsprofil des künftigen Stelleninhabers, die harmonische Integration des Controllings in die Unternehmensorganisation und nicht zuletzt eine leistungsfähige Kostenrechnungs-/Controllingsoftware. Ideal ist hier aus heutiger Sicht eine integrierte ERP-Softwarelösung (Enterprise Resource Planning). Das heißt: eine Softwarelösung, die über ein gemeinsames Betriebssystem in der Lage ist, die unterschiedlichsten betrieblichen Einzelsoftwareanwendungen über Schnittstellen (z. B. für Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung/Kalkulation, Einkauf/Materialwirtschaft, Produktionsplanung und -steuerung (PPS), Vertrieb etc.) miteinander zu verknüpfen. Nicht zu unterschätzen für den Erfolg des Controllers ist auch die Auswahl eines geeigneten

Führungskonzepts. Auch die Aufgabenfelder sollten von vorneherein klar umrissen sein. Es reicht nicht, nur das Türschild des Finanz- und Rechnungswesenresorts gegen eines mit der Aufschrift »Controlling« auszutauschen. Auch darin könnte bereits eine der Ursachen für das Scheitern von Controlling zu suchen sein.

Bei der Betrachtung der Aufgaben sollte — je nach Größe der Firma — von Anfang an mit darauf geachtet werden, den Controllingsektor in einen operativen und einen strategischen Part zu differenzieren.

### 2.3 Die Controllerstelle optimal besetzen und einbinden

Viele Klein- und Mittelständler machen sich die Stellenbesetzung einfach. Bei Einführung des Controllings verpassen sie dem Buchhalter nur eine neue Stellenbezeichnung. Prüfen Sie kritisch anhand der Tabelle in der folgenden Übung, ob der Buchhalter die Anforderungen wirklich erfüllt, denn damit stehen und fallen die Akzeptanz und der Erfolg der neu zu schaffenden Controllerstelle.



#### Übung 1: Persönlichkeitsprofil erkennen

Ordnen Sie durch Ankreuzen bitte jeweils die Merkmale zu, die Sie einer Person, die im herkömmlichen Rechnungswesen (a) bzw. im Controlling tätig (b) ist, zuschreiben würden:

	(a)	(b)
BWL-Zusammenhänge erkennen und analysieren		
Extrovertierte, kommunikative, rhetorische Fähigkeiten		
Akribische, vollständige Erfassung aller Geschäftsvorfälle		
Fähigkeit, andere Mitarbeiter zu motivieren und zu führen		
Erledigung von primär statisch anfallenden Routineaufgaben		
»Mut zur nötigen Unschärfe« bei der Präsentation der Arbeit		
Durchsetzungsfähige Zielverfolgung		
Introvertierte, vergangenheitsbezogene Aufgabenstellung		
Fähigkeit, zwischen Abteilungen zu moderieren		
In die Zukunft gerichtete, dynamische Aufgaben		

In größeren Unternehmen wird bei der Neueinführung des Controllings oft temporär eine Stabsstelle geschaffen, die nach Bewährung in eine Linienfunktion umgewandelt wird.



Merkmale einer Stabsstelle:

- Keine direkten Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Fachabteilungen.
- In der Regel der Geschäftsleitung unterstellt, an die direkt berichtet wird. Diese tritt dann an die jeweiligen Fachabteilungsverantwortlichen heran.

Merkmale einer Linienstelle:

- Unmittelbare, abteilungsweise Unterstellung, direkt unterhalb der Geschäftsleitung.
- Weisungsbefugnis innerhalb der zugeordneten Fachabteilung.

**Übung 2: Den Controller in die Unternehmensorganisation integrieren**



Handelt es sich im Folgenden um eine Stabsstelle (a) oder Linienfunktion (b)?

	(a)	(b)
Vor einem Jahr wurde Controlling als neu geschaffene Stabsstelle eingeführt. Mittlerweile hat sich diese Stelle etabliert und wurde aufgrund dessen der Geschäftsleitung als eigene Abteilung unterstellt.		
Bisher gibt es nur eine Buchhaltung. Es soll eine neu zu besetzende Controllerstelle geschaffen werden. Zu deren Aufgaben gehört vorrangig die Einführung einer Kostenstellenrechnung, Kalkulation, Planung und eines Plan-Ist-Vergleichs.		

## 2.4 Das geeignete Führungskonzept auswählen

Um den Prozess der Führung leichter zu machen, kann man sich verschiedener Managementkonzepte — sogenannter Management-by-Konzepte — bedienen. Hier ein Überblick über die, die in der Praxis am häufigsten anzutreffen sind:

- **Management-by-Delegation (Mbd):** Dem Mitarbeiter werden einseitig vom Vorgesetzten Ziele vorgegeben. Die für die Erreichung der Ziele erforderliche Entscheidungsbefugnis und Verantwortung werden an den Mitarbeiter delegiert.
- **Management-by-Exception (MbE):** Dem Mitarbeiter werden die Ziele einseitig von der Leitung vorgegeben. Entscheidungsbefugnis und Verantwortung liegen ebenfalls beim Mitarbeiter. Treten größere Abweichungen vom Ziel auf, greift der Vorgesetzte im Ausnahmefall ein.
- **Management-by-Objectives (MbO):** Mitarbeiter und Vorgesetzter legen gemeinsam Ziele fest. Die Zielerreichung wird in Plan-Ist-Vergleichen periodisch überprüft bzw. beurteilt.
- **Management-by-Terror (MbT; ein kleiner Scherz meinerseits):** Ziele vorgeben, die Mittel zur Zielerreichung jedoch verweigern. Diese in der Fachliteratur nicht verankerte — in der Praxis ab und zu jedoch anzutreffende Form —

ist tunlichst zu vermeiden, sonst wird von Anfang an aus (Motivations-)Lust Frust.

Als die wirksamsten Führungskonzepte erweisen sich primär diejenigen, die Mitarbeitereinbindung und -motivation in den Vordergrund stellen. Die Nachteile der Management-by-Modelle sollen nicht unerwähnt bleiben:

- Management-by-Delegation birgt die Gefahr der Bürokratisierung, des rein abteilungsbezogenen Denkens: bis hierher und nicht weiter!
- Management-by-Exception führt zu Motivationsdefiziten bei den Mitarbeitern, wenn sie sich vom Vorgesetzten vernachlässigt, ja vielleicht sogar im Stich gelassen fühlen. Um Spannungen zu vermeiden, müssen die Ziele konkret formuliert werden.
- Management-by-Objectives setzt zeitintensive Prozessabläufe bezüglich der Zielvereinbarung und -kontrolle voraus und kann bei den Mitarbeitern das Gefühl der Überwachung wecken.



### **Übung 3: Management-by-Modelle beurteilen**

Welche(s) der Führungskonzepte sichern (sichert) und unterstützen (unterstützt) die Controllingphilosophie am wirksamsten, um die geplante Zielerreichung zu gewährleisten?

## **2.5 Aufgabenfelder bestimmen**

Besonders bei der Neueinführung des Controllings ist darauf zu achten, dass eine saubere Differenzierung der Aufgaben erfolgt. In vielen Unternehmen, in denen dies nicht korrekt vorgenommen wurde, hat das Controlling versagt und wird mit dem herkömmlichen Rechnungswesen gleichgesetzt. Es ist sicherzustellen, dass der Controller als interner Dienstleister verstanden wird, der anhand seiner Auswertungen eine gezieltere und gesichertere Zielerreichung auf Abteilungs- und letztlich vor allem auch auf Unternehmensebene innerhalb des jeweiligen Gesamtplanungshorizonts gewährleistet. Dennoch trifft man auch heute noch auf Vertreter der These, dass das betriebliche Rechnungswesen – insb. die Kostenrechnung – gleichzusetzen sei mit Controlling. Mit diesem Verständnis sollten wir grundlegend aufräumen.

Die Kostenrechnung (betriebliches Rechnungswesen) besteht aus drei Bestandteilen:

- der *Kostenartenrechnung* (Finanzbuchhaltung),
- der *Kostenstellenrechnung* (Betriebsabrechnung),
- der *Kostenträgerrechnung* (Kalkulation).

Das herkömmliche Rechnungswesen, insb. die Buchhaltung mit Jahresabschluss, unterliegt strengstens bindenden handels- und steuerrechtlichen – also extern beeinflussten – Reglementierungen. Insofern ist das betriebliche Rechnungswesen nicht identisch mit Controlling, sondern stellt lediglich den Werkzeugkasten (neudeutsch: die Toolbox) dar, um Controlling überhaupt durchführen zu können. Controlling scheint demnach mehr zu sein: Eine Toolbox auf Plan- und Istbasis, angereichert um eine Abweichungsanalyse mit Festlegung einzuleitender Gegensteuerungsmaßnahmen und darüber hinaus erweitert um das Berichtswesen (Reporting), das festlegt, wer bis wann welche Gegensteuerungsmaßnahme(n) einzuleiten hat.

Die Aufgabenfelder des betrieblichen Rechnungswesens zeigt Tabelle 1.

<b>Kostenartenrechnung IST</b>	<b>Kostenstellenrechnung PLAN : IST</b>	<b>Kostenträgerrechnung PLAN : IST</b>
gesetzlich Pflicht	freiwillig (seit 01.01.2007 »Basel II«)	freiwillig (seit 01.01.2007 »Basel II«)
= Finanzbuchhaltung	= Betriebsabrechnung	= Kalkulation
Erfassung und Gliederung z. B. von Aufwendungen und Erträgen auf Konten der Finanzbuchhaltung	Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	Ermittlung der Kosten für eine Erzeugeneinheit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung des Verbrauchs</li> <li>▪ Zeitliche Abgrenzung</li> <li>▪ Trennung des Betriebsergebnisses (operatives Ergebnis) vom neutralen Ergebnis (nicht operatives Ergebnis)</li> <li>▪ Ermittlung und Erfassung von kalkulatorischen Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosten- und Wirtschaftlichkeitskontrolle</li> <li>▪ Aufdeckung betrieblicher Schwachstellen</li> <li>▪ Gewinnung von Unterlagen für zukunftsorientierte Entscheidungen</li> <li>▪ Verteilung der auf den einzelnen Kostenträger nicht direkt zurechenbaren Gemeinkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlage für die Durchführung von Verfahrensvergleichsrechnungen (Make-or-buy)</li> <li>▪ Zeitpunktbezogene Errechnung der Selbstkosten des jeweiligen Auftrags bzw. der jeweiligen Dienstleistung (Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation)</li> </ul>
Vorwiegend für <i>Externe</i> (Fiskus, Gläubiger bzw. Banken, Aktionäre, Lieferanten etc.)	Vorwiegend für die <i>interne Steuerung</i> (Controlling)	Vorwiegend für die <i>interne Steuerung</i> (Controlling)

**Tab. 1: Aufgabenfelder des betrieblichen Rechnungswesens**

Wenn Sie sich die gängigen ERP-Systeme auf dem Markt anschauen, werden Sie feststellen, dass diese »Dreifaltigkeit des Rechnungswesens« stets in ihnen erkennbar ist.

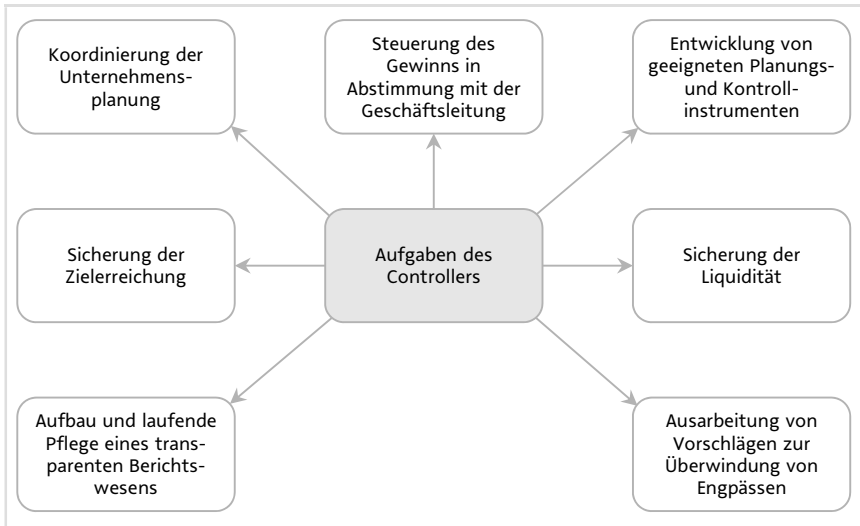


Abb. 1: Aufgaben im Controlling

Abbildung 1 zeigt, wie die Aufgaben im Controlling aussehen können. Hier folgt eine kurze Beschreibung der einzelnen Aufgaben:

- **Koordinierung der Unternehmensplanung**  
Planung heißt Zielsetzung, nicht Prognose. Konkret bedeutet dies, dass der Controller als »verlängerter Arm der Geschäftsleitung« Zielvorgaben der Geschäftsführung mit den einzelnen Fachabteilungsleitern abzustimmen hat. Damit ist sichergestellt, dass es zu keinen Kommunikationsdefiziten zwischen der Geschäftsleitung und der Linienebene kommt.
- **Steuerung des Gewinns in Abstimmung mit der Geschäftsleitung**  
Die Unternehmensplanung stellt keinen starren, völlig unveränderbaren Rahmen dar. Sie muss vielmehr in der Lage sein, sich auch an unvorhersehbare Entwicklungen anzupassen. Entsprechend sind in Abstimmung mit der Geschäftsführung die Gewinnerwartungshorizonte zu adaptieren.
- **Entwicklung von geeigneten Planungs- und Kontrollinstrumenten**  
Um die oben genannten Anforderungen erfüllen zu können, muss dem Controlling die gesamte Palette des kostenrechnerischen Instrumentariums (Controlling-Toolbox) und Know-hows zur Verfügung stehen. Dazu gehören die Verfahren der Voll- und der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung), wie auch andere Verfahren, so z. B. die Investitionsrechnung, der Soll-Ist-Vergleich etc.
- **Sicherung der Zielerreichung**  
Das geplante Ergebnis stellt die Zielsetzung dar, an der sich alles auszurichten hat. Im Jahresverlauf dient der laufend durchzuführende Soll-Ist-Vergleich dazu, die Zielsetzung nicht aus dem Auge zu verlieren. Hierzu werden Abweichungen vom Ziel durch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen korrigiert.