

Johannes Rüegg-Stürm  
Stefan Sander

# **Controlling für Manager**

Grundlagen, Methoden, Anwendungen

8., überarbeitete Auflage

Verlag Neue Zürcher Zeitung

## Inhaltsverzeichnis

### Modul 1

#### Zweck und Inhalt des Controllings

---

<b>1</b>	<b>Controlling im Rahmen der Gesamtführung</b>	22
<b>2</b>	<b>Inhalt und Aufgaben des Controllings und des Controllers</b>	25
2.1	Controlling als Führungsfunktion	25
2.2	Kernaktivitäten des Controllings	26
2.3	Aufgaben von Controller und Controller-Dienst(-Bereich)	28
2.4	Aufbau der Controlling-Instrumente	32

### Modul 2

#### Finanzielles Rechnungswesen

---

<b>1</b>	<b>Was erfasst das finanzielle Rechnungswesen?</b>	39
<b>2</b>	<b>Finanzbuchhaltung</b>	41
2.1	Bilanz und Erfolgsrechnung	41
2.1.1	<i>Bilanz</i>	41
2.1.2	<i>Erfolgsrechnung</i>	47
2.2	Doppelte Buchhaltung	55
2.2.1	<i>Bestandeskonten und Bewegungskonten als Gerüst der Buchhaltung</i>	55
2.2.2	<i>Die Grundlogik einer doppelten Buchhaltung</i>	58
2.2.3	<i>Der Weg von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz</i>	66
2.3	Buchhaltungsorganisation	72
<b>3</b>	<b>Ordnungsmässigkeit der Buchführung – rechtliche Anforderungen</b>	77
3.1	Inhalt des Geschäftsberichtes	78
3.2	Mindestgliederung und -offenlegung von Bilanz und Erfolgsrechnung	79
3.3	Inhalt des Anhangs (Offenlegungspflichten)	81
3.4	Bewertungsregeln	81

<b>4 Probleme des Geschäftsabschlusses</b>	83
4.1 Anspruchsgruppen des Geschäftsabschlusses	83
4.2 Divergierende Gesichtspunkte des Geschäftsabschlusses: betriebswirtschaftliche Erfolgsperspektive, Handelsrecht und Steuerrecht	84
<b>5 Cashflow und Mittelflussrechnung</b>	91
5.1 Cashflow	91
5.1.1 <i>Aussagekraft und Berechnung des Cashflows</i>	91
5.1.2 <i>Der Cashflow als Kernelement der Finanzierung</i>	98
5.1.3 <i>Der Cashflow im Finanzierungskreislauf</i>	100
5.2 Mittelflussrechnung (Kapitalflussrechnung)	101
<b>6 Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung:</b>	
<b>Kennzahlenanalyse</b>	107
6.1 Voraussetzungen	108
6.2 Basiszielgrößen der Kennzahlenanalyse	110
6.2.1 <i>Liquidität</i>	112
6.2.2 <i>Stabilität</i>	113
6.2.3 <i>Rentabilität</i>	114
6.2.4 <i>Umschlagshäufigkeiten</i>	116
6.2.5 <i>Steuerung Gesamtkapitalrendite</i> <i>(ROI = Return on Investment)</i>	117
6.2.6 <i>Leverage-Effekt</i>	119
6.2.7 <i>Kennzahlen und Interessengruppen</i>	121
6.2.8 <i>Quellen für Konkurrenz-/Brancheninformationen</i>	122
6.2.9 <i>Kennzahlenberechnungen sind nicht allgemeingültig</i>	124
6.3 Kennzahlenübersicht	126
6.4 Zusammenfassende Überlegungen zur Kennzahlenanalyse	136

**Modul 3****Zukunftsgerichtete finanzielle Führung und Analyse:  
Investitionsrechnung und Bewertungsverfahren**

---

<b>1</b>	<b>Investitionsrechnung</b>	143
<b>2</b>	<b>Investition und Investitionsarten</b>	144
<b>3</b>	<b>Investitionsrechnung und finanzielles Rechnungswesen</b>	145
<b>4</b>	<b>Investitionsplanung und Investitionsrechnung</b>	146
<b>5</b>	<b>Methoden der Investitionsrechnung</b>	147
5.1	Der Zeitwert von Geld	147
5.2	Vergleich statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung	149
<b>6</b>	<b>Die wichtigsten Rechnungselemente der Investitionsrechnung</b>	150
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel Investitionsrechnung</b>	152
7.1	Ausgangsdaten	152
7.2	Amortisationsrechnung (Payback-Methode)	154
7.3	Gegenwartswertmethode (Kapitalwertmethode)	156
7.3.1	<i>Beispiel bei jährlich gleichbleibendem Nutzen</i>	156
7.3.2	<i>Beispiel bei jährlich unterschiedlichem Nutzen</i>	157
7.4	Methode des internen Ertragsatzes	159
7.4.1	<i>Berechnung des internen Ertragsatzes bei jährlich gleichbleibendem Nutzen (Maschine B)</i>	159
7.4.2	<i>Berechnung des internen Ertragsatzes bei jährlich unterschiedlichem Nutzen (Maschine C)</i>	160
7.5	Annuitätsrechnung	162
7.6	Welche der beiden Investitionen soll nun aufgrund der Investitionsrechnungen getätigt werden?	163
7.7	Nutzwertanalyse	164
<b>8</b>	<b>Abschliessende Überlegungen zur Investitionsrechnung</b>	166
<b>9</b>	<b>Unternehmensbewertung</b>	166
9.1	Substanzwertmethode	167
9.2	Ertragswertmethode	167
9.3	Economic Value Added (EVA)	168
9.4	Discounted-Cashflow-Methode	170

9.4.1	<i>Free Cashflow</i>	171
9.4.2	<i>Gewichtete Kapitalkosten</i>	172
9.4.3	<i>Berechnung eines Unternehmenswertes nach der Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Ansatz)</i>	176

## **Modul 4**

### Betriebliches Rechnungswesen

---

<b>1</b>	<b>Grenzen des finanziellen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensführung</b>	183
<b>2</b>	<b>Merkmale und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens</b>	185
<b>3</b>	<b>Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens</b>	187
3.1	<i>Kosten, Erlöse und Erlösträger</i>	187
3.2	<i>Sachliche und zeitliche Abgrenzungen</i>	188
3.3	<i>Grundlagen zum Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung</i>	190
3.3.1	<i>Fixe und proportionale Kosten («Kostenspaltung»)</i>	190
3.3.2	<i>Deckungsbeitrag</i>	192
<b>4</b>	<b>Planungs- und Abrechnungsinstrumente des betrieblichen Rechnungswesens</b>	198
4.1	<i>Aufgaben der Kostenrechnung</i>	201
4.2	<i>Kostenartenrechnung</i>	202
4.3	<i>Überblick über die Instrumente der Kostenstellenrechnung</i>	205
4.3.1	<i>Grundlegender Aufbau einer Kostenstellenrechnung</i>	206
4.3.2	<i>Schematischer Ablauf einer Kostenstellenrechnungsplanung</i>	208
4.4	<i>Kalkulation</i>	214
4.4.1	<i>Zweck und Notwendigkeit der Kalkulation</i>	214
4.4.2	<i>Aufgaben der Vor- und Nachkalkulation</i>	215
4.4.3	<i>Komponenten einer Produktkalkulation</i>	216
4.4.4	<i>Vollkosten- und Teilkostenkalkulation</i>	218
4.4.5	<i>Kalkulationsschema</i>	218
4.4.6	<i>Zusammenhang mit der Deckungsbeitragsrechnung</i>	224
4.4.7	<i>Zusammenfassende Vergleichsdarstellung der beiden Kalkulationssysteme</i>	225

4.5	Managementenerfolgsrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	229
4.5.1	<i>Aufbau und Aussagekraft</i>	229
4.5.2	<i>Aufbaulogik der Management(verkaufs)erfolgsrechnung und einzelproduktweisen Deckungsbeitragsrechnung (Prinzip der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung)</i>	230
4.5.3	<i>Aufbau der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung</i>	231
4.5.4	<i>Einzelproduktweise Deckungsbeitragsrechnung als Erlösrechnung</i>	232
4.5.5	<i>Aufbau der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung</i>	236
4.5.6	<i>Problematik der Aufteilung (Schlüsselung) von Fixkosten auf einzelne Produktgruppen oder Sparten</i>	243
4.6	DB-Entscheidungssituationen	247
4.7	Break-even-Analyse – ein Instrument zur Visualisierung und Verdeutlichung des Rechnens mit Deckungsbeiträgen	251

## Modul 5

Planung, Reporting und finanzielle Perspektive der Balanced Scorecard (BSC)

---

<b>1</b>	<b>Berichtswesen als Fokus des Controllings</b>	263
<b>2</b>	<b>Planungsrechnungen</b>	264
2.1	Überblick	264
2.2	Budgetierung (Operative Jahresplanung)	266
2.3	Mehrjahresplanung	270
2.4	Auswertungen des betrieblichen Rechnungswesens	280
2.5	Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Kostenstellenbericht)	289
<b>3</b>	<b>Statusberichte (Ergebnisrechnungen) zur Feinsteuerung</b>	292
3.1	Logik und Psychologik im Umgang mit Statusberichten	292
3.2	Kategorien von Statusberichten	293
3.3	Controller-Bericht	294
3.3.1	<i>Struktur und Handhabung des Controller-Berichtes</i>	294
3.3.2	<i>Berichtsfenster 1 – relevante Zahlen für die Standortbestimmung</i>	296
3.3.3	<i>Berichtsfenster 2 – Abweichungsanalyse</i>	296
3.3.4	<i>Berichtsfenster 3 – Ursachenanalyse und Schlussfolgerungen</i>	297
3.3.5	<i>Berichtsfenster 4 – Massnahmen</i>	298
3.3.6	<i>Berichtsfenster 5 – Erwartungsrechnung</i>	298
3.3.7	<i>Berichtsfenster 6 – Aktionsplan</i>	299

3.4	Kennzahlenübersichten	299
3.4.1	<i>Finanzielle Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich</i>	299
3.4.2	<i>Ertragsstrukturanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Mehrjahresvergleich</i>	300
3.4.3	<i>Periodenübersichten von betrieblichen Kennzahlen</i>	300
3.5	Finanzielle Perspektive einer Balanced Scorecard	301
3.5.1	<i>Grundlagen der Balanced Scorecard</i>	301
3.5.2	<i>Nicht nur Shareholder, auch Stakeholder</i>	302
3.5.3	<i>Umsetzung</i>	304
3.5.4	<i>Finanzielle Perspektive einer BSC</i>	307
3.5.5	<i>Zusammenhang</i>	309
4	<b>Schlussbemerkungen</b>	310

## **Anhang**

---

Anhang I	Hilfstabellen Abzinsungsfaktoren	315
Anhang II	Beispiele für die Berichtsformulare aus Modul 5	321
Anhang III	Abbildungsverzeichnis	343
Anhang IV	Stichwortverzeichnis	347

**Modul 1**

1	ROI-Stammbaum	22
2	Zeitverschobener Güter- und Geldkreislauf	23
3	Wertschöpfung und Wertzuwachs	29
4	Controlling und Controlling-Kooperation	30
5	Übersicht Rechnungswesen	33

**Modul 2**

6	Übersicht Rechnungswesen	38
7	Anspruchsgruppen und deren Interessen an finanziellen Informationen	40
8	Beispiel einer Bilanz	41
9	Inhalte der Vermögenspositionen	42
10	Inhalte der Finanzierungspositionen	44
11	Schematischer Aufbau einer Bilanz	46
12	Unternehmensgeschehen und Abrechnungsperioden	47
13	Beispiel einer Erfolgsrechnung	48
14	Inhalte der Positionen der Erfolgsrechnung	49
15	Schematischer Aufbau einer Erfolgsrechnung	50
16	Grafische Darstellung eines Kontos in Form eines Kontenkreuzes	56
17	Schematische Darstellung des Zusammenspiels von Bilanz und Erfolgsrechnung	56
18	Darstellung von Bilanz- und Erfolgskonten	57
19	Beispiel von Buchungssätzen in einem Journal	59
20	Erfolgswirksame und erfolgsunwirksame Wertverschiebungen	62–63
21	Schematische Zahlenbeispiele einer Aktiengesellschaft	67–69
22	Veränderung von Bilanz und Erfolgsrechnung im Laufe einer Geschäftsperiode	71
23	Verbuchung von Geschäftsfällen im zeitlichen Ablauf	74
24	Perspektiven des Geschäftsabschlusses im Überblick	87
25	Schematische Darstellung des Nettoumlaufvermögens	92
26	Bildliche Darstellung des Cashflows als Wasserstand einer Badewanne	94
27	Selbstfinanzierung (Cashflow) im Finanzierungskreislauf	100
28	Beispiel einer Mittelflussrechnung	104
29	Übersicht Rechnungswesen	107
30	Goldenes Dreieck	111
31	Kennzahlen Zusammenhänge 1	112
32	Kennzahlen Zusammenhänge 2	113
33	Kennzahlen Zusammenhänge 3	114
34	Cockpit Controlling	115
35	ROI-Stammbaum	117
36	Fokus bei der Steigerung der Rentabilität – Beispiele	118
37	Leverage-Effekt	119
38	Leverage-Effekt negativ	120
39	Kennzahlen und Interessengruppen	121



**Modul 3**


---

40	Übersicht Rechnungswesen	142
41	Investitionen und Desinvestitionen	144
42	Vergleich statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung	149
43	Grafische Ermittlung des internen Ertragsatzes	161
44	Vergleich der Ergebnisse je Investitionsrechnungsmethode	163
45	Nutzwertanalyse am Beispiel der Maschine B (ohne Operationalisierungstabelle)	165
46	Relevanz der Liquiditätsbetrachtung	170
47	Berechnung des Free Cashflows	171
48	Beispiele für Beta-Faktoren	173
49	Unternehmensbewertung nach DCF-Methode	176

**Modul 4**


---

50	Übersicht Rechnungswesen	182
51	Schematische Darstellung der Abgrenzungen zwischen Finanzbuchhaltung und Kostenartenrechnung	189
52	Buchungsbeleg	189
53	Prinzipschema einer Deckungsbeitragsrechnung	193
54	Übersichtsschema Finanzbuchhaltung – Kostenrechnung – Managementenerfolgsrechnung	198 – 199
55	Schematische Darstellung der Kostenartenrechnung	203
56	Buchungsbeleg	205
57	Zusammenhänge – Big Picture	206
58	Kostenstellenplanung Planungsjahr 1	212
59	Kostenstellenplanung Planungsjahr 2	213
60	Kalkulationsschemata	219
61	Top-down und bottom-up aufgebaute Teilkostenkalkulation im Vergleich	221
62	Beispiel für eine interne Produktkalkulation	223
63	Voll- und Teilkostenkalkulation im Vergleich	224
64	Entscheidungsrechnung und Verantwortungsrechnung	230
65	Einstufige DB-Rechnung	232
66	Aufbau Top-down-Produktkalkulation	234
67	Mehrstufige DB-Rechnung	236
68	Mehrstufige Verkaufserfolgsrechnung	238
69	Managementenerfolgsrechnung: Verkaufserfolgsrechnung	240
70	Verantwortungsdimensionen in einer Managementenerfolgsrechnung	244
71	Bestimmung der Rangfolge der selbst zu fertigenden Aufträge	248
72	Grundlage für Sortimentsbereinigung	249
73	Marktwachstum-/Marktanteil-Matrix	250
74	Angriffskeile der Ertragssteigerung	252
75	Break-even-Diagramm (Fokus: Managementenerfolg)	253

**Modul 5**

---

76	Übersicht Rechnungswesen	262
77	Schematisches Beispiel Plan-Verkaufserfolgsrechnung	268–269
78	Hockey-Stick-Effekt	271
79	Rechnungsschema Mehrjahresplanung	272
80	Planungsschema einer Mehrjahresplanung	274–279
81	Aggregierte Abweichungen als Differenz zwischen Verkaufserfolg und Managementenerfolg	282
82	Schematische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Erfolgsrechnung der Finanzbuchhaltung (FIBU) und Managementenerfolgsrechnung des betrieblichen Rechnungswesens (BRW)	282
83	Schematisches Beispiel einer Abstimmbrücke	283
84	Rechnungswesenpanorama	284–285
85	Verkaufserfolgsrechnung November der Mineralwasser AG	287
86	Mehrdimensionale Verkaufserfolgsrechnung – mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	289
87	Elemente der Feinsteuern und deren zentrale Fragestellungen	295
88	Balanced Scorecard – Gesamtzusammenhänge	302
89	Regelkreis	303
90	Zusammenhänge der Perspektiven	304
91	Ablaufprozess einer Balanced Scorecard	306
92	Beispiel einer Ursachen-Wirkungs-Kette	308