

# WiWi klipp & klar

## **Reihenherausgeber**

P. Schuster, Hochschule Schmalkalden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,  
Schmalkalden, Deutschland

WiWi klipp & klar steht für verständliche Einführungen und prägnante Darstellungen aller wirtschaftswissenschaftlichen Bereiche. Jeder Band ist didaktisch aufbereitet und behandelt ein Teilgebiet der Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre, indem alle wichtigen Kenntnisse aufgezeigt werden, die in Studium und Berufspraxis benötigt werden. Vertiefungsfragen und Verweise auf weiterführende Literatur helfen insbesondere bei der Prüfungsvorbereitung im Studium und zum Anregen und Auffinden weiterer Informationen. Alle Autoren der Reihe sind fundierte und akademisch geschulte Kenner ihres Gebietes und liefern innovative Darstellungen – WiWi klipp & klar.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/15236>

Olaf B. Mäder

# Controlling klipp & klar

Olaf B. Mäder  
München, Deutschland

WiWi klipp & klar

ISBN 978-3-658-15746-3 ISBN 978-3-658-15747-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15747-0>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

Controlling ist eine Funktion in der Betriebswirtschaftslehre, die über mehrere Jahrzehnte intensive diskutiert wurde. Man kann auch sagen, dass das Controlling eine Erfolgsstory ist, da seine Bedeutung über die Zeit (deutlich) zugenommen hat. Auf der anderen Seite ist der Bedeutungsinhalt von ‚Controlling‘ immer noch unklar, es gibt keine allgemeingültige Definition und Abgrenzung, weder in Deutschland, noch weltweit. In der Konsequenz ist es für Studenten, Praktiker und andere an der Thematik ‚Controlling‘ Interessierte schwierig, die grundsätzliche Idee und damit auch den Mehrwert den Controlling bieten kann, zu verstehen.

Deshalb richtet sich das Buch an Studenten, Praktiker und alle Interessierten, die mehr darüber lernen möchten, wie die Unternehmensführung, durch eine progressive Ausgestaltung der Servicefunktion Controlling, verbessert werden kann. Ziel ist es, den ganzheitlichen Ansatz des objektivierungsorientierten Controllings zu beschreiben und zu erklären wie dieser durch Strukturierung und Fundierung wirtschaftlichen Erfolg sichern hilft.

Teil II	9 Objektivierungsorientierter Controllingansatz		
	8 Controlling: Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft		
Teil I	7 Zusammenfassung: Herausforderungen und Basisannahmen		
	6 Objektivierung		
	4 Verortung des Controllings	5 Wertorientierung	
	1 Globalisierung	2 Wissenschaftstheorie	3 Managementkreislauf

## ■ Zentrale Elemente des Buches

Ausgehend von diesem Ziel, wird in diesem Buch der Bezugsrahmen des objektivierungsorientierten Controllings beschrieben und dargestellt, wie dieser Bezugsrahmen (unternehmens-) individuell adaptiert werden kann. Controlling wird hier als ein kritischer Erfolgsfaktor in einer globalisierten Welt gesehen. Der Grund dafür ist, dass Controlling das Management dabei unterstützt, ein Unternehmen in einer herausfordernden, dynamischen und wettbewerbsintensiven zu gestalten und zu führen.

Das Controlling ist dabei insbesondere vor den sicher ändernden Umfeld Bedingungen für Unternehmen zu betrachten. Vor diesem Hintergrund werden auch diesbezüglich grundlegende Aspekte vorab skizziert. Neben den Bereichen Globalisierung, wissenschaftstheoretische Implikationen, allgemeiner Managementkreislauf, (grobe) organisationale Einordnung des Controllings sowie Unternehmenswertorientierung, wird der Objektivierungsprozess ausführlich abgeleitet und strukturiert. Der sich ergebende Bezugsrahmen, mit den charakteristischen Merkmalen, ist die zwingende Basis meines hier darzustellenden Controllingansatzes.

Im ersten Teil werden somit die grundsätzlichen Herausforderungen und Basisannahmen dargestellt, diskutiert und die Implikationen systematisiert, um eine fundierte Basis für die Ausformung des objektivierungsorientierten Controllingansatzes zu schaffen.

Im zweiten Teil wird der objektivierungsorientierten Controllingansatz erklärt. Das grundsätzliche Controllingssystem umfasst die Elemente Problemdefinition, Vision, Ziele, Aufgaben, Organisation sowie Instrumente und Verfahren. Die Basiselemente werden im Anschluss in einen Kontext gesetzt und es wird die Bandbreite an Möglichkeiten skizziert, welche für die Ausgestaltung bzw. unternehmensspezifische Adaption gegeben sind.

Der objektivierungsorientierte Controllingansatz fußt dabei auf dem Status Quo des Controllings und entwickelt diesen evolutionär weiter. Ausgangsbasis ist dabei die in ► Kap. 8 vorgenommene Beschreibung der historischen Entwicklung des Controllings. Im Ergebnis zeigt sich, dass diese Entwicklung in verschiedenen Regionen weltweit sehr unterschiedlich verlaufen ist, insbesondere in Deutschland bzw. dem deutschsprachigen Raum. Wenn wir die Situation des Controllings mit den betrieblichen Funktionen Produktion, Personalmanagement oder Marketing vergleichen, sehen wir hier deutliche Unterschiede. Abstrakt umfasst ‚Produktion‘ drei Prozessschritte: Input, Throughput und Output. Für Marketing ist es vergleichbar, die sich ergebenden Aufgaben und Instrument sind weltweit sehr ähnlich. Im Controlling hingegen, ist beispielsweise die Philosophie in Deutschland sehr verschieden zur Philosophie in den USA und auch in Deutschland selbst gibt es eine Reihe von konträren Ansätzen. Da der Autor sowohl aus wissenschaftlicher als auch praktischer Sicht deutsch geprägt ist, ist der hier dargestellte objektivierungsorientierte Controllingansatz insbesondere durch die Diskussion im deutschsprachigen Raum beeinflusst. Vor diesem Hintergrund finden sich auch mehrheitlich deutschsprachige Quellen.

Dieses Buch beschäftigt sich darüber hinaus nicht primär mit Instrumenten und Verfahren zur Berechnung quantitativ-monetärer Ergebnisse. Es wird vielmehr eine Management- bzw. Servicephilosophie in das Zentrum der Analyse und Ableitung gerückt, insbesondere beeinflusst durch Herausforderungen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, ausgerichtet auf die finale Spitzenkennzahl Unternehmenswert. Aspekte des internen und externen Rechnungswesens werden grundsätzlich vorausgesetzt und sind nach der hier vertretenen Meinung nicht die Kernaufgaben des Controllings. In Summe wird die Frage beantwortet, wie Controlling als Dienstleister einen Mehrwert im Gesamtsystem der Unternehmensführung leisten kann.

Da es sich primär um ein Buch für Studenten und Praktiker handelt, wurden Quellen nur punktuell aufgeführt. Am Ende jedes Kapitels findet sich eine Auswahl an empfohlener Literatur, mittels derer der Leser das Wissen spezifisch vertiefen kann. Für eine bessere Verständlichkeit und Lesbarkeit sind alle Kapitel standardisiert aufgebaut. Zu Beginn werden das Lernziel (LZ) sowie die grundsätzliche Vorgehensweise des jeweiligen Abschnitts beschrieben. Am Ende werden die Ergebnisse zusammengefasst (Z). Darüber hinaus enthält jedes Kapitel neben den Hauptkenntnissen, Definitionen (D) und eine Übersicht der empfohlenen Literatur (L). Des Weiteren sind die zentralen Aussagen in Tabellen und Abbildungen zusammengefasst oder mit Beispielen (B) illustriert. Die Beispiele sollen dabei die theoretischen Ausführungen plastisch darstellen, reflektieren, vertiefen sowie die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Aspekten und Variablen herausstellen, um auch ein besseres ganzheitliches Verständnis zu gewinnen.

Abschließend gilt anzumerken, dass sicherlich, insbesondere in der Erstauflage, Fehler in diesem Buch enthalten und Verbesserungen möglich sind. Wenn Sie Fehler finden oder Feedback geben möchten können Sie dies gern tun und dem Autor eine E-Mail senden ([om@maedero.de](mailto:om@maedero.de)).

# Abkürzungsverzeichnis

---

<b>BGH</b>	Bundesgerichtshof
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>DCF</b>	Discounted Cash Flow
<b>DCGK</b>	Deutscher Corporate Governance Kodex
<b>EbIT</b>	Earnings before Interest and Tax
<b>EbT</b>	Earnings before Tax
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>HGB</b>	Handelsgesetzbuch
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>KonTraG</b>	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
<b>KMU</b>	Kleine und mittelständische Unternehmen
<b>TransPuG</b>	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts
<b>US-GAAP</b>	United States General Accepted Accounting Principles
<b>wGM</b>	Wertorientiertes Geschäftsmodell
<b>IDW</b>	Institut der Wirtschaftsprüfer
<b>GoB</b>	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung



# Inhaltsverzeichnis

---

## I Teil I – Herausforderungen und Basisannahmen

<b>1</b>	<b>Merkmale der Globalisierung</b> .....	3
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
1.1	Historische Entwicklung .....	4
1.2	Definitionen .....	9
1.3	Übungsaufgaben: Merkmale der Globalisierung .....	12
1.4	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Merkmale der Globalisierung .....	12
	Literaturverzeichnis .....	13
<b>2</b>	<b>Wissenschaftstheoretischer Standpunkt</b> .....	15
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
2.1	Übungsaufgaben: Wissenschaftstheoretischer Standpunkt .....	20
2.2	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Wissenschaftstheoretischer Standpunkt .....	20
	Literaturverzeichnis .....	21
<b>3</b>	<b>Allgemeiner Managementkreislauf</b> .....	23
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
3.1	Übungsaufgaben: Allgemeiner Managementkreislauf .....	28
3.2	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Allgemeiner Managementkreislauf .....	29
	Literaturverzeichnis .....	30
<b>4</b>	<b>Organisationale Verortung des Controllings</b> .....	31
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
4.1	Übungsaufgaben: Organisationale Verortung des Controllings .....	37
4.2	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Organisationale Verortung des Controllings .....	37
	Literaturverzeichnis .....	38
<b>5</b>	<b>Wertorientierung</b> .....	39
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
5.1	Schwächen und Limitierungen der Daten aus Jahresabschlüssen .....	40
5.2	Ansatz der Unternehmenswertorientierung .....	45
5.3	Wertorientiertes Geschäftsmodell .....	49
5.4	Übungsaufgaben: Wertorientierung .....	54
5.5	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Wertorientierung .....	56
	Literaturverzeichnis .....	61
<b>6</b>	<b>Der Objektivierungsprozess</b> .....	63
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
6.1	Gebot der Objektivierung .....	65
6.1.1	Wissenschaftstheoretische Betrachtung .....	65
6.1.2	Betrachtung des Theorie-Praxis-Verhältnisses .....	66

6.1.3	Entscheidungstheoretische Betrachtung	66
6.1.4	Verhaltenstheoretische Betrachtung	68
6.1.5	Normativ-rechtliche Perspektive	69
6.1.6	Faktische Perspektive	71
6.1.7	Übungsaufgaben: Gebot der Objektivierung	74
6.1.8	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Gebot der Objektivierung	75
6.2	<b>Objektivierung in Bereichen der Betriebswirtschaftslehre</b>	76
6.2.1	Unternehmensbewertung	77
6.2.2	Informationsversorgung des Aufsichtsrats	78
6.2.3	Jahresabschlusserstellung	78
6.2.4	Sanierung aus der Insolvenz	79
6.2.5	Objektivierung in anderen Wissenschaftsbereichen	80
6.2.6	Übungsaufgaben: Objektivierung in Bereichen der Betriebswirtschaftslehre	82
6.2.7	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Ableitung des Objektivierungsansatzes	82
6.3	<b>Ableitung des Objektivierungsansatzes</b>	83
6.3.1	Bezugsrahmen zur Objektivierung	83
6.3.2	Kriterien zur Objektivierung	86
6.4	<b>Übungsaufgaben</b>	89
6.5	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben</b>	90
6.6	<b>Thesenartige Zusammenfassung zum Objektivierungsansatz</b>	91
	Literaturverzeichnis	92

<b>7</b>	<b>Zusammenfassung zu Herausforderungen und Basisannahmen</b>	95
	<i>Olaf B. Mäder</i>	

## **II Teil II – Ableitung des objektivierungsorientierten Controllingansatzes**

<b>8</b>	<b>Controlling: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft</b>	101
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
8.1	<b>Historische Entwicklung des Controllings</b>	102
8.1.1	Übungsaufgaben: Historische Entwicklung des Controllings	107
8.1.2	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Historische Entwicklung des Controllings	108
8.2	<b>Der gegenwärtige Stand des Controllings</b>	109
8.2.1	Die amerikanische Perspektive	110
8.2.2	Die deutsche Perspektive	112
8.3	<b>Ausblick: Mögliche Entwicklungspfade des Controllings</b>	119
8.4	<b>Zusammenfassung: Controlling: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft</b>	120
8.5	<b>Übungsaufgaben: Der gegenwärtige Stand des Controllings</b>	122
8.6	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben: Der gegenwärtige Stand des Controllings</b>	124
	Literaturverzeichnis	127

<b>9</b>	<b>Der objektivierungsorientierte Controllingansatz</b> .....	129
	<i>Olaf B. Mäder</i>	
9.1	Überblick zu den Bestandteilen eines Controllingsystems .....	130
9.2	Die Elemente des objektivierungsorientierten Controllingansatzes .....	132
9.2.1	Problemstellung .....	133
9.2.2	Vision .....	134
9.2.3	Ziele .....	135
9.2.4	Aufgaben .....	137
9.2.5	Organisation .....	141
9.2.6	Instrumente .....	143
9.3	Zusammenfassung .....	144
9.4	Übungsaufgaben: Der objektivierungsorientierte Controllingansatz .....	145
9.5	Lösungen zu den Übungsaufgaben: Der objektivierungsorientierte Controllingansatz .....	151
	Literaturverzeichnis .....	157