

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# 1 Einführung

## Lernziele

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- ▶ wie die Zieldimensionen der einzelnen Anspruchsgruppen eines Unternehmens miteinander verbunden sind,
- ▶ worin der Unterschied zwischen operativem und strategischem Controlling besteht,
- ▶ welche Aufgaben der Jahresabschluss hat und welche Informationen er beinhaltet,
- ▶ wie die Kosten- und Leistungsrechnung definiert wird und welche Zwecke sie erfüllt,
- ▶ wie Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung voneinander abzugrenzen sind,
- ▶ wofür die Investitionsrechnung eingesetzt wird,
- ▶ welche Controlling-Konzeptionen sich unterscheiden lassen und welches Begriffsverständnis diesen zugrunde liegt,
- ▶ welche zentralen Aufgaben das Controlling hat,
- ▶ welche Aufgaben dem Controller in deutschen und internationalen Unternehmen zukommen.

Die Grape SE ist ein Großserienproduzent in der Elektronik- und Unterhaltungsindustrie. Ihre Aktivitäten sind untergliedert in die Unternehmensbereiche Radio, Mobiles, UHD TV, MP3-Player und Tablets. Die Grape SE ging aus dem Familienunternehmen Müller hervor, das in den 1960er Jahren durch bahnbrechende Erfindungen stark gewachsen und schließlich durch einen Börsengang in den 1990er Jahren zur Publikumsgesellschaft geworden war. Inzwischen wird das Unternehmen durch einen dreiköpfigen Vorstand geleitet: Herr Dr. Lodin ist Vorsitzender des Vorstandes und zuständig für das operative Geschäft, Herr Ludwig ist zuständig für Marketing und Vertrieb, Herr Dr. März ist CFO und u. a. verantwortlich für das Controlling, das von Herrn Dr. Müller-Christ geleitet wird.

Aufgrund seiner überragenden Studienleistungen wurde Rasmus Braun ausgewählt, einen Tag lang den Chefcontroller Dr. Müller-Christ bei seiner Arbeit zu begleiten. Beim morgendlichen Kennenlernen fragt Rasmus ihn nach seinen Aufgaben als Controller. Dr. Müller-Christ hebt nur vielsagend die Augenbrauen: »Meine Tätigkeit ist wirklich vielfältig – heute Abend wissen Sie mehr!« und nimmt Rasmus gleich mit in die erste Besprechung, ein Jour fixe mit den Werksleitern zur Durchsprache der Herstellkosten für die Produktlinie UHD TV. Anschließend werden in einer Controlling internen Runde die Planungsprämien für das nächste Jahr diskutiert, der Chefökonom der Grape SE hat dazu eine

Prognose der Währungskurse vorbereitet. Vor dem Mittagessen findet noch eine Videokonferenz mit den Controllern in Thailand und Vietnam zur neuen Investitionsrichtlinie statt. Dr. Müller-Christ plädiert für einen landes- und bereichsspezifischen Kapitalkostensatz wegen der unterschiedlichen Risiko- und Finanzierungssituationen. Eine Entscheidung wird aber noch nicht getroffen. Der Nachmittag ist vollständig mit einer Strategiesitzung zur neuen Produktlinie der Mobiles ausgefüllt. Nach der bunten und enthusiastischen Präsentation des Marketingleiters mahnt Dr. Müller-Christ mehr Realismus bei der technischen Ausstattung an, »... sonst rechnet sich der Business Case nicht!« Beim abendlichen Feedbackgespräch ist Rasmus noch ganz benommen von den vielen Eindrücken. Dr. Müller-Christ erklärt ihm die Entwicklung des Controllings vom »Kostenrechner« und »Registrator« hin zum »Navigator« und »Innovator« im Konzern. Damit wird klarer, dass Controller zunehmend Aufgaben wie Zieldefinition, Planung, Kontrolle und Koordination übernehmen sowie zukunfts- und aktionsorientiert handeln. Plötzlich springt Dr. Müller-Christ auf: »Das ist genau das, was wir brauchen! Wir müssen unser Controllingverständnis einmal klar fassen, dann können wir das auch im Konzern besser kommunizieren. Wollen Sie dazu nicht ein Praktikum bei uns machen?«

Um ein Verständnis für die Funktion und den Begriff des Controllings aufzubauen, beschreibt dieses einführende Kapitel den Gegenstand, das Verständnis und das Aufgabenspektrum des Controllings. Auf Basis von bestehenden Controlling-Konzeptionen soll eine erweiterte Konzeption zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung entwickelt werden. Damit ein Controllingverständnis auch im Sinne der Gesamtunternehmenszielsetzung umgesetzt wird, muss dieses an der Unternehmenspraxis ausgerichtet werden. Daher werden aktuelle Entwicklungen des Controllings sowie der Aufgaben des Controllings in Wissenschaft und Praxis aufgezeigt.

## 1.1 Gegenstand des Controllings

Controlling unterstützt das Management bei der Erreichung betrieblicher Ziele. Daher müssen zuerst die Unternehmensziele geklärt werden, die aus den Interessen der Stakeholder abgeleitet werden können (vgl. Abschnitt 1.1.1). Darüber hinaus beeinflusst der Zeit- und Zielhorizont wesentlich die Ausgestaltung des Controllings. Entsprechend lassen sich ein operatives und strategisches Controlling unterscheiden (vgl. Abschnitt 1.1.2). In beiden Bereichen nutzt das Controlling zur Zielerreichung die Systeme des Rechnungswesens (vgl. Abschnitt 1.1.3).

### 1.1.1 Ziele des Unternehmens

**Unternehmensziele** beschreiben einen Zustand, den ein Unternehmen zu einem bestimmten, zukünftigen Zeitpunkt erreicht haben soll. Sie prägen Entscheidungen, sind Voraussetzung für eine Leistungsbeurteilung und stellen damit den Ausgangspunkt für das Controlling dar. Unternehmensziele müssen an den Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens ausgerichtet werden. Nach Art der Anreize und Beiträge lassen sich unterschiedliche Anspruchsgruppen unterscheiden: Als wesentliche Stakeholder gelten Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und der Staat. Nach dem Stakeholder-Ansatz wird eine Befriedigung aller Stakeholder angestrebt, während der Shareholder-Ansatz die Ansprüche der Eigenkapitalgeber als dominant gegenüber den übrigen Anspruchsgruppen ansieht. Während sich aus dem Shareholder-Ansatz ein klares monetäres Optimierungsziel ergibt (vgl. Abschnitt 7.3.1), stellt die Operationalisierung der Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Stakeholder-Ansatz eine noch ungelöste Herausforderung dar. Im ersten Fall steht ein Wertziel im Mittelpunkt, im zweiten Fall eine Mischung aus Wertzielen, Sachzielen, Sozialzielen und ökologischen Zielen.

Soziale Herausforderungen, wie die Ausbildung und Motivation von Mitarbeitern sowie die Problematik der Verteilungsgerechtigkeit und umweltbezogene Herausforderungen, wie die Ressourcenknappheit und die Reduktion der Emissionen, haben in den letzten Jahren sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Unternehmen zu einem stärkeren Bewusstsein für Probleme im Sozial- als auch im Umweltbereich geführt. Entsprechend findet das Konzept der Nachhaltigkeit zunehmend Eingang in das Management. Nachhaltigkeit wird als dreidimensionales Konzept verstanden, das auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales aufbaut (sog. »Triple Bottom Line« in Abgrenzung zur rein finanziellen »bottom line« der Gewinn- und Verlustrechnung; vgl. auch Kapitel 11). Damit wird deutlich, dass eine reine Fokussierung auf Wertziele in der heutigen Zeit für Unternehmen häufig als nicht sachgerecht anzusehen ist und stattdessen eine mehrzielorientierte Ausrichtung verfolgt wird. Die Gewichtung der Ziele ist dabei unternehmensindividuell. Verbreitet ist die Setzung eines Wertziels (z. B. Maximierung der Rendite der Eigenkapitalgeber) als Oberziel und die Beachtung von Sozialzielen (z. B. Attraktivität als Arbeitgeber, hohe Standards im Arbeitsschutz) und ökologischen Zielen (z. B. Minimierung des Wasserverbrauchs, Einhaltung anspruchsvoller Umweltstandards) als Nebenbedingung.

Die unterschiedlichen Unternehmensziele werden in einer Unternehmensvision und einem Unternehmensleitbild verdichtet und kommuniziert. Vision und Leitbild legen fest, welche grundlegende Rolle das Unternehmen in der Gesellschaft und auf dem Markt einnehmen möchte. Die **Vision** gibt Aufschluss über die Frage »Was wollen wir sein?«. Dabei werden Potenziale und Maßnahmen aufgezeigt, die dem Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit verleihen und ihm die Möglichkeit eröffnen, nachhaltig Gewinne zu erwirtschaften. Eine Vision beschreibt einen zukünftigen Zustand, den das Unternehmen anstrebt. Das **Leitbild** beinhaltet eine grundlegende Darstellung des Selbstverständnisses und der handlungsleitenden Maximen einer Organisation.

---

Unternehmensziel

---

Nachhaltigkeit und  
Triple Bottom Line

---

Vision und Leitbild

## Praxisbeispiel

## Unternehmensziele und -leitbild



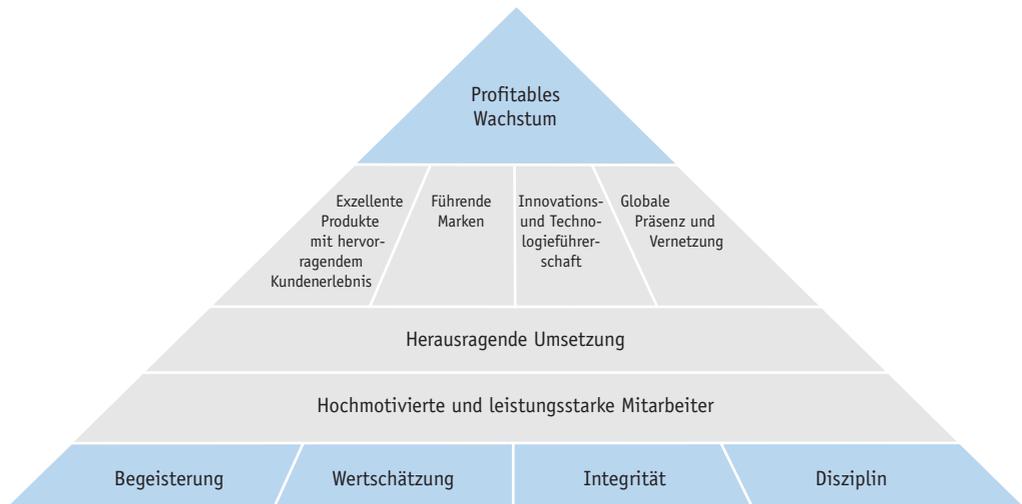
(Bildquelle: Daimler AG)

## Das Daimler-Zielsystem vereint Unternehmenswerte und -ziele

Wir haben das Automobil erfunden – jetzt gestalten wir mit Leidenschaft seine Zukunft. Als Pioniere des Automobilbaus betrachten wir es als Ansporn und Verpflichtung, unsere Tradition mit wegweisenden Technologien und hochwertigen Produkten fortzusetzen.

Unser oberstes Unternehmensziel ist es, nachhaltig profitabel zu wachsen und damit den Wert des Unternehmens kontinuierlich zu steigern. In all unseren Geschäften streben wir die Spitzenposition an. Mit unseren Marken, Produkten und Dienstleistungen begeistern wir unsere Kunden. Unsere Kernmarke Mercedes-Benz nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Mit wegweisenden Technologien unterstreichen wir unsere Vorreiterposition bei umweltverträglichen Antriebstechnologien und in der Sicherheit. Unsere globale Präsenz stärken wir, indem wir unsere Position in den traditionellen Märkten sichern und gleichzeitig in

neuen Märkten wachsen. Herausragende Umsetzung und Effizienz sowie motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter sind die Grundlage für den künftigen Unternehmenserfolg. Dabei bestimmt der Grundsatz der Nachhaltigkeit unser unternehmerisches Handeln: in den Bereichen Ökonomie, Corporate Governance, Umweltschutz und Sicherheit sowie in unseren Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft insgesamt. Die vier Unternehmenswerte Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin bilden das Fundament unseres Handelns und tragen dazu bei, dass wir unsere Ziele erreichen. Ein zentraler Grundsatz gilt dabei für alles, was wir tun: Kein Geschäft dieser Welt ist es wert, dass wir gegen Gesetze, Regelungen oder ethische Standards verstoßen. Für uns gehören Integrität und Geschäftserfolg zusammen. Deshalb wollen wir auch bei der Integrität an der Spitze im Wettbewerb stehen.



(Quelle: Daimler AG, Geschäftsbericht 2013, S. 25)

Die Vision und das Leitbild dienen der Öffentlichkeit zur Orientierung und den Mitarbeitern zur Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Abschnitt 3.1.2).

### 1.1.2 Strategisches und operatives Controlling

Bis Anfang der 1960er Jahre richteten Unternehmen angesichts des Vorherrschens eines **Verkäufermarktes** ihre Aufmerksamkeit auf Produktionsprobleme und **operative Planungssysteme**. Die Unternehmen mussten das Problem bewältigen, geeignete Güter und Dienstleistungen in ausreichender Zahl auf den Markt zu bringen. Mittelfristige Planungssysteme wurden lediglich für Investitionen und Kreditfinanzierungen eingesetzt, um deren Wirtschaftlichkeit zu beurteilen. Erst Ende der 1960er Jahre ergänzte man kurzfristige um langfristige Planungsansätze mit Mehrjahresbudgets und Langfristprognosen (vgl. Baum et al., 2013, S. 13). Durch zunehmende Strukturbrüche auf den Märkten und eine steigende Internationalisierung haben Umfeldanalysen und damit die **strategische Planung** an Bedeutung gewonnen. Die Ölkrise von 1973 und die verbundenen Strukturbrüche bedingten eine Zunahme der Prognose von Diskontinuitäten, wodurch sich Ansätze zur **strategischen Frühaufklärung** herausgebildet haben. Durch stärkere Veränderungen im Unternehmensumfeld gegen Ende der 1970er Jahre stiegen die Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen, wobei weiche Faktoren, wie z. B. Personal und Unternehmenskultur, als **strategische Erfolgsfaktoren** an Bedeutung gewannen. In diesem Zusammenhang wurden Konzepte des **strategischen Managements** entwickelt, welche an Einfluss zunahmen (vgl. Baum et al., 2013, S. 14 ff.). Entsprechend dem Zeithorizont, den Freiheitsgraden und insbesondere auch der Bedeutung für die Erfolgsposition des Unternehmens lassen sich das operative und das strategische Controlling differenzieren.

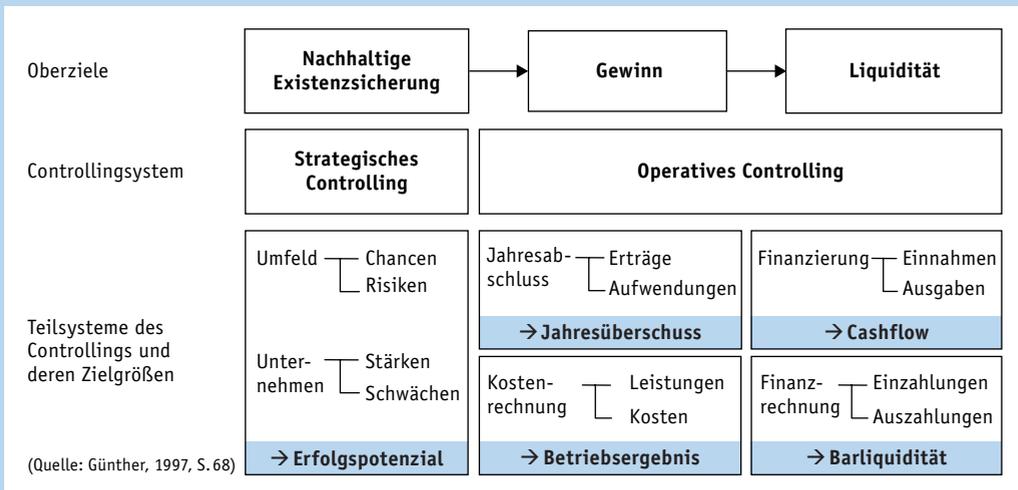
Das **operative Controlling** zielt auf die Wahrnehmung von Controllingaufgaben zur Unterstützung der operativen Führung des Unternehmens ab. Es ist auf interne Aspekte des Unternehmens ausgerichtet und befasst sich mit den Dimensionen Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen, Einnahmen/Ausgaben und Einzahlungen/Auszahlungen. Der Betrachtungszeitraum ist gegenwartsorientiert. Das operative Controlling baut dabei vor allem auf gegenwärtigen oder vergangenheitsorientierten quantitativen, monetären Informationen aus den internen Informationsquellen des Rechnungswesens und insbesondere der Kosten- und Leistungsrechnung auf (vgl. Abschnitt 1.1.3). Im Gegensatz zum strategischen Controlling, bei dem die Schaffung und langfristige Steuerung von profitablen Unternehmensstrukturen im Vordergrund steht, befasst sich das operative Controlling mit der Steuerung der Wirtschaftlichkeit innerhalb gegebener Strukturen bzw. eines **gegebenen Unternehmensumfelds**. Primäres Ziel ist die **Erfolgssicherung** unter Aufrechterhaltung der Liquidität. Als Zielgrößen stehen daher Erfolg, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt einer **kurzfristigen Betrachtung**. Hierbei gilt es jedoch, das dominierende, langfristig orientierte Erfolgsziel nicht zu vernachlässigen. Die wesentlichen Instrumente des operativen Controllings werden in Kapitel 4 und 5 ausführlich betrachtet.

Strategisches Controlling

Die zunehmende Komplexität und Dynamik im Umfeld des Unternehmens führte zur Entwicklung des strategischen Controllings und somit zur Verschiebung vom operativen Erfolgsdenken zum strategischen Denken. Das **strategische Controlling** dient der Informationsversorgung der Unternehmensführung zur Entscheidungsunterstützung bei Fragestellungen, die die langfristige, strategische Ausrichtung des Unternehmens betreffen. Die Aufgabe des strategischen Controllings liegt hierbei zum einen in der Untersuchung der **Umfeldsituation** des Unternehmens und möglichen Entwicklungspfaden von **externen Einflussfaktoren**. Zum anderen befasst sich das strategische Controlling mit der Analyse von kosten- und erlöswirksamen Auswirkungen alternativer Wettbewerbsstrategien, die auf eine bestmögliche Positionierung des Unternehmens im Hinblick auf die Umfeldanforderungen abzielen. Aus den Umwelt- und Marktgeschehnissen werden systematisch Chancen und Risiken abgeleitet sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert, um **Erfolgspotenziale** aufzubauen und zu erhalten. Hierdurch wird die **nachhaltige Existenzsicherung** als Ziel der strategischen Planung bzw. des strategischen Managements unterstützt. Das strategische Controlling unterstützt die Unternehmensführung während des gesamten Ablaufs des strategischen Managementprozesses durch die Bereitstellung interner wie externer Informationen, das Erfassen und Aufzeigen von Veränderungen im Unternehmensumfeld sowie die Koordination im Rahmen der Strategieimplementierung. Die Aufgabengebiete des strategischen Controllings umfassen die strategische Analyse, die Strategieformulierung und -auswahl sowie die Strategieimplementierung (vgl. Abschnitt 3.1.4). Im Unterschied zum eher intern orientierten, operativen Controlling ist das strategische Controlling durch den Einbezug von externen Entwicklungs- und Einflussfaktoren stark umwelt- und marktorientiert.

Abb. 1-1

Abgrenzung strategisches und operatives Controlling



## Praxisbeispiel

### Strategisches Controlling im Volkswagen Konzern

Das strategische Controlling bezieht sich im Volkswagen Konzern auf den gesamten Prozess der strategischen Führung, d. h. sowohl auf die strategische Willensbildung als auch auf deren Durchsetzung. (...) Eine organisatorische Trennung zwischen strategischem und operativem Controlling existiert aufgrund der vielfältigen Überschneidungsproblematiken im Volkswagen Konzern nicht. Das Konzerncontrolling ist primär strategisch ausgerichtet, nimmt jedoch bei Make-or-Buy-Entscheidungen und innerhalb des Investitionsausschusses

auch operative Aufgaben wahr. Wesentliche strategische Themenbereiche, die vom Konzerncontrolling abgedeckt werden, sind Portfolio- und Markt Betrachtungen (Wie kann das Produktportfolio und die Präsenz auf den Märkten erweitert werden?), die Dienstleistungs- und Fertigungstiefe (Wie wird das Kerngeschäft definiert oder inwiefern sollte dieses erweitert oder eingeschränkt werden?) und Standortentscheidungen, insbesondere im Prozess der Internationalisierung.  
(Quelle: Adelt, 2003, S. 455 ff.)

entiert. Als Zielgrößen steuert das strategische Controlling das langfristige Erfolgspotenzial und die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens in einem **mittel- bis langfristigen Zeithorizont**. Da sich das strategische Controlling häufig mit »unscharfen« Phänomenen beschäftigt, die nur schwer in monetären Kategorien auszudrücken sind, verarbeitet es neben quantitativen, monetären, insbesondere auch qualitative, nicht monetäre Informationen. Im Vergleich zum operativen Controlling ist das strategische Controlling daher durch eine schwierigere Quantifizierbarkeit, aufwändigere Informationsbeschaffung und höhere Reichweite gekennzeichnet (vgl. Abb. 1-1). Instrumente des strategischen Controllings werden in Kapitel 3 ausführlich thematisiert.

Trotz der aufgezeigten Unterschiede ist die strikte (organisatorische) Trennung von operativem und strategischem Controlling nicht sinnvoll, da strategisches und operatives Denken eine Einheit bilden müssen (vgl. Horváth, 2011, S. 222). Die beiden Fragen »Tun wir die richtigen Dinge?« (**Effektivität** innerhalb des strategischen Denkens) und »Tun wir die Dinge richtig?« (**Effizienz** innerhalb des operativen Denkens) sind in der Realität untrennbar miteinander verbunden. Die notwendige **Verzahnung von operativem und strategischem Controlling** ergibt sich durch die Prüfung der operativen Machbarkeit von Strategien und Strategiekonformität von operativen Entscheidungen. Die betrachteten Erfolgspotenziale im Rahmen des strategischen Controllings stellen eine Vorsteuerungsgröße für den Erfolg im Rahmen des operativen Controllings dar.

### 1.1.3 Systeme des Rechnungswesens

Zur betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung benötigt das Management laufende Informationen über den wirtschaftlichen Erfolg sowie zu Vermögen und Kapital. Auch Kapitalgeber haben in der Regel ein Interesse bzw. ein Recht, über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und das ihm anvertraute Vermögen und Kapital informiert zu werden. Das Rechnungswesen stellt diese Informationen bereit und ist daher ein zentraler Bestandteil des Managementsystems. Es benutzt dazu zwei Subsysteme: das externe Rechnungswesen (Buchführung und Jahresabschluss) und das interne Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung sowie Investitions- und Finanzierungsrechnung; vgl. hierzu und zum Folgenden ausführlich Coenenberg et al., 2014a, S. 8 ff.).

---

Begriff des Rechnungswesens

Der Begriff **Rechnungswesen** entspricht dem angelsächsischen Begriff des »Accounting« und umfasst sämtliche Rechenwerke innerhalb einer Unternehmung, welche die betrieblichen Prozesse erfassen, auswerten, steuern und überwachen sowie der quantitativen Aufbereitung und Darstellung von wirtschaftlichen Zuständen in einem bestimmten Zeitpunkt bzw. während eines bestimmten Zeitraums dienen. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen ist folglich als ein spezielles Informationssystem innerhalb des Unternehmens anzusehen, dessen Funktion in der vorwiegend mengen- und wertmäßigen Erfassung von ökonomisch relevanten Daten über vergangene, gegenwärtige und zukünftige wirtschaftliche Tatbestände und Vorgänge im Betrieb, der nachfolgenden Transformation der Daten entsprechend den zugrundeliegenden Zwecken und der Weitergabe an interne und externe Informationssnutzer liegt.

---

Adressaten des Rechnungswesens

Die Informationen, die vom Rechnungswesen gesammelt und aufbereitet werden, dienen verschiedenen **unternehmensinternen** und **-externen Personengruppen** (Stakeholder) mit unterschiedlicher Interessenlage als Entscheidungsgrundlage. Neben den Eigentümern bzw. der Geschäftsleitung als primäre (interne) Adressaten haben weitere (externe) Stakeholder ein Interesse an Informationen über das Unternehmen z. B. Gläubiger, Kunden, Konkurrenzunternehmen, Arbeitnehmer und der Fiskus. Das Rechnungswesen gewährt dabei nicht allen Interessenten die gleiche Art von Informationen.

---

Internes und externes Rechnungswesen

Durch die Vielzahl der Adressaten und der damit verbundenen unterschiedlichen Rechnungszwecke entwickelte sich insbesondere im deutschen Sprachraum eine Einteilung des betrieblichen Rechnungswesens in internes und externes Rechnungswesen. Das **interne Rechnungswesen** dient in erster Linie der Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle im Kontext der Funktionen Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung. Im **externen Rechnungswesen** dominiert dagegen die Dokumentationsfunktion und somit eine möglichst genaue Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Während das interne Rechnungswesen maßgeblich an die Geschäftsleitung gerichtet ist, wendet sich das externe Rechnungswesen primär an externe Adressaten des Unternehmens, von denen die Kapitalgeber die zentralen Adressaten der veröffentlichten Informationen darstellen. In der Praxis haben sich dadurch zwei verschiedene Rechenwerke (sog. Rechenkreise) für die unterschiedlichen Rechenzwecke etabliert. Im deutschsprachigen Raum spricht man

daher häufig von einem »Zweikreissystem«. Im angelsächsischen Raum ist ein »Einkreissystem« üblich, bei dem die beiden Rechenwerke vereinheitlicht sind – meist mit einer deutlichen Dominanz des externen Rechnungswesens.

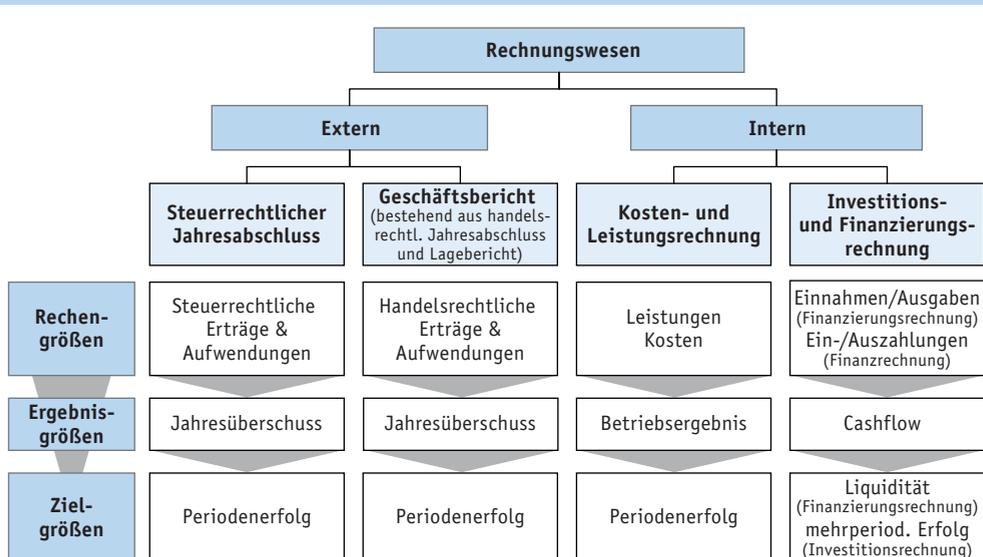
Aus der Einteilung des Rechnungswesens, den unterschiedlichen Zielsetzungen und der Ausrichtung auf verschiedene Adressaten lassen sich einzelne **Teilgebiete des Rechnungswesens** ableiten. Während der **Jahresabschluss** den Kern des externen Rechnungswesens bildet, umfasst das interne Rechnungswesen die **Kosten- und Leistungsrechnung** sowie die **Investitions- und Finanzierungsrechnung** (vgl. Abb. 1-2). Der Aufbau und die Gestaltung des externen Rechnungswesens sind dabei an rechtliche Normen zur Rechnungslegung gebunden. Auf diese Weise soll externen Adressaten, wie z. B. Eigenkapitalgebern, eine nachvollziehbare und vergleichbare Darstellung der wirtschaftlichen Situation ermöglicht werden. Hierdurch soll eine asymmetrische Information der externen Adressaten verringert werden, die durch den Informationsvorsprung der Geschäftsführung in Form von interner Kenntnis über z. B. Produktionsengpässe, neue technologische Entwicklungen oder Marktentwicklungen entsteht. Der Aufbau und die Organisation des internen Rechnungswesens liegen dagegen im Ermessen des Unternehmens.

Die Teilgebiete des Rechnungswesens sind unmittelbar mit den Zielgrößen Liquidität und Erfolg verknüpft. Der **Liquiditätssteuerung** dient die Finanzierungsrechnung über die Rechengrößen Einzahlungen/Auszahlungen bzw. unter Einbezug von

Rechengrößen des Rechnungswesens

Abb. 1-2

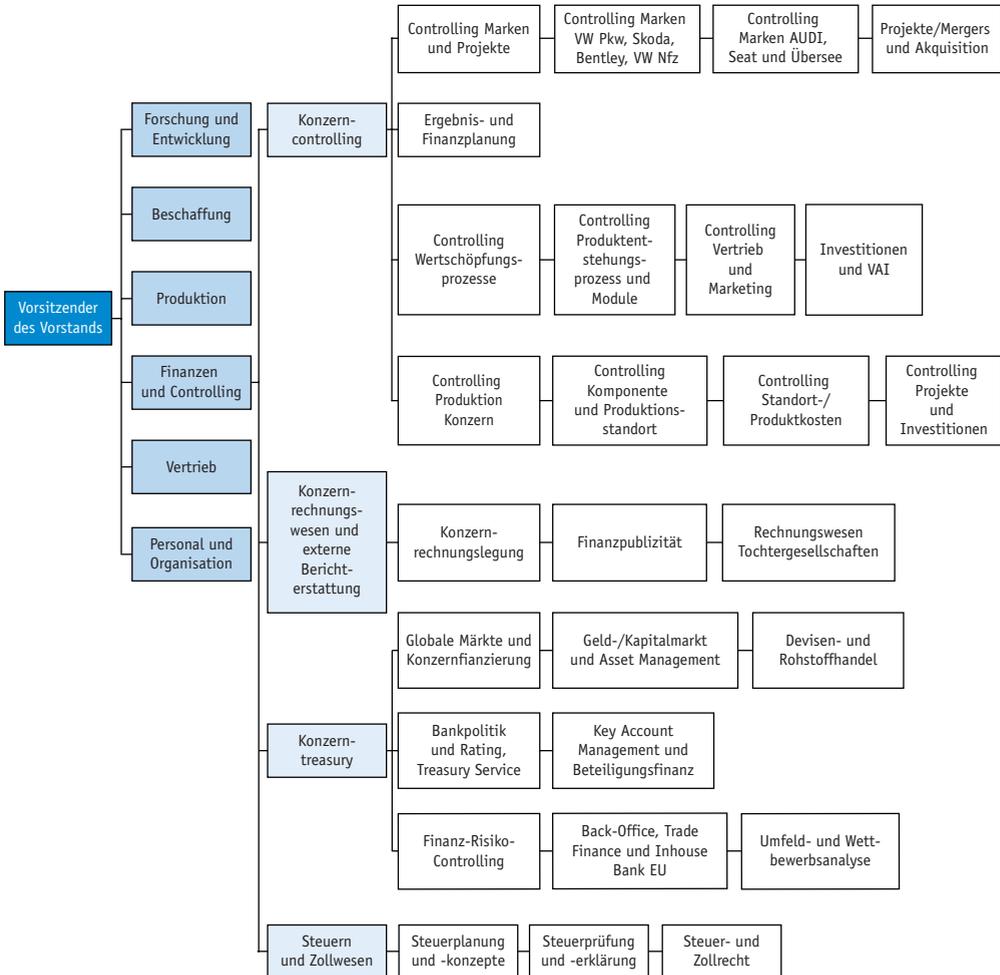
Teilgebiete und Rechengrößen des Rechnungswesens



(Quelle: in Anlehnung an Coenberg et al. 2014a, S. 8)

## Praxisbeispiel

## Der Aufbau des Rechnungswesens im Volkswagen Konzern



## Organisation von Finanzen und Controlling im Volkswagen Konzern

Das Profil des Controllings im Volkswagen Konzern hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert – weg von reinen Kostenrechnungsfunktionen und hin zu einem betriebswirtschaftlichen »Service« für das Management. In seiner ursprünglichen Rolle war das Controlling des Volkswagen Konzerns ebenso wie das Controlling anderer Unternehmen mit reinen Kostenrechnungsaufgaben betraut und diente ausschließlich der reinen Informationsversorgung des Managements. Es fungierte als »Registrator«, als der »oberste Kostenrechner« des Unternehmens

und hatte eine Dokumentationsfunktion. Dabei bediente es sich primär der klassischen Instrumente des internen und externen Rechnungswesens. Entsprechend war die Ausrichtung vergangenheitsorientiert und eher kontrollierend als aktiv steuernd. Dadurch übte das Controlling eine passive Rolle aus. Der Beitrag zur Entscheidungsfindung des Managements lag insbesondere auf der Informationsübermittlung im Rahmen des Standard-Reportings.

Fortsetzung auf Folgeseite

### Fortsetzung von Vorseite

Im Laufe der Zeit verlagerten sich die Anforderungen an das Controlling in Richtung einer Koordination der unternehmerischen Planungs- und Kontrollsysteme. Das Controlling entwickelte sich zum »Navigator« des Unternehmens, führte u. a. Soll-Ist-Abweichungen durch und initiierte aktiv entsprechende Korrekturmaßnahmen. Folglich verantwortete es den methodischen »Werkzeugkasten« der Planungs- und Kontrollhilfsmittel. Dadurch trat es aus seiner eher passiven Rolle heraus und war aktiv an der Entscheidungsfindung des Managements beteiligt. Heute beinhaltet das Controlling alle die Entscheidungsunterstützung des Managements umfassenden Funktionen und tritt im Volkswagen Konzern in der Rolle eines »Innovators« auf. Es ist zukunfts- und aktionsorientiert ausgerichtet und tritt als Opponent oder »Sparringspartner des Managements« in Erscheinung. Das ganzheitlich ansetzende Monitoring des Unternehmens und seines Umfelds gehören ebenso zum Aufgabenspektrum des Controllings wie die Erstellung von Sonderanalysen, -auswertungen und Ad-hoc-Berichten. Damit bereitet es die im Unternehmen verfügbaren Informationen in Form von Zahlen auf, führt diese zusammen, kommentiert und berichtet diese, mit Handlungsempfehlungen versehen, an seine Adressaten – primär also an das Management des Unternehmens. Organisatorisch ist das Controlling im Volkswagen Konzern dem Vorstand für Finanzen und Controlling (CFO) zugeord-

net, an den die weltweite Finanzorganisation berichtet. Als Teil der weltweiten Controllingorganisation gliedert sich das Konzerncontrolling in die Abteilungen »Ergebnis- und Finanzplanung«, den divisionalen Bereich »Controlling Marken und Projekte« sowie in die wertschöpfungsorientierten Funktionen »Controlling Wertschöpfungsprozesse«, »Controlling Produktion Konzern«, »Konzern Vertriebscontrolling« sowie »Konzerncontrolling Originalteile«. Daneben existieren in den verschiedenen Unternehmenseinheiten – strukturiert nach Marken/Gesellschaften und Regionen – eigenständige Finanz- und Controllingstrukturen. Diese sind den jeweiligen Finanzvorständen zugeordnet und unterstreichen damit die Eigenständigkeit der jeweiligen Konzerneinheit. In den Marken/Gesellschaften und Regionen erfolgt die Bearbeitung der eher operativ ausgerichteten Controllingthemen. Zwischen dem Konzerncontrolling und dem Controlling der verschiedenen Unternehmenseinheiten findet eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung statt. Dadurch ergibt sich in der Aufbauorganisation des Konzerns ein »Dotted-Line-Prinzip«: Zwischen den Bereichen im Konzerncontrolling und den entsprechenden Bereichen in den Marken/Gesellschaften und Regionen ergibt sich eine komplementäre Arbeitsteilung, die somit in einer quasi Matrixstruktur bzgl. einzelner Teilaufgaben im Controlling resultiert. (Quelle: Pötsch, H.-D., 2012, S. 149 ff.)

Kreditgeschäften über Einnahmen/Ausgaben. Der **Erfolgssteuerung** (operativen Steuerung) dienen der Jahresabschluss (Bilanz/Gewinn- und Verlustrechnung) und die Kosten- und Leistungsrechnung.

Während **Auszahlungen** und **Einzahlungen** dabei tatsächliche Zahlungen in Form von Geld (Bargeld, Buchgeld) sind, die den Bestand an flüssigen Mitteln des Unternehmens verändern, führen **Ausgaben** und **Einnahmen** rechtlichen Anspruch auf Finanzmittel herbei. Eine Ausgabe kann, muss aber nicht gleichzeitig Auszahlung sein. Wird Ware eingekauft und bar bezahlt, dann handelt es sich gleichzeitig um eine Auszahlung und um eine Ausgabe. **Aufwendungen** und **Erträge** sind Begriffe für den Wertverzehr bzw. Wertzuwachs im Unternehmen und werden in der Gewinn- und Verlustrechnung gegenübergestellt. Erst wenn Güter tatsächlich im Betriebsprozess verbraucht worden sind, spricht man von Aufwand. Die Kosten- und Leistungsrechnung erfasst **Kosten** und **Leistungen**, die denjenigen Teil des Wertverbrauchs und -zuwachses darstellen, der durch die Erfüllung der spezifischen Aufgaben des Betriebes (Erzeugung und Absatz von Gütern und Leistungen) verursacht wird. In der Kostenrechnung werden alle nicht die Leistungserstellung und -verwertung betreffenden sog. **neutralen Aufwendungen** und **Erträge** ausgeschlossen. Im Folgenden werden die Begriffe Kosten- und Leistungsrechnung sowie Kostenrechnung synonym verwendet. Hierzu gehören alle betriebsfremden, periodenfremden und außerordentlichen Aufwendungen und Erträge, die aber in der Finanzbuchhaltung aufge-