

Controlling

Brühl

5. Auflage 2026
ISBN 978-3-8006-7563-0
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Brühl
Controlling



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Controlling

Grundlagen einer erfolgsorientierten
Unternehmenssteuerung

von

Prof. Dr. Rolf Brühl

5., überarbeitete und erweiterte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Rolf Brühl ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensethik und Controlling an der ESCP Business School in Berlin. Er forscht und lehrt in den folgenden Gebieten: Controlling, Unternehmensethik, Corporate Social Responsibility sowie Wissenschaftstheorie.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7563 0

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7564 7

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau

Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © BiancoBlue, © jukai5, © ginasanders

(alle depositphotos.com)



vahlen.de/nachhaltig

produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort

Controlling ist eine umfassende Steuerungsfunktion, die sich in vielen Unternehmen etabliert hat. Im Zentrum der Aufgaben von Controllern stehen umfassende Informations- und Koordinationsaufgaben, um das Management zu unterstützen. Controller schlüpfen dabei in viele Rollen, die vom Zahlenfuchs bis zum Berater des Managements reichen können. Von Controllern wird daher erwartet, dass sie fundierte Kenntnisse im internen Rechnungswesen besitzen, um den monetären Erfolg des Unternehmens zu bestimmen. Ohne diese Kenntnisse ist es nicht möglich, das Management bei Planungen und Kontrollen zu entlasten oder die Funktion als Berater kompetent auszufüllen. Daher werden in diesem Lehrbuch die technischen Fragen des internen Rechnungswesens behandelt, die zum Verständnis von Controlling-Instrumenten unerlässlich sind.

Die Konzentration auf die Erfolgssteuerung in diesem Buch soll jedoch nicht suggerieren, dass darüber hinaus nicht weitere Aspekte für eine erfolgreiche Führung von Unternehmen relevant sind. Der monetäre Erfolg ist jedoch in einer Marktwirtschaft, in der Unternehmen in vielfältiger Weise in Kapital-, Arbeits- und Gütermärkte eingebettet sind, ein wichtiges Kriterium zu ihrer Beurteilung. Wer nicht in der Lage ist, nachhaltige Erfolge zu erwirtschaften, wird kein Vertrauen bei seinen wichtigen Stakeholdern erwerben.

Kaum ein Unternehmen kommt heute ohne ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit aus, ohne dass immer ganz klar ist, was genau darunter zu verstehen ist und wie es sich in der Steuerung des Unternehmens wiederfindet. Ein wesentlicher Grundgedanke der Nachhaltigkeit findet sich in den ökonomischen Konzeptionen der Kapitalerhaltung wieder: Ein monetärer Gewinn soll erst dann ausgewiesen werden, wenn das Kapital – nach Maßgabe der jeweiligen Konzeption – erhalten ist. Dieser Gedanke, welcher in der Forstwirtschaft schon seit Jahrhunderten bekannt ist, dient einer Intergenerationen-Gerechtigkeit, bei der gegenwärtiger Gebrauch von Kapital nicht dessen zukünftigen Gebrauch beeinträchtigen soll. Neben dieser ökonomischen Nachhaltigkeit wird an verschiedenen Stellen im Buch auf die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Zielen in der Steuerung von Unternehmen eingegangen.

Globalisierung und Internationalisierung sind seit vielen Jahren wesentliche Faktoren, die die Unternehmenswelt in Deutschland bestimmen. Unternehmen wachsen insbesondere durch ihre Aktivitäten in dynamischen Märkten, wie dies in den vergangenen Jahren in China beispielhaft der Fall war. Unternehmen setzen verschiedene Strategien der Internationalisierung ein, die sich beispielsweise dadurch unterscheiden, ob sie eigene Tochtergesellschaften gründen, ein geeignetes Unternehmen kaufen oder ein Joint-Venture mit einem lokalen Unternehmen eingehen. Je nach Art der Internationalisierungsstrategie wird das Unternehmen die Strategie implementieren, d. h., Control-

ling als Führungsfunktion, die maßgeblich die Strategie-Implementierung zu betreiben hat, ist durch die Wahl der Internationalisierungsstrategie geprägt. Controlling stellen sich durch diese Internationalisierung der Geschäftstätigkeit eine Reihe von Aufgaben, die sich von einer rein nationalen Tätigkeit unterscheiden. Daher wird in verschiedenen Kapiteln auf diese Auswirkungen hingewiesen.

Der gesamte Text wurde für diese 5. Auflage vollständig durchgesehen, die Literaturhinweise wurden aktualisiert und neuere Literatur hinzugefügt. In allen Kapiteln sind aktuelle empirische Untersuchungen und Forschungsergebnisse zum Controlling aufgenommen worden. Auch sind Unternehmensbeispiele überarbeitet oder durch neue Beispiele ersetzt worden. Ergänzt wurde das Buch um sogenannte Digitalreports, mit deren Hilfe an einigen Beispielen beschrieben und analysiert wird, wie die Digitalisierung sich auf das Controlling auswirkt.

Mein Dank gilt vielen, die mich in den letzten Jahren unterstützt haben. Erneut gilt mein Dank den Teilnehmern meiner Veranstaltungen an der ESCP, die wiederum viele Anregungen und Kritik geäußert haben: Eine Reihe von Änderungen in dieser Auflage geht auf sie zurück. Besonderer Dank gilt Fabian Felten, wissenschaftlicher Mitarbeiter an meinem Lehrstuhl, für seine vielfältigen Tätigkeiten bei der Überarbeitung der aktuellen Auflage. Dank gilt auch allen, die mich bei den Voraufagen unterstützt haben: Houdou Basse Mama, Samira Besic, Marion Festing, Stefanie Friedemann, Michael Hanzlick, Nils Horch, Gabriele Krautschick, Carolin Kunze, Max Kury, Mathias Osann, Ulrich Pape, Philipp Richter, Mathias Schumann und Thekla Slosarek.

Für die freundliche Unterstützung im Vahlen Verlag und für die angenehme Zusammenarbeit danke ich nicht zuletzt Herrn Thomas Ammon.

Abschließend danke ich all den Lesern und Nutzern dieses Lehrbuchs, die mir ihre Kritik und Anregungen zugesendet haben. Daher freue ich mich, wenn sie diese auch in Zukunft an meine Email-Adresse senden (rb@rolf-bruehl.de). Auf meiner Webseite finden sich weitere Informationen und Materialien zum Buch (www.rolf-bruehl.de). Für Dozenten stehen eine Reihe von Zusatzmaterialien bereit: Neben einem umfangreichen Foliensatz zu allen Kapiteln sind dies eine Datei mit allen Abbildungen des Buches und Übungsaufgaben mit Lösungen zu ausgewählten Kapiteln. Interessierte Dozenten können sie bei mir anfordern (rb@rolf-bruehl.de).

Berlin im Herbst 2025

Rolf Brühl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Kapitel: Einleitung	1
Ziele (2) – Aufbau des Buches (3) – Lernziele (5) – Hilfsmittel (8)	
Teil 1: Einführung in das Erfolgscontrolling	9
2. Kapitel: Rolle des Controllers im Unternehmen	10
Controlling und Management (11) – Zielsystem (15) – Planungssystem (19) – Kontrollsystem (24) – Informationssystem (27) – Controlling im Unterneh- men (31) – Instrumente des Controllings (36) – Einflussfaktoren auf das Controllingsystem (40) – Theorien des Controllings (43) – Schlüsselwör- ter (45) – Kontrollfragen (46)	
3. Kapitel: Erfolgsziele im internen Rechnungswesen	48
Einkommen und Erfolg (49) – Zahlungen und Erfolgsermittlung (52) – Fall- beispiel 1: Zahlungs- und Erfolgswelt (53) – Grundbegriffe des Rechnungs- wesens (56) – Inflation in der Erfolgsrechnung (63) – Vermögenserhaltung und Erfolgsermittlung (65) – Betriebserfolg in der Kosten- und Erfolgsrech- nung (69) – Shareholder-Value und Marktwert (72) – Projekterfolg und Ka- pitalwert (76) – Zusammenhang zwischen Kapitalwert und Perioden-Er- folg (78) – Systeme im betrieblichen Rechnungswesen (85) – Kosten- und Erfolgsrechnungssysteme (87) – Schlüsselwörter (88) – Kontrollfragen (89) – Mathematischer Anhang: Lücke-Theorem (90) – Übungsaufgaben (91)	
Teil 2: Ermittlung von Kosten für Kostenstellen, Produkte und Prozesse	93
4. Kapitel: Traditionelle Kosten- und Erfolgsrechnung	94
Rechnungszwecke in der Kosten- und Erfolgsrechnung (95) – Die Teilsys- teme der Kosten- und Erfolgsrechnung (96) – Aufgabe der Kostenarten- rechnung (100) – Einteilungsmöglichkeiten von Kosten (101) – Material- kosten (103) – Kalkulatorische Abschreibungen (105) – Kalkulatorische Zinsen (109) – Kapaldienst auf finanzmathematischer Basis (112) – Kal- kulatorische Wagnisse (114) – Aufgaben der Kostenstellenrechnung (116) – Ablauf der Kostenstellenrechnung (118) – Zurechnung der primären Ge- meinkosten auf Kostenstellen (119) – Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen (123) – Fallbeispiel 2: Kostenstellenrechnung (125) – Ermittlung von Kalkulationssätzen (126) – Aufgabe der Kalkulation (Kostenträgerstück- rechnung) (130) – Zuschlagskalkulationen (132) – Schlüsselwörter (135) – Kontrollfragen (136) – Übungsaufgaben (137)	

5. Kapitel: Prozessorientierte Kostenrechnung	139
Veränderte Bedingungen für die Kostenrechnung (140) – Activity-based Costing (143) – Fallbeispiel 3: Activity-based Costing bei Plastim (144) – Konzeption der Prozesskostenrechnung (148) – Prozessorientierte Kalkulation (152) – Fallbeispiel 4: Prozesskostenrechnung für eine Einkaufsstelle (155) – Kritik an den Kalkulationsmöglichkeiten (160) – Schlüsselwörter (162) – Kontrollfragen (163) – Übungsaufgaben (164)	
Teil 3: Entscheidungen über Produkte und Programme sowie Preispolitik	165
6. Kapitel: Deckungsbeitragsrechnung	166
Kritik an der Vollkostenrechnung (167) – Variable und fixe Kosten (169) – Unterschiede zur traditionellen Kostenrechnung (171) – Fallbeispiel 5: Kostenauflösung (172) – Entscheidungsrelevante Informationen (176) – Einzelentscheidung über einen Zusatzauftrag (180) – Bestimmung von Absatz- und Produktionsprogrammen (183) – Fallbeispiel 6: Optimales Absatz- und Produktionsprogramm (185) – Grafische Lösung der Programmplanung (186) – Simplexverfahren als Lösungsmethode (188) – Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug (194) – Fallbeispiel 7: Eigenfertigung oder Fremdbezug mit einem Engpass (196) – Ermittlung von Preisuntergrenzen für den Absatz (197) – Fallbeispiel 8: Preisuntergrenze für einen Zusatzauftrag mit Engpass (200) – Soldeckungsbeiträge (202) – Fallbeispiel 9: Soldeckungsbudget und -deckungsbeitrag (203) – Schlüsselwörter (205) – Kontrollfragen (205) – Übungsaufgaben (206)	
7. Kapitel: Zielkostenplanung und -kontrolle	209
Besonderheiten eines Zielkostenmanagements (210) – Ermittlung der Zielkosten (213) – Zielkostenbestandteile (217) – Zielkostenspaltung (218) – Fallbeispiel 10: Zielkostenmanagement für einen Kinderwagen (219) – Zielkostenkontrolle (222) – Kritik an den Voraussetzungen eines statischen Modells (230) – Rechnungszwecke einer Lebenszyklusrechnung (231) – Dynamische Zielgrößen und Zielkostenmanagement (232) – Langfristige Preisuntergrenzen (235) – Schlüsselwörter (239) – Kontrollfragen (239) – Übungsaufgaben (240)	
Teil 4: Erfolgsplanung und -kontrolle für Unternehmen – Budgets und Verrechnungspreise	243
8. Kapitel: Erfolgsrechnung	244
Erlösrechnung (245) – Die kurzfristige Erfolgsrechnung (247) – Das Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis (249) – Fallbeispiel 11a: Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis (249) – Das Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis (250) – Fallbeispiel 11b: Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis (251) – Der Betriebserfolg in der Deckungsbeitragsrechnung (252) – Fallbeispiel 11c: Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (einstufige Deckungsbeitragsrechnung) (253) – Kritik an der einstufigen Deckungsbei-	

tragsrechnung (255) – Die Entwicklung zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (256) – Fallbeispiel 11d: Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung) (257) – Erfolgsrechnung im internationalen Unternehmen (259) – Auswertungen mit Hilfe der Break-Even-Analyse (263) – Schlüsselwörter (266) – Kontrollfragen (266) – Übungsaufgaben (268)

9. Kapitel: Budgets und Plankostenrechnung 270

Budgets und Funktionen von Budgets (271) – Verantwortungsbereiche (273) – Aufbau der Plankosten- und Erfolgsrechnung (275) – Erlösplanung (277) – Organisatorische Voraussetzungen der Kostenplanung (280) – Kostenplanung (283) – Planung der Faktorpreise (284) – Methoden der Kostenplanung (287) – Einzelkostenplanung (289) – Gemeinkostenplanung (291) – Plankalkulation (294) – Operatives Budgetsystem (296) – Fallbeispiel 12: Budgetsystem der Gartenfreund AG (296) – Koordination der Budgetierung (307) – Schlüsselwörter (310) – Kontrollfragen (310) – Übungsaufgaben (311)

10. Kapitel: Budgetkontrolle und Abweichungsanalyse 314

Zwecke der Kostenkontrolle (315) – Kontrolle in der starren Plankostenrechnung (317) – Kontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung (318) – Fallbeispiel 13: Kostenkontrolle bei der Gartenfreund AG (320) – Kontrolle der Prozesskosten (326) – Abweichungen höherer Ordnung in der Abweichungsanalyse (333) – Differenziert kumulative Methode (336) – Fallbeispiel 14: Kostenabweichungsanalyse in einer Fertigungskostenstelle (337) – Kumulative Methode (340) – Alternative Methode (343) – Differenziert kumulative Methode auf Min-Basis (344) – Kostensenkungspotenzial und Abweichungsanalyse (346) – Vergleich der Methoden (348) – Schlussbemerkung (350) – Abweichungsanalyse der Erlöse (Symptomanalyse) (350) – Fallbeispiel 15: Erlösabweichungen bei der Gartenfreund AG (352) – Erlösanalyse mit der Ursachenanalyse (355) – Schlüsselwörter (360) – Kontrollfragen (360) – Übungsaufgaben (362)

11. Kapitel: Verrechnungspreise 365

Divisionale Organisationsstruktur und Erfolgsrechnung (366) – Fallbeispiel 16: Entscheidungsautonomie und Suboptimierung (366) – Verrechnungspreis und Profit-Center (368) – Rechnungszwecke von Verrechnungspreisen (371) – Methoden der Verrechnungspreisbildung (373) – Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise (375) – Vollkostenorientierte Verrechnungspreise (379) – Knappheitsorientierte Verrechnungspreise (383) – Marktpreisorientierte Verrechnungspreise (386) – Verrechnungspreise auf Basis von Verhandlungen (389) – Verrechnungspreise in internationalen Konzernen (391) – Standardmethoden des Fremdvergleichs (393) – Verrechnungspreise in der Praxis (398) – Schlüsselwörter (400) – Kontrollfragen (400) – Übungsaufgaben (401)

Teil 5: Erfolgsmessung und -beurteilung sowie Vergütungssysteme 403**12. Kapitel: Marktwertorientierte Rechnung 404**

Gründe für die Entwicklung zum Shareholder-Value (405) – Börsenkurs und Marktwert (407) – Bestimmung des Unternehmenswerts (411) – Zahlungssalden (Cashflows) (415) – Fallbeispiel 17: Verkürzte Kapitalflussrechnung und freier Cashflow (417) – Der Restwert (419) – Kapitalkosten des Unternehmens (424) – Kosten des Fremdkapitals (426) – Eigenkapitalkosten und Kapitalmarktmodell (429) – Capital Asset Pricing Model (432) – Risikoadjustierte Eigenkapitalkosten (435) – Bestimmung des Marktwertes des Eigenkapitals (437) – Fallbeispiel 18: Entity- und Equity-Methode und die Kapitalstruktur (438) – Entscheidungen auf Basis der gewichteten Kapitalkosten (441) – Schlüsselwörter (443) – Kontrollfragen (443) – Übungsaufgaben (445)

13. Kapitel: Kennzahlen und Balanced Scorecard 447

Von Kennzahlen zum Performance Measurement (448) – Kennzahlenarten (449) – Erfolgsanalyse (451) – Erfolgsquellen (454) – Beurteilung der Erfolge von Auslandstöchtern (457) – Rentabilitätsanalyse (459) – Betriebsrentabilität (465) – Return on Investment zur Steuerung von Profit-Center (466) – Residualerfolg (467) – Economic Value Added (469) – Market Value Added (473) – Zwecke der Balanced Scorecard (475) – Zielgrößen in der Balanced Scorecard (476) – Aufbau der Balanced Scorecard (477) – Balanced Scorecard und Strategiekarten (483) – Balanced Scorecard und Nachhaltigkeit (486) – Schlüsselwörter (488) – Kontrollfragen (488) – Übungsaufgaben (489)

14. Kapitel: Erfolgsorientierte Vergütungssysteme 491

Managementvergütung im Zwielficht (492) – Aufgaben von und Anforderungen an Vergütungsinstrumente (495) – Managementhierarchie und Vergütung (498) – Instrumente für variable Vergütung (501) – Kennzahlen und jährliche variable Vergütung (Bonus) (504) – Economic Value Added als Basis der Vergütung (508) – Bonusbank als Vergütungsmodell (511) – Gestaltungsvariablen der aktienbasierten Vergütung (514) – Das absolute Modell der Aktienoption (517) – Das relative Modell der Aktienoption (519) – Instrumente der Vergütung auf Basis von Aktienkursen (521) – Rechtlicher Rahmen für Aktienoptionsprogramme (524) – Verbreitung von Aktienoptionsprogrammen und Tendenzen (525) – Beurteilung von Aktienoptionen als Vergütungsinstrument (526) – Schlüsselwörter (528) – Kontrollfragen (528) – Übungsaufgaben (530)

Glossar 531**Literaturverzeichnis 559****Stichwortverzeichnis 591**