

  
DHBW  
Duale Hochschule  
Baden-Württemberg  
Mosbach  
Campus Bad Mergentheim

## Einführung in die Betriebswirtschaftslehre


Prof. Dr. Annette Grinôt

**Kapitel 3\_Unternehmensführung**  
**3.4 – 3.5: Personalführung / Controlling**

DHBW - Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Schloss 2, 97980 Bad Mergentheim, Tel.: +49 7931 530-600

MOS  
HN  
MGH

1



## Inhalt der Lehrveranstaltung

### Das 4-Ebenen-Modell der BWL

**I Konstitutive Entscheidungen**

Entscheidungstheorie

Standard-entscheidungen    Rechtsform-entscheidungen    Wirtschaftliche Verbindlichkeiten

**II Unternehmensführung**

Unternehmensverfassung

↓

Organisation    Personalmanagement    Controlling

Einsatz, Führung

**III Rechnungs- und Finanzwesen**

Informationen    Nominalgüter

Internes Rechnungswesen

2

2

### 3 Unternehmensführung



- 3.1 Grundlagen der Unternehmensführung
- 3.2 Normativer Rahmen
- 3.3 Organisation
- 3.4 Personalmanagement**
- 3.5 Controlling

3

### 3.4 Personalmanagement



- 3.4.1 Grundlagen
- 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagements



4

### 3.4.1 Grundlagen Personalmanagement



Was wird unter Personalmanagement verstanden?

Welche Aufgaben hat ein Personalmanager zu bewältigen?

Welche Bedeutung hat das Personalmanagement in Ihren Augen?



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

5

5

### 3.4.1 Grundlagen Personalmanagement



Gegenstand des **Personalmanagements** ist die Planung, die Beschaffung und Gestaltung des Einsatzes der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Synonym zum Begriff Personalmanagement werden dabei die Begriffe **Personalwirtschaft** und **Human-Resource-Management** verwendet.

Quelle: Vahs, D., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2012, S. 293.

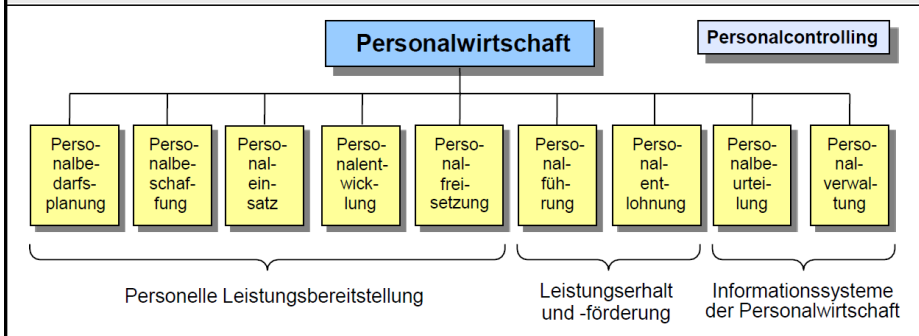
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

6

6

### 3.4.1 Grundlagen

#### Teilfunktionen des Personalmanagements im Überblick



Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

7

7

### 3.4.1 Grundlagen

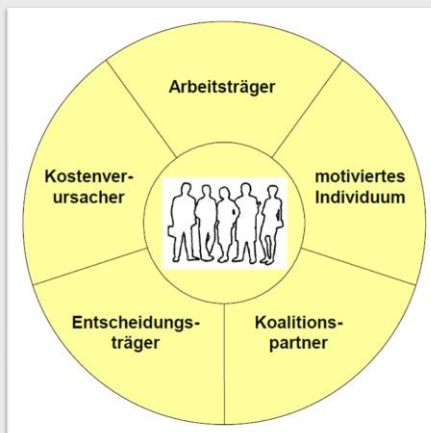
#### Mitarbeiter als Betrachtungsgegenstand des Personalmanagements



Mitarbeiter werden als Leistungsträger gesehen, die ihre Arbeitsleistung (freiwillig) als Produktionsfaktoren entgeltlich bereitstellen

Mitarbeiter beanspruchen ein Entgelt für ihre Arbeit. Sie stellen einen Kosten- (und Leistungs-)Faktor für das Unternehmen dar. Die Höhe des Entgelts beeinflusst (bei gegebener Produktivität) die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Mitarbeiter treffen regelmässig Entscheidungen im Arbeitsprozess, unabhängig von der Hierarchieebene; Mitarbeiterentscheidungen bestimmen die Arbeitsfähigkeit des Unternehmens.



Mitarbeiter haben eigene Motive und Ziele, die nicht mit den Zielen der Unternehmung deckungsgleich sein müssen.

Mitarbeiter stellen eine relevante Stakeholdergruppe dar. Sie sind über verschiedene Gremien (z. B. Betriebsrat) mit Einfluss ausgestattet und wirken bei der Zielfindung auf die Kerngruppe ein.

Quelle: In Anlehnung an: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

8

8

### 3.4.1 Grundlagen Personalmanagement

#### Mitarbeiter als Betrachtungsgegenstand des Personalmanagements



##### Arbeiter/ Angestellte

Lohn- und Gehaltsempfänger werden nur noch hinsichtlich des Sozialversicherungsrechts, das insbesondere zwischen der Rentenversicherung der Arbeiter und Angestellten trennt, unterschieden (§ 133 Abs. 2 SGB VI)

##### Leitende Angestellte

... beziehen in der Regel außertarifliche Gehälter und haben eine Tätigkeit, auf die eines der Merkmale des § 5 Abs. 3 BetrVG zutrifft. Sie sind:

- berechtigt zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Personal
- haben Generalvollmacht oder Prokura
- nehmen im Wesentlichen eigenverantwortliche Aufgaben wahr.

##### Auszubildene/ Praktikanten

... sind Arbeitnehmer, die zum Zwecke der Ausbildung auf Basis eines Ausbildungsvertrages beschäftigt sind.

Quelle: In Anlehnung an: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

9

9

### 3.4.1 Grundlagen Ziele des Personalmanagements



#### Personalwirtschaftliche Ziele

##### Wirtschaftliche Ziele

- Optimaler Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit (Steigerung der Arbeitsproduktivität)
- Optimale Nutzung des kreativen Potentials, der Erfahrung der Mitarbeiter
- Minimierung der Personalkosten
- etc.

##### Soziale Ziele

- Sicherung humaner Arbeitsbedingungen
- Sicherung / Optimierung zeit- und situations-gemässer Führungs- und Arbeitsbedingungen (Betriebsklima)
- Flexible und selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung
- Leistungsgerechte Entlohnung
- etc.



Quelle: In Anlehnung an: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

10

10

### 3.4.1 Grundlagen Rahmenbedingungen



<https://www.youtube.com/watch?v=uM9LI8k3jeU>

Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010, S.22.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

11

11

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalbedarfsplanung



Die **Personalbedarfsplanung** hat die Aufgabe, die Personalkapazität an den lang-, mittel- und kurzfristigen betrieblichen Personalbedarf anzupassen.

Der Personalbedarf wird anhand der folgenden Dimensionen ermittelt:

1. Quantitativ, d. h. wie viele Mitarbeiter werden benötigt ?
2. Qualitativ, d. h. welche Qualifikationen sind erforderlich ?
3. Räumlich, d. h. wo werden die Mitarbeiter benötigt ?
4. Zeitlich, d. h. wann werden die Mitarbeiter benötigt ?

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 123.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

12

12

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalbedarfsplanung



#### Ermittlung des Nettopersonalbedarfs

- Bruttopersonalbedarf am Jahresende
- Personalbestand am Jahresanfang
  - + feststehende und erwartete Personalabgänge im Laufe des Jahres
  - feststehende Personalzugänge
- 
- = **Nettopersonalbedarf**

Die Deckung des Nettobedarfs wird durch externe und interne Faktoren beeinflusst.

13

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalbedarfsplanung



#### Beispiel:

Ein Unternehmen möchte eine neue Produktionsstätte für die Endmontage eröffnen. Der Vorstand hat der Personalabteilung folgende Planungsdaten zur Verfügung gestellt, anhand derer der Personalbedarf zu ermitteln ist:

- Geplante jährliche Fertigungsmenge: 1,2 Mio. Handys
- Taktzeit für die Montage in Fließfertigung: 10 Minuten pro Stück
- Durchschnittliche Arbeitszeit eines Arbeitnehmers: 160 Stunden pro Monat
- Verteilzuschlag\* (auf die Taktzeit): 5 %

\*) Auf Erfahrungswerten beruhender Zuschlag für eine Verlängerung der Taktzeit, z. B. infolge des Ausfalls von Maschinen

- Fertigungszeit für 1,2 Mio. Handys = 12,6 Mio. Minuten
- Personalbedarf beträgt 12,6 Mio. Min. ./ 115.200 Min. - entspricht 109,75 (rd. 110 Mitarbeiter) Bruttopersonalbedarf

14

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalbeschaffung

Personalbedarfsplanung

**Personalbeschaffung**

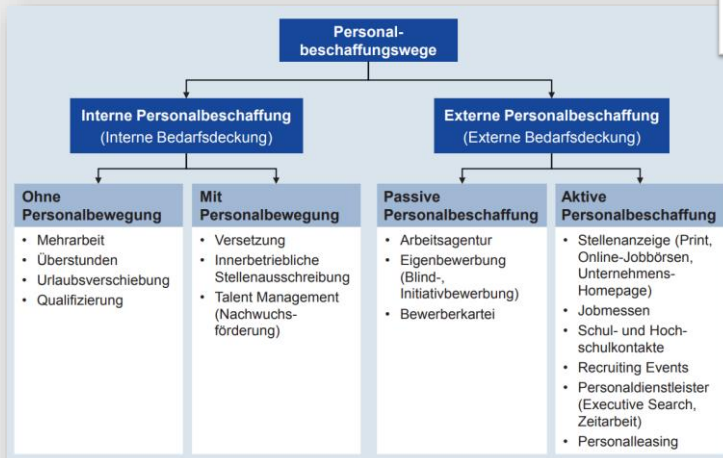
Personalentwicklung

Personalfreisetzung

Personaleinsatz

Personalentlohnung

Personalführung



Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

15

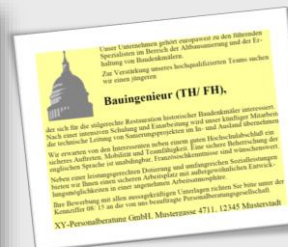
15

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalbeschaffung



#### Inhaltlicher Aufbau einer Stellenanzeige

Wir sind	Aussagen über das Unternehmen:	
	Firmenname	Produktionsprogramm
	Firmenzeichen	Standort des Unternehmens
	Branche	Größe des Unternehmens
Wir haben	Aussagen über die freie Stelle:	
	Ausschreibungsgrund	Über- bzw. Unterstellungen
	Aufgabenbeschreibung	Vertretungsmacht
	Verantwortungsumfang	Entwicklungschancen
Wir suchen	Aussagen über die Anforderungsmerkmale:	
	Berufsbezeichnung	Berufserfahrung
	Vor- und Ausbildung	Persönliche Eigenschaften
	Kenntnisse und Fähigkeiten	Teamarbeit
Wir bieten	Aussagen über die Leistungen:	
	Hinweis auf Lohnhöhe/Gehaltshöhe	Freizeitwert
	Spesen, Urlaub, Fahrtkostenzuschuss	Sozialleistungen
	Unterstützung bei der Wohnungssuche	Gleitende Arbeitszeit
Wir bitten um	Nennung der Bewerbungsunterlagen:	
	Bewerbungsschreiben	Zeugnisse
	Lebenslauf	Persönliche Vorstellung



Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

16

16



3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement  
Personalbeschaffung über die unternehmenseigene Homepage



CREATE  
YOUR OWN CAREER!

3 Monate Fremantle Media,  
New York

10 Monate Random House  
New York

14 Monate Bertelsmann  
Helmig

Assalade Yu Long (Bertelsmann  
und ihr Entrepreneurs Programm)

Heute: Managing Director Bertelsmann  
Asia Investments (BAI)

job / Suchbegriff

Karriere bei Bertelsmann

Berufsaufstiege

Absolventen

Studenten

Schüler

Mediacorner

Wie bewerten?

Kontakt

RTL

GROUP

RANDOM HOUSE

KONZERN

GH

GROUP

arvato

BERTELSMANN

JOBSEARCH

Land

Alle Ergebnisse

Einsteigebereiche

Alle Ergebnisse

Volltext

Suchen

Erweiterte Jobsuche

PCP

Passwort vergessen

Log in

Neu registrieren

BERTELSMANN CORPORATE VIDEO

YouTube

AKTUELLE JOBS IM  
BERTELSMANN KONZERN

Anzeige mit Video & Grafiken

16.11.2012

Praktikum (m/w) im Bereich  
Werbung Goldmann Job

Verlagsgruppe Random House  
GmbH

16.11.2012

Praktikum (m/w) im Bereich  
Presse/Autorenveranstaltungen

Verlagsgruppe Random House

16.11.2012

Project Manager

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

17

17

3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement  
Personalbeschaffung über unternehmenseigene Homepage

mymuesli

MÜSLI MIXER PORRIDGE GESCHENKE ÜBER UNS

Bio-Qualität

Manufaktur

Story

Läden

Videos

Jobs

Kontakt

Blog

Presse

mymuesli • Über Uns • Jobs und Praktika

WERDE TEIL VON MYMUESLI

Unsere Mission ist simpel: Wir möchten jedem sein Lieblingsmüsl  
mischen, für den perfekten Start in einen glücklichen Tag. Daran  
arbeiten inzwischen ein paar hundert von uns, Löffel für Löffel. In  
Passau, Berlin und unseren mymuesli Läden.

Irgendwie fühlt es sich auch immer noch an wie in einem Startup.  
Und das soll auch so bleiben, wenn wir weiter stark wachsen.  
Denn eigentlich fangen wir gerade erst an. Klingt spannend? Wir  
freuen uns auf das erste Müsli mit Dir!

► mymuesli-Läden

► mymuesli-Büro Berlin

► mymuesli-Büro Passau

WORKING  
AT MYMUESLI:  
DAS SAGEN DIE  
TEAMMITGLIEDER

YouTube

mymuesli

https://www.mymuesli.com/ueber-uns/jobs

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

18

18

9

3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement  
Personalbeschaffung über Social Media Plattformen




19

29. September 2017 | Hamburg

### Über 100 Mitarbeiter als Corporate Influencer präsentieren OTTO als attraktiven Arbeitgeber

Der Onlinehändler OTTO startet ab Oktober ein internes Jobbotschafter-Programm. Über 100 Mitarbeiter werden zu Botschaftern für das Unternehmen aus- und weitergebildet. Potenziellen Bewerbern und dringend gesuchten Fachkräften sollen so Kultur und Arbeitsatmosphäre bei OTTO nähergebracht werden.

Immer mehr Arbeitgeber – speziell im Tech-Bereich – konkurrieren um die gleichen Talente, während die Anzahl qualifizierter Fachkräfte abnimmt. Um in diesem Wettbewerb erfolgreich bestehen und sich im Kampf um Talente noch besser positionieren zu können, hat OTTO das Jobbotschafter-Programm entwickelt. „Die besten Botschafter für OTTO sind unsere Kollegen. Niemand kann so glaubwürdig über die Arbeitsatmosphäre, die anstehenden Aufgaben und das potenziell neue Team berichten. Die Zukunft des Recruitings sind deswegen unsere Corporate Influencer“, sagt Angelina Pelpers, Junior-Referentin in Personalmarketing bei OTTO.



Die Mitarbeiter, die am OTTO-Jobbotschafter-Programm teilnehmen, belegen zum Beispiel interne Seminare zum Thema Social-Media- und HR-Kommunikation oder erhalten Präsentations- und Diagnostiktrainings. Die Jobbotschafter werden also dazu befähigt, auf Branchenevents oder im Netz über die Themen und Entwicklungen bei OTTO zu kommunizieren, mit (potenziellen) Bewerbern Gespräche zu führen oder den Bewerbungsprozess zu begleiten.

<https://www.otto.de/unternehmen/de/newsroom/news/2017/Corporate-Influencer-OTTO-Botschafter.php>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241995/umfrage/relevanz-von-personalbeschaffungskanaelen-deutscher-firmen/>

20

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalentwicklung



#### Definition

Die **Personalentwicklung** hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.

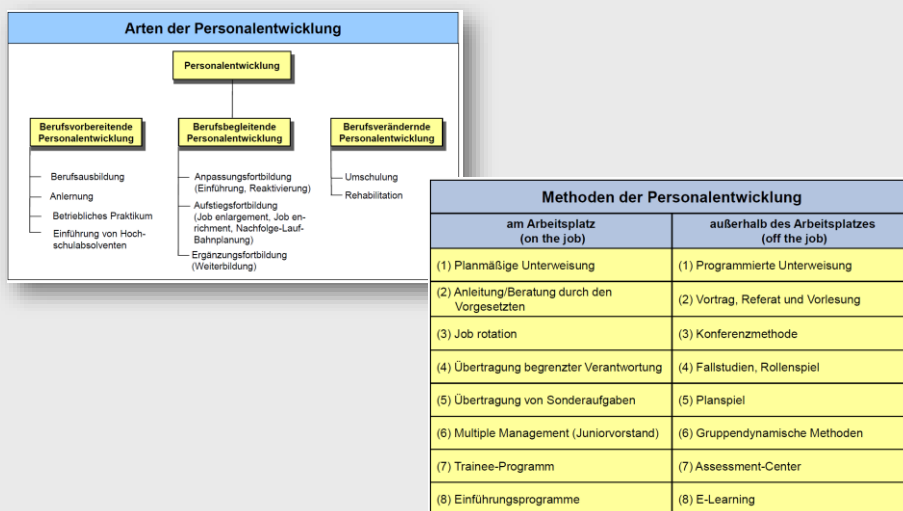
Thommen, J. -P. u. a. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Springer 2020.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

21

21

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalentwicklung



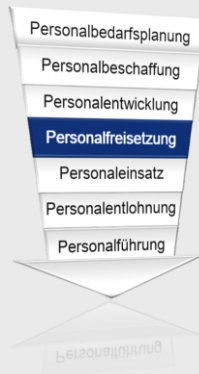
Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

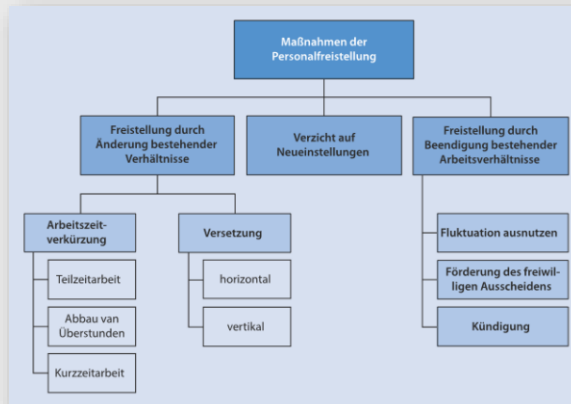
22

22

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalfreisetzung



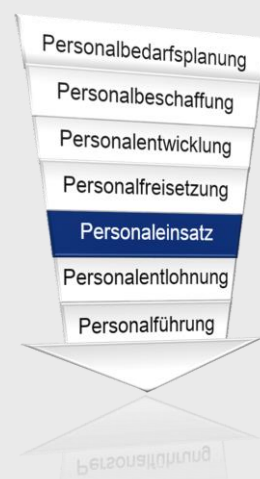
Aufgabe der Personalfreisetzung ist die Beseitigung Personeller Überdeckungen in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.



Überblick über Personalfreistellungsmaßnahmen. (Nach Hentze und Graf 2005, S. 373) aus: Thommen, J.-P. u. a. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Springer 2020, S. 479.

23

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personaleinsatz



Die **Personaleinsatzplanung** beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 136.

24

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personaleinsatz

#### Informationsgrundlage der Personaleinsatzplanung

Informations- grundlage	Anforderungen des Arbeitsplatzes	Fähigkeiten der Arbeitskräfte	Bedürfnisse der Arbeitskräfte
Ermittlungs- methode	Arbeitsanalyse	Personalbeurteilung Personalunterlagen und -karteien	Personalbefragung
Ergebnis	Anforderungsprofil	Fähigkeitsprofil	Bedürfnisprofil
Bei Übereinstimmung			
Personaleinsatz			

Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

25

25

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personaleinsatz

#### Aufgaben der Personaleinsatzplanung

Zeitraum	Qualitativ	Quantitativ
Kurzfristig	<b>Zuordnung</b> durch den Vergleich von Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil der vorhandenen Mitarbeiter	<b>Zuordnung</b> durch die Erstellung von Schichtplänen
Mittel- und langfristig	<b>Anpassung</b> der Arbeitsplatzanforderungen durch Arbeitsstrukturmaßnahmen Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen	<b>Anpassung</b> durch Personalbeschaffungsmaßnahmen Personalfreisetzungsmaßnahmen

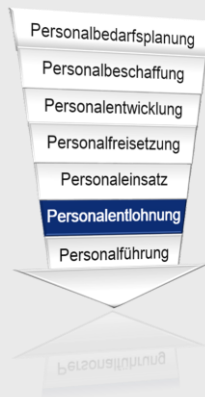
Quelle: Jung, H., Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

26

26

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalentlohnung / Vergütung



#### Zusammensetzung der Vergütung

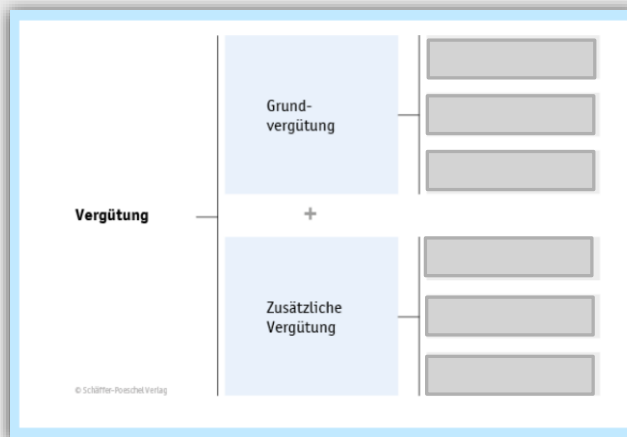
- Gesamtvergütung
  - **Entgelt für die geleistete Arbeit** (Direktvergütung)
  - **Personalnebenkosten:** gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen
- Lohn-gerechtigkeit
  - Anforderungen der Arbeitsaufgabe
  - Qualifikation des Mitarbeiters
  - Tatsächliche Arbeitsleistung

27

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalentlohnung / Vergütung



#### Formen der Vergütung



28

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalentlohnung / Vergütung



#### Soziale Schutzvorschriften für Arbeitnehmer

Höchstleistung des Arbeitnehmers	Mindestleistung des Arbeitgebers
<i>Normalarbeitszeit:</i> <input type="text"/>	<i>Arbeitsentgelt:</i> <input type="text"/>
	<i>Urlaub:</i> <input type="text"/>
	<i>Krankheit:</i> <input type="text"/>
	<i>Kündigung:</i> <input type="text"/>

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 62.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

29

29

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalführung und -motivation



#### Führungsstil

Unter dem **Führungsstil** wird das langfristig relativ stabile Verhalten eines Vorgesetzten verstanden, das von der jeweiligen Führungssituation unabhängig ist.

#### ➤ Merkmale des Führungsstils:

- Taktik bei der Willensdurchsetzung
- Ausmaß der Partizipation
- Art der Kontrolle

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

30

30

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalführung und -motivation



#### Klassische Führungsstile

	Führungsstile		
	autoritär	demokratisch	Laissez-faire
<b>Ziel</b>	vorgegeben	Gruppenentscheid, Beratung durch Führer	Völlig frei
<b>Arbeitsschritte</b>	Nacheinander, durch Vorgabe	Generell festgelegt, Beratung durch Führer	Nicht festgelegt
<b>Arbeitsverteilung</b>	vorgegeben	Gruppenwahl	Nicht festgelegt
<b>Lob/Tadel</b>	Individuell, nicht erkennbar	Nach objektiven Maßstäben	Spontane Kommentare

Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2015  
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

31

31

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalführung und -motivation



#### Definition Motivationsinstrumente

**Motivationsinstrumente** haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und durch Verbesserung der individuellen Leistungsbereitschaft zu steigern.

#### Ansatzpunkte:

Mitarbeiter erwarten aus Beschäftigungsverhältnissen:

- materiellen Nutzen
- ideellen Nutzen

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 139.  
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

32

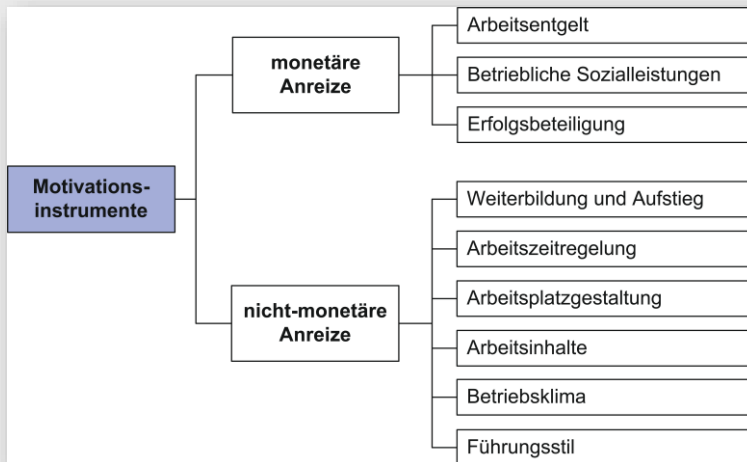
32



### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalführung und -motivation



#### Instrumente der Mitarbeitermotivation



Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 139.  
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinot

33

33

### 3.4.2 Aufgaben des Personalmanagement Personalführung und -motivation



#### Bedürfnispyramide nach Maslow



Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 138.  
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinot

34

34

### 3. Unternehmensführung



3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

3.2 Unternehmensverfassung

3.3 Organisation

3.4 Personalmanagement

#### 3.5 Controlling

3.5.1 Begriffe Controlling

3.5.2 Aufgaben des Controlling

3.5.3 Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

35

#### 3.5.1 Begriffe Controlling



##### Was ist Controlling?

Verständigen Sie sich in „Murmelgruppen“ mit Ihrem Nachbarn darüber, was Sie unter Controlling verstehen.

Einigen Sie sich auf drei Begriffe oder Kurzaussagen.



36

3.5.1 Begriffe Controlling



Die ersten Controllerstellen entstanden in den USA im staatlichen Bereich

Gründe für die Entstehung von Controllerstellen

- 1. Es bildeten sich immer mehr Großunternehmen, die sich zunehmend mit internen Kommunikations- und Koordinationsproblemen konfrontiert sahen.
- 2. Eine mit der technischen Steigerung der Leistungsfähigkeit von Produktionsanlagen einhergehende zunehmende Fixkostenintensität schränkte die unternehmerische Flexibilität ein.
- 3. Es standen neue, in der Praxis wenig bekannte bzw. angewandte Führungsinstrumente zur Verfügung, für die auf Grund zunehmender volkswirtschaftlicher Turbulenzen ein erheblicher Anwendungsbedarf bestand.



Controllerstellen sind die Antwort auf einen höheren Wettbewerbsdruck und Größenwachstum der Unternehmen.

Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, 12. Aufl., 2008 Schäffer-Poeschel Verlag

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

37

37

3.5.1 Begriffe Controlling

Wandel der Aufgabenschwerpunkte der Controller

Betrachtungszeitraum	1949–1959	1960–1964	1965–1969	1970–1974	1975–1979	1980–1984	1985–1989	
Aufgabengebiet								
Berichtswesen	–	14,3	6,5	4,7	8,4	8,5	11,4	13,2
Kurz-/jahresbezogene/operative Planung	–	–	6,5	6,2	9,6	12,0	9,2	11,6
Strategische Planung	–	–	–	1,6	4,0	7,1	3,6	3,6
Betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung	25,0	4,8	4,8	2,3	3,2	3,7	4,8	4,7
Investitions-/Wirtschaftlichkeitsrechnungen	–	4,8	3,2	2,3	4,0	2,9	4,4	6,5
Budgetierung und Budgetkontrolle	–	4,8	12,9	9,3	11,9	8,8	10,1	7,9
Soll-Ist-Vergleiche/Abweichungsanalysen/Kostenüberwachung	–	9,5	8,1	7,0	11,1	6,8	12,4	10,7
Finanzplanung, Beobachtung der Liquidität, Finanzierungsfragen	–	4,8	8,1	9,3	6,8	6,3	4,2	3,4
Mitgestaltung der Unternehmenspolitik und -ziele	–	–	–	–	2,0	1,5	1,7	0,8
Steuerung/Führungsaufgaben	–	–	1,6	0,8	2,8	2,2	1,6	3,1
EDV-Organisation	–	4,8	8,1	3,8	7,2	8,0	5,5	3,3
Projektkoordination/Sonderuntersuchungen	–	–	–	4,7	3,2	3,4	3,4	5,1
Bilanzierung/Konzernbilanzierung	–	14,3	3,2	6,9	2,4	2,7	2,7	4,2
Buchhaltung	–	9,5	4,8	7,8	3,2	3,4	2,1	2,5
Kostenrechnung/Kalkulation	50,0	18,9	14,5	11,6	5,5	9,5	7,7	6,4
Steuerwesen	25,0	9,5	4,8	5,4	3,6	2,0	1,2	0,8
Sonstiges	–	–	12,9	16,3	11,1	11,2	14,0	12,1

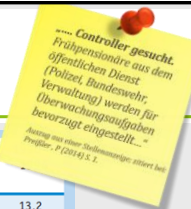
(entnommen aus Weber/Schäffer 1998, S. 229)

Angaben jeweils in Prozent der Gesamtaufgaben eines Betrachtungszeitraums

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

38

38



### 3.5.1 Begriffe Controlling

#### „Controlling kommt nicht von Kontrolle“



Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Informationser- und -verarbeitung unterstützt.

Der Controller sorgt dafür, dass ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die Unternehmensziele zu erreichen.

Preißler, P.R.: Controlling. 14. Auflage 2014 S. 2

*„Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten sollte, doch jeder meint etwas anderes.“*

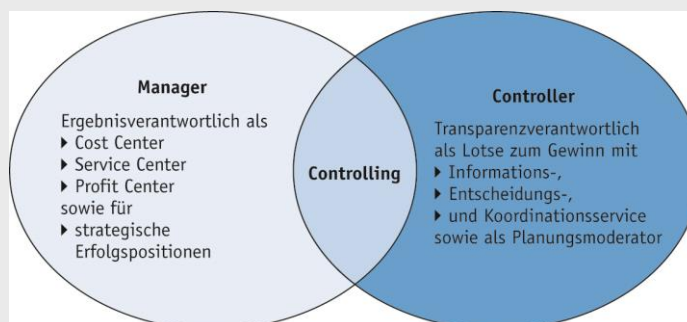
Preißler, Peter, R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. 13. Aufl. München 2007. S.14.

### 3.5.1 Begriffe Controlling

Controlling wird vom ICV als Managementfunktion angesehen, die in enger Zusammenarbeit von Managern und Controllern erbracht wird

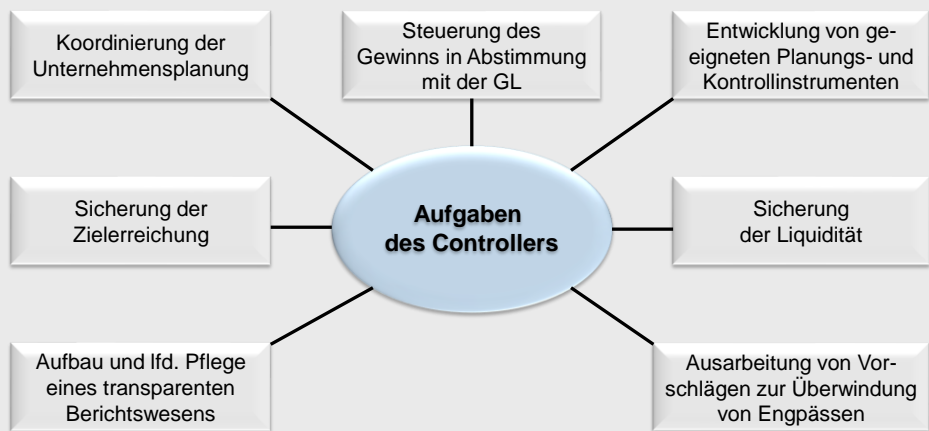


Manager und Controller im Team (ICV, Stand 2004)



Quelle: Internationaler Controller Verein e.V. (2004)

### 3.5.2 Aufgaben des Controlling



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

41

41

### 3.5.3 Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

#### Operatives Controlling



**Kennzeichen:** „Greifbare“ Rechengrößen mengen- und wertmäßiger Art (Produktionsmengen, Absatzmengen, Umsatz, DB ...) ⇒ introvertiert, feedback-orientiert

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

42

42

### 3.5.3 Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

#### Instrumente des operativen Controllings



- klassische Soll/ Ist-Vergleiche
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kennzahlen/ Kennzahlensysteme
- Budgetierung
- Kapitalflussrechnung
- ABC-Analyse
- operative Planung (G+V, Bilanz, Liquidität)
- operative rollierende Planung
- Break-Even-Analyse
- Investitionsrechnungen
- Prozesskostenrechnung

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

43

43

### 3.5.3 Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

#### Strategisches Controlling



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

44

44

### 3.5.3 Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

#### Instrumente des strategischen Controllings



- Potenzial Analyse
- Produkt Lebenszyklus Analyse
- Portfolio Analyse
- Konkurrenz Analyse
- Target Costing
- Benchmarking
- Balanced Scorecard <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie