



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

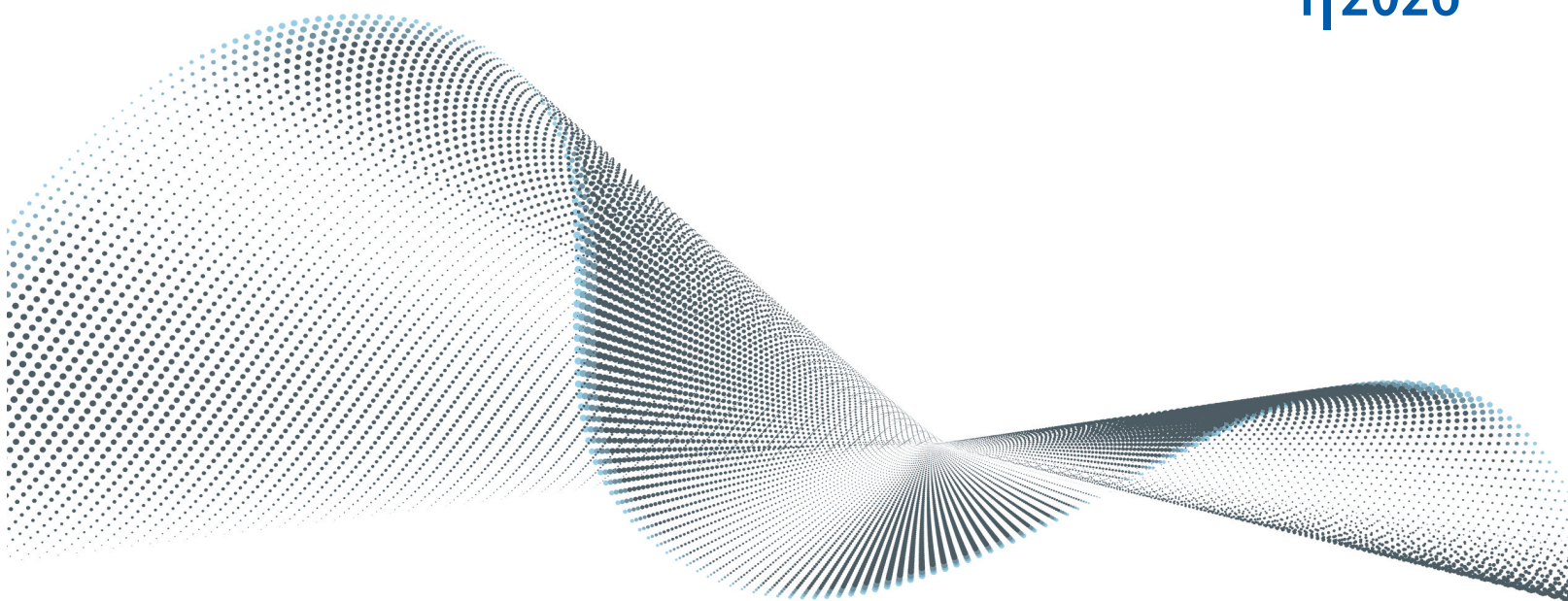
CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Februar 2026 · 38. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

1|2026



SCHWERPUNKT

GEMEINKOSTENMANAGEMENT

Innovative Methoden für eine nachhaltige Kostenoptimierung

Verwaltungskosten nachhaltig
senken

Gemeinkostenzuschlagssatz:
Typische Kalkulationsfehler
vermeiden

Bedeutung von Leerkosten für
die Unternehmenssteuerung

Gemeinkostenmanagement – Innovative Methoden für eine nachhaltige Kostenoptimierung

Liebe Leserinnen und Leser,

„Eh-da-Kosten“, „Sowieso-Kosten“, „Unkosten“ – wenig liebevolle Bezeichnungen für Gemeinkosten gibt es viele. Besonders in Zeiten wie diesen mit lahmender Konjunktur, Fachkräftemangel, geopolitischer Unsicherheit und in der Folge steigendem Kostendruck stoßen die „bösen Kosten“ umso mehr auf Abneigung.

In der Praxis werden Gemeinkosten meist rechnerisch verteilt, nach Tragfähigkeits- oder Verursachungsprinzip, in Mischformen oder nach anderen Verfahren. Dass die praktische Umsetzung in der Forschung seit Jahrzehnten oft kritisch gesehen wird, stört die Unternehmen dabei kaum. Schon in den 1990er Jahren war vom „Theorie-Praxis-Paradoxon“ die Rede: Während die Wissenschaft gängige Verteilungsmechanismen als verzerrend verwarf, hielten Unternehmen daran fest – schlicht, weil Preise kalkuliert, Angebote erstellt und Kostenverantwortung sichtbar gemacht werden müssen.

Vielleicht hat es sich die Wissenschaft auch etwas zu leicht gemacht und zu wenige praktikable Verbesserungsmöglichkeiten geboten. Genau hier will dieses Heft ansetzen. Wie dringend das ist, zeigt Sara Kraemann im ersten Beitrag. Das Theorie-Praxis-Paradoxon besteht beim Thema Gemeinkosten bis heute. Während Unternehmen längst prozessorientiert arbeiten und moderne Technologien wie Process Mining, KI oder Business Intelligence einsetzen, droht die internationale Forschung, den Anschluss zu verlieren. Philip Cordes und ich argumentieren im zweiten Schwerpunktbeitrag zudem, dass Zuschlagssätze in der Praxis nur selten auf Korrektheit und Angemessenheit geprüft werden, wofür es durchaus Anlass gäbe. Wir zeigen typische Fehler und skizzieren, wie es besser gehen kann.

Die weiteren Schwerpunktbeiträge befassen sich mit der Optimierung spezifischer Gemeinkosten. Jan Daugart, Kai Hennig, René Kuhnke und Aykan Aktepe konzentrieren sich auf Leerkosten, also jenen Teil der Fixkosten, der durch Unterbeschäftigung der Produktionsfaktoren entsteht. Martin Graumann, Edward Nelson und Manuel von Hörsten geben praxisnahe Tipps, wie Verwaltungskosten nachhaltig gesenkt werden können, auch mithilfe von KI. Und Heiko Jacob, Martin Bobb, Max Düren und Maxim Motragh widmen sich den IT-Gemeinkosten. Sie empfehlen Unternehmen die Gründung eigener IT-Servicegesellschaften, um Dienstleistungen effizienter, skalierbarer und kostentransparenter zu gestalten.

Die Quintessenz lautet: Unternehmen sollten einem Dreiklang folgen. Erstens Daten verfügbar, korrekt und transparent machen, zweitens Aufgabenkritik vornehmen und Maßnahmen zur Kostensenkung wirksam umsetzen und drittens die Gemeinkosten verrechnen. Dieses Heft bietet zahlreiche Anregungen, wie genau das gelingen kann. Wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, am Ende der Lektüre den Eindruck haben, dass wir das Theorie-Praxis-Paradoxon zumindest abmildern konnten, wäre das ein Erfolg im Sinne unserer Gründungsidee: eine Brücke zu schlagen zwischen Wissenschaft und Praxis.

Ihr



Prof. Dr. **Andreas Hoffjan** ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Gemeinkostenmanagement – Innovative Methoden für eine nachhaltige Kostenoptimierung

Gemeinkostenverrechnung und -management – State of the Art 4
Dr. Sara Kranemann

Vorsicht Gemeinkostenzuschlagssatz – Typische Kalkulationsfehler vermeiden 11
Prof. Dr. Andreas Hoffjan und Philip Cordes, MBA

Bedeutung von Leerkosten für die Unternehmenssteuerung
Von der Ermittlung zum Steuerungsimpuls 18
Dr. Jan Daugart, Dipl. Kfm. Kai Hennig, René Kuhnke, Betriebswirt VWA, und Aykan Aktepe, M.Sc.

Verwaltungskosten nachhaltig senken
Strategien, Hebel und die Rolle des Controllings im digitalen Zeitalter 27
Martin Graumann, Dipl.-Volkswirt, Edward Nelson, M. Sc., und Manuel von Hörsten, M. Sc.

Gemeinkosten in der IT
Leistungsverrechnung durch die Ausgründung von IT-Servicegesellschaften unter besonderer Berücksichtigung von Compliance und KI 35
Dipl. Kaufmann Heiko Jacob, Martin Bobb, M.Sc., Max Düren, B.Sc., und Maxim Motragh, B.Sc.

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.
Prof. Dr. Andreas Hoffjan im Interview unter
<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2026>



IM DIALOG
Vonovia voraus: Controlling Excellence und die Zukunft der Wohnungswirtschaft 42
Torsten Akelbein, Dipl.-Wirt.-Ing., und Prof. Dr. Thorsten Knauer

DIGITALISIERUNG
KI im Controlling von Finanzdienstleistern
Anwendungsfälle, Reifegradmessung und zukünftige Entwicklungen 46
Prof. Dr. Dominik Englisch, Prof. Dr. Joachim Hasebrook und Dr. Dirk Holländer

Entscheidungsfindung bei Software-Investitionen
Fallstudie eines Multi-Criteria Decision Making bei einem deutschen Dentalhersteller 52
Prof. Dr. Rosemarie Koch und Sebastian Budde, B.A.

ACCOUNTING & REPORTING
Wertorientierte Unternehmensführung im Wandel
Entwicklung und veränderte Ansprüche an Kennzahlen 60
Dr. Svenja Marsula

FUNKTIONEN & BRANCHEN
Claim-Management
Gegenstand, Prozesse und Unterstützung durch das Controlling 65
Melanie Christine Kühlem, M.Sc., und Prof. Dr. Burkhard Pedell

Einkaufscontrolling effizient gestalten
Erkenntnisse einer empirischen Erhebung
Janick Kern, M.Sc., und Prof. Dr. Stefan Mayr

73

KULTUR

Gehaltsunterschiede und Aufgabenzuteilung
Eine Frage der Fairness

Dr. Clemens Löffler, Christian Schmid, Ph.D., und Dr. Thomas Kaufmann-Lerchl

80

LITERATUR-TIPPS

Fachbuch-Test

87

DISKUTIEREN UND VERNETZEN

89

Vorschau auf Heft 2/2026 und Impressum

92

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

Die Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung.

Perfekt für die Praxis und das Studium

Profitieren Sie von praxisorientiertem Know-how und modernen Instrumenten, die Sie sofort in Ihrem Arbeitsalltag einsetzen können. Inspirierende Illustrationen und nützliche Tipps unterstützen Sie dabei, Ihre Führungsqualitäten auf das nächste Level zu heben.

Exzellent: der Autor

Prof. Dr. Roman Stoi zählt zu den profiliertesten Stimmen für Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Er ist Autor von über 70 Fachbeiträgen und 11 Büchern, darunter das Standardwerk »Unternehmensführung«. Seine Arbeit wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Landeslehrpreis Baden-Württemberg und dem TheoPrax-Preis.

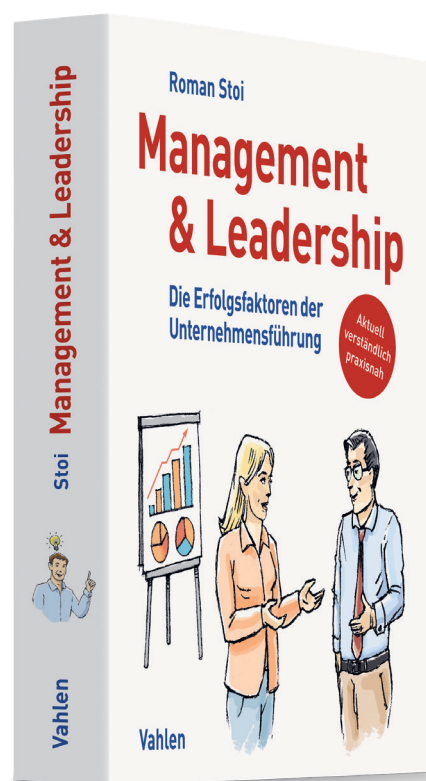
”

Für Studierende der ideale Einstieg in die weite Welt der Unternehmensführung, für Führungskräfte eine inspirierende Quelle frischer Denkanstöße und innovativer Konzepte.

Dr. Markus Forschner, Mitglied der Geschäftsführung und CFO der Robert Bosch GmbH

Endlich ein Buch, das die hohe Kunst der Unternehmensführung anschaulich auf den Punkt bringt: verständlich, praxisnah und voller moderner Instrumente, die den Führungsalltag bereichern.

Dr. Andreas Brokemper, CEO Henkell Freixenet



Stoi
Management & Leadership

2026. X, 566 Seiten.

Kartonierte € 39,80

ISBN 978-3-8006-7742-9

Neu im Januar 2026

 vahlen.de/38732171