Controlling

Preißler

15. Auflage 2020 ISBN 978-3-8006-6235-7 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.





Controlling

von

Peter R. Preißler



Prof. Dr. Peter R. Preißler gründete 1987 die DGC Deutsche Gesellschaft für angewandtes Controlling. Er verfügt über langjährige Praxiserfahrung in der Wirtschaft und zählt zu den renommiertesten Unternehmensberatern und Seminarreferenten in Deutschland. Zu seinen Kompetenzen zählen auch interne und externe Schulungen, Vorträge bei namhaften Seminarveranstaltern und Kongressen im In- und Ausland. Er hat zahlreiche Standardwerke zu betriebswirtschaftlichen Themen und angewandtem Controlling veröffentlicht.



ISBN Print 978 3 8006 6235 7 ISBN E-Book (PDF) 978 3 8006 6236 4

Die Auflagen 1 bis 14 erschienen im Oldenbourg Wissenschaftsverlag

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH Wilhelmstr. 9, 80801 München Satz: abavo GmbH, Nebelhornstr. 8, 86807 Buchloe Druck und Bindung: Druckhaus Nomos, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim



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

Vorwort zur 15. Auflage

Als ich um 1970 begann, mich intensiver mit Controlling zu beschäftigen (durch meine damalige Tätigkeit als Leiter Controlling und Betriebswirtschaft in einem Industrieunternehmen der Unterhaltungselektronik und anschließend als Referatsleiter Controlling der Fraunhofer Gesellschaft), war Controlling in Deutschland fast noch völliges Neuland.

1977 unternahm ich an meiner damaligen Hochschule in Würzburg, den Versuch Controlling als Schwerpunktfach zu installieren. Die Widerstände von Kollegen anderer Hochschulen waren gewaltig und aus heutiger Sicht völlig unverständlich. So schrieb, z. B. der Lehrstuhlinhaber einer anderen bayerischen Hochschule: "Controlling ist etwas völlig Unseriöses und überhaupt nichts Neues! – Controlling ist nichts anderes als Planungsrechnung und Kontrolle!" Nun der Kollege konnte die Entwicklung nicht aufhalten! An jeder Hochschule wird mittlerweile Controlling gelehrt und fast jedes Unternehmen hat Controlling installiert. Meiner Meinung nach, gibt es nun fast zu viel "falsches" Controlling. Jeder fügt einfach das Wort Controlling hinzu, um sein Gebiet aufzuwerten. Mittlerweile wird Controlling in der Unternehmenspraxis "inflationär" verwendet:

Vertriebscontrolling, Werkscontrolling, Produktionscontrolling, Finanzcontrolling, Einkaufscontrolling, F&E-Controlling, Projektcontrolling, Kostencontrolling, Beteiligungscontrolling, Performance Controlling, Marketingcontrolling, Green Controlling, Compliance Controlling, Risiko Controlling ...

Der eigentliche Sinn des Controllings, funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument zu sein, geht dabei oft verloren.

Die von mir ursprünglich verwendete Literatur bisheriger Auflagen wurde in dieser 15. Auflage beibehalten und nur dann ergänzt, wenn nicht nur durch Anglizismen versucht wurde Neues vorzugeben. Denn nach wie vor gilt: Controlling ist immer nur ein Begleitinstrument und kann unternehmerisches Denken und Handeln nicht ersetzen – nur unterstützen. Der Controller ist nicht der "Regent des Unternehmens", sondern "Diener" und Berater seines Unternehmens. Er ist nicht alleiniger Mittelpunkt des Unternehmens.

Für ein Feedback oder Fragen zu diesem Buch bin ich Ihnen sehr dankbar. Dafür steht die E-Mail-Adresse info@dgc.de zur Verfügung.

Ammerland

Prof. Dr. Peter, R. Preißler

Januar 2020



Inhaltsverzeichnis

Vo	rwor	rt zur 15. Auflage	V	
1	Klärung der Begriffe			
	1.1	Controlling und Controller	1	
	1.2	Operatives Controlling - Strategisches Controlling	5	
2	Con	trolling in funktionaler Hinsicht	11	
	2.1	Das zielorientierte Unternehmen	11	
	2.2	Die Aufgabenstellung des Controllers	15	
3	Anf	orderungen an den Controller	19	
4	Con	trolling in institutioneller Hinsicht	25	
	4.1	Einordnung des Controllers in die Unternehmungshierarchie	25	
	4.2	Controlling in Stab- oder Linienfunktion?	32	
	4.3	Unternehmensgröße und Controlling	35	
	4.4	Schnittstellen von Controlling und Finanz- und Rechnungswesen	36	
	4.5	Musterstellenbeschreibung Controller	39	
5		führungs- und Weiterentwicklungsstrategien des Controlling	43	
	5.1	Ablauforganisation bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung des Controlling	43	
	5.2	Welche Fehler müssen bei der Installation bzw. der		
		Weiterentwicklung des Controllings vermieden werden?	45	
	5.3	Argumente für Controlling	45	
6	Das	Instrumentarium des Controllers	47	
	6.1	Informationssystem im Controlling	48	
	6.2	Planung und Budgetierung im Controlling	49	
		6.2.1 Der Einfluss der Unternehmenszielsetzung auf die Planung	54	
		6.2.2 Die Koordination der Planung	55 50	
		6.2.3 Planungsgrundsätze	59 60	
		6.2.5 Der Soll-Ist-Vergleich.	75	
		6.2.6 Planungsgrundsätze	95	
	63	Das Berichtssystem im Controlling (Reporting)	QΩ	

6.4	Das Ke	ennzahlensystem des Controllers	106
	6.4.1	Zielorientierung	115
	6.4.2	Aktualität	115
	6.4.3	Wirtschaftlichkeit	116
	6.4.4	Klare Definition, richtige Interpretation und Validität	116
	6.4.5	Korrekte Ermittlung	119
	6.4.6	Flexibilität, Benutzerfreundlichkeit und Zielgebundenheit	119
	6.4.7	Wahrnehmung der Frühwarnfunktion	120
	6.4.8	Sicherheit der Daten / Geringe Manipulationsfähigkeit	121
	6.4.9	Berücksichtigung auch nicht quantifizierbarer Informationen	
		(qualitativer Information)	121
	6.4.10	Verantwortungsprinzip und Nachvollziehbarkeit	121
	6.4.11	Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen (Basiskennziffern)	
		zur Steuerung der Unternehmung	121
	6.4.12	Kennzahlensysteme der Praxis	138
6.5	Das Ko	ostenrechnungssystem im Controlling	160
	6.5.1	Notwendigkeit, Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung	160
	6.5.2	Woher kommen die Daten für die Kosten- und	
		Leistungsrechnung?	162
	6.5.3	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung als	
		Basis jedes Kostenrechnungssystems	163
	6.5.4	Die "neuen" Kostenrechnungsverfahren	164
	6.5.5	Wesensunterschiede Vollkostenrechnung und	
		Teilkostenrechnung	166
	6.5.6	Formen der Teilkostenrechnung	168
	6.5.7	Warum ist die Vollkostenrechnung für die Zwecke des Controllings ungeeignet?	171
	6.5.8	Der höhere Informationsgehalt der Teilkostenrechnung für	171
اال	_0.5.0	den Controller	176
	6.5.9	Die Prozesskostenrechnung	185
		Target Costing	199
		Die Profit-Center-Organisation	203
6.6		itions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	207
0.0	6.6.1	Investitionsrechnung.	208
	6.6.2	Nutzwertanalyse/Punktverfahren/Multifaktorentechnik	219
6.7		•	221
6.7	6.7.1	chstellenanalyse und Kostensenkung durch Controlling Die Notwendigkeit von Schwachstellenanalysen und	221
	0.7.1	Kostensenkung	221
	6.7.2	Leitlinien für Kostensenkungsprogramme	226
	6.7.3	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten?	226
	6.7.4	Phasen der Kostensenkung/Schwachstellenanalyse	229
	6.7.5	Grundlagenanalyse	231
	6.7.6	ABC-Analyse	232
	6.7.7	XYZ-Analyse	236
	6.7.8	Wertanalyse (Value analysis)	236
	6.7.9	Die Schwachstellenanalyse	
		(Organisations-Klimauntersuchung)	241

7		nwarnsysteme im Controlling/ Unsicherheitsanalysen tegisches Controlling	247
	7.1	Sensitivitätsanalyse	250
	7.2	Risikoanalyse	251
	7.3	Multiple Diskriminanzanalyse	256
	7.4	Strategische Lücke/GAP-Analyse (Ziellücke)	258
	7.5	Strategische Bilanz/Strategischer Engpass	259
	7.6	Input-Output-Bilanz	262
	7.7	Portfolioanalyse	263263266
		7.7.3 Das "Strategische Geschäftsfeld" (SGF)	266
	7.8	Konkurrenzanalyse	267
	7.9	Produktanalyse	269 269
		(Total lifecycle costing)	271
		7.9.3 Kostenerfahrungskurve	275
		7.9.4 Die Artikelerfolgskontrolle	277
		SWOT-Analyse	279
	7.11	Die 7-W-Analyse	281
	7.12	Kontrolltechniken	282
		7.12.1 Indirekte Kontrolle	282 283 283
		7.12.4 Analogiemethode	284 285
		7.12.5 Arbeiten mit Checkisten (Checkisten-Technik)	286
	7.13	Benchmarking	288
8	Schl	ussbetrachtung	291
	Liter	raturverzeichnis	295
	Abbi	ildungsverzeichnis	303
	Tabe	ellenverzeichnis	305
		nwortverzeichnis	307
	Auto	oreninformation	315