

Controlling

Preißler

16. Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7577-7
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.

Vahlens Kurzlehrbücher



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Controlling

von

Peter R. Preißler

16. völlig neu überarbeitete und ergänzte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München



vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7577 7

ISBN E-Book (PDF) 978 3 8006 7578 4

Die Auflagen 1 bis 14 erschienen im Oldenbourg Wissenschaftsverlag

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



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 und Data Mining vorzunehmen.

Vorwort zur 16. 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 völlig 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 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, Performancecontrolling, Marketingcontrolling, Greencontrolling, Compliancecontrolling, Risikocontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling und, und Der eigentliche Sinn des Controllings, funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument des Gesamtunternehmens zu sein, geht dabei oft verloren.

Die von mir verwendete Literatur bisheriger Auflagen wurde in dieser Auflage beibehalten und nur dann ergänzt, wenn nicht nur durch „Anglizismen getränkt“ versucht wurde, angeblich Neues anzubieten. Nach wie vor gilt: Controlling ist immer nur ein Begleitinstrument und kann unternehmerisches Denken und Handeln nicht ersetzen – nur unterstützen, wie das auch bei KI der Fall sein wird.

KI wird Controlling grundlegend verändern. Funktionen, Arbeitsfelder, Einsatzgebiete des Controllers bleiben zwar bestehen, aber viele repetitive Aufgaben werden entfallen. Nicht die Bearbeitung, sondern nur die Erarbeitung werden sich ändern. Die Aufgabenpalette des Controllers wird dadurch aber nicht weniger. Für anspruchsvolle „Denkaufgaben“ und strategische Überlegungen bleibt nun mehr Zeit, reine Routineabläufe übernimmt künftig KI. Er wird sich von vielleicht lieb gewonnenen Routineelementen seiner täglichen Arbeit verabschieden müssen – der „Routine Controller“ wird überflüssig! Es gilt für ihn, was bereits immer für erfolgreiche Unternehmen galt und gilt: Weg von der Mitte der Straße, „dem Trampelpfad des Erfolgs“, wo alle marschieren, seinen eigenen Weg suchen. Für den Controller heißt das neue Wege einschlagen, neue Ideen entwickeln.

VI Vorwort zur 16. Auflage

Ein kleiner Hinweis zum Schluss: Ich schreibe immer noch Controller in seiner maskulinen Form, also nicht genderkonform. Es wäre m.E. eine unsinnige Aufblähung des Textes, immer mehrere Geschlechter aufzuführen.

Ammerland, im Mai 2025

Prof. Dr. Peter R. Preißler

Die 16. Auflage konzentriert sich wieder, wie die bisherigen Auflagen, auf die Kernkompetenzen und eigentlichen Aufgabenfelder des Controllers. Es wurde nicht der Versuch unternommen, alle möglichen Aspekte der BWL unter dem Begriff Controlling zu subsumieren.

Bewusst wurde nicht auf jene Bereiche des Controlling eingegangen, für die es mittlerweile sehr gute praxisorientierte, breit aufgestellte Literatur gibt (Marketingcontrolling, Vertriebscontrolling, Beschaffungscontrolling u.a.).



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 16. Auflage	V
1 Klärung der Begriffe	1
1.1 Controlling und Controller	1
1.2 Operatives Controlling – Strategisches Controlling	5
2 Controlling in funktionaler Hinsicht	11
2.1 Das zielorientierte Unternehmen	11
2.2 Die Aufgabenstellung des Controllers	16
3 Anforderungen an den Controller	21
4 Controlling in institutioneller Hinsicht	27
4.1 Einordnung des Controllers in die Unternehmungshierarchie	27
4.2 Controlling in Stab- oder Linienfunktion?	34
4.3 Unternehmensgröße und Controlling	37
4.4 Schnittstellen von Controlling und Finanz- und Rechnungswesen ..	38
4.5 Musterstellenbeschreibung Controller	42
5 Einführungs- und Weiterentwicklungsstrategien des Controlling ..	47
5.1 Ablauforganisation bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung des Controlling	47
5.2 Welche Fehler müssen bei der Installation bzw. der Weiterentwick- lung des Controllings vermieden werden?	49
5.3 Argumente für Controlling	49
6 Das Instrumentarium des Controllers	51
6.1 Informationssystem im Controlling	52
6.2 Planung und Budgetierung im Controlling	53
6.2.1 Der Einfluss der Unternehmenszielsetzung auf die Planung	59
6.2.2 Die Koordination der Planung	60
6.2.3 Planungsgrundsätze	64
6.2.4 Formen der Unternehmungsplanung	65
6.2.4.1 Rollierende Planung	66
6.2.4.2 Simultanplanung	66
6.2.4.3 Beyond Budgeting	66
6.2.4.4 Zero Base Budgeting (ZBB)	67
6.3 Unterschiede strategische und operative Planung	70

VIII Inhaltsverzeichnis

6.4	Zeitablauf des Planungsprozesses im Controlling	73
6.4.1	Der Soll-Ist-Vergleich	81
6.4.2	Planungsgrundsätze	101
6.5	Das Berichtssystem im Controlling (Reporting)	104
6.5.1	Berichtsempfänger	104
6.5.2	Berichtszweck	105
6.5.3	Berichtsform	106
6.6	Das Kennzahlensystem des Controllers	112
6.6.1	Zielorientierung	121
6.6.2	Aktualität	121
6.6.3	Wirtschaftlichkeit	122
6.6.4	Klare Definition, richtige Interpretation und Validität	122
6.6.5	Korrekte Ermittlung	125
6.6.6	Flexibilität, Benutzerfreundlichkeit und Zielgebundenheit	125
6.6.7	Wahrnehmung der Frühwarnfunktion	126
6.6.8	Sicherheit der Daten / Geringe Manipulationsfähigkeit	127
6.6.9	Berücksichtigung auch nicht quantifizierbarer Informationen (qualitativer Information)	127
6.6.10	Verantwortungsprinzip und Nachvollziehbarkeit	128
6.6.11	Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen (Basiskennziffern) zur Steuerung der Unternehmung	128
6.6.11.1	Umsatzrentabilität / Return on Sales / RoS	128
6.6.11.2	Eigenkapitalrendite	129
6.6.11.3	Gesamtkapitalrendite	131
6.6.11.4	Grenzrentabilität	131
6.6.11.5	(Gesamt)Kapitalumschlag	132
6.6.11.6	Cash flow (Mittelzufluss)	132
6.6.11.7	Verschuldungsfaktor (Schuldtilgungsdauer in Jahren)/Ent- schuldungsgrad (Gearing)	135
6.6.11.8	Working Capital	137
6.6.11.9	Break-Even-Point (BEP, Gewinnschwellenpunkt, kritischer Punkt, Deckungspunkt)	139
6.6.11.10	Wirtschaftlichkeit	141
6.6.11.11	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK-Wert)	142
6.6.11.12	Pro-Kopf-Leistung	143
6.6.11.13	Pro-Kopf-Materialverbrauch	144
6.6.11.14	Pro-Kopf-Wertschöpfung ./ Wertschöpfung pro Beschäftigten	145
6.6.11.15	WAK-Wert (Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient)	145
6.6.12	Kennzahlensysteme der Praxis	145
6.6.12.1	Return on Investment (RoI) / Du Pont System of Financial Control	146
6.6.12.2	ZVEI-Kennzahlensystem	149
6.6.12.3	RL-Kennzahlensystem	150
6.6.12.4	Pyramid Structure of Ratios	152
6.6.12.5	Managerial Control Concept	153
6.6.12.6	Ratios au Tableau de Bord	155

6.6.12.7	Balanced Scorecard (BSC)	157
6.6.12.8	Das PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Market Strategy)	161
6.7	Das Kostenrechnungssystem im Controlling	168
6.7.1	Notwendigkeit, Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung	168
6.7.2	Woher kommen die Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung?	170
6.7.3	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung als Basis jedes Kostenrechnungssystems	171
6.7.4	Die „neuen“ Kostenrechnungsverfahren	173
6.7.5	Wesensunterschiede Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung	175
6.7.6	Formen der Teilkostenrechnung	176
6.7.7	Warum ist die Vollkostenrechnung für die Zwecke des Controllings ungeeignet?	180
6.7.8	Der höhere Informationsgehalt der Teilkostenrechnung für den Controller	187
6.7.9	Die Prozesskostenrechnung	196
6.7.9.1	Unterteilung der Kosten in leistungsmengeninduzierte (Lmi) und leistungsmengenneutrale (Lmn)	200
6.7.10	Target Costing	209
6.7.10.1	Ablauforganisation des Target Costing	211
6.7.11	Die Profit-Center-Organisation	214
6.7.11.1	Echte Erfolgsbereiche (oder Führungs-Profit-Center)	214
6.7.11.2	Unechte Erfolgsbereiche (Informations-Profit-Center)	215
6.7.11.3	Die Profit Center-Erfolgsrechnung	215
6.7.11.4	Vor- und Nachteile der Profit Center-Organisation	217
6.7.11.5	Beurteilung der Vor- und Nachteile	218
6.8	Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	219
6.8.1	Bewertungskriterien von Investitionen	220
6.8.1.1	Quantitative Bewertungskriterien sind:	220
6.8.1.2	Qualitative Bewertung von Investitionen	221
6.8.2	Methoden der Investitionsrechnung	222
6.8.3	Nutzwertanalyse/Punktverfahren/Multifaktorentechnik	231
6.9	Schwachstellenanalyse und Kostensenkung durch Controlling	234
6.9.1	Die Notwendigkeit von Schwachstellenanalysen und Kostensenkung	234
6.9.2	Leitlinien für Kostensenkungsprogramme	238
6.9.3	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten?	238
6.9.4	Phasen der Kostensenkung/Schwachstellenanalyse	241
6.9.5	Grundlagenanalyse	244
6.9.6	ABC-Analyse	244
6.9.7	XYZ-Analyse	249
6.9.8	Wertanalyse (Value analysis)	249
6.9.9	Die Schwachstellenanalyse (Organisations-Klimauntersuchung)	254
6.9.9.1	Organisationsklimauntersuchung	255

X Inhaltsverzeichnis

7 Frühwarnsysteme im Controlling/ Strategisches Controlling und Innovationscontrolling	259
7.1 Sensitivitätsanalyse	262
7.2 Risikoanalyse	263
7.3 Multiple Diskriminanzanalyse	268
7.4 Strategische Lücke – GAP-Analyse (Ziellücken-Analyse)	271
7.5 Strategische Bilanz/Strategischer Engpass	272
7.6 Input-Output-Bilanz	275
7.7 Portfolioanalyse	276
7.7.1 Begriff „Portfolio“	276
7.7.2 Kriterien der „Marktattraktivität“ und der „Wettbewerbsposi- tion“/Geschäftsfeldstärke	279
7.7.3 Das „Strategische Geschäftsfeld“ (SGF)	279
7.8 Konkurrenzanalyse/Wettbewerbsanalyse	280
7.9 Produktanalyse	282
7.9.1 Produktpolitik	282
7.9.2 Lebenszykluskostenrechnung (Total lifecycle costing)	284
7.9.3 Kostenerfahrungskurve	288
7.9.4 Die Artikelerfolgskontrolle	290
7.10 SWOT-Analyse	292
7.11 Die 7-W-Analyse	294
7.12 Kontrolltechniken	295
7.12.1 Indirekte Kontrolle	295
7.12.2 Strategische Kontrolle	296
7.12.3 Prüfmatrix	296
7.12.4 Analogiemethode	297
7.12.5 Arbeiten mit Checklisten (Checklisten-Technik)	298
7.12.6 Problemspeicher	299
7.13 Benchmarking	300
8 Schlussbetrachtung	305
Literaturverzeichnis	309
Abbildungsverzeichnis	317
Tabellenverzeichnis	321
Stichwortverzeichnis	323
Autoreninformation	331