

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Stefan Georg

Controlling im Mittelstand

Ein Lehrbuch für Studierende

**Shaker Verlag
Aachen 2003**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2003

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-2149-2

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort

Meine Lehrerfahrung im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Saarbrücken, und der Akademie der Saarländischen Wirtschaft, St. Ingbert, sowie die daraus resultierenden Kontakte zu mittelständischen Unternehmen haben mich veranlasst, mein im Shaker Verlag, Aachen, erschienen Buch *Controlling-Werkzeuge* grundlegend zu überarbeiten. Ursprünglich hatte ich lediglich die Absicht, mittels einer kleinen Umfrage unter entsprechenden Unternehmen die von mir für die Vorlesungsgestaltung gewählten Themengebiete auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen. Zu meiner Freude gibt es dabei zahlreiche Übereinstimmungen zwischen Theorie und Praxis, die mir zeigen, dass ich auf dem richtigen Weg bin und die Studierenden inhaltlich angemessen auf die praktischen Anforderungen in den Betrieben vorbereite.

Darüber hinaus ist mir aber auch aufgefallen, dass es in einigen Unternehmen selbst einen gewissen Nachhol- und Entwicklungsbedarf gibt. Dies zeigen die teilweise widersprüchlichen Antworten, die ich erhalten haben. So soll es Unternehmen geben, die zwar die Prozesskostenrechnung anwenden, gleichzeitig aber auf die Modellierung bzw. Gestaltung der Prozesse verzichten, ohne die eine Prozesskostenrechnung jedoch nicht wirklich möglich ist. Nahezu jedes Unternehmen gibt an, ein Kennzahlen- und EDV-gestütztes Berichtswesen zu besitzen, allerdings verzichten sie dabei angeblich fast alle auf die Nutzung der Möglichkeiten der deskriptiven Statistik und das, obwohl bereits jede Tabelle bzw. jeder Mittelwert ein Element der deskriptiven Statistik darstellt...

Mittels dieses Buches soll es mir gelingen, einen Überblick über die Ziele und Instrumente des Controlling zu geben – für meine Studierenden, für grundsätzlich alle Interessierte und insbesondere für all jene, die einfach etwas dazulernen wollen. Es ist die Fortentwicklung des Buches *Controlling-Werkzeuge*, das mir als Ausgangsbasis dient. Aufgrund der zahlreichen Änderungen und Überarbeitungen des Ausgangswerkes und dem starken Bezug zu den Controlling-Interessen des Mittelstandes halte ich es jedoch für sinnvoll, dem ursprünglichen Buch nicht einfach nur eine zweite Auflage folgen zu lassen, sondern vielmehr einen „Remix“ mit neuem Titel zu veröffentlichen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
1 Controlling – was ist das?	7
1.1 Controlling in Theorie und Praxis.....	7
1.2 Einordnung des Controlling in den unternehmerischen Prozess.....	13
2 Unternehmensplanung.....	16
3 Das Berichtswesen	25
3.1 Aufbau und Aufgaben des Berichtswesens	25
3.2 Die betriebliche Statistik	26
4 Budgetierung	32
4.1 Budgetierung auf Basis strategischer Vorgaben.....	32
4.2 Budgetierung auf Basis von Vergangenheitserfahrungen	33
4.3 Budgetierung bei strategischer und operativer Rechtfertigung.....	34
5 Kostenrechnerische Früherkennungssysteme	42
5.1 Die kurzfristige Erfolgsrechnung	42
5.2 Das Grundkonzept der (mehrstufigen) Deckungsbeitragsrechnung.....	46
5.3 Exkurs: Organisationsformen von Unternehmen	47
5.4 Die Deckungsbeitragsrechnung als Spartenerfolgsrechnung	48
5.5 Formen der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	49
5.6 Anwendungsbeispiele der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	54
5.6.1 Die Absatzsegmentrechnung	54
5.6.2 Die Sortimentserfolgsanalyse.....	56
5.6.3 Die Regionenerfolgsanalyse	58
5.7 Kostenstrukturanalyse.....	59
5.8 Abweichungsanalysen.....	60
5.8.1 Abweichungsanalysen auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung.....	60
5.8.2 Abweichungsanalysen auf Basis von Verkaufsmenge und -preis.....	61
5.9 Ursachen für Abweichungen.....	64
6 Kennzahlensysteme.....	66
6.1 Klassische Systeme	66
6.2 Die Balanced Scorecard.....	74
6.2.1 Idee und Aufbau	74
6.2.2 Die besondere Bedeutung der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	77
7 Controllinginstrumente: Kosten- und Leistungsmanagement	86
7.1 Prozessorientierte Ansätze.....	87
7.1.1 Funktionsorientierung vs. Prozessorientierung.....	87
7.1.2 Business Process Reengineering	88

7.1.3 Exkurs: Kreativitätstechniken	94
7.1.4 Prozesskostenmanagement.....	97
7.1.5 Die Integration von Prozesskostenmanagement und BPR.....	107
7.2 Exkurs: Komplexitätscontrolling.....	112
7.2.1 Komplexität.....	112
7.2.2 Komplexitätscontrolling am Beispiel des Beschaffungsbereiches.....	113
7.2.3 Komplexitätsreduktion durch Outsourcing.....	115
7.3 Target Costing.....	116
7.3.1 Die Zielkostenfindung	118
7.3.2 Die Zielkostenspaltung.....	120
7.3.3 Beispiel und Aufgaben zum Target Costing	122
7.4 Wertanalyse	128
7.5 Gemeinkosten-Wertanalyse	133
8 Projektmanagement.....	135
9 Risikomanagement und Controlling	141
Klausurbeispiel 1	148
Klausurbeispiel 2	151
Literaturverzeichnis.....	156