

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.

Vorgang	Angesprochene Controllerfunktion
Er spricht gelegentlich mit einem befreundeten Eisverkäufer über dessen Geschäftsgang	Diversifikationsüberlegung Betriebsvergleich, Konkurrenzanalyse

Mit diesem bewusst simplen Beispiel soll gezeigt werden: Controlling verlangt keine Mindestbetriebsgröße, aber die Betriebsgröße muss berücksichtigt werden! Controlling ist generell nicht von der Unternehmensgröße abhängig. Auch Kleinunternehmen können erfolgreich Controlling einführen und anwenden. Sie dürfen nur nicht in den Fehler verfallen, sich bei der Konzeptionierung einseitig an Beispielen der Großindustrie zu orientieren, sondern müssen die spezifischen Strukturprobleme ihres Unternehmens berücksichtigen und begreifen. Deshalb müssen bei der Einordnung des Controllings in die Unternehmensehierarchie die jeweiligen spezifischen Randbedingungen des Unternehmens berücksichtigt werden.

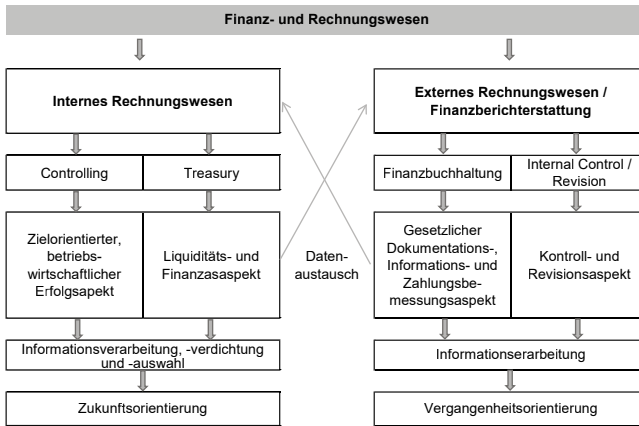
Man kann die Einordnung des Controllers in einem Kleinunternehmen mit circa 20 Beschäftigten nicht nach den gleichen Kriterien, die ein Konzern mit vielleicht 20.000 Mitarbeitern anwenden muss, vornehmen. Es wäre unsinnig, Klein- und Mittelbetrieben eine eigene Controlling-Abteilung zu empfehlen. Zwangsläufig müssen dort andere Stellen, primär das Rechnungswesen, die Controllerfunktion mit wahrnehmen, d.h. es wird eine Bündelung mehrerer Funktionen auf einer Stelle erfolgen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es kein allgemein gültiges Rezept für Controlling in institutioneller Hinsicht gibt. Die Entscheidung ist immer auf den Einzelfall abzustellen. Entscheidend ist, dass ein effektives Controlling installiert wird, welches seiner Aufgabe, Innovationsmotor in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zu sein, gerecht wird und den Hauptursachen von Fehlentwicklungen (mangelnde Informationen, fehlende Planung, unzureichende Kontrolle und nicht vorhandene Zielsetzung) entgegenwirkt.

4.4 Schnittstellen von Controlling und Finanz- und Rechnungswesen

Das betriebliche Finanz- und Rechnungswesen umfasst alle Verfahren, Prozesse und Einrichtungen zur zahlen- und mengenmäßigen Erfassung der betrieblichen Geschäftsvorfälle und Transaktionen einzelner Abrechnungsperioden (Monate, Quartale, Halbjahre, Geschäftsjahre etc.). Es wird unterschieden zwischen dem **externen** und dem **internen Finanz- und Rechnungswesen**.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Teilgebiete des Finanz- und Rechnungswesens gegenüber:



Das **interne Rechnungswesen** (Controlling und Treasury) erfüllt die grundsätzlichen Funktionen der Dokumentation, Planung, Vorgabe, Steuerung und Kontrolle der Betriebsabläufe. Die Ausgestaltung des internen Rechnungswesens orientiert sich primär an internen Entscheidungsträgern (z. B. Unternehmensleitung, Bereichsleitung). Sie folgt betriebswirtschaftlichen Überlegungen und ist freiwillig, da gesetzlich weitgehend nicht geregelt.

Im internen Rechnungswesen werden *objektive, aktuelle und vertrauliche Informationen* über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ermittelt, verarbeitet und kommuniziert.

Das **externe Rechnungswesen** (Finanzbuchhaltung und Internal Control/Revision) beruht hingegen auf gesetzlichen Grundlagen. Unternehmer sind gesetzlich verpflichtet, Rechenschaft über die betrieblichen Abläufe zu legen. Nach den Vorschriften des Steuerrechts ist jährlich das zu versteuernde Einkommen zu ermitteln (**Steuerbilanz**). Das **Handelsgesetzbuch (HGB)** regelt, welche Informationen über die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung für unternehmensexterne „Stakeholder“ (u. a. Aktionäre, Gesellschafter, Kreditgeber, Lieferanten, Kunden, Arbeitnehmer, Öffentlichkeit) im Einzel- oder Konzernabschluss (**Handelsbilanz**) zur Verfügung gestellt und nach welchen Regeln im Einzelabschluss der **verwendbare Bilanzgewinn** (der entweder ausgeschüttet, in die Gewinnrücklagen oder in den Gewinnvortrag eingestellt wird) ermittelt werden muss.

Da das externe Rechnungswesen primär für die externen Adressaten gedacht ist, werden hier von den Unternehmen *tendenziell subjektiv gefärbte* Informationen über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens bereitgestellt: mit Hilfe von (legalen) bilanzpolitischen Maßnahmen sind sowohl steuerlich als auch handelsbilanziell periodenübergreifende Ergebnisverlagerungen möglich!

Die Verantwortung der **Finanzbuchhaltung** liegt hierbei in der vollständigen, sachlich richtigen, termingerechten Erstellung von Informationen über die Geschäftsvorfälle des Unternehmens unter Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen und Normen für die Rechnungslegung nach Handels-, Steuerrecht

und internationalen Bilanzierungsstandards (z. B. **nach International Financial Reporting Standards, IFRS**).

IFRS führte zu einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und zur Aufwertung der Kostenrechnung innerhalb des Controllings und Veränderung seiner Aufgabengebiete.

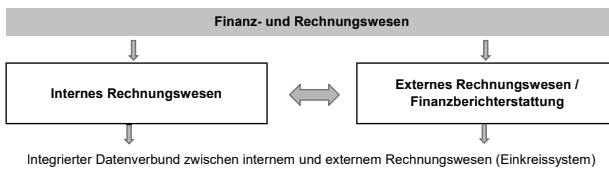
Internal Control und Revision beinhalten hingegen Überwachungs- und Prüfungsmaßnahmen durch eine Instanz/Personen, die vom zu überwachenden Bereich nicht abhängig und weisungsgebunden sind. Diese Maßnahmen gehören nicht zu den Kompetenzen des Controllers.

Alle vier Aufgabenbereiche des Finanz- und Rechnungswesen haben nicht nur unterschiedliche Aufgaben, Zielsetzungen und Außenbeziehungen, sondern bedienen sich auch unterschiedlicher Instrumente (siehe Abbildung):

Merkmal	Controlling	Treasury	Finanzbuchhaltung	Internal Control/Revision
Funktionsbeschreibung	„Betriebswirtschaftlicher Zielerreichungslotse, Ziel- und Planungsverkäufer“	„Schatzmeister“	„Berichterstatter“	„Kontrolleur“
Zielsetzungen	Erfolgswirtschaftliches Denken in Verantwortungseinheiten	Finanzwirtschaftliches Denken in Planungsperioden	Regelkonformes Denken in Abrechnungsperioden	Überprüfung der Einhaltung von Regeln
	Betriebswirtschaftliche Optimierung der Ablaufprozesse, Sicherung des Unternehmenserfolgs	Finanzwirtschaftliche Optimierung der Ablaufprozesse. Sicherung des Vermögenserfolgs	Einhaltung von Regeln, Bilanzpolitik	Optimierung der Einhaltung von Regeln
Fokus auf	Betriebserfolg	Kapitalerfolg	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	Ordnungsmäßigkeit und Richtlinienkonformität
Instrumente, u.a.	Soll-Ist-Vergleiche, moderne Kostenrechnungsverfahren, Kennzahlensysteme, Berichtswesen, Benchmarking	Gewinn und Verlustrechnung, Bilanz, Cash Flow Rechnung, Finanz- und Liquiditätspläne	Buchhaltung, Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash Flow rechnung, Anhang, Lagebericht	Fehlersuche, regelmäßige Kontrolle, ex ante Prüfungen

Merkmal	Controlling	Treasury	Finanzbuchhaltung	Internal Control/Revision
Außenbeziehungen	Sehr begrenzte externe Beziehungen, Tätigkeitsfeld mehr intern ausgerichtet u.a. auch folgende externe Beziehungen: <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsaustausch • Betriebsvergleiche • Externe Kennzahlen 	Starke externe Beziehungen, so u.a. mit <ul style="list-style-type: none"> • Behörden • Banken, Investoren • Wirtschaftsverbände • Analysten • Wirtschaftsprüfer • Finanzämter 	Interne und starke Beziehungen, so u.a. mit <ul style="list-style-type: none"> • Behörden • Banken, Investoren • Management • Controlling • Treasury • Wirtschaftsprüfer • Steuerberater • Finanzämter 	Interne und externe Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Management • Wirtschaftsprüfer • Rechtsberatung • Behörden
Erfolgsermittlung	Interner Erfolg durch Zahlen des Controllings	Externer Bilanzenerfolg durch Zahlen des Finanz- und Rechnungswesens	Externer Bilanzenerfolg durch Zahlen des Finanz- und Rechnungswesens	Interner und externer Erfolg durch Einhaltung der Regeln und Richtlinien
Mentalität	„Verkäufermentalität“: vorantreiben, kommunizieren, koordinieren und motivieren	„Einkäufermentalität“: sichern, etwas bremsen	„Umsetzungsmentalität“, („Hands-On-Mentalität“): Genauigkeit, Korrektheit und Proaktivität	„Kontrollmentalität“: proaktiv nachbohren

Es sollte versucht werden, soweit wie möglich einen integrierten Datenverbund zu installieren:



Für den Klein- und Mittelbetrieb hat die Abgrenzung in Controlling, Treasury, Finanzbuchhaltung und Revision eine geringe Bedeutung. Hier wird meist auf diese Einteilung verzichtet und alle vier Teilgebiete oft in Personalunion ausgeübt.

Dennoch: legen Sie auf jeden Fall eine verantwortliche Person für das Controlling bzw. für die Koordination von Teilaufgaben eindeutig fest!

4.5 Musterstellenbeschreibung Controller

Die Anforderungen an einen Controller sollen nochmals durch eine Art Muster-Stellenbeschreibung verdeutlicht werden. Controlling ist aber, wie bereits gesagt, immer individuell für die einzelne Unternehmung zu konzipieren. Jede Stellenbeschreibung wird deshalb, entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmung, verschieden ausfallen. Vor allem für Klein- und Mittelbetriebe gilt wieder dass mehrere Funktionen gleichzeitig mit ausgeführt werden müssen bzw. die Funktion Controlling auf mehrere Stellen verteilt sein kann.

Unternehmen	Stellenbeschreibung Nr.	Blatt Nr.
Namen des Stelleninhabers: Ressort/Vorstandsbereich: Hauptabteilung/Bereich: Abteilung: Gruppe/KST/Sachgebiet:	Geschäftsleitung Controlling	
1 Bezeichnung der Stelle:	Controlling	
2 Zeichnungsvollmacht	Mit der Stelle ist Zeichnungsvollmacht in Form der Handlungsvollmacht/Prokura verbunden	
3 Rang:	Hauptabteilungsleiter(in)/ Bereichsleiter(in)	
4 Unterstellung	Unternehmensleitung direkt	
5 Überstellung	Kostenrechnung und internes Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Unternehmensplanung, Investitionswirtschaft, Divisionaler Controller	
6 Vertretung des Stelleninhabers:	Die Vertretung erfolgt durch die ihm unterstellten Kostenstellenleiter, wechselnd je nach Aufgabenbereich	
7 Der Stelleninhaber vertritt:	In seinem Aufgabenbereich seine(n) unmittelbare(n) Vorgesetzte(n)	
8 Zielsetzung:	Realisierung der aufgestellten Unternehmungsziele. Der Stelleninhaber trägt die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf der Planungs-, Vorgabe- und Steuerungs- und Kontrollfunktion des Unternehmens Institutionalisierte Mitarbeit hinsichtlich der Kosten- und Erfolgssteuerung	

Unternehmen	Stellenbeschreibung Nr.	Blatt Nr.
9 Hauptaufgaben:	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion <ul style="list-style-type: none"> – Konzeptionieren und Installieren eines aussagefähigen Informationssystems, das eine Steuerung des Unternehmens zur Zielerreichung erlaubt. Verantwortungseinheiten statt Rechnungseinheiten – Aufbau eines aussagefähigen Berichtswesens für die einzelnen Entscheidungsebenen des Unternehmens – Erstellen von Verhaltensgrundsätzen auf den Gebieten Planung, Berichtswesen, Kostenerfassung und Kostenzuordnung – Schaffung eines Kennzahlensystems mit Ermittlung externer Vergleichszahlen. – Formulargestaltung für Planung, Berichtswesen und Kostenrechnung – Ermittlung von Kostensätzen für die Kalkulation und Preisfindung und Information von Preisgrenzen – Ermittlung von Schwachstellen und Erkennen von Ansatzpunkten zur Verbesserung der Kosten-Nutzenrelation in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens • Planungs-Prognose- und Vorgabefunktion <ul style="list-style-type: none"> – Beratende Mitwirkung bei der Aufstellung der Unternehmensziele – Aufstellen eines zielorientierten Gesamtplans – Beobachtung externer Einflüsse – Erkennen von Trends – Aufstellen eines zielorientierten Gesamtplanes – Koordination und Leitung der Planungsarbeiten, Beratung der Kostenstellen, Abstimmung und Koordination des Gesamtplanes mit den Teil- und Einzelplänen, Aufstellen von Kostenplänen (Kostenarten unterteilt nach variablen und fixen Bestandteilen), Kostenstellen- und Kostenträgern. • Steuerungs- und Beratungsfunktion <ul style="list-style-type: none"> – Permanente Steuerungs- und Korrekturinformationen und Ermittlung des Zielerreichungsgrades – Laufende Beobachtung der Planungsziele – Erkennen von Abweichungen und Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen durch laufende Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen – Liefern von Entscheidungsgrundlagen geschützt durch die Kostenrechnung – Rechtzeitiges Unterrichten der Unternehmensleitung bei Veränderung der Zielvariablen und exogener Einflüsse – Betriebswirtschaftlicher Innovationsmotor. 	

Unternehmen	Stellenbeschreibung Nr.	Blatt Nr.
	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollfunktion <ul style="list-style-type: none"> – Durchsprechen der Ergebnisse der Abweichungsanalyse mit den Verantwortlichen (Planungskontrolle) – Durchführen laufender Kostenkontrollen – Beratung, Schulung mit Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zum besseren Coaching – Erarbeitung von Alternativen bei Nichterreichen der angestrebten Ziele – Allgemeine Kontrollaufgaben u. a. Bildung von Richtwerten • Betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben <ul style="list-style-type: none"> – Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnungen – Anregung und Durchführung von Kostensenkungsprogrammen – Vorschlag von neuen Managementtechniken – Einführung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens – Erfahrungsaustausch mit externen und internen Stellen (evtl. Betriebsvergleiche/ Benchmarking) – Allgemeine Beratungsaufgaben 	
10 Verantwortung und Kompetenzen:	<p>Alleinentscheidung: Innerhalb seines Bereiches und bei der Einleitung der aufgrund der Abweichungsanalyse notwendigen Gegenmaßnahmen zur Zielerreichung. Festlegung, welche Abweichungen für gravierend erachtet werden.</p> <p>Mitentscheidung: Bei allen Korrekturentscheidungen und bei den nötigen Aktionsplänen. Bei Personalauswahl in seinem Bereich.</p>	
11 Anforderungsprofil: Persönliche Voraussetzungen:	Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Kreativität, analytisches Denkvermögen, Belastbarkeit, Einfühlungsvermögen in Probleme anderer Abteilungen, Teamfähigkeit, Motivations- und Kommunikationsfähigkeit	
Fachliche Voraussetzungen:	Fundierte Kenntnisse und Praxiserfahrung in Kostenrechnung, Planungs- und Managementmethoden, IT-Kenntnisse, Fachhochschul- oder Universitätsstudium, alternativ abgeschlossene Lehrzeit als Industriekaufmann und einschlägige Praxis, Ausbildung im Rechnungswesen und Controlling.	
12 Ausstattung der Stelle:	Übliche Büroausstattung, Fachliteratur, Flipchart, Planungshilfen, Beamer, Laptop	

Unternehmen	Stellenbeschreibung Nr.	Blatt Nr.
13 Aufgenommen von: am: Überprüft von: am:	Richtigkeit bestätigt: Mitarbeiter(in) Richtigkeit bestätigt: Vorgesetzte(r)	
14 Anhang: Einordnung in die Aufbauorganisation (Organigramm)		

In der Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion in dieser Stellenbeschreibung werden durch die Einsatzmöglichkeiten von KI einschneidende Veränderungen stattfinden.

Beispiel Stellenanzeige Controller

Wir sind ein mittelständischer Konzern der Automatisierungstechnik mit Niederlassungen in Deutschland und Tochtergesellschaften in den wichtigsten Industrieländern.

Zur Sicherung unserer hochgesteckten Ziele suchen wir zum nächstmöglichen Termin

eine(n) überdurchschnittlich ambitionierte(n)
Controller (m/w/d)

Ihre Aufgabenstellung:

- Report direkt an den Vorsitzenden der Geschäftsführung
- Ausbau des Controllings auf Basis einer flexiblen Plankostenrechnung zu einem wirkungsvollen und zukunftsorientierten, auch in Ausnahmesituationen rasch und präzise reagierenden Managementinstrument zur Steuerung des Unternehmens mit den Schwerpunkten Produktion, Logistik und Vertrieb
- Aufbau eines konzerneinheitlichen Reporting
- Aufbau eines internen Management-Information-Systems
- Weiterentwicklung der SAP/R3-Nutzung
- Jahres- und Budgetplanung
- Kurz- und mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung
- Analyse von Herstellkosten und Deckungsbeitrag
- Betriebsvergleiche und Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Sonderkalkulationen

Was wir bieten:

- Eine abwechslungsreiche Aufgabe in einem dynamischen Team
- Interessante Dotierung (€ 140.000,- plus variable Prämie, je nach Qualifikation auch höher)

Was Sie mitbringen sollen:

- Freiraum für kreatives Arbeiten
- Arbeiten in einer reizvollen Region im großen Einzugsbereich südlich von München
- Sicheren Arbeitsplatz mit großen Entwicklungsmöglichkeiten
- Bei Eignung und Erfolg ist konkrete konzerninterne Karrieremöglichkeit vorhanden
- Fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung oder gleichwertige Ausbildung
- Fundierte Kenntnisse über Methoden und Strategien des Controlling (u.a. Kostenrechnung, Planung, Budgetierung, Informations- und Berichtswesen, Kostensenkungsmethoden, Investitionsberechnungen)
- Neben der geforderten Qualifikation sollten Sie vor allem über ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Durchsetzungsvermögen, analytisches Denkvermögen und Flexibilität verfügen
- Sie sollten mehrjährige Industrieerfahrung gesammelt haben
- Business English ausreichend in Wort und Schrift

Wenn Sie glauben, dieser interessanten und fordernden Aufgabe gerecht werden zu können, dann senden Sie bitte Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen mit frühestmöglichem Eintrittstermin an das von uns beauftragte Beratungsinstitut:

Deutsche Gesellschaft für angewandtes Controlling – DGC m.b.H.
z. Hd. Herrn Prof. Dr. Peter R.Preißler
Forstenrieder Allee 61, 81476 München