



# Controller-Praxis

*Führung durch Ziele,  
Planung und Controlling*

## BAND ii Soll-Ist-Vergleich und Führungs-Stil

*Herausgegeben von der  
Controller-Akademie*

|V

*12. Auflage*

MANAGEMENT SERVICE VERLAG  
Wörthsee

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen zum II. Band

Seite 7

8. Kapitel

Seite 11

## Führungs- und Planungsgrundsätze

»Bei uns kann man nicht planen, weil sich immer so viel ändert« / Abweidungen sind keine Schuldbeweise / Planungen müssen herausfordern und erreichbar sein / Planung ist nicht »Laissez-faire« / Führungsgrundsatz für die Planung / Zielsetzung, Planung, Steuerung / Die Planung, nicht die Abweichung gilt als objective / »Management by objectives« / Kurz- und langfristige Planung / Planung und Prognose / Planungsbegriffe / Planungsgebäude: Einstieg und Engpaß / Planung ist kein sequentieller Vorgang / Wer soll planen? / Planungsfahrplan / Management-Informationssystem als Plan-Rahmen

9. Kapitel

Seite 34

## Controlling durch Soll-Ist-Vergleich

Soll-Ist-Vergleich bei Umsatz, Deckungsbeiträgen und Vertriebskosten im Profit-Center / Graphischer Soll-Ist-Vergleich für ein Profit-Center / Planung eines flexiblen Leistungs- und Kostenbudgets in der Produktion / Das Kostenbudget als Stammsatz in der operativen Planung / Der Ansatz der proportionalen und fixen Kosten im Kostenbudget / Ist der Fertigungslohn wirklich proportional? / Soll-Ist-Vergleich für das Produktionskostenbudget / Controlling mit Hilfe des Signals der Abweichungen / »Wertanalyse« beim Berichts-System des Control-

lers / Fixes Kostenbudget und »Standards of Performance« / Beispiel für das Controlling-Instrumentarium eines Personalleiters / Materialeinsatz-Soll-Ist-Vergleich / Drei-Stufen-Aktionsprogramm beim Controlling durch Soll-Ist-Vergleiche / Fallbeispiel eines Drei-Stufen-Aktionsprogramms zur Gewinnverbesserung / Budget und »Delegation der Verantwortung« / Soll-Ist-Vergleich und Führungsstil

10. Kapitel

Seite 78

## Controller-Berichte

Sensitivity-Übungen im Controller-Bericht / »Completed staff work« des Controllers / Kommentare zum Berichtswesen des Controllers / Das System der Management-Erfolgsrechnung als »Baukern« für Controller-Berichte / Der Einbau der Abweichungen in die Abweichungs-Analyse / Management-Erfolg und Bilanzerfolg / Management-Erfolgsbericht: Praxisbeispiel / Konstruktionsanleitung zum Bau der Management-Erfolgsrechnung / Erwartungsrechnung

11. Kapitel

Seite 103

## Controller-Organisation

»Ich bin der Controller, aber das weiß bei uns niemand« / Der Leiter des Finanz- und Rechnungswesens als Controller / Die Einordnung von Controller und Treasurer in das Funktionsgefüge der Unternehmung / Organisation im Rechnungswesen: Was davon gehört zum Controller? / Funktionsbeschreibungen für den Controller / Organisations-Modell für das Informations- und Rechnungswesen in Ausübung der Controller-Funktion / Controller und Marketing-Strategie / Controller und Elektronische Datenverarbeitung / Controller und Organisationsabteilung / Controller und Interne Revision / Abgrenzung zwischen Controller und Treasurer: Wer kümmert sich um die Steuern? / Controller und Zentrale Unternehmensplanung

12. Kapitel

Seite 136

## Der Controller in Führungsmodell und Führungspraxis

Controller-Führungsmodell / Management-Werkzeuge zur Führung und Förderung der Mitarbeiter / Management-Werkzeuge zur Pia-

nung und Steuerung der Bereiche / Die »Story vom Chauffeur« zur Erläuterung des Manager-Verhaltens / Controller-Führungspraxis: 1. Fallbeispiel - Preissenkung und Steigerung der Stückzahl im Verkauf / Controller-Führungspraxis: 2. Fallbeispiel - »Ich mache hier die Preise, aber der Verkaufsmanager weiß das nicht« / Controller-Führungspraxis: 3. Fallbeispiel - Zusammenwirken von Deckungsbeitrag I und Deckungsbeitrag II in der Artikelerfolgsrechnung / Controller-Führungspraxis: 4. Fallbeispiel — Das Verkaufspreiskomitee / Controller-Planungspraxis: 5. Fallbeispiel — Eigenfertigung oder Fremdbezug? — mit Investitionsrechnung.