



*Führung durch Zielsetzung,
Planung und Kontrolle*

BAND i Unternehmensplanung und Controller-Funktion

*Herausgegeben von
Controller-Akademie
und Deutsches Institut
für Betriebswirtschaftl e. V.*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Seite 9

1. Kapitel Seite 12

Leitbild und Zielsetzung der Unternehmung

Formulierung des Leitbilds der Unternehmung / Wachstum, Entwicklung und Gewinn im Gleichschritt fördern / Ziele müssen konkret definiert und erreichbar sein / Zielsetzungs-Kennzahlen

2. Kapitel Seite 20

Die Struktur der Gewinn-Zielsetzung

Abgrenzung zwischen Gewinnplanung und Finanzplanung / Planung des Zusammenhangs zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn / Kalkulations-Modell zur Ermittlung der Grenzkosten / Check-Liste der zur Kalkulation der Standard-Grenzkosten notwendigen Arbeiten / Fallbeispiele für die Abwägung zwischen Grenz- und Fixkosten / Drei Kostenbegriffspaare für die Controller-Praxis / »Verkauf« der Gewinnzielsetzung im Break-even-Diagramm / Etappen-Ziele bei der Gewinnzielsetzung / »Return on investment« und »Cash flow« / Anmerkung zum Thema Steuern / Die sechs wichtigsten Begriffe bei der Planung der Gewinnstruktur ; :

3. Kapitel Seite 43

Modellbeispiel zur Gewinnplanung und Gewinnsteuerung - »Getränkestand-Modell«.-

Die Ausgangssituation A Das Ergebnis des ersten Messtages. / Welcher Artikel ist der bessere Verdienener? / Wenn aber vor dem Getränk-

kestand eine Warteschlange steht... / Forcieren des Bierabsatzes durch Werbung / Preisrevision und Gewinnplanung / Die Deckungsbeitragsrechnung als »Einstieg« in'die Gewinnplanung / Die Konstruktion der neuen Artikel-Erfolgsrechnung des Getränkestandes mit Deckungsbeitrag I und II / Die Deckungsbeitragsrechnung als Management-Informationen-System für Entscheidungs- und Verantwortungs-Rechnung / Listen-Modell einer Management-Erfolgsrechnung mit Deckungsbeitrag I und Deckungsbeitrag II / Deckungsbeitrag II zur Manager-Beurteilung

4. Kapitel

Seite 67

Organisation nach »Profit Centers«

»Profit Center« und »Division« / Das Prinzip der Sparten-Organisation / Die Zielsetzung des Spartenleiters als »Gewinn-Manager« / Schema der Profit-Center-Erfolgsrechnung / Langfristige Gewinnerzielung als Aufgabe der Spartenchefs / Voraussetzungen für die Einführung der »Profit-center«-Organisation nach 'Erzeugnis-Sparten' / Praktische Grenzfälle bei der Organisation nach Sparten' / Der Verkaufsleiter als PC-Chef

5. Kapitel

Seite 92

Fallstudie zur Unternehmensplanung - Plastikfabrik Lamina AG -

Situation / Budget-Sitzung / Die geschäftspolitischen Möglichkeiten / Wie man bei der Lösung der Fallstudie vorgeht / Planung und Festlegung neuer Strategien / Das neue Budget / Wie reagiert der Präsident, wenn er das Resultat erfährt? / Wer entscheidet über die Planung? / Ist das neue Budget optimal? / Die graphische Budget-Präsentation / Kostenkalkulation bei den Erzeugnissen zur Preisziel- und zur Preis-Sicherungs-Rechnung, / Zuordnung zentraler fixer Kosten auf die Sparten, ebenfalls zur Budget-Sicherung

Strategische, operative und dispositive Unternehmensplanung •

Planung und Prognose: worin liegt der Unterschied? / Strategische Unternehmensplanung / Operative Unternehmensplanung / Dispositive Unternehmensplanung / Die begriffliche Struktur des Planungs-Gebäudes / Budget-Ablaufplan / Testfall für echte Planung / Soll man das Budget während eines laufenden Jahres ändern?

Die Bausteine im System der operativen Planung

Das System der Management-Erfolgsrechnung als Planrahmen für das »innere Netz« der Planung von Umsatz, Kosten und Gewinn / Der Ausbau des »inneren Netzes« der Gewinnplanung zum »äußeren« Netz« eines integrierten Budgetsystems / Die Zusammenhänge zwischen den Teilplänen der operativen Planung / Der Kapitalertrags-Stammbaum als Schrittmacher zur Budget-Verbesserung.

•ALBREGMT DEYHLE

*Führung durch Zielsetzung,
Planung und Kontrolle*

BAND ii Soll-Ist-Vergleich und
Führungsstil

*Herausgegeben von
Controller-Akademie
und Deutsches Institut
für Betriebswirtschaft e. V.*

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung zum II. Band , Seite 9

8. Kapitel . ' Seite 11

Führungs- und Planungsgrundsätze

»Bei uns kann man nicht planen, weil sich immer so viel ändert« / Abweichungen 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 objectiv.es«, / Kurz- und langfristige Planung / Planung und Prognose / Planungsbegriffe / Planungsgebäude: Einstieg und Engpaß / Planung ist kein sequentieller Vorgang / Wer soll planen? / Planungsfahrplan / Management-Informatibns-System als Plan-Rahmen

9. Kapitel . Seite'33

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 ifn Kostenbudget / Ist der Fertigungslohn wirklich proportional? / Soll-Ist-Vergleich für das Produktionskostenbudget / Controlling mic 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 77

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

11. Kapitel

Seite 102

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 Unternehmungsplanung

12. Kapitel

Seite 125

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.

Literatur-Empfehlungen	Seite 162
Gesamtregister	Seite 163