

# Controlling

## Lehrbuch und Intensivkurs

Von  
Professor Dr. Peter R. Preißler

10., bearbeitete Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Kapitel: Vortest</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Kapitel: Klärung der Begriffe</b> .....	<b>11</b>
2.1 Controlling und Controller .....	12
2.2 Operatives Controlling - Strategisches Controlling .....	17
2.3 Übungen und Tests zu Kapitel 2. ....	21
<b>3. Kapitel: Controlling in funktionaler Hinsicht</b> .....	<b>25</b>
3.1 Das zielorientierte Unternehmen .....	25
3.2 Die Aufgabenstellung des Controllers .....	28
3.3 Übungen und Tests zu Kapitel 3. ....	32
<b>4. Kapitel: Anforderungen an den Controller</b> .....	<b>37</b>
4.1 Anforderungsprofil des Controllers .....	37
4.2 Übungen und Tests zu Lehrabschnitt 4. ....	41
<b>5. Kapitel: Controlling in institutioneller Hinsicht</b> .....	<b>43</b>
5.1 Einordnung des Controllers in die Unternehmungshierarchie .....	43
5.2 Controlling in Stab- oder Linienfunktion? .....	51
5.3 Unternehmensgröße und Controlling .....	55
5.4 Abgrenzung Controlling vom Finanz- und Rechnungswesen .....	57
5.5 Musterstellenbeschreibung des Controllers .....	60
5.6 Übungen und Tests zu Kapitel 5. ....	64
<b>6. Kapitel: Einführungsstrategie des Controlling</b> .....	<b>69</b>
6.1 Ablauforganisation bei der Einführung des Controlling .....	69
6.2 Welche Fehler müssen bei der Installation von Controller-Systemen vermieden werden? .....	71
6.3 Verkaufsargumente für das Controlling .....	72
6.4 Übungen und Tests zu Kapitel 6. ....	74
<b>7. Kapitel: Das Instrumentarium des Controllers</b> .....	<b>75</b>
7.1 Informationssystem im Controlling .....	75
7.2 Planung und Budgetierung im Controlling .....	78
7.2.1 Der Einfluß der Unternehmenszielsetzung auf die Planung .....	80
7.2.2 Die Koordination der Planung .....	82
7.2.3 Formen der Unternehmungsplanung .....	85
7.2.4 Der Soll-Ist-Vergleich .....	96
7.2.5 Planungsgrundsätze .....	114
7.2.6 Zwischentest zum Lehrabschnitt Planung und Budgetierung .....	117
7.3 Das Berichtssystem im Controlling .....	118
7.4 Das Kennzahlensystem des Controllers .....	127
7.5 Das Kostenrechnungssystem im Controlling .....	139
7.5.1 Notwendigkeit, Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung .....	139
7.5.2 Woher kommen die Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung? .....	142

7.5.3	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung als Basis jedes Kostenrechnungssystems. . . . .	144
7.5.4	Die „neuen Kostenrechnungsverfahren“. . . . .	145
7.5.5	Wesensunterschiede Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung . . . . .	147
7.5.6	Formen der Teilkostenrechnung . . . . .	148
7.5.7	Warum ist die Vollkostenrechnung für die Zwecke des Controlling ungeeignet? . . . . .	152
7.5.8	Der höhere Informationsgehalt der Teilkostenrechnung für den Controller. . . . .	159
7.5.9	Die Prozeßkostenrechnung . . . . .	163
7.6	Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . . .	185
7.6.1	Investitionsrechnung . . . . .	185
7.6.2	Nutzwertanalyse. . . . .	195
7.7	Schwachstellenanalyse und Kostensenkung durch Controlling . . . . .	197
7.7.1	Die Notwendigkeit von Schwachstellenanalysen und Kostensenkung . . . . .	197
7.7.2	Leitlinien für Kostensenkungsprogramme. . . . .	199
7.7.3	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten? . . . . .	199
7.7.4	Phasen der Kostensenkung/Schwachstellenanalyse. . . . .	201
7.7.5	Grundlagenanalyse. . . . .	202
7.7.6	ABC-Analyse. . . . .	202
7.7.7	Wertanalyse. . . . .	206
7.7.8	Zero-Base-Budgeting (ZBB). . . . .	209
7.7.9	Die Schwachstellenanalyse (Organisations-Klimauntersuchung) . . . . .	213
7.7.10	Übungen und Tests zu Kapitel 7. . . . .	217
<b>8.</b>	<b>Kapitel: Frühwarnsystem im Controlling/Strategische Controlling . . . . .</b>	<b>225</b>
8.1	Insolvenzanalysen - Prospektive Risikobeurteilung. . . . .	228
8.2	Multiple Diskriminanzanalyse . . . . .	232
8.3	GAP-Analyse. . . . .	234
8.4	Portfolioanalyse. . . . .	238
8.4.1	Begriff „Portfolio“. . . . .	238
8.4.2	Die 4-Felder-Matrix. . . . .	239
8.4.3	Die 9-Felder-Matrix. . . . .	240
8.4.4	Wesentliche Kriterien der „Marktattraktivität“. . . . .	242
8.4.5	Wesentliche Kriterien der Wettbewerbsvorteile“. . . . .	243
8.4.6	Das „Strategische Geschäftsfeld“ (SGF). . . . .	244
8.5	Konkurrenzanalyse. . . . .	245
8.6	Produktanalyse. . . . .	248
8.6.1	Die Produktpolitik. . . . .	248
8.6.2	Der Lebenszyklus von Produkten. . . . .	250
8.6.3	Kostenerfahrungskurve. . . . .	252
8.6.4	Die Artikelerfolgskontrolle. . . . .	253
8.7	Die 7-W-Analyse. . . . .	255
8.8	Die Kontrolltechniken. . . . .	255
8.8.1	Indirekte Kontrolle. . . . .	255
8.8.2	Prüfmatrix . . . . .	256
8.9	Analogiemethode • . . . . .	257
8.10	Arbeiten mit Checklisten (Checklisten-Technik). . . . .	258
8.11	Problemspeicher. . . . .	259

8.12 Benchmarking .....	260
8.13 Übungen und Tests zu Kapitel 8 .....	262
<b>9. Kapitel: Schlußbetrachtung</b> .....	<b>265</b>
<b>Lösungen</b> .....	<b>267</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>295</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>302</b>