

# Controlling

von  
Professor  
Dr. Lothar Hans  
und  
Professor  
Dr. Volker Warschburger

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Oldenbourg Verlag München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 3. Auflage</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b>	<b>VII</b>
<b>1 Grundlagen des Controllings</b>	<b>1</b>
1.1 Der Controlling-Begriff .....	1
1.2 Die Aufgaben des Controllings.....	4
1.3 Controlling im Führungssystem eines Unternehmens .....	6
1.3.1 Die Stellung des Controllings innerhalb der Unternehmensführung .....	6
1.3.2 Die Bedeutung des Planungs- und Kontrollsystems zur Erfüllung der Controlling-Aufgaben.....	10
1.3.3 Die Bedeutung des Informationssystems zur Erfüllung der Controlling-Aufgaben	13
1.4 Die institutionelle Einordnung des Controllings.....	16
1.5 Das Anforderungsprofil des Controllers.....	21
<b>2 Planung und Kontrolle als Instrumente der Unternehmensführung</b>	<b>23</b>
2.1 Aufgaben und Grundbegriffe der Unternehmensplanung .....	23
2.2 Die zeitliche Strukturierung der Planung.....	29
2.3 Die Kontrolle der betrieblichen Planung .....	33
2.4 Ausgewählte Instrumente der Planung und Kontrolle .....	35
2.4.1 Punktbewertungsmodelle.....	35
2.4.2 Methoden der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung.....	38
2.4.3 Optimierungstechniken.....	42
2.4.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	46
<b>3 Strategisches Controlling</b>	<b>57</b>
3.1 Begriff und Aufbau der strategischen Planung .....	57
3.2 Die Phasen einer Geschäftsfeldanalyse.....	59
3.3 Analyse-Instrumente der strategischen Planung .....	73
3.4 Fallbeispiel zur strategischen Planung.....	86
3.5 Möglichkeiten der Kontrolle der strategischen Planung .....	105
3.6 Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien .....	106
<b>4 Langfristig operatives Controlling</b>	<b>113</b>
4.1 Aufgaben und Aufbau der langfristigen operativen Planung.....	113
4.2 Die Planung von Forschung und Entwicklung.....	119

4.3	Die langfristige Absatzplanung .....	125
4.3.1	Die Planung des absatzpolitischen Instrumentariums.....	125
4.3.2	Die Planung der Absatzmengen.....	130
4.4	Die langfristige Kapazitäts- und Verfahrensplanung.....	134
4.4.1	Die Erweiterung der Kapazität .....	134
4.4.1.1	Horizontale Kapazitätserweiterung.....	134
4.4.1.2	Vertikale Kapazitätserweiterung.....	137
4.4.1.3	Verfahrenswahlentscheidungen .....	141
4.4.2	Die Verringerung der Kapazität.....	144
4.4.2.1	Horizontale Stilllegungsentscheidungen.....	144
4.4.2.2	Vertikale Stilllegungsentscheidungen.....	150
4.5	Rationalisierungsentscheidungen .....	154
4.5.1	Instrumente zur Erkennung des Rationalisierungsbedarfs.....	154
4.5.1.1	Target Costing .....	154
4.5.1.2	Benchmarking.....	159
4.5.2	Die Rationalisierungsfelder .....	164
4.5.2.1	Die Produktrationalisierung .....	164
4.5.2.2	Die Rationalisierung der Fertigungsverfahren .....	170
4.5.2.3	Die Rationalisierung betrieblicher Abläufe .....	175
4.6	Die langfristige Planung der Produktionsfaktorbeschaffung.....	179
4.7	Die Abstimmung von Investitions- und Finanzplanung .....	182
4.8	Die Kontrolle der langfristig operativen Planung .....	186
<b>5</b>	<b>Kurzfristig operatives Controlling</b> .....	<b>193</b>
5.1	Aufgaben und Aufbau der kurzfristig operativen Planung .....	193
5.2	Die kurzfristige Absatzplanung .....	202
5.2.1	Die Planung von Verkaufspreisen und Konditionen .....	202
5.2.2	Die Planung der Absatzmengen.....	209
5.2.3	Die Erlösplanung .....	216
5.2.4	Die Ermittlung von Preisuntergrenzen .....	217
5.3	Die kurzfristige Produktionsplanung .....	222
5.3.1	Die Abstimmung der Planproduktions- und Planabsatzmengen.....	222
5.3.2	Die Planung des Produktionsvollzuges.....	228
5.3.3	Die Beschäftigungsplanung .....	234
5.3.3.1	Die Planung der Kapazität und der Beschäftigung .....	234
5.3.3.2	Die Planung kapazitätserhöhender Anpassungsprozesse.....	238
5.3.3.3	Die Planung kapazitätsumgehender Anpassungsprozesse .....	241
5.4	Die kurzfristige Planung der Produktionsfaktorbeschaffung.....	249
5.4.1	Die kurzfristige Beschaffung von Material und Leistungen.....	249
5.4.2	Die kurzfristige Personalplanung .....	251
5.5	Die Planung und Steuerung der Lagerbestände .....	257
5.6	Die kurzfristige Finanzplanung .....	262
5.7	Die Planung und Kontrolle der Kosten.....	265
5.7.1	Grundlagen der Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	265

---

5.7.2	Der Aufbau der Kostenplanung .....	272
5.7.2.1	Die Planung von Beschaffungspreisen und Tarifen .....	272
5.7.2.2	Die Planung der Einzelkosten .....	274
5.7.2.3	Die Planung der Gemeinkosten.....	280
5.7.2.4	Der Aufbau von Plankalkulationen.....	298
5.7.3	Die Kontrolle der Kosten.....	301
5.7.3.1	Die Erfassung und Auswertung von Preis- und Tarifabweichungen .....	301
5.7.3.2	Die Kontrolle der Einzelkosten.....	304
5.7.3.3	Die Kontrolle der Gemeinkosten .....	306
5.7.3.4	Die Erfassung von Abweichungen zwischen Kostenstellenrechnung und Kalkulation.....	311
5.8	Die Planung und Kontrolle des Periodenerfolges .....	315
5.8.1	Überblick über die Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	315
5.8.2	Die kurzfristige Erfolgsrechnung als Planungsrechnung.....	318
5.8.2.1	Die Planung des Periodengewinnes .....	318
5.8.2.2	Die Analyse des Plangewinnes .....	320
5.8.3	Die kurzfristige Erfolgsrechnung als Kontrollrechnung .....	323
5.9	Die Abstimmung der kurzfristig operativen Planung und Kontrolle und ihre Integration in das Gesamtsystem der Unternehmensplanung .....	332
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>337</b>
<b>Verzeichnis der Übersichten</b>		<b>343</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>		<b>345</b>
<b>Sachverzeichnis</b>		<b>347</b>