

Inhaltsübersicht

| | |
|---|------------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsverzeichnis | IX |
| Abbildungsverzeichnis | XV |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
| | |
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Instrumente zur Informationsversorgung | 29 |
| 3. Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente | 99 |
| 4. Instrumente zur unternehmensinternen Analyse | 159 |
| 5. Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen | 203 |
| 6. Prognose-Instrumente | 223 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 247 |
| Sachverzeichnis | 251 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsübersicht | IX |
| Abbildungsverzeichnis | XV |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
| | |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Was ist Controlling? | 1 |
| 1.2 Aufgabenfelder des Controllings | 3 |
| 1.2.1 Informationsversorgung | 3 |
| 1.2.2 Planung | 5 |
| 1.2.3 Kontrolle | 10 |
| 1.2.4 Koordination | 12 |
| 1.3 Historische Entwicklung des Controllings | 14 |
| 1.3.1 Entstehung des Begriffs „Controlling“ | 14 |
| 1.3.2 Controlling in den USA | 15 |
| 1.3.3 Controlling in Deutschland | 16 |
| 1.4. Ebenen des Controllings | 20 |
| 1.5 Einsatzbereiche des Controllings | 23 |
| 1.6 Überblick über das Instrumentarium des Controllings | 25 |
| | |
| 2. Instrumente zur Informationsversorgung | 29 |
| 2.1 Ermittlung des Informationsbedarfs | 29 |
| 2.2 Buchführung und Jahresabschluss | 32 |
| 2.2.1 Aufgaben der Buchführung | 33 |
| 2.2.2 Jahresabschluss des Einzelunternehmens | 34 |
| 2.2.2.1 Bilanz | 34 |
| 2.2.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung | 37 |
| 2.2.2.3 Lagebericht | 38 |
| 2.2.2.4 Value Reporting | 40 |
| 2.2.3 Jahresabschluss von Konzernen | 41 |
| 2.2.4 Jahresabschluss unter Controllingaspekten | 42 |
| 2.3 Kostenrechnung als Informationsinstrument | 44 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|--|-----|
| 2.3.1 | Kostenbegriff | 46 |
| 2.3.2 | Kostenartenrechnung | 50 |
| 2.3.3 | Kostenstellenrechnung | 51 |
| 2.3.4 | Kostenträgerrechnung | 54 |
| 2.4 | Erlösrechnung | 56 |
| 2.5 | Kennzahlen und Kennzahlensysteme | 58 |
| 2.5.1 | Jahresabschlusskennzahlen | 60 |
| 2.5.1.1 | Absolute Jahresabschlusskennzahlen | 61 |
| 2.5.1.2 | Vermögensstrukturkennzahlen (Struktur der Aktiva) | 63 |
| 2.5.1.3 | Kapitalstrukturkennzahlen (Struktur der Passiva) | 64 |
| 2.5.1.4 | Rentabilitätskennzahlen | 67 |
| 2.5.1.5 | Horizontale Bilanzstrukturkennzahlen | 69 |
| 2.5.1.6 | Liquiditätskennzahlen | 70 |
| 2.5.1.7 | Wertorientierte Kennzahlen | 71 |
| 2.5.2 | Personalwirtschaftliche Kennzahlen | 73 |
| 2.5.3 | Einkaufs- und Materialwirtschaftskennzahlen | 75 |
| 2.5.4 | Produktionskennzahlen | 75 |
| 2.5.5 | Marketingkennzahlen | 79 |
| 2.5.6 | Qualitätskennzahlen | 80 |
| 2.5.7 | Kennzahlensysteme | 81 |
| 2.5.7.1 | DuPont-Kennzahlensystem | 82 |
| 2.5.7.2 | ZVEI-Kennzahlensystem | 83 |
| 2.5.7.3 | ROCE-Kennzahlensystem | 83 |
| 2.5.7.4 | RL-Kennzahlensystem | 83 |
| 2.5.7.5 | Balanced Scorecard | 84 |
| 2.6 | Berichtswesen | 89 |
| 2.6.1 | Berichtszwecke | 90 |
| 2.6.2 | Berichtsarten | 90 |
| 2.6.3 | Gestaltungsempfehlungen | 91 |
| 2.6.4 | Darstellungsformen | 93 |
| 2.6.5 | Berichtssysteme | 95 |
| 2.6.6 | Data Warehouse | 96 |
| 3. | Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente | 99 |
| 3.1 | Sollgrößenbestimmung | 99 |
| 3.1.1 | Schätzung | 100 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.1.2 | Berechnung | 101 |
| 3.1.3 | Kalkulation | 103 |
| 3.1.3.1 | Zuschlagskalkulation | 104 |
| 3.1.3.2 | Maschinenstundensatzkalkulation | 106 |
| 3.1.3.3 | Divisionskalkulation | 107 |
| 3.1.3.4 | Prozesskostenrechnung | 107 |
| 3.1.3.5 | Zielkostenrechnung (Target Costing) | 110 |
| 3.1.4 | Preisbestimmung | 112 |
| 3.1.4.1 | Marktpreise | 112 |
| 3.1.4.2 | Kostenpreise | 113 |
| 3.1.4.3 | Verrechnungspreise | 114 |
| 3.2 | Plankostenrechnung | 116 |
| 3.2.1 | Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . | 117 |
| 3.2.2 | Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) | 119 |
| 3.2.3 | Break-Even-Analyse | 120 |
| 3.3 | Deckungsbeitragsrechnung | 122 |
| 3.3.1 | Einstufige Deckungsbeitragsrechnung | 123 |
| 3.3.2 | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | 125 |
| 3.3.3 | Preisuntergrenzenbestimmung und Produktions- planung mit Deckungsbeiträgen | 127 |
| 3.4 | Investitionsrechnung | 130 |
| 3.4.1 | Statische Investitionsrechnungsverfahren | 130 |
| 3.4.1.1 | Kostenvergleichsrechnung | 131 |
| 3.4.1.2 | Gewinnvergleichsrechnung | 132 |
| 3.4.1.3 | Rentabilitätsrechnung | 134 |
| 3.4.1.4 | Amortisationsrechnung | 134 |
| 3.4.2 | Dynamische Investitionsrechnungsverfahren | 135 |
| 3.4.2.1 | Kapitalwertmethode | 136 |
| 3.4.2.2 | Interne Zinssatz-Methode | 138 |
| 3.4.2.3 | Annuitätenmethode | 138 |
| 3.5 | Budgetierung | 139 |
| 3.5.1 | Klassische Budgetierungsverfahren | 140 |
| 3.5.1.1 | Fortschreibungsbudgetierung | 140 |
| 3.5.1.2 | Hierarchische Budgetierung | 141 |
| 3.5.1.3 | Bottom-up-Budgetierung | 142 |
| 3.5.1.4 | Budgetierung im Gegenstromverfahren | 142 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.5.2 | Better Budgeting | 143 |
| 3.5.2.1 | Zero-Base-Budgeting | 143 |
| 3.5.2.2 | Prozessorientierte Budgetierung (Activity-Based-Budgeting) | 145 |
| 3.5.2.3 | Rollerende Vorschau (Rolling Forecasts) | 147 |
| 3.5.3 | Beyond Budgeting | 148 |
| 3.6 | Operative Kontrollinstrumente | 149 |
| 3.6.1 | Ex-Post-Kontrolle | 151 |
| 3.6.2 | Ergebniskontrolle | 151 |
| 3.6.3 | Fortschrittskontrolle | 152 |
| 3.6.4 | Abweichungsanalyse | 152 |
| 3.6.5 | Stichprobenanalyse | 155 |
| 3.6.6 | Profitcenter-Konzept | 156 |
| 4. | Instrumente zur unternehmensinternen Analyse | 159 |
| 4.1 | Produktlebenszykluskonzept | 159 |
| 4.1.1 | Produktlebenszyklusanalyse | 161 |
| 4.1.2 | Produktlebenszykluskostenrechnung (Life-Cycle-Costing) | 163 |
| 4.2 | Erfahrungskurvenkonzept | 164 |
| 4.3 | Marktorientierte Analysen | 165 |
| 4.3.1 | Strategische Geschäftseinheiten (SGE) | 166 |
| 4.3.2 | Produkt-Markt-Analyse | 169 |
| 4.3.3 | Wettbewerbsstrategien | 171 |
| 4.3.4 | Portfolio-Analysen | 173 |
| 4.3.4.1 | Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio | 174 |
| 4.3.4.2 | Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio | 179 |
| 4.3.4.3 | Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio | 183 |
| 4.3.4.4 | Technologie-Portfolio | 185 |
| 4.3.4.5 | Weitere Portfolio-Ansätze | 188 |
| 4.4 | Wertorientierte Analysen | 189 |
| 4.4.1 | Wertanalyse | 189 |
| 4.4.2 | Gemeinkostenwertanalyse | 191 |
| 4.4.3 | Wertschöpfungsketten-Analyse | 192 |
| 4.4.4 | Nutzwertanalyse | 197 |
| 4.4.5 | ABC-Analyse | 198 |

| | |
|---|-----|
| 5. Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen | 203 |
| 5.1 Umfeldanalysen | 203 |
| 5.1.1 PEST-Analyse | 204 |
| 5.1.2 Branchenstrukturanalyse | 205 |
| 5.1.3 Konkurrenzanalyse | 208 |
| 5.1.4 Umfeldanalyse mit dem EAP-Modell | 209 |
| 5.2 Erfolgsfaktorenanalyse | 211 |
| 5.3 Stärken-Schwächen-Analysen | 213 |
| 5.3.1 SOFT-Analyse | 213 |
| 5.3.2 Potentialanalyse | 215 |
| 5.3.3 SWOT-Analyse | 216 |
| 5.4 Benchmarking | 218 |
| 6. Prognose-Instrumente | 223 |
| 6.1 Delphi-Methode | 223 |
| 6.2 Gap-Analyse | 227 |
| 6.3 Szenariotechnik | 230 |
| 6.4 Früherkennungssysteme | 235 |
| 6.4.1 Früherkennungssysteme der ersten Generation | 236 |
| 6.4.2 Früherkennungssysteme der zweiten Generation | 236 |
| 6.4.3 Früherkennungssysteme der dritten Generation | 238 |
| 6.5 Risikomanagement | 239 |
| 6.5.1 Risikoidentifikation | 241 |
| 6.5.2 Risikobewertung | 243 |
| 6.5.3 Risikosteuerung | 244 |
| 6.5.4 Risikoüberwachung | 244 |
| Literaturverzeichnis | 247 |
| Sachverzeichnis | 251 |