

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Controlling – Was ist das?</b>	
1.1	Wie ist Controlling entstanden? . . . . .	7
1.2	Management durch Controlling . . . . .	10
1.3	Aufgaben des Controllings . . . . .	11
	Tun wir die richtigen Dinge? . . . . .	12
	Tun wir die Dinge richtig? . . . . .	12
	Planen und budgetieren . . . . .	12
	Durchführung und Abweichungsanalyse . . . . .	13
	Über Entwicklungen informieren . . . . .	15
	Das Arbeitsjahr des Controllers . . . . .	17
1.4	Controlling ins Unternehmen einordnen . . . . .	20
1.5	Stellenbeschreibung eines Controllers . . . . .	24
	Was muss der Controller können? . . . . .	26
	Zusammenfassung . . . . .	28
<b>2</b>	<b>Wie arbeitet strategisches Controlling?</b>	
	Strategisches Controlling im Managementsystem . . . . .	29
2.1	Potenzialanalyse – Wo liegen Gewinnchancen? . . . . .	31
2.2	Produktlebenszyklus-Analyse – Womit kann Gewinn erwirtschaftet werden? . . . . .	32
2.2.1	Erklärung des Produktlebenszyklus . . . . .	32
2.2.2	Phasen des Produktlebenszyklus . . . . .	32
2.2.3	Produktbezogene Lebenszyklusanalyse . . . . .	34
2.2.4	Programmbezogene Lebenszyklusanalyse . . . . .	35
2.3	Portfolioanalyse – Welches Umfeld bestimmt den Gewinn? . . . . .	36
2.3.1	Portfolio-Matrix und Produktlebenszyklus . . . . .	38
2.3.2	Wie erstellt man eine Portfolio-Matrix? . . . . .	40
2.3.3	Das Portfolio weicht ab . . . . .	42
2.4	Gap-Analyse – Warum weicht der Gewinn von der Prognose ab? . . . . .	45
2.5	Erfahrungskurvenanalyse – Kostensenken durch Erfahrung . . . . .	46
2.5.1	Erfahrungsgesetz zur Kosten einsparung . . . . .	46
2.5.2	Wie die Erfahrungskurve einsetzen? . . . . .	48
2.6	Target-Costing – Kosten senken durch Kundenorientierung . . . . .	51
	Zusammenfassung . . . . .	55
<b>3</b>	<b>Vom strategischen Plan zum operativen Budget</b>	
3.1	Entwicklung planen . . . . .	57
3.1.1	Planziele festlegen . . . . .	59
3.1.2	Planungsverfahren . . . . .	62
	Hierarchien abstimmen . . . . .	62
	Teilpläne abstimmen . . . . .	64
	Planung zeitlich koordinieren . . . . .	66
3.2	Wie wird budgetiert? . . . . .	68
3.2.1	Budgetarten . . . . .	68
3.2.2	Wie erstellt man ein Budget? . . . . .	72
3.2.3	Budgetierung mittels Netzplantechnik . . . . .	83
	Zusammenfassung . . . . .	89
<b>4</b>	<b>Operative Steuerung durch Budget-Controlling</b>	
4.1	Budgetziele überwachen . . . . .	91
4.2	Anamnese . . . . .	92
4.2.1	Abweichungen feststellen . . . . .	92
4.2.2	Abweichungen bewerten . . . . .	95
4.3	Diagnose . . . . .	99
4.3.1	Abweichungsursachen herausfinden . . . . .	101
4.3.2	Vergangenheitsorientierte Abweichungsanalyse . . . . .	103
4.3.3	Zukunftsorientierte Abweichungsanalyse . . . . .	109
4.4	Therapie . . . . .	114
	Zusammenfassung . . . . .	116

<b>5 Berichten und Informieren</b>	6.3.2 Die Systematik der Prozesskostenrechnung .....	158
5.1 Berichtszweck – Wozu soll berichtet werden? .....	6.3.3 Den Gewinn prozesskostenorientiert steuern .....	161
5.2 Berichtsinhalt – Was soll berichtet werden? .....	6.4 Break-Even-Analyse – Wie das Risiko beurteilen? .....	163
5.2.1 Standardberichte .....	6.4.1 Die Gewinnschwelle ermitteln .....	163
5.2.2 Abweichungsberichte .....	6.4.2 Die Break-Even-Analyse anwenden .....	165
5.2.3 Bedarfsberichte .....	6.4.3 Die Break-Even-Umsatz-Analyse .....	167
5.3 Wer berichtet wem und wann? .....	6.4.4 Die Sensibilitätsanalyse .....	170
5.4 Berichtsform – Wie soll berichtet werden? .....	Zusammenfassung .....	173
5.4.1 Tabellen .....	<b>7 Wie Controlling organisieren?</b>	
5.4.2 Schaubilder .....	7.1 Controllertypisierung .....	175
5.4.3 Kennzahlen .....	7.2 Organisationsformen des Controlling .....	176
5.4.4 Texte .....	7.3 Anwendung bei unterschiedlichen Aufbauorganisationen .....	178
5.5 MIS – berichten durch Managementinformationssysteme .....	Zusammenfassung .....	180
<b>6 Controllinginstrumente – Wie gewinnsteuernd beraten?</b>	<b>8 Controlling weiterentwickeln</b>	
6.1 Wie unterstützen Kostenrechnungsverfahren das Controlling? .....	8.1 Benchmarking – Vom Besseren lernen .....	181
6.1.1 Die Kosten- und Leistungsrechnung zweckorientiert und wirtschaftlich aufbauen .....	8.1.1 Was bringt Benchmarking Neues? .....	181
6.1.2 Das Kostenrechnungssystem Controlling-gerecht einrichten .....	8.1.2 Benchmarking-Formen .....	183
6.2 Deckungsbeitragsrechnung – Wie kurzfristig den Gewinn verbessern? .....	8.1.3 Benchmarking-Prozess .....	185
6.2.1 Die Deckungsbeitragsrechnung anwenden .....	8.1.4 Benchmarking mittels Controlling .....	188
6.2.2 Von der Deckungsbeitragsrechnung zur Bezugsgrößenkalkulation .....	8.2 Balanced Scorecard – Das Unternehmen ausgewogen und ganzheitlich steuern .....	189
6.2.3 Den Erfolg kontrollieren mit der Deckungsbeitragsanalyse .....	8.2.1 Mit der Balanced Scorecard die erfolgversprechende Strategie umsetzen .....	190
6.3 Prozesskostenrechnung – Wie die zunehmenden Gemeinkosten steuern? .....	8.2.2 Wie die Balanced Scorecard aufstellen? .....	192
6.3.1 Die Problematik der Gemeinkostenentwicklung .....	8.2.3 Strategisches Feedback und Lernen .....	194
	8.2.4 Controlling mittels der Balanced Scorecard .....	195
	Zusammenfassung .....	197
	Stichwortverzeichnis .....	198