

**1 System und Organisation des ganzheitlichen Controllings . . . . . 11**

**1.1 Geschichte und Notwendigkeit von Controlling . . . . . 12**

**1.2 Begriff und Aufgaben des Controllings . . . . . 13**

1.2.1 Aufgaben von Controllern . . . . . 14

1.2.2 Kernfragen des Controllings . . . . . 15

**1.3 Systematik des Controllings . . . . . 16**

1.3.1 Kategorisierung und Controllingkonzepte . . . . . 16

1.3.2 Ganzheitliches Controlling . . . . . 17

**1.4 Positionierung des Controllers in der Unternehmung . . . . . 18**

1.4.1 Anforderungen an den Controller . . . . . 18

1.4.2 Akzeptanz des Controllers . . . . . 19

1.4.3 Leitbild des Controllings . . . . . 19

**1.5 Abgrenzung des Controllings vom Finanzwesen, Rechnungswesen und der Inneren Revision . . . . . 21**

1.5.1 Controlling und Finanzwesen (Treasuring) . . . . . 21

1.5.2 Controlling und Rechnungswesen . . . . . 22

1.5.3 Controlling und Interne Revision . . . . . 22

**1.6 Organisation des Controllings . . . . . 24**

1.6.1 Aufbauorganisation des Controllings . . . . . 24

■ Controlling als Stabsstelle . . . . . 24

■ Controlling als eigene Abteilung . . . . . 25

■ Controlling und Kaufmännische Leitung . . . . . 26

1.6.2 Stellenbeschreibung des Controllers . . . . . 26

1.6.3 Centerkonzept und Controlling . . . . . 27

**1.7 Controlling im internationalen Vergleich . . . . . 28**

**1.8 Controlling auf der Basis von Zielsystemen . . . . . 29**

1.8.1 Zielsysteme als Voraussetzung des Controllings . . . . . 29

1.8.2 Anforderungen an Ziele . . . . . 29

1.8.3 Formulierung von Zielen . . . . . 30

■ Wie geht Controlling mit Zielen um? . . . . . 31

**1.9 Qualitätssicherung und Zertifizierung nach der ISO-Norm-9001 . . . . . 32**

<b>2</b>	<b>Controlling als Steuerungsinstrument</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Strategisches Denken, Planen und Handeln</b>	<b>38</b>
2.1.1	Planungshorizonte	39
	■ Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	40
2.1.2	Erfolgsfaktoren	40
2.1.3	Aufgaben und Aktivitäten des Controllings in Bezug auf unternehmerische Strategien	42
	■ Fazit	43
2.1.4	Kostenmanagement	43
	■ Target Costing	44
	■ Lifecycle Costing	45
	■ Weitere Formen des Kostenmanagement	46
<b>2.2</b>	<b>Controlling als in die Zukunft gerichtetes Steuerungsinstrument</b>	<b>46</b>
2.2.1	Strategische Analyse	46
2.2.2	Formulierung und Umsetzung von Strategien im Betrieb	47
	■ Strategien im Personalbereich	48
	■ Strategien im Marketing/Absatz	49
	■ Strategien im Produktionsbereich	50
	■ Strategien in Forschung und Entwicklung	52
	■ Strategien der Finanzierung und Investition	52
2.2.3	„Spezielles Controlling“ in verschiedenen betrieblichen Bereichen	53
	■ Personalcontrolling	53
	■ Marketingcontrolling	55
	■ Produktionscontrolling	56
	■ Forschungs- und Entwicklungscontrolling	56
	■ Finanzierungs- und Investitionscontrolling	56
<b>2.3</b>	<b>Frühwarnung</b>	<b>57</b>
2.3.1	Informationsbedarf	57
2.3.2	Aufbau eines Frühwarnsystems	58
2.3.3	Frühindikatoren	58
<b>2.4</b>	<b>Budgetierung als Steuerungsinstrument</b>	<b>60</b>
2.4.1	Gründe und Ziele der Budgetierung	60
2.4.2	Zielorientierung der Budgetplanung	60
2.4.3	Budgetformen	62
2.4.4	Budgetierung durchführen und kontrollieren: Abweichungsanalyse mittels Plankostenrechnung	63
2.4.5	Beziehungen zwischen Budgetierung und Führung	68
	■ Zielvereinbarungen	69

<b>3</b>	<b>Kostenrechnung als Instrument des Controllings . . . . .</b>	<b>71</b>
<b>3.1</b>	<b>Zweck und Ziel der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>72</b>
3.1.1	Beziehungen zwischen Kostenrechnung und Controlling . . . . .	72
3.1.2	Aufbau und Durchführung der Kostenrechnung . . . . .	73
	▣ Kostenarten und Kostenartenrechnung . . . . .	73
	▣ Kostenverteilung auf Kostenträger . . . . .	74
	▣ Kostenstellenrechnung mittels Betriebsabrechnungsbogen (BAB) . . . . .	75
	▣ Zweistufige Kostenverrechnung im BAB . . . . .	76
	▣ Interne Leistungsverrechnung macht es kompliziert ... . . . .	76
	▣ ... das Stufenleiterverfahren macht's möglich . . . . .	76
	▣ Ermittlung von Kalkulations-Zuschlagssätzen aus dem BAB . . . . .	77
<b>3.2</b>	<b>Systeme der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>79</b>
3.2.1	Unterscheidung der Kostenrechnungssysteme . . . . .	79
	▣ Unterscheidung nach dem Zeitbezug der verrechneten Kosten . . . . .	79
	▣ Unterscheidung nach dem Sachbezug der verrechneten Kosten . . . . .	79
3.2.2	Vollkostenrechnung . . . . .	80
3.2.3	Teilkostenrechnung / Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	81
	▣ Entscheidende Größe: der Deckungsbeitrag . . . . .	81
	▣ Das optimale Produktionsprogramm . . . . .	83
<b>3.3</b>	<b>Ausprägungen der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>84</b>
3.3.1	Kostenträgerzeitrechnung . . . . .	84
3.3.2	Kostenträgerstückrechnung . . . . .	86
	▣ Mehrstufige Divisionskalkulation . . . . .	86
3.3.3	Prozesskostenrechnung . . . . .	87
<b>3.4</b>	<b>Das Berichtswesen der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>90</b>
3.4.1	Soll-Ist-Vergleich . . . . .	90
3.4.2	Abweichungsanalyse . . . . .	91
3.4.3	Periodenerfolgsrechnung . . . . .	91
3.4.4	Annäherung externes und internes Rechnungswesen . . . . .	92
<b>4</b>	<b>Werkzeuge und Instrumente des Controllings . . . . .</b>	<b>95</b>
<b>4.1</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .</b>	<b>96</b>
4.1.1	Anforderungen an Kennzahlen . . . . .	96
4.1.2	Arten und Gruppen von Kennzahlen . . . . .	97
4.1.3	Übersicht über ausgewählte Kennzahlen . . . . .	98
4.1.4	Kennzahlensysteme . . . . .	100

<b>4.2</b>	<b>Grundzüge der Jahresabschlussanalyse</b>	<b>101</b>
	■ Ausgewählte Werte aus der Ergebnis- und Finanzrechnung:	102
4.2.1	Finanzielle Stabilität: Anlagendeckung und Liquidität	103
4.2.2	Die Kapitalstruktur	104
4.2.3	Die Vermögenszusammensetzung (Konstitution)	105
4.2.4	Kennzahlen zur Investitions- und Abschreibungspolitik	106
4.2.5	Ergebnisanalyse	108
<b>4.3</b>	<b>Der „Werkzeugkasten“ des Controllers</b>	<b>110</b>
4.3.1	Strategische Werkzeuge - operative Werkzeuge: Eine sinnvolle Unterscheidung?	110
4.3.2	„Klassische“ strategische Werkzeuge	110
	■ Lebenszyklusanalyse	111
	■ Portfolioanalyse	112
4.3.3	Prognoseinstrumente	115
	■ Szenariotechnik	116
4.3.4	Instrumente der Situationsanalyse	118
4.3.5	Auswahltechniken	121
	■ ABC-Analyse	121
	■ Nutzwertanalyse	123
4.3.6	Rechnungswesenbasierte Werkzeuge	125
	■ Break-Even-Analyse	125
	■ Cashflow-Analyse	128
<b>5</b>	<b>Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument</b>	<b>135</b>
<b>5.1</b>	<b>Das Prinzip der BSC</b>	<b>136</b>
	■ Ziele	136
	■ Perspektive	137
	■ Ableitung von Kennzahlen	138
<b>5.2</b>	<b>Das Zielsystem als Grundlage einer BSC</b>	<b>139</b>
	■ Strategic Map	140
<b>5.3</b>	<b>Die Perspektiven der BSC</b>	<b>141</b>
<b>5.4</b>	<b>Die Kennzahlen der BSC</b>	<b>142</b>
	■ P 1.1.	144
	■ Z 1. 2	144
	■ K 1.1	144
	■ F 1.1	144
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	145
<b>5.5</b>	<b>Wirkzusammenhänge innerhalb der BSC</b>	<b>146</b>
	■ Kennzahlenmatrix	146
	■ Konkurrierende Ziele	147
<b>5.6</b>	<b>Strategy Map: Die strategische „Landkarte“ der BSC</b>	<b>148</b>
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	151

**6      Der Controllingbericht – Reporting als Produkt des Controlling 153**

**6.1    Grundsätze des Reporting ..... 154**

**6.2    Sechs Handlungsfelder des Berichtswesens ..... 155**

6.2.1    Inhalte des Reporting ..... 155

6.2.2    Frequenz des Reporting ..... 155

6.2.3    Medium des Reporting ..... 155

6.2.4    Interpretation und Kommunikation ..... 155

6.2.5    Prozess der Erstellung des Berichts ..... 156

6.2.6    EDV-Unterstützung ..... 156

**6.3    Anforderungen an das Berichtswesen ..... 157**

6.3.1    Chancen mit Reporting ..... 157

6.3.2    Schwächen des Reporting in der Praxis ..... 158

        ■ Schwächenanalyse des Reporting ..... 159

**6.4    Anforderungen an einen Controllingbericht ..... 160**

6.4.1    Vermitteln von Botschaften ..... 161

6.4.2    Vereinheitlichen von Begriffen, Darstellungsmethoden und Grafiken ..... 162

6.4.3    Vermeiden statistischer Manipulationen und unseriöser oder verschleiender Darstellung .... 163

        ■ Konsistenz ..... 163

        ■ Objektivität ..... 163

        ■ Benutzerfreundlichkeit ..... 163

        ■ Termintreue ..... 164

        ■ Wirtschaftlichkeit ..... 164

6.4.4    Verdichten von Informationen und prägnante Darstellung von Zusammenhängen ..... 164

6.4.5    Vereinfachen grafischer Darstellung durch Minimierung von Redundanzen und  
Ausschalten von „Rauschen“ ..... 165

        ■ Konkrete Beispiele ..... 165

        ■ Darstellung von Tabellen und Diagrammen ..... 165

        ■ Cockpits, Dashboards, Tachos und „Spinnen“ ..... 166

6.4.6    Verdeutlichen von Strukturen (Gleichartigkeit, Überschneidungsfreiheit, Vollständigkeit) .... 166

        ■ Drei Typen des Reporting ..... 167

        ■ Die „Zehn-Punkte-Checkliste“ für einen guten Controllingbericht ..... 167

**6.5    Optimierung des Reportingprozesses ..... 169**

<b>7</b>	<b>Investitionen im Controlling</b>	<b>173</b>
<b>7.1</b>	<b>Begriff und Arten von Investitionen</b>	<b>174</b>
<b>7.2</b>	<b>Investitionsrechnung</b>	<b>175</b>
7.2.1	Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung	176
7.2.2	Rentabilitätsvergleichsrechnung	178
7.2.3	Amortisationsvergleichsrechnung	178
7.2.4	Investitionsrechnung bei Rationalisierungs- bzw. Ersatzinvestition	179
<b>8</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung</b>	<b>183</b>
<b>8.1</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung als Methode der Teilkostenrechnung</b>	<b>184</b>
8.1.1	Kurzfristige Preisuntergrenze und Deckungsbeitrag	184
8.1.2	Verfahren der Kostenauflösung (Kostenaufteilung)	185
<b>8.2</b>	<b>Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)</b>	<b>186</b>
8.2.1	Ermittlung des Betriebsergebnisses bei Mehrprodukt-unternehmen	186
▣	Ermittlung des relativen Deckungsbeitrags	186
▣	Periodenerfolg für Produkte	187
8.2.2	Ermittlung des Break-Even-Point	190
<b>8.3</b>	<b>Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Relative Einzelkostenrechnung)</b>	<b>190</b>
<b>8.4</b>	<b>Annahme von Zusatzaufträgen</b>	<b>193</b>
<b>8.5</b>	<b>Eigenfertigung oder Fremdbezug?</b>	<b>194</b>
<b>8.6</b>	<b>Ermittlung der kritischen Menge</b>	<b>196</b>
	<b>Anhang</b>	<b>203</b>
	<b>Formeln</b>	<b>204</b>
	<b>Sachwortverzeichnis</b>	<b>207</b>