

Inhaltsübersicht

	Seite
Einleitung	31
1. Hauptteil:	
Unterstützungsbedarf der Führung in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	43
I. Veränderte Umweltbedingungen als Herausforderung für mittelständische Steuerberatungskanzleien	45
A. Externer Wandel	45
B. Interne Veränderungen	48
II. Führung in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	50
A. Steuerberatungsspezifische Besonderheiten der Kanzlei- führung	50
B. Auswirkungen der Spezifika der Kanzleiführung auf das organisationale Lernen	60
III. Controlling als Instrument zur Unterstützung der Kanzleiführung	65
2. Hauptteil:	
Entwicklung einer Controlling-Konzeption unter steuerberatungsspezifischen Gesichtspunkten	67
I. Charakterisierung mittelständischer Steuerberatungskanzleien aus Sicht des Controllings	69
A. Merkmale der Steuerberatungsdienstleistungen	69
B. Systematisierung des Dienstleistungsangebots der Steuer- beratungskanzleien	82
C. Aufbauorganisatorischer Kontext	88
II. Spezifikation der steuerberatungsspezifischen Controlling- Konzeption	99
A. Kritische Darstellung des Controlling-Phänomens	99
B. Zielsetzungen des Controllings	105
C. Dimensionen des Controllings	118
3. Hauptteil:	
Steuerberatungsspezifische Gestaltung eines strategischen Controllings	131
I. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Informations- versorgungssystems	133
A. Strategischer Informationsbedarf	133
B. Beschaffung und Aufbereitung strategischer Informationen ...	137
C. Strategische Informationsübermittlung	193
II. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Planungs- und Kontrollsystems	207
A. Controlling in der Phase der strategischen Zielplanung	207
B. Controlling in der Phase der strategischen Aktionsplanung ...	222
C. Controlling in der Phase der strategischen Kontrolle	280

	Seite
4. Hauptteil:	
Steuerberatungsspezifische Gestaltung eines operativen Controllings	291
I. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Informations- versorgungssystems	293
A. Operativer Informationsbedarf	293
B. Beschaffung und Aufbereitung operativer Informationen	298
C. Operative Informationsübermittlung	357
II. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Planungs- und Kontrollsystems	375
A. Controlling in der Phase des operativen Zielplanung	375
B. Controlling in der Phase der operativen Aktionsplanung	377
C. Controlling in der Phase der operativen Kontrolle	409
Schlußbetrachtung	415

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort	5
Vorwort	7
Inhaltsübersicht	9
Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	23
Abkürzungsverzeichnis	27
Einleitung	31
I. Problemstellung, Ziele und Gang der Arbeit	32
II. Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	36
III. Wissenschaftlicher Standort der Untersuchung	40
1. Hauptteil:	
Unterstützungsbedarf der Führung in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	43
I. Veränderte Umweltbedingungen als Herausforderung für mittel- ständische Steuerberatungskanzleien	45
A. Externer Wandel	45
B. Interne Veränderungen	48
II. Führung in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	50
A. Steuerberatungsspezifische Besonderheiten der Kanzlei- führung	50
1. Institutionale Spezifika der Kanzleiführung	50
a) Grundgedanken zum institutionalen Aspekt der Führung	50
b) Kritische Analyse der institutionalen Spezifika der Führung	51
2. Funktionale Spezifika der Kanzleiführung	53
a) Grundgedanken zum funktionalen Aspekt der Führung	53
b) Kritische Analyse der funktionalen Spezifika der Führung	54
3. Prozessuale Spezifika der Kanzleiführung	55
a) Grundgedanken zum prozessualen Aspekt der Führung	55
b) Kritische Analyse der prozessualen Spezifika der Führung	57
B. Auswirkungen der Spezifika der Kanzleiführung auf das organisationale Lernen	60
1. Grundgedanken zum organisationalen Lernen	60
2. Kritische Analyse der Auswirkungen der Spezifika der Kanzleiführung auf das organisationale Lernen	61
III. Controlling als Instrument zur Unterstützung der Kanzlei- führung	65
	11

2. Hauptteil:	
Entwicklung einer Controlling-Konzeption unter steuerberatungsspezifischen Gesichtspunkten	67
I. Charakterisierung mittelständischer Steuerberatungskanzleien aus Sicht des Controllings	69
A. Merkmale der Steuerberatungsdienstleistungen	69
1. Definitorische Abgrenzung des Begriffs der Steuerberatungsdienstleistungen	69
2. Ableitung konstitutiver Merkmale für Steuerberatungsdienstleistungen	71
a) Immaterialität	71
b) Integration der externen Faktoren	73
c) Auftragsindividualität	78
d) Personalintensität der Leistungserstellung	81
B. Systematisierung des Dienstleistungsangebots der Steuerberatungskanzleien	82
1. Steuerberatung	82
2. Wirtschaftsberatung	84
3. Prüfungs-, Gutachter- und Treuhandtätigkeiten	87
C. Aufbauorganisatorischer Kontext	88
1. Bedeutung der Organisationsprinzipien in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	88
a) Formen organisatorischer Differenzierung in Steuerberatungskanzleien	89
b) Formen organisatorischer Integration in Steuerberatungskanzleien	91
2. Steuerberatungsspezifische Organisationsmodelle nach Mintzberg	93
II. Spezifikation der steuerberatungsspezifischen Controlling-Konzeption	99
A. Kritische Darstellung des Controlling-Phänomens	99
1. Begriff und Wesen des Controllings	99
2. Kritische Analyse unterschiedlicher Controlling-Auffassungen unter besonderer Berücksichtigung des steuerberatungsspezifischen Kontexts	101
a) Praktikerdarstellungen	101
b) Theoriegeleitete Darstellungen	101
B. Zielsetzungen des Controllings	105
1. Indirekte Zielsetzungen des Controllings	106
a) Kritische Analyse der indirekten Controlling-Zielsetzungen	106
(1) „Erfolg“ als indirektes Controlling-Ziel	106
(2) „Erfolgspotential“ als indirektes Controlling-Ziel	107
(3) „Shareholder Value“ als indirektes Controlling-Ziel	108
b) Steuerberatungsspezifische Besonderheiten der indirekten Controlling-Zielsetzungen	110
(1) „Erfolg“ als indirektes Controlling-Ziel	110
(2) „Erfolgspotential“ als indirektes Controlling-Ziel	111
(3) „Shareholder Value“ als indirektes Controlling-Ziel	111

	Seite
2. Direkte Zielsetzungen des Controllings	114
a) Kritische Analyse der direkten Controlling-Zielsetzungen	114
b) Steuerberatungsspezifische Besonderheiten der direkten Controlling-Zielsetzungen	116
C. Dimensionen des Controllings	118
1. Funktionen des Controllings	118
a) Funktionstiefe: Einfluß des Controllings auf den Entscheidungsprozeß	118
b) Funktionsbreite: Einsatzgebiete des Controllings	119
(1) Planung, Kontrolle und Informationsversorgung	120
(2) Dimensionen des Strategischen und Operativen	122
(3) Gestaltung und Nutzung	123
2. Instrumente des Controllings	124
3. Organisation des Controllings	126

3. Hauptteil: Steuerberatungsspezifische Gestaltung eines strategischen Controllings

	131
I. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Informationsversorgungssystems	133
A. Strategischer Informationsbedarf	133
1. Grundgedanken zum strategischen Informationsbedarf	133
2. Verfahren zur Ermittlung des strategischen Informationsbedarfs in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	134
B. Beschaffung und Aufbereitung strategischer Informationen	137
1. Beschaffung und Aufbereitung kanzleiexterner Informationen	137
a) Analyse der globalen Umwelt der Steuerberatungskanzleien	137
(1) Grundgedanken zur globalen Umweltanalyse	137
(2) Ermittlung der Analysebereiche der globalen Umwelt im steuerberatungsspezifischen Kontext	138
(a) Makro-ökonomische Umwelt	138
(b) Technologische Umwelt	139
(c) Politische Umwelt	140
(d) Sozio-kulturelle Umwelt	142
b) Analyse der Wettbewerbsumwelt der Steuerberatungskanzleien: Geschäftsfeldanalyse	143
(1) Strategisches Geschäftsfeld-Controlling	143
(a) Grundgedanken zum strategischen Geschäftsfeld-Controlling	143
(b) Strategisches Geschäftsfeld-Controlling in Steuerberatungskanzleien	144
(i) Anforderungen an strategische Geschäftsfelder in Steuerberatungskanzleien	144
(α) Eigenständigkeit der Marktaufgabe	144
(β) Unabhängigkeit der Entscheidungen	146

	Seite
(χ) Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile	149
(δ) Dauerhaftigkeit der Abgrenzung	149
(ii) Zusammenhang zwischen strategischen Geschäftsfeldern und Aufbauorganisation	150
(c) Chancen und Grenzen der strategischen Geschäftsfeldbildung in Steuerberatungskanzleien	151
(2) Einflußkräfte der Wettbewerbsumwelt	156
(a) Grundgedanken zur Ermittlung der Einflußkräfte	156
(b) Ermittlung der Einflußkräfte der Wettbewerbsumwelt im steuerberatungsspezifischen Kontext	157
(i) Gefahr durch den Eintritt neuer Anbieter	157
(ii) Einflußnahme der externen Faktoren	161
(iii) Verhandlungsmacht der Mitarbeiter	162
(iv) Substitutionsprodukte	162
(v) Einflußnahme des Gesetzgebers	163
(vi) Verhaltensweisen der Anbieter	164
(c) Zusammenfassende Darstellung der Einflußkräfte auf die Geschäftsfelder	165
c) Controlling im Rahmen der Analyse konkurrierender Anbieter	166
(1) Grundgedanken zum Konkurrenten-Controlling	166
(2) Kanzleiposition in der strategischen Gruppe	168
(3) Analyse der Konkurrenten	169
2. Beschaffung und Aufbereitung kanzleiinterner Informationen	173
a) Interne Analyse im Rahmen des Market-based View	173
(1) Grundgedanken zur Wertkettenanalyse als Instrument des Market-based View	173
(2) Instrument der Wertkette in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	175
(3) Kritische Analyse der Wertkette als Instrument des Market-based View	177
b) Interne Analyse im Rahmen des Resource-based View .	178
(1) Grundgedanken zum Resource-based View	178
(2) Anwendung des Resource-based View in Steuerberatungskanzleien	180
(3) Kritische Analyse der Fähigkeiten in Steuerberatungskanzleien	184
c) Integration der markt- und ressourcenorientierten Sichtweise	186
3. Diskussion der steuerberatungsspezifischen Informationsbeschaffung und -aufbereitung	189
C. Strategische Informationsübermittlung	193
1. Grundgedanken zur strategischen Informationsübermittlung	193

	Seite
2. Stärken-Schwächen-Profil	194
a) Grundgedanken zum Stärken-Schwächen-Profil	194
b) Stärken-Schwächen-Profil in mittelständischen Steuer- beratungskanzleien	194
c) Kritische Analyse der Zweckmäßigkeit des Einsatzes des Profilvergleichs in Steuerberatungskanzleien	195
3. Portfolio-Analyse	197
a) Grundgedanken zur Portfolio-Analyse	197
b) Portfolio-Analyse in mittelständischen Steuer- beratungskanzleien	200
(1) Prüfung der theoretischen Grundlagen der Portfolio-Analyse unter Berücksichtigung der steuerberatungsspezifischen Relevanz	200
(2) Steuerberatungsspezifische Modifikation der Dimensionen der Portfolio-Matrix	204
c) Diskussion der steuerberatungsspezifischen Portfolio-Analyse	206
II. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Planungs- und Kontrollsystems	207
A. Controlling in der Phase der strategischen Zielplanung	207
1. Grundgedanken zum strategischen Ziel-Controlling	207
2. Unterstützung der Kanzleiführung bei der strategischen Zielplanung	209
a) Berufsrechtliche Restriktionen bei der Sach- und Formalzielbildung	209
b) Systematisierung des Zielsystems	212
(1) Strukturierungsvorschlag für ein steuerberatungs- spezifisches Zielsystem	212
(2) Analyse der Zielbeziehungen	214
c) Konkretisierung der strategischen Zielvorgaben	215
d) Zielrationalitätsprüfung	216
3. Gap-Analyse als Instrument zur Identifikation strate- gischer Zieldivergenzen	217
a) Grundgedanken zur Gap-Analyse	217
b) Instrument der Gap-Analyse in Steuerberatungs- kanzleien	218
c) Kritische Analyse der Aussagekraft der Gap-Analyse in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	220
B. Controlling in der Phase der strategischen Aktionsplanung	222
1. Controlling in der Phase der Strategieformulierung	222
a) Grundgedanken zum Entwurfs-Controlling	222
b) Controlling in der Phase der Strategieformulierung auf Kanzleiebene	223
(1) Portfolio-Methode	223
(a) Grundgedanken zur Portfolio-Methode als In- strument zur Generierung alternativer Strategien .	223
(b) Ableitung alternativer Kanzleistategien mit Unterstützung der steuerberatungsspezifischen Portfolio-Matrix	224

	Seite
(i) Normstrategien für mittelständische Steuerberatungskanzleien	224
(ii) Kriterien zur Beurteilung der Ausgewogenheit des Ziel-Portfolios	229
(c) Kritische Analyse des Einsatzes der Portfolio-Methode in Steuerberatungskanzleien	231
(2) Konzept von Ansoff	232
(a) Grundgedanken zur Konkretisierung der Wachstumsstrategien durch das Konzept von Ansoff	232
(b) Steuerberatungsspezifische Modifikation des Konzepts von Ansoff	233
(c) Kritische Analyse des modifizierten Konzepts von Ansoff	236
(3) Strategische Netzwerke	238
(a) Grundgedanken zu strategischen Netzwerken	238
(b) Strategische Netzwerke in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	239
(i) Bedeutung strategischer Netzwerke im steuerberatungsspezifischen Kontext	239
(ii) Gründe für mittelständische Steuerberatungskanzleien zur Bildung von Netzwerken	240
(iii) Identifikation und Auswahl von Kooperationspartnern	243
(c) Kritische Analyse der strategischen Netzwerke im steuerberatungsspezifischen Kontext	248
c) Controlling in der Phase der Strategieformulierung auf Geschäftsfeldebene	253
(1) Grundgedanken über die Art des zu führenden Wettbewerbs	253
(2) Inhaltlicher Schwerpunkt des Wettbewerbs in Steuerberatungskanzleien	254
(a) Kritische Analyse der Anwendbarkeit der Strategietypen	254
(i) Kritische Analyse der Strategietypen aus Sicht der Mandanten	254
(ii) Kritische Analyse der Strategietypen aus Sicht der Kanzleien	256
(iii) Bedeutung der Strategietypen für Steuerberatungskanzleien	258
(b) Vereinbarkeit unterschiedlicher Strategietypen ..	261
(3) Wertkette als Instrument zur Unterstützung der Formulierung von Geschäftsfeldstrategien	262
2. Controlling in der Phase der Strategiebewertung und -selektion	262
a) Grundgedanken zum Bewertungs- und Selektions-Controlling	262

	Seite
b) Steuerberatungsspezifische Kriterien und Kalküle der Strategieselection	263
(1) Strategieauswahl anhand qualitativer Merkmale als erste Selektionsstufe	263
(2) Quantifizierung der Auswahlentscheidung mit Hilfe des Shareholder Value Ansatzes als zweite Selektionsstufe	264
c) Diskussion des Stellenwerts des Controllings in der Phase der Strategiebewertung und -selektion	267
3. Controlling in der Phase der Planung der Strategieumsetzung	268
a) Grundgedanken zum Durchsetzungs-Controlling	268
b) Ausrichtung der strategischen Implementationsplanung an den konstitutiven Merkmalen der Steuerberatungsdienstleistungen	269
(1) Immaterialität	269
(2) Integration der externen Faktoren	270
(3) Auftragsindividualität	272
(4) Personalintensität der Leistungserstellung	272
c) Kritische Analyse der Schnittstelle zur operativen Planung	275
(1) Grundgedanken zur Balanced Scorecard	275
(2) Balanced Scorecard in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	276
(3) Kritische Analyse der Integration von strategischer und operativer Ebene mit Hilfe der Balanced Scorecard	278
C. Controlling in der Phase der strategischen Kontrolle	280
1. Kritik am „klassischen“ Kontrollverständnis	280
2. Grundgedanken zum Controlling in der Phase der strategischen Kontrolle	282
3. Kontrollarten im Rahmen des strategischen Kontrollprozesses	283
a) Planrealisationskontrolle in Steuerberatungskanzleien ..	283
b) Durchführungskontrolle in Steuerberatungskanzleien ..	285
c) Prämissenkontrolle in Steuerberatungskanzleien	286
d) Strategische Überwachung in Steuerberatungskanzleien	287

4. Hauptteil:

Steuerberatungsspezifische Gestaltung eines operativen Controllings

I. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Informationsversorgungssystems	293
A. Operativer Informationsbedarf	293
1. Aufgabenanalyse zur Ermittlung des operativen Informationsbedarfs	293
2. Konkretisierung des operativen Informationsbedarfs der Kanzleiführung	294

	Seite
a) Unterstützung honorarpolitischer Entscheidungen	294
b) Wirtschaftlichkeitskontrolle	295
c) Kurzfristige Erfolgsrechnungen	296
d) Bereitstellung von Informationen für Entscheidungs- rechnungen	297
B. Beschaffung und Aufbereitung operativer Informationen	298
1. Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument des operativen Controllings	298
a) Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für das erfolgsorientierte Controlling	298
b) Bedeutung der Controlling-Standardsoftware für das Controlling-Instrument der Kosten- und Leistungs- rechnung	299
(1) Entwicklungsstand des EDV-gestützten Controllings in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	299
(2) Controlling-Standardsoftware für mittelständische Steuerberatungskanzleien	301
c) Auswahl der Kosten- und Leistungsrechnungsalter- nativen unter Berücksichtigung des Einflusses der Controlling-Standardsoftware	302
(1) Ausgestaltungsformen der Kosten- und Leistungs- rechnung	302
(2) Auswahl von Kostenrechnungsalternativen als Entscheidungsproblem	305
(3) Auswahl der Kosten- und Leistungsrechnungs- alternativen für die einzelnen Rechnungszwecke	307
(a) Kosten- und Leistungsrechnungsalternativen zur Unterstützung honorarpolitischer Ent- scheidungen	307
(i) Vorkalkulationen	307
(ii) Nachkalkulationen	310
(b) Kosten- und Leistungsrechnungsalternativen zur Wirtschaftlichkeitskontrolle	311
(c) Kosten- und Leistungsrechnungsalternativen zur kurzfristigen Erfolgsrechnung	312
d) Implikationen für die Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnungsalternativen unter Berücksichtigung des Einflusses der Controlling-Standardsoftware	313
2. Gestaltung einer controllinggerechten Kosten- und Leistungsrechnung für mittelständische Steuerberatungs- kanzleien	316
a) Kosten-Controlling	316
(1) Kostenarten-Controlling	316
(a) Kostenstruktur mittelständischer Steuer- beratungskanzleien	316
(b) Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Kostenarten-Controllings	318
(i) Kostenartengliederung in Steuerberatungs- kanzleien	318

	Seite
(ii) Bedeutung der Kostenkategorien in Steuer- beratungskanzleien	321
α) Beschäftigungsabhängigkeit der Kosten	321
β) Zurechenbarkeit der Kosten	323
χ) Wertkomponenten der Kosten	324
(iii) Controllinggerechte Erfassung der Kostenarten	327
α) Kriterien zur controllinggerechten Erfassung der Kostenarten	327
β) Unterstützung der controllinggerechten Erfassung durch Standardsoftware	328
(2) Kostenstellen-Controlling	330
(a) Grundgedanken zum Kostenstellen-Controlling ..	330
(b) Grundsätze zur Kostenstellenbildung in Steuer- beratungskanzleien	331
(c) Auswahl der Bezugsgrößen	335
(i) Grundgedanken zur Bezugsgrößenwahl	335
(ii) Steuerberatungsspezifische Bezugsgrößen- wahl	335
α) Bezugsgrößenwahl für die Hauptkosten- stellen der Steuerberatungskanzleien	335
(α) Hauptkostenstellen des operativen Kerns	335
(β) Hauptkostenstellen der Kanzlei- führung und mittleren Linie	337
β) Bezugsgrößenwahl für die Hilfskosten- stellen der Steuerberatungskanzleien	339
(iii) Bezugsgrößenwahl bei homogener und heterogener Kostenverursachung	340
(3) Kostenträger-Controlling	342
(a) Gliederung der Kostenträger in mittelständi- schen Steuerberatungskanzleien	342
(b) Grundschema zur Ermittlung der Auftragskosten	343
(c) Unterstützung des Kostenträger-Controllings durch Standardsoftware	345
b) Leistungs-Controlling	345
(1) Leistungs-Controlling als Erlös-Controlling	345
(2) Gestaltung der Teilgebiete des Erlös-Controllings ...	346
(a) Erlösträger-Controlling	346
(b) Erlösquellen-Controlling	348
(c) Erlösstellen-Controlling	349
c) Erfolgs-Controlling	351
(1) Periodenübergreifende Erfolgsbeiträge der Aufträge	351
(2) Periodische Erfolgsbeiträge	352
(a) Periodische Erfolgsbeiträge der Aufträge	352
(b) Periodische Erfolgsbeiträge der Kanzleibereiche	354
(c) Periodischer Erfolg der Steuerberatungskanzlei ..	356

	Seite
C. Operative Informationsübermittlung	357
1. Kennzeichnung des steuerberatungsspezifischen Berichtswesens	357
2. Gestaltung des steuerberatungsspezifischen Berichtswesens	361
a) Bericht zur Unterstützung der Honorarpolitik	361
b) Berichte zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit	361
(1) Kostenarten-Bericht	361
(2) Kostenstellen-Bericht	362
c) Berichte zur Übermittlung der kurzfristigen Erfolgsbeiträge	366
(1) Bericht über die periodenübergreifenden Auftragserfolge	366
(2) Berichte über die periodischen Erfolgsbeiträge	367
(a) Berichte über die periodischen Erfolgsbeiträge der Kanzleibereiche	368
(i) Bericht über die Erfolgsbeiträge der Leistungsarten	368
(ii) Bericht über die Erfolgsbeiträge der Geschäftsfelder	369
(iii) Bericht über die Erfolgsbeiträge der Mandanten	370
(iv) Bericht über die Erfolgsbeiträge der Mitarbeiter	371
(b) Bericht über den periodischen Erfolg der Kanzlei	372
II. Gestaltung eines steuerberatungsspezifischen Planungs- und Kontrollsystems	375
A. Controlling in der Phase des operativen Zielplanung	375
B. Controlling in der Phase der operativen Aktionsplanung	377
1. Grundgedanken zur operativen Aktionsplanung	377
2. Budgetierung der Kosten	379
a) Budgetierung der Kostenarten in den Kostenstellen	379
(1) Verfahren zur planmäßigen Kostenauflösung	379
(a) Grundgedanken zur planmäßigen Kostenauflösung	379
(b) Verfahren zur Kostenauflösung in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	380
(2) Wahl des Verfahrens zur Ermittlung der Planbezugsgröße	383
(a) Bezugsgrößenwahl auf Basis der Engpaß- oder Kapazitätsplanung	383
(b) Planung der Bezugsgröße in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	384
(i) Ermittlung des Kapazitätsnutzungsgrades in mittelständischen Steuerberatungskanzleien	384
(ii) Unterstützung der Planung des Kapazitätsnutzungsgrades durch Controlling-Software	386
(3) Budgetierung der wichtigsten Kostenarten	388
(a) Festlegung der Budgetierungsperiode	388

	Seite
(b) Budgetierung der primären Kostenarten	389
(i) Planung der Personalkosten	389
(ii) Planung der Sachmittelkosten	390
(iii) Planung der Dienstleistungskosten	392
(iv) Planung der Kapitalkosten	393
(v) Planung der Gebühren und Steuern	393
(c) Budgetierung der sekundären Kostenarten	393
(i) Systematisierung der kanzleiinternen Leistungsströme	393
(ii) Unterstützung der kanzleiinternen Leistungsverrechnung durch Controlling- Software	395
(iii) Planung der kanzleiinternen Leistungsver- rechnung für nicht-marktfähige Leistungen .	395
α) Planung des Volumens der auszutau- schenden Leistungen	395
β) Planung der Verrechnungssätze	397
(iv) Planung der kanzleiinternen Leistungs- verrechnung für marktfähige Leistungen	397
α) Planung des Volumens der auszutau- schenden Leistungen	397
β) Planung der Verrechnungssätze	398
(d) Integration der Teilbudgets zum Gesamtbudget .	400
b) Budgetierung der Kostenträger	404
3. Budgetierung der Leistungen	406
4. Budgetierung der Erfolgsbeiträge	407
a) Budgetierung des periodenübergreifenden Auftragserfolgs	407
b) Budgetierung der periodischen Erfolgsbeiträge	407
C. Controlling in der Phase der operativen Kontrolle	409
1. Grundgedanken zur operativen Kontrolle	409
2. Durchführung des routinemäßigen Soll-Ist-Vergleichs	410
a) Ermittlung der Preisabweichungen	410
b) Berechnung der Sollwerte und Ermittlung der Abweichungen	412
c) Analyse der Abweichungen	412
3. Gestaltung der Abweichungsverrechnung	413
Schlußbetrachtung	415
Literaturverzeichnis	423
Stichwortverzeichnis	463