

1	Controlling – Was ist das?	
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 Abweichungs- analyse	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
2	Wie arbeitet strategisches Controlling?	
	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
3	Vom strategischen Plan zum operativen Budget	
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
4	Operative Steuerung durch Budget-Controlling	
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

5 Berichten und informieren

5.1	Berichtszweck – Wozu soll berichtet werden?	118
5.2	Berichtsinhalt – Was soll berichtet werden?	119
5.2.1	Standardberichte	120
5.2.2	Abweichungsberichte	122
5.2.3	Bedarfsberichte	122
5.3	Wer berichtet wem und wann?	123
5.4	Berichtsform – Wie soll berichtet werden?	125
5.4.1	Tabellen	126
5.4.2	Schaubilder	127
5.4.3	Kennzahlen	131
5.4.4	Texte	137
5.5	MIS – berichten durch Managementinformationssysteme	139
	Zusammenfassung	140

6.3.2	Die Systematik der Prozesskostenrechnung	158
6.3.3	Den Gewinn prozesskostenorientiert steuern	161
6.4	Break-Even-Analyse – Wie das Risiko beurteilen?	163
6.4.1	Die Gewinnschwelle ermitteln	163
6.4.2	Die Break-Even-Analyse anwenden	165
6.4.3	Die Break-Even-Umsatz-Analyse	167
6.4.4	Die Sensibilitätsanalyse	170
	Zusammenfassung	173

7 Wie Controlling organisieren?

7.1	Controllertypisierung	175
7.2	Organisationsformen des Controlling	176
7.3	Anwendung bei unterschiedlichen Aufbauorganisationen	178
	Zusammenfassung	180

8 Controllinginstrumente

– Wie gewinnsteuernd beraten?

6.1	Wie unterstützen Kostenrechnungsverfahren das Controlling?	141
6.1.1	Die Kosten- und Leistungsrechnung zweckorientiert und wirtschaftlich aufbauen	142
6.1.2	Das Kostenrechnungssystem Controlling-gerecht einrichten	144
6.2	Deckungsbeitragsrechnung – Wie kurzfristig den Gewinn verbessern?	146
6.2.1	Die Deckungsbeitragsrechnung anwenden	146
6.2.2	Von der Deckungsbeitragsrechnung zur Bezugsgrößen-kalkulation	150
6.2.3	Den Erfolg kontrollieren mit der Deckungsbeitragsanalyse	154
6.3	Prozesskostenrechnung – Wie die zunehmenden Gemeinkosten steuern?	156
6.3.1	Die Problematik der Gemeinkostenentwicklung	157

8 Controlling weiterentwickeln

8.1	Benchmarking – Von Besseren lernen	181
8.1.1	Was bringt Benchmarking Neues? ..	181
8.1.2	Benchmarking-Formen	183
8.1.3	Benchmarking-Prozess	185
8.1.4	Benchmarking mittels Controlling ..	188
8.2	Balanced Scorecard – Das Unternehmen ausgewogen und ganzheitlich steuern	189
8.2.1	Mit der Balanced Scorecard die erfolgversprechende Strategie umsetzen	190
8.2.2	Wie die Balanced Scorecard aufstellen?	192
8.2.3	Strategisches Feedback und Lernen	194
8.2.4	Controlling mittels der Balanced Scorecard	195
	Zusammenfassung	197
	Stichwortverzeichnis	198