

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 16. Auflage	V
1 Klärung der Begriffe	1
1.1 Controlling und Controller	1
1.2 Operatives Controlling – Strategisches Controlling	5
2 Controlling in funktionaler Hinsicht	11
2.1 Das zielorientierte Unternehmen	11
2.2 Die Aufgabenstellung des Controllers	16
3 Anforderungen an den Controller	21
4 Controlling in institutioneller Hinsicht	27
4.1 Einordnung des Controllers in die Unternehmungshierarchie	27
4.2 Controlling in Stab- oder Linienfunktion?	34
4.3 Unternehmensgröße und Controlling	37
4.4 Schnittstellen von Controlling und Finanz- und Rechnungswesen ..	38
4.5 Musterstellenbeschreibung Controller	42
5 Einführungs- und Weiterentwicklungsstrategien des Controlling	47
5.1 Ablauforganisation bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung des Controlling	47
5.2 Welche Fehler müssen bei der Installation bzw. der Weiterentwick- lung des Controllings vermieden werden?	49
5.3 Argumente für Controlling	49
6 Das Instrumentarium des Controllers	51
6.1 Informationssystem im Controlling	52
6.2 Planung und Budgetierung im Controlling	53
6.2.1 Der Einfluss der Unternehmenszielsetzung auf die Planung	59
6.2.2 Die Koordination der Planung	60
6.2.3 Planungsgrundsätze	64
6.2.4 Formen der Unternehmungsplanung	65
6.2.4.1 Rollierende Planung	66
6.2.4.2 Simultanplanung	66
6.2.4.3 Beyond Budgeting	66
6.2.4.4 Zero Base Budgeting (ZBB)	67
6.3 Unterschiede strategische und operative Planung	70

VIII Inhaltsverzeichnis

6.4	Zeitablauf des Planungsprozesses im Controlling	73
6.4.1	Der Soll-Ist-Vergleich	81
6.4.2	Planungsgrundsätze	101
6.5	Das Berichtssystem im Controlling (Reporting)	104
6.5.1	Berichtsempfänger	104
6.5.2	Berichtszweck	105
6.5.3	Berichtsform	106
6.6	Das Kennzahlensystem des Controllers	112
6.6.1	Zielorientierung	121
6.6.2	Aktualität	121
6.6.3	Wirtschaftlichkeit	122
6.6.4	Klare Definition, richtige Interpretation und Validität	122
6.6.5	Korrekte Ermittlung	125
6.6.6	Flexibilität, Benutzerfreundlichkeit und Zielgebundenheit	125
6.6.7	Wahrnehmung der Frühwarnfunktion	126
6.6.8	Sicherheit der Daten / Geringe Manipulationsfähigkeit	127
6.6.9	Berücksichtigung auch nicht quantifizierbarer Informationen (qualitativer Information)	127
6.6.10	Verantwortungsprinzip und Nachvollziehbarkeit	128
6.6.11	Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen (Basiskennziffern) zur Steuerung der Unternehmung	128
6.6.11.1	Umsatzrentabilität / Return on Sales / RoS	128
6.6.11.2	Eigenkapitalrendite	129
6.6.11.3	Gesamtkapitalrendite	131
6.6.11.4	Grenzrentabilität	131
6.6.11.5	(Gesamt)Kapitalumschlag	132
6.6.11.6	Cash flow (Mittelzufluss)	132
6.6.11.7	Verschuldungsfaktor (Schuldtilgungsdauer in Jahren)/Ent- schuldungsgrad (Gearing)	135
6.6.11.8	Working Capital	137
6.6.11.9	Break-Even-Point (BEP, Gewinnschwellenpunkt, kritischer Punkt, Deckungspunkt)	139
6.6.11.10	Wirtschaftlichkeit	141
6.6.11.11	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK-Wert)	142
6.6.11.12	Pro-Kopf-Leistung	143
6.6.11.13	Pro-Kopf-Materialverbrauch	144
6.6.11.14	Pro-Kopf-Wertschöpfung ./ Wertschöpfung pro Beschäftigten	145
6.6.11.15	WAK-Wert (Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient)	145
6.6.12	Kennzahlensysteme der Praxis	145
6.6.12.1	Return on Investment (RoI) / Du Pont System of Financial Control	146
6.6.12.2	ZVEI-Kennzahlensystem	149
6.6.12.3	RL-Kennzahlensystem	150
6.6.12.4	Pyramid Structure of Ratios	152
6.6.12.5	Managerial Control Concept	153
6.6.12.6	Ratios au Tableau de Bord	155

6.6.12.7	Balanced Scorecard (BSC)	157
6.6.12.8	Das PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Market Strategy)	161
6.7	Das Kostenrechnungssystem im Controlling	168
6.7.1	Notwendigkeit, Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung	168
6.7.2	Woher kommen die Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung?	170
6.7.3	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung als Basis jedes Kostenrechnungssystems	171
6.7.4	Die „neuen“ Kostenrechnungsverfahren	173
6.7.5	Wesensunterschiede Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung	175
6.7.6	Formen der Teilkostenrechnung	176
6.7.7	Warum ist die Vollkostenrechnung für die Zwecke des Controllings ungeeignet?	180
6.7.8	Der höhere Informationsgehalt der Teilkostenrechnung für den Controller	187
6.7.9	Die Prozesskostenrechnung	196
6.7.9.1	Unterteilung der Kosten in leistungsmengeninduzierte (Lmi) und leistungsmengenneutrale (Lmn)	200
6.7.10	Target Costing	209
6.7.10.1	Ablauforganisation des Target Costing	211
6.7.11	Die Profit-Center-Organisation	214
6.7.11.1	Echte Erfolgsbereiche (oder Führungs-Profit-Center)	214
6.7.11.2	Unechte Erfolgsbereiche (Informations-Profit-Center)	215
6.7.11.3	Die Profit Center-Erfolgsrechnung	215
6.7.11.4	Vor- und Nachteile der Profit Center-Organisation	217
6.7.11.5	Beurteilung der Vor- und Nachteile	218
6.8	Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	219
6.8.1	Bewertungskriterien von Investitionen	220
6.8.1.1	Quantitative Bewertungskriterien sind:	220
6.8.1.2	Qualitative Bewertung von Investitionen	221
6.8.2	Methoden der Investitionsrechnung	222
6.8.3	Nutzwertanalyse/Punktverfahren/Multifaktorentechnik	231
6.9	Schwachstellenanalyse und Kostensenkung durch Controlling	234
6.9.1	Die Notwendigkeit von Schwachstellenanalysen und Kostensenkung	234
6.9.2	Leitlinien für Kostensenkungsprogramme	238
6.9.3	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten?	238
6.9.4	Phasen der Kostensenkung/Schwachstellenanalyse	241
6.9.5	Grundlagenanalyse	244
6.9.6	ABC-Analyse	244
6.9.7	XYZ-Analyse	249
6.9.8	Wertanalyse (Value analysis)	249
6.9.9	Die Schwachstellenanalyse (Organisations-Klimauntersuchung)	254
6.9.9.1	Organisationsklimauntersuchung	255

X Inhaltsverzeichnis

7 Frühwarnsysteme im Controlling/ Strategisches Controlling und Innovationscontrolling	259
7.1 Sensitivitätsanalyse	262
7.2 Risikoanalyse	263
7.3 Multiple Diskriminanzanalyse	268
7.4 Strategische Lücke – GAP-Analyse (Ziellücken-Analyse)	271
7.5 Strategische Bilanz/Strategischer Engpass	272
7.6 Input-Output-Bilanz	275
7.7 Portfolioanalyse	276
7.7.1 Begriff „Portfolio“	276
7.7.2 Kriterien der „Marktattraktivität“ und der „Wettbewerbsposi- tion“/Geschäftsfeldstärke	279
7.7.3 Das „Strategische Geschäftsfeld“ (SGF)	279
7.8 Konkurrenzanalyse/Wettbewerbsanalyse	280
7.9 Produktanalyse	282
7.9.1 Produktpolitik	282
7.9.2 Lebenszykluskostenrechnung (Total lifecycle costing)	284
7.9.3 Kostenerfahrungskurve	288
7.9.4 Die Artikelerfolgskontrolle	290
7.10 SWOT-Analyse	292
7.11 Die 7-W-Analyse	294
7.12 Kontrolltechniken	295
7.12.1 Indirekte Kontrolle	295
7.12.2 Strategische Kontrolle	296
7.12.3 Prüfmatrix	296
7.12.4 Analogiemethode	297
7.12.5 Arbeiten mit Checklisten (Checklisten-Technik)	298
7.12.6 Problemspeicher	299
7.13 Benchmarking	300
8 Schlussbetrachtung	305
Literaturverzeichnis	309
Abbildungsverzeichnis	317
Tabellenverzeichnis	321
Stichwortverzeichnis	323
Autoreninformation	331