

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
Symbolverzeichnis.....	XVII
Teil I: Grundlagen des Controlling	1
1. Entwicklung des Controlling	3
<i>Leitfragen Abschnitt 1.</i>	3
1.1 Ursprünge und historische Entwicklung des Controlling	3
1.2 Controlling in Deutschland.....	8
1.3 Entwicklungsstufen des Controlling.....	11
1.3.1 Rechnungswesenorientierte Controlling-Konzeptionen	11
1.3.2 Aktionsorientierte Controlling-Konzeptionen	12
1.3.3 Gewinnzielorientierte Controlling-Konzeptionen	12
1.3.4 Informationsorientierte Controlling-Konzeptionen	13
1.3.5 Führungssystemorientierte Controlling-Konzeptionen	14
2. Führungssystemorientierte Konzeptionen des Controlling	15
<i>Leitfragen Abschnitt 2.</i>	15
2.1 Controllingkonzept nach Hahn/Hungenberg	15
2.2 Controllingkonzept nach Horváth.....	17
2.3 Controllingkonzept nach Küpper.....	19
2.4 Controllingkonzept nach Weber/Schäffer	20
2.5 Kritische Würdigung der Controllingkonzepte	21
3. Begriffliche Abgrenzungen.....	23
<i>Leitfragen Abschnitt 3.</i>	23
4. Controllingkonzeption	25
<i>Leitfragen Abschnitt 4.</i>	25
4.1 Kernmerkmale der Controllingkonzeption	25

4.2 Zielbezug des Controlling.....	27
4.3 Controlling aus systemorientierter Sicht	31
4.3.1 Controlling als Subsystem der Unternehmungsführung	31
4.3.2 Controllingsystem und -prozess als Regelkreis	34
5. Controlling und Management.....	38
<i>Leitfragen Abschnitt 5.</i>	38
6. Funktionen des Controlling.....	41
<i>Leitfragen Abschnitt 6.</i>	41
6.1 Planungsfunktion des Controlling	43
6.1.1 Begriff und Merkmale der Planung	43
6.1.2 Systematisierung der Planung.....	45
6.1.3 Planungssystem.....	56
6.1.4 Planungsprozess.....	58
6.2 Kontrollfunktion des Controlling	61
6.2.1 Begriff und Funktion der Kontrolle.....	61
6.2.2 Arten der Kontrolle	62
6.2.3 Elemente von Kontrollsystmen	67
6.2.4 Prozess der Kontrolle.....	69
6.3 Informationsversorgung des Controlling	73
6.3.1 Informationen und Informationsversorgung aus der Sicht des Controlling	73
6.3.2 Merkmale und Arten von Informationen	76
6.3.3 Informationsversorgungssysteme.....	81
6.3.4 Informationsversorgungsprozess	83
6.3.4.1 Informationsbedarfsermittlung	83
6.3.4.2 Informationsbeschaffung	85
6.3.4.3 Informationsaufbereitung.....	99
6.3.4.4 Informationsspeicherung und Informationsübermittlung ...	107
6.4 Steuerungsfunktion des Controlling	114
6.4.1 Begriff und Merkmale der Steuerung	114
6.4.2 Arten der Steuerung	115
6.4.3 Steuerungssystem.....	117
6.4.4 Phasen des Steuerungsprozesses.....	119
6.5 Koordinationsfunktion des Controlling	123
6.5.1 Begriff und Merkmale der Koordination	123
6.5.2 Koordinationsinstrumente.....	123
6.5.3 Koordinationssystem	129
6.5.4 Koordinationsaspekte des Controlling	130

7. Systematisierungsansatz des Controlling.....	133
<i>Leitfragen Abschnitt 7.</i>	133
7.1 Betrachtungsebenen des Controlling.....	133
7.2 Strategisches und operatives Controlling	136
8. Anforderungsprofil des Controllers	141
<i>Leitfragen Abschnitt 8.</i>	141
8.1 Fachliche Anforderungen	142
8.2 Persönliche Anforderungen	143
9. Abgrenzung des Controlling zu verwandten Bereichen	145
<i>Leitfragen Abschnitt 9.</i>	145
9.1 Controlling und Interne Revision	145
9.2 Controlling und Treasuring.....	149
10. Organisation des Controlling.....	151
<i>Leitfragen Abschnitt 10.</i>	151
10.1 Begriff und Gliederung der Organisation.....	152
10.2 Einflussfaktoren der Controllingorganisation	153
10.3 Controlling-Organisationskonzepte	154
10.4 Einordnung des Controlling in die Organisation.....	158
10.4.1 Controlling als Stabs- oder Linienfunktion	158
10.4.2 Zentrales oder dezentrales Controlling.....	162
10.4.3 Self-Controlling.....	166
10.5 Controlling in Klein- und mittelständischen Unternehmen.....	168
10.6 Konzern-Controlling.....	169
Teil II: Instrumente des Controlling.....	171
<i>Instrumente der Planung und Kontrolle</i>	
1. Budgetierung.....	173
<i>Leitfragen Abschnitt 1.</i>	173
1.1 Grundlagen der Budgetierung.....	173
1.1.1 Entstehungsgeschichte der Budgetierung	173
1.1.2 Abgrenzungen von Budget und Budgetierung.....	174
1.1.3 Zielsetzung und Funktionen der Budgetierung	176
1.1.4 Gestaltungsgrundsätze für die Budgetierung	177
1.1.5 Einordnung der Budgetierung in den Planungsprozess	178
1.2 Das Budgetierungssystem.....	179

1.3 Ausgewählte Verfahren der Budgetierung	182
1.3.1 Problemorientierte Budgetierungsverfahren.....	182
1.3.2 Verfahrensorientierte Budgetierungsverfahren	183
1.3.2.1 Gemeinkostenwertanalyse	185
1.3.2.2 Zero-Base-Budgeting	187
1.4 Das Master Budget	190
1.5 Kritik an der traditionellen Budgetierung.....	194
1.6 Weiterentwicklungen der Budgetierung	196
1.6.1 Better Budgeting	196
1.6.2 Beyond Budgeting.....	198
1.6.3 Advanced Budgeting.....	204
1.6.4 Eignung der unterschiedlichen Budgetierungskonzepte	205
1.7 <i>Fallbeispiel</i> – Budgetierung	207
2. Planung und Kontrolle der Kosten	221
<i>Leitfragen Abschnitt 2</i>	221
2.1 Planung und Kontrolle der Materialeinzelkosten	221
2.1.1 Planung der Materialeinzelkosten.....	221
2.1.2 Kontrolle der Materialeinzelkosten	222
2.1.3 Abweichungsanalyse bei Interdependenzen	224
2.1.3.1 Alternative Abweichungsverrechnung.....	224
2.1.3.2 Kumulative Abweichungsverrechnung.....	227
2.1.4 <i>Fallbeispiel</i> – Planung und Kontrolle der Materialeinzelkosten.....	230
2.1.5 <i>Fallbeispiel</i> – Alternative und kumulative Abweichungs-verrechnung	233
2.2 Planung und Kontrolle der Gemeinkosten.....	235
2.2.1 Planung der Gemeinkosten	235
2.2.2 Kontrolle der Gemeinkosten	238
2.2.3 <i>Fallbeispiel</i> – Gemeinkostenplanung und -kontrolle/ Soll-Ist-Vergleich	242

Instrumente zur Informationsversorgung

3. Prozesskostenrechnung	247
<i>Leitfragen Abschnitt 3</i>	247
3.1 Grundlagen der Prozesskostenrechnung	247
3.1.1 Gründe für die Entwicklung der Prozesskostenrechnung	247
3.1.2 Ziele und Aufgaben der Prozesskostenrechnung	249
3.1.3 Prämissen der Prozesskostenrechnung	250
3.2 System der Prozesskostenrechnung	251
3.2.1 Aufbau und Ablauf der Prozesskostenrechnung	251

3.2.2 Prozesskostenstellenrechnung	251
3.2.3 Prozessorientierte Kalkulation.....	260
3.3 Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung.....	262
3.4 Beurteilung der Prozesskostenrechnung.....	263
3.5 Fallbeispiel – Prozesskostenrechnung	266
4. Target Costing	273
<i>Leitfragen Abschnitt 4.</i>	273
4.1 Grundlagen des Target Costing	273
4.1.1 Entstehungsgeschichte und Definition des Target Costing	273
4.1.2 Target Costing versus klassische Kostenrechnungssysteme	275
4.1.3 Ansätze des Target Costing	277
4.1.4 Wesentliche Merkmale und Zielsetzung des Target Costing	279
4.2 Prozess des Target Costing	282
4.2.1 Marktforschung.....	282
4.2.2 Zielkostenermittlung	283
4.2.3 Zielkostenspaltung	288
4.2.4 Zielkostenerreichung.....	294
4.3 Anwendungsbereiche des Target Costing in der Praxis	297
4.4 Multi Market Target Costing	298
4.5 Beurteilung des Target Costing	300
4.6 Fallbeispiel – Target Costing	302
5. Product Life Cycle Costing.....	309
<i>Leitfragen Abschnitt 5.</i>	309
5.1 Grundlagen des Product Life Cycle Costing	309
5.1.1 Entwicklung des Product Life Cycle Costing.....	309
5.1.2 Grundidee und Aufgaben des Product Life Cycle Costing.....	311
5.2 Produktlebenszyklus	313
5.2.1 Klassischer Produktlebenszyklus.....	313
5.2.2 Integrierter Produktlebenszyklus	316
5.3 Kosten und Erlöse in den Produktlebenszyklusphasen	319
5.3.1 Vorlaufkosten und Vorlauferlöse	320
5.3.2 Begleitende Kosten und Erlöse	322
5.3.3 Folgekosten und Folgeerlöse	323
5.4 Verrechnung von Vorlauf- und Folgekosten	325
5.5 Rechenverfahren des Product Life Cycle Costing.....	327
5.5.1 Investitionsorientierter Ansatz.....	328
5.5.2 Deckungsbeitragsorientierter Ansatz.....	332
5.6 Beurteilung des Product Life Cycle Costing	333
5.7 Fallbeispiel – Product Life Cycle Costing	335

6. Balanced Scorecard	341
<i>Leitfragen Abschnitt 6</i>	341
6.1 Grundlagen der Balanced Scorecard	341
6.1.1 Entwicklungsgeschichte der Balanced Scorecard.....	341
6.1.2 Grundgedanke und Zielsetzung der Balanced Scorecard	343
6.2 Perspektiven der Balanced Scorecard.....	344
6.2.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive	345
6.2.2 Kunden- und Marktperspektive	346
6.2.3 Interne Prozessperspektive.....	348
6.2.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	350
6.2.5 Weitere Perspektiven	352
6.3 Grundkonzeption der Balanced Scorecard	353
6.3.1 Vision, Mission und Strategie.....	353
6.3.2 Strategische Ziele.....	355
6.3.3 Ursache-Wirkungs-Beziehungen	355
6.3.4 Kennzahlen	357
6.3.5 Vorgaben.....	358
6.3.6 Maßnahmen.....	359
6.4 Implementierung der Balanced Scorecard	359
6.5 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem.....	362
6.6 Bedeutung der Balanced Scorecard in der praktischen Anwendung.....	364
6.7 <i>Fallbeispiel – Balanced Scorecard</i>	367
 Literaturverzeichnis.....	373
Stichwortverzeichnis.....	383