

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
Symbolverzeichnis .....	XVII

<b>Teil I: Grundlagen des Controlling .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Entwicklung des Controlling .....</b>	<b>3</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 1. ....</i>	<i>3</i>
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
<b>2. Führungssystemorientierte Konzeptionen des Controlling .....</b>	<b>15</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 2. ....</i>	<i>15</i>
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
<b>3. Begriffliche Abgrenzungen .....</b>	<b>23</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 3. ....</i>	<i>23</i>
<b>4. Controllingkonzeption .....</b>	<b>25</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 4. ....</i>	<i>25</i>
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 Unternehmensführung .....	31
4.3.2 Controllingsystem und -prozess als Regelkreis .....	34
<b>5. Controlling und Management.....</b>	<b>38</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 5. ....</i>	<i>38</i>
<b>6. Funktionen des Controlling.....</b>	<b>41</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 6. ....</i>	<i>41</i>
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 Kontrollsystemen .....	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

<b>7. Systematisierungsansatz des Controlling</b> .....	133
<i>Leitfragen Abschnitt 7.</i> ....	133
7.1 Betrachtungsebenen des Controlling .....	133
7.2 Strategisches und operatives Controlling .....	136
<b>8. Anforderungsprofil des Controllers</b> .....	141
<i>Leitfragen Abschnitt 8.</i> .....	141
8.1 Fachliche Anforderungen .....	142
8.2 Persönliche Anforderungen .....	143
<b>9. Abgrenzung des Controlling zu verwandten Bereichen</b> .....	145
<i>Leitfragen Abschnitt 9.</i> .....	145
9.1 Controlling und Interne Revision .....	145
9.2 Controlling und Treasuring.....	149
<b>10. Organisation des Controlling</b> .....	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
 <b>Teil II: Instrumente des Controlling</b> .....	 171

## *Instrumente der Planung und Kontrolle*

<b>1. Budgetierung</b> .....	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 Verfahrenorientierte 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
<b>2. Planung und Kontrolle der Kosten .....</b>	<b>221</b>
<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***

<b>3. Prozesskostenrechnung .....</b>	<b>247</b>
<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	<b>Fallbeispiel</b> – Prozesskostenrechnung .....	266
<b>4.</b>	<b>Target Costing</b> .....	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	<b>Fallbeispiel</b> – Target Costing .....	302
<b>5.</b>	<b>Product Life Cycle Costing</b> .....	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 Vorlauserlöse .....	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	<b>Fallbeispiel</b> – Product Life Cycle Costing .....	335

<b>6. Balanced Scorecard .....</b>	<b>341</b>
<i>Leitfragen Abschnitt 6. ....</i>	<i>341</i>
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</i> – Balanced Scorecard.....	367
 Literaturverzeichnis.....	 373
Stichwortverzeichnis.....	383