

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Verzeichnis der Anhänge	IX
Erweitertes Abkürzungsverzeichnis.....	X
1. Historische Entwicklung zum modernen Controlling	1
1.1 Von Königshöfen zur „Königsdisziplin“ des Rechnungswesens.....	1
1.2 Zur Entwicklung des Controllings in Deutschland	2
1.3 Controlling in Non-Profit- und ähnlichen Organisationen.....	5
2. Erste Grundlagen des Controllings	9
2.1 Grundbegriffe und Definitionen.....	9
2.2 Aufgaben und Kernelemente des Controllings, Controllingzyklus	10
2.3 „Philosophie“ und Voraussetzungen des Controllings	12
2.4 Operatives Controlling und Strategisches Controlling	13
2.5 Budgetierung als System der Umsetzung der Planung	15
3. Berichtswesen (Reporting) und Kennzahlenanalyse.....	17
3.1 Grundlagen des Berichtswesens.....	17
3.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	19
3.3 Jahresabschlussanalyse und controllingrelevante Kennzahlen	21
3.3.1 Einfache Jahresabschlussanalyse mit Bilanzkennzahlen	21
3.3.2 Vermögensstrukturanalyse (Aufbau der Aktiva der Bilanz).....	23
3.3.3 Liquiditätsanalyse (horizontale und vertikale Bilanzkennzahlen).....	24
3.3.4 Kapitalstrukturanalyse (Aufbau der Passiva der Bilanz)	26
3.3.5 Rentabilitätsanalyse	28
3.3.6 Cash-flow-Analyse als „dynamische“ Liquiditätsanalyse	32
3.3.7 Cash-flow und Shareholder Value-Ansatz.....	37
3.4 Weitere unternehmerisches Erfolgsbarometer	38
3.5 Das magische Kennzahlendreieck	42
3.6 Übungen zur Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen	45
3.7 Controlling als Frühwarnsystem mit Kennzahlen	46
4. Instrumente des Kosten- und Erfolgscontrollings	48
4.1 Break-Even-Analyse (Gewinnschwellenanalyse).....	48
4.2 Deckungsbeitragsrechnung und Direct Costing.....	50
4.2.1 Von der Vollkosten- zur Teilkostenrechnung	50
4.2.2 Vom Periodenerfolg zum Direct Costing	51
4.3 Deckungsbeitragsrechnung bzw. Direct Costing in Beispielen	53
4.4 Anwendungsgebiete der Deckungsbeitragsrechnung	58
4.5 Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten	60
4.6 Plankostenrechnung und Grenzplankostenrechnung	66
4.6.1 Starre Plankostenrechnung.....	67
4.6.2 Flexible Plankostenrechnung.....	70
4.6.3 Grenzplankostenrechnung als Weiterentwicklung.....	72
4.7 Zur „Gestaltung“ fixer und variabler Kosten	73
4.7.1 Fixkostenmanagement	73
4.7.2 Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	73
4.7.3 Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)	75
4.7.4 Zero-Base-Budgeting	78

4.7.5 Unterschiede zwischen GWA und Zero-Base-Budgeting.....	82
4.7.6 Cost-Engineering als kostensenkende Produkt- und Produktionsgestaltung.....	83
5. Kosten- und Investitionscontrolling	84
5.1 Grundlagen: Finanzierung und Investition	84
5.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	86
5.2.1 Kostenvergleichsrechnung (KVR).....	86
5.2.2 Variante der KVR: „Kritische Menge“	89
5.2.3 Amortisationsrechnung	90
5.2.4 Rentabilitätsrechnung	91
5.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....	92
5.3.1 Kapitalwertmethode.....	94
5.3.2 Annuitätenmethode.....	97
5.3.3 Methode des internen Zinsfußes	99
5.4 Investitionsrechnung an Beispielen verschiedener Branchen	102
5.5 Nutzen-Kosten-Methoden.....	102
5.5.1 Nutzen-Kosten-Analysen	102
5.5.2 Nutzwertanalyse.....	104
5.5.3 Kosten-Wirksamkeits-Analyse	105
5.6 Investitionscontrolling unter Risiko	106
6. Instrumente des Strategischen Controllings.....	108
6.1 ABC-Analyse und XYZ-Analyse	108
6.2 Die Gap-Analyse.....	109
6.3 Portfolio-Management	111
6.3.1 Erfahrungskurven und Produkt-Lebenszyklus	111
6.3.2 Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (BCG).....	113
6.3.3 Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (<i>McKinsey</i>)	121
6.4 SWOT-Analyse	124
6.5 Benchmarking	125
6.6 Kennzahlensysteme in Beispielen.....	127
6.6.1 Baumdiagramme (Kennzahlenpyramiden)	128
6.6.2 Heinens Pyramide (deduktives Mittel-Zweck-Schema)	130
6.6.3 Das Tableau de Bord.....	130
6.6.4 Balanced Scorecard	130
6.7 Prognosen, Trendberechnungen und Expertenbefragungen	137
6.7.1 Prognosen im Controlling (Forecasts)	137
6.7.2 Trendermittlung durch Wertreihenglättung	142
6.8 Szenario-Technik	149
7. Personalcontrolling	154
7.1 Einordnung des Personalcontrollings	154
7.2 Ziele und Instrumente des Personalcontrollings	154
7.3 Strategisches und operatives Personalcontrolling	155
7.4 Organisation und Methoden des Personalcontrollings	156
7.5 Personalplanung und Instrumente des Personalcontrollings	161
7.6 Personalkennzahlen (in Beispielen aus der Praxis).....	164
7.7 Bildungscontrolling	166
7.8 Probleme des Personalcontrollings	167
8. Kommunales Beteiligungscontrolling.....	168
8.1 Steuerung kommunaler Beteiligungen	168
8.2 Instrumentarium des Beteiligungscontrollings	169
8.3 Ausblick - Öffentliche Verwaltung und Controlling	170

Anhang	171
Verwendete sowie empfohlene Literatur	185
Stichwortverzeichnis	199