

Inhalt

Vorwort zur sechsten Auflage	V
1 Einführung in das Controlling	1
1.1 Controlling in der Öffentlichkeit	1
1.2 Aufgabenspektrum von Controllern und Controlling	2
1.3 Organisation des Controlling	15
1.4 Entwicklung des Controlling	19
1.5 Notwendige Abgrenzungen zwischen Controlling und anderen Fachgebieten	25
1.6 Finanz- oder Controllingdaten?	27
1.7 Der Plan des Buches	31
2 Strategische Planung	33
2.1 Grundlagen der Planung	33
2.2 Elemente der strategischen Analyse	43
2.2.1 Erfahrungskurven/-effekte	43
2.2.2 Portfoliotechnik	44
2.2.3 Lebenszyklusanalyse	50
2.2.4 Wertschöpfungsanalyse	52
2.2.5 Technologieposition	57
2.2.6 Wettbewerbsintensitätsanalyse	59
2.3 Entwicklung von Strategien	60
2.3.1 Wachstums- bzw. Produkt/Markt-Strategien	60
2.3.2 Wettbewerbsstrategien	62
2.3.3 Supply-Chain-Strategie	63
2.3.4 Zeitbasierte Strategien	65
2.3.5 Marktparzellierungsstrategien	68
3 Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	71
3.1 Kreativitätstechniken	71
3.1.1 Morphologischer Kasten	72
3.1.2 Relevanzbaumverfahren	73
3.1.3 Brainstorming	74
3.1.4 Methode 635	76
3.1.5 Synektik	76
3.1.6 Mind Mapping	77
3.1.7 Denkhüte	78

3.2 Systematische Entscheidungstechniken	80
3.2.1 Entscheidungsbaumtechnik	80
3.2.2 Netzwerkanalyse	82
3.2.3 Nutzwertanalyse	84
3.2.4 Risikoanalyse	86
3.2.5 Gewinnschwellenanalyse	87
4 Kostenrechnung	91
4.1 Kostenbegriffe	91
4.1.1 Kosten und Aufwand	91
4.1.2 Abgrenzungsrechnung	93
4.1.3 Kostenkategorien	95
4.2 Aufbau eines Kostenrechnungssystems	100
4.3 Kostenartenrechnung	102
4.3.1 Materialkosten	102
4.3.2 Kalkulatorische Abschreibungen	103
4.3.3 Kalkulatorische Zinsen	104
4.3.4 Kalkulatorischer Unternehmerlohn	106
4.3.5 Kalkulatorische Wagnisse	107
4.4 Kostenstellenrechnung	107
4.5 Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	121
4.5.1 Ist- und Normalkostenrechnung	121
4.5.2 Plankostenrechnung	122
4.5.3 Kostenplanung	127
4.6 Teilkostenbasierte Entscheidungsrechnungen	132
4.6.1 Engpassorientierte Planung	132
4.6.2 Gewinnschwellen(Break-Even)-Analyse	134
4.6.3 Eigenfertigung oder Fremdbezug	136
4.7 Prozesskostenrechnung	137
5 Kalkulation	145
5.1 Arten der Kalkulation	145
5.2 Kalkulationsverfahren	150
5.2.1 Überblick über Kalkulationsverfahren	150
5.2.2 Divisionskalkulation	151
5.2.3 Kuppelkalkulation	152
5.2.4 Zuschlagskalkulation	154
5.2.5 Maschinenstundensatzkalkulation	161
5.2.6 Kalkulation im Handel	163
5.2.7 Gewinn und Wagnis in der Kalkulation	165
5.2.8 Kalkulation von Projekten	166

6 Budgetierung169

6.1 Grundlagen der Budgetierung169

6.2 Vorgehensweise bei der Budgetierung172

6.3 Gestaltung des Budgetierungsprozesses176

6.3.1 Budgetierungszeitraum176

6.3.2 Ablauf und Mitarbeiterbeteiligung177

6.3.3 Budgetkontrolle179

6.3.4 Bezugsgrößen.....180

6.4 Prognoseverfahren182

6.4.1 Verbal-qualitative Verfahren182

6.4.2 Mathematisch-statistische Verfahren186

6.5 Budgetierung von Investitionen193

6.5.1 Kostenvergleichsrechnung194

6.5.2 Gewinnvergleichsrechnung195

6.5.3 Amortisationsrechnung197

6.5.4 Kapitalwertmethode198

6.5.5 Interner Zinsfuß200

6.5.6 Qualitative Investitionsbewertung201

6.5.7 Investitionsantrag204

6.6 Beispiel zur Budgetierung206

6.7 Beyond Budgeting209

7 Kennzahlen und Balanced Scorecard217

7.1 Arten und Aufgaben von Kennzahlen217

7.2 Probleme des Kennzahleneinsatzes219

7.3 Kennzahlensysteme220

7.4 Kennzahlen in den Funktionsbereichen227

7.5 Balanced Scorecard232

8 Erfolgsrechnung243

8.1 Überblick über die Erfolgsrechnung243

8.2 Kostenrechnerische Erfolgsrechnungen248

8.2.1 Objekte der Erfolgsrechnung248

8.2.2 Spartenerfolgsrechnung253

8.2.3 Produkt- und Sortimentserfolgsrechnung256

8.2.4 Regionenerfolgsrechnung260

8.2.5 Kundenerfolgsrechnung262

8.2.6 Erfolgsrechnung nach Kostenstellen.....267

8.3 Finanzwirtschaftliche Erfolgsrechnungen268

8.3.1 Segmentberichterstattung269

8.3.2 Cashflow-basierte Erfolgsrechnungen271

8.3.3 GuV-orientierte Erfolgsrechnungen273

8.4 Aktionserfolgsrechnung274

9 Abweichungs- und Strukturanalysen	277
9.1 Umsatz- und Kostenanalyse	277
9.2 Kostenstrukturanalyse	285
9.3 Kostenabweichungsanalyse	289
9.4 Statistische Abweichungsanalyse	293
9.5 Strukturanalysen	295
9.5.1 Umsatzstrukturanalyse	295
9.5.2 Deckungsbeitragsstrukturanalyse	297
10 Kostenmanagement	301
10.1 Grundlagen des Kostenmanagements	301
10.2 Target Costing	305
10.3 Wertanalyse	310
10.4 Gemeinkosten-Wertanalyse	317
10.5 Zero-Base-Budgeting	323
10.6 Life Cycle Costing	328
10.7 Komplexitätsmanagement	332
10.8 Benchmarking	337
11 Finanzcontrolling	341
11.1 Finanzplanung und Liquiditätscontrolling	342
11.1.1 Finanzplan	342
11.1.2 Cash-to-Cash-Cycle	344
11.1.3 Leasing vs. Kreditfinanzierung	345
11.1.4 Forderungsmanagement	346
11.2 Jahresabschlussanalyse.....	347
11.2.1 Rechenwerke des Jahresabschlusses	347
11.2.2 Beurteilung der Liquiditätssituation	354
11.2.3 Beurteilung der Ertragsstärke und Rentabilität	355
11.2.4 Beurteilung der Kapitalstruktur	359
11.2.5 Beurteilung der Innenfinanzierungsfähigkeit	361
11.3 Wertorientierte Unternehmenssteuerung	370
11.3.1 Shareholder Value	370
11.3.2 Economic Value Added	379
11.3.3 Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	383
11.3.4 Residualgewinn	386
11.3.5 Strategien der Wertsteigerung	387
11.4 Rating	389

12 Profit-Center-Controlling	393
12.1 Grundlagen der Profit-Center-Bildung	393
12.2 Organisatorische Abgrenzung der Profit Center	397
12.3 Profit-Center-Rechnung	398
12.4 Verrechnungspreise	402
12.5 Profit Center als Motivationsinstrument	406
13 Projektmanagement	409
13.1 Projektmanagement als Controlleraufgabe	409
13.2 Organisation von Projekten	410
13.3 Inhaltliche Strukturierung und Vorgehensweise	413
13.4 Zeitplanung	417
13.5 Kapazitätsplanung	421
13.6 Projektkostenrechnung	423
13.7 Projektkontrolle	426
14 Risikomanagement.....	429
14.1 Das Erfordernis des Risikomanagements	429
14.2 Risikoarten.....	431
14.3 Prozess des Risikomanagements.....	434
14.3.1 Risikoidentifikation	434
14.3.2 Risikoanalyse	438
14.3.3 Risikosteuerung	441
14.3.4 Risikoüberwachung	443
14.4 Organisation des Risikomanagements.....	443
15 Qualitätscontrolling	447
15.1 Qualität und Qualitätsmanagementsysteme	447
15.2 Verfahren des Qualitätsmanagements.....	451
15.2.1 Six Sigma	451
15.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	454
15.2.3 Quality Function Deployment.....	455
15.2.4 Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse	457
15.3 Qualitätskosten	460
16 Bereichscontrolling.....	465
16.1 Personalcontrolling	465
16.2 Marketing- und Vertriebscontrolling	468
16.3 Logistikcontrolling	472
16.4 Produktionscontrolling	475
16.5 Beschaffungscontrolling	478
16.6 Forschungs- und Entwicklungscontrolling	480
16.7 IT-Controlling	482
Literatur	485
Register	493