

1 System und Organisation des ganzheitlichen Controllings 11

1.1 Geschichte und Notwendigkeit von Controlling 12

1.2 Begriff und Aufgaben des Controllings 13

1.2.1 Aufgaben von Controllern 14

1.2.2 Kernfragen des Controllings 15

1.3 Systematik des Controllings 16

1.3.1 Kategorisierung und Controllingkonzepte 16

1.3.2 Ganzheitliches Controlling 17

1.4 Positionierung des Controllers in der Unternehmung 18

1.4.1 Anforderungen an den Controller 18

1.4.2 Akzeptanz des Controllers 19

1.4.3 Leitbild des Controllings 19

1.5 Abgrenzung des Controllings vom Finanzwesen, Rechnungswesen und der Inneren Revision 21

1.5.1 Controlling und Finanzwesen (Treasuring) 21

1.5.2 Controlling und Rechnungswesen 22

1.5.3 Controlling und Interne Revision 22

1.6 Organisation des Controllings 24

1.6.1 Aufbauorganisation des Controllings 24

■ Controlling als Stabsstelle 24

■ Controlling als eigene Abteilung 25

■ Controlling und Kaufmännische Leitung 26

1.6.2 Stellenbeschreibung des Controllers 26

1.6.3 Centerkonzept und Controlling 27

1.7 Controlling im internationalen Vergleich 28

1.8 Controlling auf der Basis von Zielsystemen 29

1.8.1 Zielsysteme als Voraussetzung des Controllings 29

1.8.2 Anforderungen an Ziele 29

1.8.3 Formulierung von Zielen 30

■ Wie geht Controlling mit Zielen um? 31

1.9 Qualitätssicherung und Zertifizierung nach der ISO-Norm-9001 32

2	Controlling als Steuerungsinstrument	37
2.1	Strategisches Denken, Planen und Handeln	38
2.1.1	Planungshorizonte	39
	■ Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	40
2.1.2	Erfolgsfaktoren	40
2.1.3	Aufgaben und Aktivitäten des Controllings in Bezug auf unternehmerische Strategien	42
	■ Fazit	43
2.1.4	Kostenmanagement	43
	■ Target Costing	44
	■ Lifecycle Costing	45
	■ Weitere Formen des Kostenmanagement	46
2.2	Controlling als in die Zukunft gerichtetes Steuerungsinstrument	46
2.2.1	Strategische Analyse	46
2.2.2	Formulierung und Umsetzung von Strategien im Betrieb	47
	■ Strategien im Personalbereich	48
	■ Strategien im Marketing/Absatz	49
	■ Strategien im Produktionsbereich	50
	■ Strategien in Forschung und Entwicklung	52
	■ Strategien der Finanzierung und Investition	52
2.2.3	„Spezielles Controlling“ in verschiedenen betrieblichen Bereichen	53
	■ Personalcontrolling	53
	■ Marketingcontrolling	55
	■ Produktionscontrolling	56
	■ Forschungs- und Entwicklungscontrolling	56
	■ Finanzierungs- und Investitionscontrolling	56
2.3	Frühwarnung	57
2.3.1	Informationsbedarf	57
2.3.2	Aufbau eines Frühwarnsystems	58
2.3.3	Frühindikatoren	58
2.4	Budgetierung als Steuerungsinstrument	60
2.4.1	Gründe und Ziele der Budgetierung	60
2.4.2	Zielorientierung der Budgetplanung	60
2.4.3	Budgetformen	62
2.4.4	Budgetierung durchführen und kontrollieren: Abweichungsanalyse mittels Plankostenrechnung	63
2.4.5	Beziehungen zwischen Budgetierung und Führung	68
	■ Zielvereinbarungen	69

3	Kostenrechnung als Instrument des Controllings	71
3.1	Zweck und Ziel der Kostenrechnung	72
3.1.1	Beziehungen zwischen Kostenrechnung und Controlling	72
3.1.2	Aufbau und Durchführung der Kostenrechnung	73
	■ Kostenarten und Kostenartenrechnung	73
	■ Kostenverteilung auf Kostenträger	74
	■ Kostenstellenrechnung mittels Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	75
	■ Zweistufige Kostenverrechnung im BAB	76
	■ Interne Leistungsverrechnung macht es kompliziert ...	76
	■ ... das Stufenleiterverfahren macht's möglich	76
	■ Ermittlung von Kalkulations-Zuschlagssätzen aus dem BAB	77
3.2	Systeme der Kostenrechnung	79
3.2.1	Unterscheidung der Kostenrechnungssysteme	79
	■ Unterscheidung nach dem Zeitbezug der verrechneten Kosten	79
	■ Unterscheidung nach dem Sachbezug der verrechneten Kosten	79
3.2.2	Vollkostenrechnung	80
3.2.3	Teilkostenrechnung / Deckungsbeitragsrechnung	81
	■ Entscheidende Größe: der Deckungsbeitrag	81
	■ Das optimale Produktionsprogramm	83
3.3	Ausprägungen der Kostenrechnung	84
3.3.1	Kostenträgerzeitrechnung	84
3.3.2	Kostenträgerstückrechnung	86
	■ Mehrstufige Divisionskalkulation	86
3.3.3	Prozesskostenrechnung	87
3.4	Das Berichtswesen der Kostenrechnung	90
3.4.1	Soll-Ist-Vergleich	90
3.4.2	Abweichungsanalyse	91
3.4.3	Periodenerfolgsrechnung	91
3.4.4	Annäherung externes und internes Rechnungswesen	92
4	Werkzeuge und Instrumente des Controllings	95
4.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	96
4.1.1	Anforderungen an Kennzahlen	96
4.1.2	Arten und Gruppen von Kennzahlen	97
4.1.3	Übersicht über ausgewählte Kennzahlen	98
4.1.4	Kennzahlensysteme	100

4.2	Grundzüge der Jahresabschlussanalyse	101
	■ Ausgewählte Werte aus der Ergebnis- und Finanzrechnung:	102
4.2.1	Finanzielle Stabilität: Anlagendeckung und Liquidität	103
4.2.2	Die Kapitalstruktur	104
4.2.3	Die Vermögenszusammensetzung (Konstitution)	105
4.2.4	Kennzahlen zur Investitions- und Abschreibungspolitik	106
4.2.5	Ergebnisanalyse	108
4.3	Der „Werkzeugkasten“ des Controllers	110
4.3.1	Strategische Werkzeuge - operative Werkzeuge: Eine sinnvolle Unterscheidung?	110
4.3.2	„Klassische“ strategische Werkzeuge	110
	■ Lebenszyklusanalyse	111
	■ Portfolioanalyse	112
4.3.3	Prognoseinstrumente	115
	■ Szenariotechnik	116
4.3.4	Instrumente der Situationsanalyse	118
4.3.5	Auswahltechniken	121
	■ ABC-Analyse	121
	■ Nutzwertanalyse	123
4.3.6	Rechnungswesenbasierte Werkzeuge	125
	■ Break-Even-Analyse	125
	■ Cashflow-Analyse	128
5	Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument	135
5.1	Das Prinzip der BSC	136
	■ Ziele	136
	■ Perspektive	137
	■ Ableitung von Kennzahlen	138
5.2	Das Zielsystem als Grundlage einer BSC	139
	■ Strategic Map	140
5.3	Die Perspektiven der BSC	141
5.4	Die Kennzahlen der BSC	142
	■ P 1.1.	144
	■ Z 1. 2	144
	■ K 1.1	144
	■ F 1.1	144
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	145
5.5	Wirkzusammenhänge innerhalb der BSC	146
	■ Kennzahlenmatrix	146
	■ Konkurrierende Ziele	147
5.6	Strategy Map: Die strategische „Landkarte“ der BSC	148
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	151

6	Der Controllingbericht – Reporting als Produkt des Controlling	153
6.1	Grundsätze des Reporting	154
6.2	Sechs Handlungsfelder des Berichtswesens	155
6.2.1	Inhalte des Reporting	155
6.2.2	Frequenz des Reporting	155
6.2.3	Medium des Reporting	155
6.2.4	Interpretation und Kommunikation	155
6.2.5	Prozess der Erstellung des Berichts	156
6.2.6	EDV-Unterstützung	156
6.3	Anforderungen an das Berichtswesen	157
6.3.1	Chancen mit Reporting	157
6.3.2	Schwächen des Reporting in der Praxis	158
	■ Schwächenanalyse des Reporting	159
6.4	Anforderungen an einen Controllingbericht	160
6.4.1	Vermitteln von Botschaften	161
6.4.2	Vereinheitlichen von Begriffen, Darstellungsmethoden und Grafiken	162
6.4.3	Vermeiden statistischer Manipulationen und unseriöser oder verschleiender Darstellung	163
	■ Konsistenz	163
	■ Objektivität	163
	■ Benutzerfreundlichkeit	163
	■ Termintreue	164
	■ Wirtschaftlichkeit	164
6.4.4	Verdichten von Informationen und prägnante Darstellung von Zusammenhängen	164
6.4.5	Vereinfachen grafischer Darstellung durch Minimierung von Redundanzen und Ausschalten von „Rauschen“	165
	■ Konkrete Beispiele	165
	■ Darstellung von Tabellen und Diagrammen	165
	■ Cockpits, Dashboards, Tachos und „Spinnen“	166
6.4.6	Verdeutlichen von Strukturen (Gleichartigkeit, Überschneidungsfreiheit, Vollständigkeit)	166
	■ Drei Typen des Reporting	167
	■ Die „Zehn-Punkte-Checkliste“ für einen guten Controllingbericht	167
6.5	Optimierung des Reportingprozesses	169

7 Investitionen im Controlling 173

7.1 Begriff und Arten von Investitionen 174

7.2 Investitionsrechnung 175

7.2.1 Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung 176

7.2.2 Rentabilitätsvergleichsrechnung 178

7.2.3 Amortisationsvergleichsrechnung 178

7.2.4 Investitionsrechnung bei Rationalisierungs- bzw. Ersatzinvestition 179

8 Deckungsbeitragsrechnung 183

8.1 Deckungsbeitragsrechnung als Methode der Teilkostenrechnung 184

8.1.1 Kurzfristige Preisuntergrenze und Deckungsbeitrag 184

8.1.2 Verfahren der Kostenauflösung (Kostenaufteilung) 185

8.2 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing) 186

8.2.1 Ermittlung des Betriebsergebnisses bei Mehrprodukt-unternehmen 186

 ▣ Ermittlung des relativen Deckungsbeitrags 186

 ▣ Periodenerfolg für Produkte 187

8.2.2 Ermittlung des Break-Even-Point 190

8.3 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Relative Einzelkostenrechnung) 190

8.4 Annahme von Zusatzaufträgen 193

8.5 Eigenfertigung oder Fremdbezug? 194

8.6 Ermittlung der kritischen Menge 196

Anhang 203

Formeln 204

Sachwortverzeichnis 207