

<b>1</b>	<b>System und Organisation des ganzheitlichen Controllings . . . . .</b>	<b>11</b>
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

<b>2</b>	<b>Controlling als Steuerungsinstrument</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Strategisches Denken, Planen und Handeln</b>	<b>38</b>
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
<b>2.2</b>	<b>Controlling als in die Zukunft gerichtetes Steuerungsinstrument</b>	<b>46</b>
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
<b>2.3</b>	<b>Frühwarnung</b>	<b>57</b>
2.3.1	Informationsbedarf	57
2.3.2	Aufbau eines Frühwarnsystems	58
2.3.3	Frühindikatoren	58
<b>2.4</b>	<b>Budgetierung als Steuerungsinstrument</b>	<b>60</b>
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**

<b>3.1 Zweck und Ziel der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>72</b>
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
<b>3.2 Systeme der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>79</b>
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
<b>3.3 Ausprägungen der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>84</b>
3.3.1 Kostenträgerzeitrechnung . . . . .	84
3.3.2 Kostenträgerstückrechnung . . . . .	86
■ Mehrstufige Divisionskalkulation . . . . .	86
3.3.3 Prozesskostenrechnung . . . . .	87
<b>3.4 Das Berichtswesen der Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>90</b>
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**

<b>4.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .</b>	<b>96</b>
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

<b>4.2</b>	<b>Grundzüge der Jahresabschlussanalyse</b>	<b>101</b>
	■ 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
<b>4.3</b>	<b>Der „Werkzeugkasten“ des Controllers</b>	<b>110</b>
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
<b>5</b>	<b>Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument</b>	<b>135</b>
<b>5.1</b>	<b>Das Prinzip der BSC</b>	<b>136</b>
	■ Ziele	136
	■ Perspektive	137
	■ Ableitung von Kennzahlen	138
<b>5.2</b>	<b>Das Zielsystem als Grundlage einer BSC</b>	<b>139</b>
	■ Strategic Map	140
<b>5.3</b>	<b>Die Perspektiven der BSC</b>	<b>141</b>
<b>5.4</b>	<b>Die Kennzahlen der BSC</b>	<b>142</b>
	■ P 1.1.	144
	■ Z 1.2	144
	■ K 1.1	144
	■ F 1.1	144
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	145
<b>5.5</b>	<b>Wirkzusammenhänge innerhalb der BSC</b>	<b>146</b>
	■ Kennzahlenmatrix	146
	■ Konkurrierende Ziele	147
<b>5.6</b>	<b>Strategy Map: Die strategische „Landkarte“ der BSC</b>	<b>148</b>
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	151

## **6 Der Controllingbericht – Reporting als Produkt des Controlling 153**

<b>6.1</b>	<b>Grundsätze des Reporting</b>	<b>154</b>
<b>6.2</b>	<b>Sechs Handlungsfelder des Berichtswesens</b>	<b>155</b>
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
<b>6.3</b>	<b>Anforderungen an das Berichtswesen</b>	<b>157</b>
6.3.1	Chancen mit Reporting	157
6.3.2	Schwächen des Reporting in der Praxis	158
	■ Schwächenanalyse des Reporting	159
<b>6.4</b>	<b>Anforderungen an einen Controllingbericht</b>	<b>160</b>
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 verschleiernder 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
<b>6.5</b>	<b>Optimierung des Reportingprozesses</b>	<b>169</b>

<b>7</b>	<b>Investitionen im Controlling</b>	<b>173</b>
7.1	<b>Begriff und Arten von Investitionen</b>	174
7.2	<b>Investitionsrechnung</b>	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
<b>8</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung</b>	<b>183</b>
8.1	<b>Deckungsbeitragsrechnung als Methode der Teilkostenrechnung</b>	184
8.1.1	Kurzfristige Preisuntergrenze und Deckungsbeitrag	184
8.1.2	Verfahren der Kostenauflösung (Kostenaufteilung)	185
8.2	<b>Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)</b>	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	<b>Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Relative Einzelkostenrechnung)</b>	190
8.4	<b>Annahme von Zusatzaufträgen</b>	193
8.5	<b>Eigenfertigung oder Fremdbezug?</b>	194
8.6	<b>Ermittlung der kritischen Menge</b>	196
<b>Anhang</b>		<b>203</b>
<b>Formeln</b>		<b>204</b>
<b>Sachwortverzeichnis</b>		<b>207</b>