

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
 <b>1. Kapitel</b>	
Einleitung .....	1
 <b>2. Kapitel</b>	
Instrumente zur Informationsversorgung .....	31
 <b>3. Kapitel</b>	
Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente .....	107
 <b>4. Kapitel</b>	
Instrumente zur unternehmensinternen Analyse .....	171
 <b>5. Kapitel</b>	
Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen .....	217
 <b>6. Kapitel</b>	
Prognose-Instrumente .....	239
Literaturverzeichnis .....	265
Sachverzeichnis .....	269

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
 <b>1. Kapitel</b>	
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Was ist Controlling? .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Aufgabenfelder des Controllings .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Informationsversorgung .....	3
1.2.2 Planung .....	5
1.2.3 Kontrolle .....	11
1.2.4 Koordination .....	13
<b>1.3 Historische Entwicklung des Controllings .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Entstehung des Begriffs „Controlling“ .....	15
1.3.2 Controlling in den USA .....	15
1.3.3 Controlling in Deutschland .....	17
<b>1.4 Ebenen des Controllings .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Einsatzbereiche des Controllings .....</b>	<b>24</b>
<b>1.6 Überblick über das Instrumentarium des Controllings ...</b>	<b>25</b>
 <b>2. Kapitel</b>	
<b>Instrumente zur Informationsversorgung .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Ermittlung des Informationsbedarfs .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Buchführung und Jahresabschluss .....</b>	<b>35</b>
2.2.1 Aufgaben der Buchführung .....	35
2.2.2 Jahresabschluss des Einzelunternehmens .....	36
2.2.2.1 Bilanz .....	37
2.2.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung .....	40
	<b>IX</b>

2.2.2.3 Lagebericht .....	42
2.2.2.4 Value Reporting .....	43
2.2.3 Jahresabschluss von Konzernen .....	44
2.2.4 Jahresabschluss unter Controllingaspekten .....	46
<b>2.3 Kostenrechnung als Informationsinstrument .....</b>	<b>47</b>
2.3.1 Kostenbegriff .....	49
2.3.2 Kostenartenrechnung .....	53
2.3.3 Kostenstellenrechnung .....	55
2.3.4 Kostenträgerrechnung .....	58
<b>2.4 Erlösrechnung .....</b>	<b>60</b>
<b>2.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....</b>	<b>62</b>
2.5.1 Jahresabschlusskennzahlen .....	64
2.5.1.1 Absolute Jahresabschlusskennzahlen .....	65
2.5.1.2 Vermögensstrukturkennzahlen (Struktur der Aktiva) .....	67
2.5.1.3 Kapitalstrukturkennzahlen (Struktur der Passiva) .....	68
2.5.1.4 Rentabilitätskennzahlen .....	72
2.5.1.5 Horizontale Bilanzstrukturkennzahlen .....	73
2.5.1.6 Liquiditätskennzahlen .....	74
2.5.1.7 Wertorientierte Kennzahlen .....	75
2.5.2 Personalwirtschaftliche Kennzahlen .....	77
2.5.3 Einkaufs- und Materialwirtschaftskennzahlen .....	79
2.5.4 Produktionskennzahlen .....	80
2.5.5 Marketingkennzahlen .....	82
2.5.6 Qualitätskennzahlen .....	85
2.5.7 Kennzahlensysteme .....	85
2.5.7.1 DuPont-Kennzahlensystem .....	86
2.5.7.2 ZVEI-Kennzahlensystem .....	87
2.5.7.3 ROCE-Kennzahlensystem .....	88
2.5.7.4 RL-Kennzahlensystem .....	88
2.5.7.5 Balanced Scorecard .....	89
<b>2.6 Berichtswesen .....</b>	<b>94</b>
2.6.1 Berichtszwecke .....	95
2.6.2 Berichtsarten .....	95

2.6.3 Gestaltungsempfehlungen .....	96
2.6.4 Darstellungsformen .....	98
2.6.5 Berichtssysteme .....	101
2.6.6 Data Warehouse .....	103
2.6.7 Geschäfts- oder Businessplan .....	104
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente .....</b>	<b>107</b>
<b>3.1 Sollgrößenbestimmung .....</b>	<b>108</b>
3.1.1 Schätzung .....	108
3.1.2 Berechnung .....	110
3.1.3 Kalkulation .....	111
3.1.3.1 Zuschlagskalkulation .....	113
3.1.3.2 Maschinenstundensatzkalkulation .....	114
3.1.3.3 Divisionskalkulation .....	115
3.1.3.4 Prozesskostenrechnung .....	116
3.1.3.5 Zielkostenrechnung (Target Costing) .....	118
3.1.4 Preisbestimmung .....	120
3.1.4.1 Marktpreise .....	121
3.1.4.2 Kostenpreise .....	121
3.1.4.3 Verrechnungspreise .....	122
<b>3.2 Plankostenrechnung .....</b>	<b>124</b>
3.2.1 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis .....	125
3.2.2 Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) .....	127
3.2.3 Break-Even-Analyse .....	129
<b>3.3 Deckungsbeitragsrechnung .....</b>	<b>131</b>
3.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	132
3.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	133
3.3.3 Preisuntergrenzenbestimmung und Produktionsplanung mit Deckungsbeiträgen .....	136
<b>3.4 Investitionsrechnung .....</b>	<b>138</b>
3.4.1 Statische Investitionsrechnungsverfahren .....	139
3.4.1.1 Kostenvergleichsrechnung .....	140
3.4.1.2 Gewinnvergleichsrechnung .....	142

3.4.1.3	Rentabilitätsrechnung .....	143
3.4.1.4	Amortisationsrechnung .....	143
3.4.2	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren .....	144
3.4.2.1	Kapitalwertmethode .....	145
3.4.2.2	Interne Zinssatz-Methode .....	147
3.4.2.3	Annuitätenmethode .....	147
<b>3.5</b>	<b>Budgetierung .....</b>	<b>148</b>
3.5.1	Klassische Budgetierungsverfahren .....	149
3.5.1.1	Fortschreibungsbudgetierung .....	150
3.5.1.2	Hierarchische Budgetierung .....	150
3.5.1.3	Bottom-up-Budgetierung .....	151
3.5.1.4	Budgetierung im Gegenstromverfahren .....	152
3.5.2	Better Budgeting .....	152
3.5.2.1	Outputorientierte Budgetierung .....	153
3.5.2.2	Zero-Base-Budgeting .....	154
3.5.2.3	Prozessorientierte Budgetierung (Activity-Based-Budgeting) .....	155
3.5.2.4	Rollierende Vorschau (Rolling Forecasts) .....	157
3.5.3	Beyond Budgeting .....	158
<b>3.6</b>	<b>Operative Kontrollinstrumente .....</b>	<b>159</b>
3.6.1	Ex-Post-Kontrolle .....	161
3.6.2	Ergebniskontrolle .....	161
3.6.3	Fortschrittskontrolle .....	162
3.6.4	Abweichungsanalyse .....	163
3.6.5	Stichprobenanalyse .....	166
3.6.6	Profitcenter-Konzept .....	167
<b>4. Kapitel</b>		
<b>Instrumente zur unternehmensinternen Analyse .....</b>		<b>171</b>
<b>4.1 Produktlebenszykluskonzept .....</b>		<b>171</b>
4.1.1	Produktlebenszyklusanalyse .....	174
4.1.2	Produktlebenszykluskostenrechnung (Life-Cycle-Costing) .....	175
<b>4.2 Erfahrungskurvenkonzept .....</b>		<b>176</b>

<b>4.3 Marktorientierte Analysen</b> .....	178
4.3.1 Strategische Geschäftseinheiten (SGE) .....	179
4.3.2 Produkt-Markt-Analyse .....	182
4.3.3 Wettbewerbsstrategien .....	184
4.3.4 Portfolio-Analysen .....	186
4.3.4.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio .....	187
4.3.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions- Portfolio .....	193
4.3.4.3 Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio .....	196
4.3.4.4 Technologie-Portfolio .....	198
4.3.4.5 Weitere Portfolio-Ansätze .....	202
<b>4.4 Wertorientierte Analysen</b> .....	203
4.4.1 Wertanalyse .....	203
4.4.2 Gemeinkostenwertanalyse .....	205
4.4.3 Wertschöpfungsketten-Analyse .....	206
4.4.4 Nutzwertanalyse .....	211
4.4.5 ABC-Analyse .....	214
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen</b> .....	217
<b>5.1 Umfeldanalysen</b> .....	217
5.1.1 PEST-Analyse .....	218
5.1.2 Branchenstrukturanalyse .....	219
5.1.3 Konkurrenzanalyse .....	222
5.1.4 Umfeldanalyse mit dem EAP-Modell .....	223
<b>5.2 Erfolgsfaktorenanalyse</b> .....	226
<b>5.3 Stärken-Schwächen-Analysen</b> .....	228
5.3.1 SOFT-Analyse .....	228
5.3.2 Potentialanalyse .....	230
5.3.3 SWOT-Analyse .....	231
<b>5.4 Benchmarking</b> .....	232

<b>6. Kapitel</b>	
<b>Prognose-Instrumente .....</b>	<b>239</b>
<b>6.1 Statistische Verfahren .....</b>	<b>239</b>
<b>6.2 Delphi-Methode .....</b>	<b>240</b>
<b>6.3 Diskontinuitätenbefragung .....</b>	<b>244</b>
<b>6.4 Gap-Analyse .....</b>	<b>245</b>
<b>6.5 Szenariotechnik .....</b>	<b>248</b>
<b>6.6 Früherkennungssysteme .....</b>	<b>254</b>
6.6.1 Früherkennungssysteme der ersten Generation .....	254
6.6.2 Früherkennungssysteme der zweiten Generation .....	255
6.6.3 Früherkennungssysteme der dritten Generation .....	256
<b>6.7 Risikomanagement .....</b>	<b>258</b>
6.7.1 Risikoidentifikation .....	259
6.7.2 Risikobewertung .....	262
6.7.3 Risikosteuerung .....	263
6.7.4 Risikoüberwachung .....	263
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>265</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>269</b>