

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                             |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Vorwort zur 6. Auflage</b> .....                                         | III  |
| <b>Zu den Verfassern</b> .....                                              | III  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                          | VII  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....                                            | VIII |
| <b>Verzeichnis der Anhänge</b> .....                                        | IX   |
| <b>Erweitertes Abkürzungs- und Symbolverzeichnis</b> .....                  | X    |
| <br>                                                                        |      |
| <b>1 Historische und begriffliche Grundlagen des Controllings</b> .....     | 1    |
| 1.1 Historische Entwicklung zum modernen Controlling .....                  | 1    |
| 1.1.1 Von den Königshöfen zur „Königsdisziplin“ des Rechnungswesens .....   | 1    |
| 1.1.2 Zur Entwicklung des Controllings in Deutschland .....                 | 2    |
| 1.1.3 Controlling in Non-Profit- und ähnlichen Organisationen .....         | 6    |
| 1.2 Erste Grundlagen des Controllings .....                                 | 10   |
| 1.2.2 Aufgaben und Kernelemente des Controllings, Controllingzyklus .....   | 11   |
| 1.2.3 „Philosophie“ und Voraussetzungen des Controllings .....              | 14   |
| 1.2.4 Operatives Controlling und Strategisches Controlling .....            | 16   |
| 1.2.5 Budgetierung als System der Umsetzung der Planung .....               | 17   |
| <br>                                                                        |      |
| <b>2 Berichtswesen (Reporting) und Kennzahlenanalyse</b> .....              | 21   |
| 2.1 Grundlagen des Berichtswesens .....                                     | 21   |
| 2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....                                  | 23   |
| 2.3 Jahresabschlussanalyse und controllingrelevante Kennzahlen .....        | 28   |
| 2.3.1 Einfache Jahresabschlussanalyse mit Bilanzkennzahlen .....            | 28   |
| 2.3.2 Vermögensstrukturanalyse (Aufbau der Aktiva der Bilanz) .....         | 30   |
| 2.3.3 Liquiditätsanalyse (horizontale und vertikale Bilanzkennzahlen) ..... | 32   |
| 2.3.4 Kapitalstrukturanalyse (Aufbau der Passiva der Bilanz) .....          | 35   |
| 2.3.5 Rentabilitätsanalyse .....                                            | 38   |
| 2.3.6 Cashflow-Analyse als „dynamische“ Liquiditätsanalyse .....            | 43   |
| 2.3.7 Cashflow und Shareholder-Value-Ansatz .....                           | 47   |
| 2.4 Weitere unternehmerische Erfolgsbarometer .....                         | 48   |
| 2.5 Das magische Kennzahlendreieck .....                                    | 53   |
| 2.6 Übungen zur Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen .....                 | 55   |
| 2.7 Controlling als Frühwarnsystem mit Kennzahlen .....                     | 57   |
| <br>                                                                        |      |
| <b>3 Instrumente des Kosten- und Erfolgscontrollings</b> .....              | 60   |
| 3.1 Break-even-Analyse (Gewinnschwellenanalyse) .....                       | 60   |
| 3.2 Deckungsbeitragsrechnung und Direct Costing .....                       | 63   |
| 3.2.1 Von der Vollkosten- zur Teilkostenrechnung .....                      | 63   |
| 3.2.2 Vom Periodenerfolg zum Direct Costing .....                           | 64   |
| 3.3 Deckungsbeitragsrechnung bzw. Direct Costing in Beispielen .....        | 66   |
| 3.4 Anwendungsgebiete der Deckungsbeitragsrechnung .....                    | 72   |
| 3.5 Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten .....     | 74   |
| 3.6 Plankostenrechnung und Grenzplankostenrechnung .....                    | 80   |
| 3.6.1 Starre Plankostenrechnung .....                                       | 81   |
| 3.6.2 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis .....                 | 84   |
| 3.6.3 Grenzplankostenrechnung als Weiterentwicklung .....                   | 87   |
| 3.7 Zur „Gestaltung“ fixer und variabler Kosten .....                       | 89   |
| 3.7.1 Fixkostenmanagement .....                                             | 89   |
| 3.7.2 Gemeinkostenwertanalyse (GWA) .....                                   | 90   |
| 3.7.3 Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) .....                  | 91   |

|          |                                                                             |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.7.4    | Zero-Base-Budgeting (ZBB).....                                              | 95         |
| 3.7.5    | Unterschiede zwischen GWA und Zero-Base-Budgeting.....                      | 99         |
| 3.7.6    | Cost-Engineering als kostensenkende Produkt- und Produktionsgestaltung..... | 100        |
| 3.8      | Das Problem "versunkener "Kosten: Sunk-Costs-Fallacy.....                   | 101        |
| <b>4</b> | <b>Kosten- und Investitionscontrolling .....</b>                            | <b>104</b> |
| 4.1      | Grundlagen: Finanzierung und Investition .....                              | 104        |
| 4.2      | Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....                          | 106        |
| 4.2.1    | Kostenvergleichsrechnung (KVR).....                                         | 107        |
| 4.2.2    | Variante der KVR: „Kritische Menge“ .....                                   | 109        |
| 4.2.3    | Amortisationsrechnung .....                                                 | 111        |
| 4.2.4    | Rentabilitätsrechnung.....                                                  | 113        |
| 4.3      | Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....                          | 115        |
| 4.3.1    | Kapitalwertmethode .....                                                    | 117        |
| 4.3.2    | Annuitätenmethode .....                                                     | 120        |
| 4.3.3    | Methode des internen Zinsfußes .....                                        | 122        |
| 4.4      | Investitionsrechnung an Beispielen verschiedener Branchen.....              | 125        |
| 4.5      | Nutzen-Kosten-Methoden.....                                                 | 126        |
| 4.5.1    | Kosten-Nutzen-Analysen .....                                                | 126        |
| 4.5.2    | Nutzwertanalyse.....                                                        | 128        |
| 4.5.3    | Kosten-Wirksamkeits-Analyse .....                                           | 130        |
| <b>5</b> | <b>Instrumente des Strategischen Controllings.....</b>                      | <b>131</b> |
| 5.1      | ABC-Analyse und XYZ-Analyse.....                                            | 131        |
| 5.2      | Die Gap-Analyse.....                                                        | 132        |
| 5.3      | Portfolio-Management .....                                                  | 134        |
| 5.3.1    | Erfahrungskurven und Produkt-Lebenszyklus.....                              | 134        |
| 5.3.2    | Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (BCG).....                     | 139        |
| 5.3.3    | Marktattraktivitäts-Marktwachstums-Portfolio (McKinsey) .....               | 147        |
| 5.4      | SWOT-Analyse .....                                                          | 150        |
| 5.5      | Benchmarking .....                                                          | 151        |
| 5.6      | Kennzahlensysteme in Beispielen .....                                       | 153        |
| 5.6.1    | Baumdiagramme (Kennzahlenpyramiden) .....                                   | 154        |
| 5.6.2    | Heinens Pyramide (deduktives Mittel-Zweck-Schema) .....                     | 155        |
| 5.6.3    | Das Tableau de Bord.....                                                    | 156        |
| 5.6.4    | Balanced Scorecard.....                                                     | 157        |
| 5.7      | Prognosen im Controlling.....                                               | 162        |
| 5.7.1    | Überblick zu quantitativen und qualitativen Prognosetechniken .....         | 162        |
| 5.7.2    | Ausgewählte qualitative Prognosetechniken.....                              | 165        |
| 5.7.3    | Trendermittlungen durch Wertreihenglättung.....                             | 167        |
| 5.8      | Szenario-Technik .....                                                      | 175        |
| <b>6</b> | <b>Personalcontrolling .....</b>                                            | <b>180</b> |
| 6.1      | Einordnung des Personalcontrollings.....                                    | 180        |
| 6.2      | Ziele und Instrumente des Personalcontrollings.....                         | 181        |
| 6.3      | Strategisches und operatives Personalcontrolling .....                      | 182        |
| 6.4      | Organisation und Methoden des Personalcontrollings.....                     | 183        |
| 6.5      | Personalplanung und weitere Instrumente des Personalcontrollings.....       | 187        |
| 6.6      | Personalkennzahlen (in Beispielen aus der Praxis).....                      | 192        |
| 6.7      | Bildungscontrolling.....                                                    | 195        |
| 6.8      | Probleme des Personalcontrollings.....                                      | 197        |

VI

|                                   |                                                         |            |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>7</b>                          | <b>Kommunales Beteiligungscontrolling.....</b>          | <b>199</b> |
| 7.1                               | Steuerung kommunaler Beteiligungen .....                | 199        |
| 7.2                               | Instrumentarium des Beteiligungscontrollings .....      | 200        |
| 7.3                               | Ausblick – Öffentliche Verwaltung und Controlling ..... | 201        |
| <b>Anhang .....</b>               |                                                         | <b>203</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b> |                                                         | <b>217</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis .....</b> |                                                         | <b>243</b> |