

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
Gewinnsteuerung — das kranke Kind der Unternehmung ...	11
Teil 1: Controlling, eine neue Aufgabe	13
A. Controlling — Notwendigkeit oder Störfaktor? ...	15
B. Funktionsbeschreibung	20
I. Planung	22
1. <i>Entwicklung von Objectives</i>	22
2. <i>Fallstudie: Operationale Ziele</i>	28
3. <i>Auswirkungen auf die Langfristplanung</i>	29
II. Information und Kontrolle	30
1. <i>Das Informationssystem des Controllers</i>	31
2. <i>Kontrolltätigkeit im Controlling</i>	33
3. <i>Ursachenanalyse bei Abweichungen</i>	34
4. <i>Auswirkungen auf Steuerung und Objectives</i>	35
III. Steuerung	36
C. Lösung von Konflikten	37
I. Der institutionalisierte Konflikt	37
II. Der organisierte Konfliktlöseprozeß	38
III. Steuern oder steuern lassen?	40
IV. Die Stelle zwischen Stab und Linie	41
D. Zusammenfassung: Aufgabenbeschreibung des Controllers	43
Teil 2: Bausteine des Controlling	49

A. Entscheidungsrechnung statt Überwälzungsrechnung	51
I. Das Rechnungswesen als Fundament	51
1. <i>Aufgabenbeschreibung des Rechnungswesens</i>	51
2. <i>Die brauchbare Kostenrechnung</i>	55
II. Warum die Vollkostenrechnung nicht ausreicht ..	59
1. <i>Das Controlling-System</i>	61
2. <i>Fehlentscheidungen mit Vollkostenrechnung</i> ..	65
a) <i>Fehlerquellen bei den Einzelkosten</i>	68
b) <i>Fehler beim Zuschlagssatz</i>	70
c) <i>Fehlermöglichkeiten durch den Gewinn-</i> <i>zuschlag</i>	74
3. <i>Vernachlässigung der Fixkosten?</i>	75
III. Das Basis-Informationssystem	76
1. <i>Kostenartenrechnung</i>	79
2. <i>Kostenstellenrechnung</i>	82
3. <i>Kostenträgerrechnung</i>	84
IV. Bedarfsorientierte Verdichtung	86
1. <i>Profit-Center-Abrechnung</i>	86
2. <i>Sparten- und Bereichs-Ergebnisse</i>	89
3. <i>Fallstudie: Ergebnisauswertung</i>	95
V. Das bedarfsorientierte Informationssystem in der Praxis	97
X B. Motivation durch Profit-Centers	102
I. Profit-Center-Formen	102
1. <i>Im Vertrieb</i>	102
2. <i>In der Produktion</i>	103
3. <i>In der Verwaltung</i>	106
4. <i>Im Lager-/Versandwesen</i>	107
5. <i>Bei mehrstufiger Leistungserstellung</i>	108
II. Ermittlung der Soll-Deckungsbeiträge	109
1. <i>Umlage mit Schlüsseln</i>	110
2. <i>Zielorientierte Vorgaben</i>	110
3. <i>Fallstudie: Vorgabe dezentraler Gewinnziele</i> ..	116
4. <i>Kontrolle durch das Bordbuch</i>	118
III. Leistungsorientierte Honorierung	121

C. Verfahren der Kostensteuerung	123
I. Kostenvergleiche	125
1. <i>Aufbau von Vergleichsmöglichkeiten</i>	125
2. <i>Durchführung</i>	128
II. Aktivierung zum Kostendenken	129
1. <i>Anreizsysteme</i>	129
2. <i>Verfahren zur Ideensuche</i>	130
III. Kostensteuerung als Projekt	131
1. <i>Interne Lösung: die task-force</i>	131
2. <i>Externe Unterstützung: Der Berater</i>	134
IV. Der Schubladenplan	134
D. Ertragssteuerung	136
I. Zielorientierte Preispolitik	136
1. <i>Fallstudie: Entscheidung über die Auftrags-</i> <i>annahme</i>	138
2. <i>Kriterien für die Auswahl des adäquaten</i> <i>Preisbildungs-Verfahrens</i>	139
3. <i>Preispolitik bei Auftragsproduktion</i>	142
a) <i>Preisbildung in der Finanzkrise</i>	145
b) <i>Preis zur Kostendeckung</i>	146
c) <i>Preise zur Markterschließung</i>	148
d) <i>Kapazitätsauslastung</i>	148
e) <i>Nutzung von Marktchancen</i>	149
4. <i>Beispiel: Preisbildung bei alternativen Zielen</i>	151
5. <i>Preispolitik bei Lagerproduktion</i>	152
II. <i>Selektive Absatzpolitik</i>	158
E. Komponenten zur Gewinnsteuerung (Zusammenfassung)	163
Teil 3: Der Controller in der Unternehmungshierarchie	165
A. Kriterien für Notwendigkeit und Standort	167
I. <i>Innovationsbedarf</i>	167
II. <i>Unternehmensgröße</i>	169
III. <i>Komplexität der Probleme</i>	170
IV. <i>Essentials</i>	171

B.	Der Controller im kaufmännischen Bereich	173
I.	Der Treasurer: Hemmschuh des Controllers	173
II.	Liquiditätspolitik contra Gewinnsteuerung	174
III.	Wer verantwortet das Finanz- und Rechnungswesen?	175
C.	Stab oder Linie?	177
I.	Ursprung der Stabsidee	177
II.	Der Stab — eine Fehlkonstruktion!	178
III.	Querschnittsbereich, Projekt oder Matrix	181
IV.	Zukunftsorientierte Matrix als Beispiel	183
D.	Größenabhängige Lösungsansätze	186
I.	Die Controller-Organisation im Klein- und Mittelbetrieb	186
II.	Im konzernfreien Einzelunternehmen	187
III.	Im Konzern	188
E.	Der Apparat des Controllers	190
I.	Planung	192
II.	Analyse	194
III.	Organisation	197
Teil 4: Die Einführung des Controlling		201
A.	Motivation der bestehenden Hierarchie	203
I.	Überlappende Entscheidungsfelder	203
II.	Einbau einer neuen Stelle	206
III.	Controlling — ein ungewollter Bereich	207
IV.	Verkaufsargumente für das Controlling	214
V.	Die Stabilität des Controlling	219
B.	Umstellungsstrategie	221
I.	Total-Systems-Approach	222
II.	Puzzyfoot-Approach	223
III.	Die stufenweise Umstellung als Lern- und Anpassungsprozeß	224
C.	Umstellungsplanung	226
I.	Umstellungsaktivitäten	227
1.	Voruntersuchung	227
2.	Aufbau und Konzeption	229

3. <i>Implementierung und Kontrolle</i>	231
II. Die zeitliche Umstellungsplanung	233
III. Vorgehensplan	235
D. Von der Umstellung zur Durchführung	237
I. Der Controller im interessenpolitischen Prozeß .	237
II. Wie der Controller sein Steuerungssystem in Gang hält	240
Literaturverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis	246