

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Inhaltsübersicht . . . . .	VII
Autorenverzeichnis . . . . .	XIII
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XV
<b>Zielsetzung und Aufbau des Buches . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>1. Grundlagen zum Controllingkonzept</b>	
1.1 Warum Controlling? . . . . .	5
1.2 Aufgaben des Controllingsystems . . . . .	8
1.3 Der Controller in der Organisation . . . . .	15
1.4 Controlling – für wen eigentlich? . . . . .	18
1.4.1 Controlling in der produzierenden Industrie . . . . .	18
1.4.2 Controlling in Handelsunternehmen . . . . .	19
1.4.3 Controlling im Versicherungsunternehmen . . . . .	21
1.4.4 Controlling in Banken . . . . .	24
1.4.5 Controlling in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	26
1.4.6 Controlling in Non-Profit-Organisationen . . . . .	30
1.4.7 Controlling im Gesundheitswesen . . . . .	33
<b>2. Analyse des bestehenden Rechnungswesens, des Reporting und der Unternehmensplanung</b>	
2.1 Die Vorgehensschritte . . . . .	37
2.2 Was man dazu wissen muss . . . . .	39
2.2.1 Grundlagen des Rechnungswesens . . . . .	39
2.2.1.1 Aufgaben und Teilgebiete des Rechnungswesens	45
2.2.1.2 Die Kosten- und Leistungsrechnung als zentrales Controllinginstrument . . . . .	50
2.2.1.3 Organisatorische Regelungen . . . . .	57
2.2.2 Grundlagen der Unternehmensplanung . . . . .	58
2.2.2.1 Begriff und Funktionen der Planung . . . . .	59
2.2.2.2 Fristigkeit und Stufen der Planung . . . . .	62
2.2.2.3 Organisatorische Regelungen . . . . .	65
<b>3. Definieren des Anforderungsprofils des Controllingsystems</b>	
3.1 Die Vorgehensschritte . . . . .	73

3.2	Was man dazu wissen muss . . . . .	78
3.2.1	Die Kontextfaktoren von Controllingssystemen . . . . .	78
3.2.2	Beispiel eines Controlling-Anforderungsprofils . . . . .	83
<b>4.</b>	<b>Ausbau des Rechnungswesens zu einem Management Accounting</b>	
4.1	Die Vorgehensschritte . . . . .	87
4.2	Was man dazu wissen muss . . . . .	90
4.2.1	Begriff und Aufgaben des Management Accounting . . . . .	90
4.2.2	Bestandteile des Management Accounting . . . . .	91
4.2.2.1	Führungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnungssysteme . . . . .	91
	(1) Vollkostenrechnung am Beispiel der Plankostenrechnung . . . . .	94
	(2) Traditionelle Systeme der Teilkostenrechnung . . . . .	106
	(3) Prozesskostenrechnung . . . . .	111
	(4) Fallstudie: Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	125
4.2.2.2	Das Investitionscontrolling . . . . .	132
	(1) Investitionsrechnungsverfahren . . . . .	134
	(2) Investitionscontrollingsystem . . . . .	140
4.2.2.3	Die Finanzrechnung . . . . .	145
4.2.3	Welche Chancen bietet die Integration des Rechnungswesens? . . . . .	150
<b>5.</b>	<b>Vom Management Accounting zum System der Jahresplanung und Jahresbudgetierung</b>	
5.1	Die Vorgehensschritte . . . . .	157
5.2	Was man dazu wissen muss . . . . .	160
5.2.1	Ablauf der Jahresplanung . . . . .	160
5.2.2	Das Budgetierungssystem im Rahmen der Planung . . . . .	163
5.2.2.1	Budgetsystem . . . . .	163
5.2.2.2	Spezielle Budgetierungsinstrumente . . . . .	174
5.2.2.3	Budgetierungsprozess . . . . .	177
5.2.2.4	Budgetierungsorgane . . . . .	182
5.2.2.5	Fallstudie: Das Erfolgsbudget der Alpha AG . . . . .	184
5.3	Aufbau einer modernen Planung und Budgetierung . . . . .	189
5.3.1	Schwachstellen der herkömmlichen Planung und Budgetierung . . . . .	189
5.3.2	Advanced Budgeting – Better and Beyond . . . . .	191

<b>6. Ausbau zu einer Mehrjahresplanung</b>	
6.1 Die Vorgehensschritte . . . . .	201
6.2 Was man dazu wissen muss . . . . .	203
6.2.1 Der Zusammenhang zwischen strategischer Planung, Mehrjahresplanung und Jahresplanung . . . . .	203
6.2.2 Die Mehrjahresplanung am Beispiel der Investitionsplanung . . . . .	208
<b>7. Strategisches Management und Strategiecontrolling</b>	
7.1 Die Vorgehensschritte . . . . .	209
7.2 Was man dazu wissen muss . . . . .	213
7.2.1 Strategisches versus operatives Controlling . . . . .	213
7.2.2 Ausgewählte Instrumente der strategischen Analyse . . . . .	214
7.2.3 Ausgewählte Instrumente der Strategieentwicklung . . . . .	218
7.2.4 Strategiebewertung/-wahl mit den Instrumenten der wertorientierten Unternehmensführung . . . . .	222
7.2.4.1 Die Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) . . . . .	226
7.2.4.2 Die Economic Value Added Methode (EVA®) . . . . .	228
7.2.5 Strategiebeschreibung und -kommunikation mit Strategy Map und Balanced Scorecard . . . . .	232
7.2.6 Strategieverankerung und Strategiecontrolling . . . . .	238
<b>8. Aufbau eines umfassenden Informationsversorgungssystems zur Unterstützung von Planung und Reporting</b>	
8.1 Die Vorgehensschritte . . . . .	245
8.2 Was man dazu wissen muss . . . . .	249
8.2.1 Bestandteile des Informationsversorgungssystems . . . . .	249
8.2.2 Verfahren der Informationsbedarfsermittlung . . . . .	250
8.2.3 Informationsbeschaffung und -aufbereitung durch Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .	252
8.2.4 Beispiele zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen . . . . .	256
8.2.4.1 Das DuPont-Kennzahlensystem . . . . .	257
8.2.4.2 Das Messgrößensystem einer Balanced Scorecard . . . . .	259
8.2.4.3 Exkurs: Risikoindikatoren als Instrument des Risikocontrollings . . . . .	264
8.2.5 Informationsübermittlung und -interpretation – Das Berichtssystem als Pendant zum Planungssystem . . . . .	266
8.2.5.1 Frequenz der Berichterstellung . . . . .	267
8.2.5.2 Berichtshierarchien . . . . .	267
8.2.5.3 Berichtsgestaltung . . . . .	268

8.2.6 IT-Unterstützung . . . . .	273
8.2.6.1 IT-Unterstützung bei der Planung im Rechnungswesen und im Reporting . . . . .	273
8.2.6.2 Der Auswahlprozess von Standard-Software . . . . .	279
8.2.6.3 Praxisbeispiel: Anwendung der Standard- Software mySAP ERP der SAP AG . . . . .	282
<b>9. Schaffung einer Controllingorganisation</b>	
9.1 Die Vorgehensschritte . . . . .	285
9.2 Was man dazu wissen muss . . . . .	288
9.2.1 Determinanten der Controllingorganisation . . . . .	288
9.2.2 Einordnung des Controllings in die Unternehmens- hierarchie . . . . .	289
9.2.2.1 Einordnung des Controllings ohne eigene Controllerstellen . . . . .	289
9.2.2.2 Einordnung des Controllings mit eigenen Controllerstellen . . . . .	291
9.2.2.3 Selbstcontrolling . . . . .	294
9.2.3 Controllingprozess . . . . .	296
9.2.4 Controllingorganisationen im Wandel . . . . .	297
9.2.5 Beispiel aus einer mittelständischen Verlagsgruppe: Medien GmbH . . . . .	307
9.2.6 Beispiel für ein funktionales Controlling: Personalcontrolling . . . . .	310
<b>10. Trends im Controlling. Wie geht es weiter?</b>	
10.1 Aktuelle Entwicklungen . . . . .	315
10.2 Controlling und Corporate Performance Management . . . . .	316
10.3 Industrialisierung des Controllings . . . . .	319
10.4 Benchmarking von Controllingprozessen . . . . .	321
10.5 Corporate Governance & Sarbanes-Oxley Act . . . . .	325
10.6 Controlling von Intangibles . . . . .	326
Literaturverzeichnis . . . . .	329
Sachverzeichnis . . . . .	339