

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XI

## I. Einführung

1. Zielsetzung und Aufbau des Buchs .....	1
2. Grundlagen zum Controllingkonzept .....	4
2.1 Warum Controlling? .....	4
2.2 Aufgaben des Controllingsystems .....	5
2.3 Der Controller in der Führung .....	8

## II. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem

1. Diagnose des Rechnungswesens sowie der Unternehmensplanung .....	15
1.1 Die Vorgehensschritte .....	15
1.2 Was man dazu wissen muß .....	17
1.2.1 Grundlagen des Rechnungswesens .....	17
1.2.1.1 Aufgaben und Teilgebiete des Rechnungswesens ..	18
1.2.1.2 Die Kosten- und Leistungsrechnung als zentrales Controllinginstrument .....	21
1.2.2 Grundlagen der Unternehmensplanung .....	25
1.2.2.1 Begriff und Funktionen der Planung .....	25
1.2.2.2 Fristigkeit und Stufen der Planung .....	29
1.2.2.3 Planungsinstrumente im Überblick .....	32
1.2.2.4 Organisatorische Regelungen .....	34
2. Definieren des Anforderungsprofils des Controllingsystems .....	41
2.1 Die Vorgehensschritte .....	41
2.2 Was man dazu wissen muß .....	43
2.2.1 Die Kontextfaktoren von Controllingsystemen .....	43
2.2.2 Beispiel eines Controlling-Anforderungsprofils .....	46
3. Ausbau des Rechnungswesens zu einem Management Accounting .....	49
3.1 Die Vorgehensschritte .....	49
3.2 Was man dazu wissen muß .....	52
3.2.1 Begriff und Aufgaben des Management Accounting .....	52

3.2.2	Bestandteile des Management Accounting .....	53
3.2.2.1	Führungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnungssysteme .....	53
(1)	Systeme der Plankostenrechnung .....	55
(2)	Systeme der Teilkostenrechnung .....	69
(3)	Entscheidungsunterstützung durch Kosten- und Leistungsrechnungen .....	73
(4)	Fallstudie: Entscheidungsunterstützung durch Informationen der Kosten- und Leistungsrechnung .....	79
3.2.2.2	Die Investitionsrechnung .....	84
(1)	Verfahren der Investitionsrechnung .....	85
(2)	Investitionsrechnung aus der Sicht des Controllers .....	95
3.2.2.3	Die Finanzrechnung .....	101
<b>4.</b>	<b>Vom Management Accounting zum System der Jahresplanung und Jahresbudgetierung .....</b>	<b>104</b>
4.1	Die Vorgehensschritte .....	104
4.2	Was man dazu wissen muß .....	107
4.2.1	Ablauf der Jahresplanung .....	107
4.2.2	Das Budgetierungssystem im Rahmen der Planung .....	110
4.2.2.1	Budgetsystem .....	110
4.2.2.2	Budgetierungsprozeß .....	121
4.2.2.3	Budgetierungsorgane .....	126
4.2.2.4	Fallstudie: Das Erfolgsbudget der Alpha AG .....	128
<b>5.</b>	<b>Ausbau zu einer Mehrjahresplanung .....</b>	<b>136</b>
5.1	Die Vorgehensschritte .....	136
5.2	Was man dazu wissen muß .....	138
5.2.1	Der Zusammenhang zwischen strategischer Planung, Mehrjahresplanung und Jahresplanung .....	138
5.2.2	Die Mehrjahresplanung am Beispiel der Investitionsplanung .....	142
<b>6.</b>	<b>Aufbau der strategischen Planung .....</b>	<b>145</b>
6.1	Die Vorgehensschritte .....	145
6.2	Was man dazu wissen muß .....	148
6.2.1	Strategisches versus operatives Controlling .....	148
6.2.2	Ausgewählte Instrumente des strategischen Controlling .....	151
<b>7.</b>	<b>Aufbau eines umfassenden Informationsversorgungssystems .....</b>	<b>157</b>
7.1	Die Vorgehensschritte .....	157
7.2	Was man dazu wissen muß .....	160
7.2.1	Bestandteile eines Informationsversorgungssystems .....	160

7.2.2	Verfahren der Informationsbedarfsermittlung . . . . .	161
7.2.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .	164
7.2.3.1	Informationsaufbereitung durch Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .	164
7.2.3.2	Beispiele zu Kennzahlensystemen und Kennzah- len . . . . .	167
7.2.4	Das Berichtssystem als Pendant zum Planungssystem . . .	173
7.2.4.1	Anforderungen an Berichte und Berichtshierar- chie . . . . .	174
7.2.4.2	Aufbau von Berichtssystemen . . . . .	178
7.2.5	Computerunterstützung im Rahmen des Controlling . . .	182
7.2.5.1	Computerunterstützung bei der Planung und im Rechnungswesen . . . . .	182
7.2.5.2	Der Auswahlprozeß von Standardsoftware . . . . .	187
<b>8.</b>	<b>Schaffung einer Controllingorganisation . . . . .</b>	<b>195</b>
8.1	Die Vorgehensschritte . . . . .	195
8.2	Was man dazu wissen muß . . . . .	198
8.2.1	Determinanten der Controllingorganisation . . . . .	198
8.2.2	Einordnung des Controlling in die Unternehmenshierar- chie . . . . .	199
8.2.3	Persönlichkeit des Controllers . . . . .	204
8.2.4	Praxisbeispiele; Controllingorganisation im Mittelstand und in Großunternehmen . . . . .	205
8.2.5	Fallstudie: Konflikte in der Controller-Praxis . . . . .	208
<b>9.</b>	<b>Weitere Ausbaustufen des Controllingsystems . . . . .</b>	<b>215</b>
9.1	Die Vorgehensschritte . . . . .	215
9.2	Was man dazu wissen muß . . . . .	218
9.2.1	Controlling und neue Produktions- und Informations- technologien . . . . .	218
9.2.2	Kostensteuerung in Gemeinkostenbereichen . . . . .	220
9.2.2.1	Gemeinkosten und deren Problematik . . . . .	220
9.2.2.2	Probleme der klassischen Kostenplanungs- und -kontrollverfahren . . . . .	222
9.2.2.3	Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Bud- geting . . . . .	223
9.2.2.4	Prozeßmanagement und Prozeßkostenrechnung . . . . .	231
	Literaturverzeichnis . . . . .	243
	Sachverzeichnis . . . . .	247