

Beck-Wirtschaftsberater

# Das Controllingkonzept

Die Gestaltung eines wirkungsvollen  
Controllingsystems

Horváth & Partners

8., überarbeitete Auflage

dtv

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Autorenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Zielsetzung und Aufbau des Buches .....	XXI
<b>1. Kapitel</b>	
Selbstverständnis und Struktur des Controllings .....	1
<b>2. Kapitel</b>	
Management Accounting .....	23
<b>3. Kapitel</b>	
Strategische Planung .....	99
<b>4. Kapitel</b>	
Operative Planung, Budgetierung & Forecast .....	149
<b>5. Kapitel</b>	
Finanzmanagement und Finanz-Controlling .....	197
<b>6. Kapitel</b>	
Management Reporting .....	223
<b>7. Kapitel</b>	
IT-System .....	257
<b>8. Kapitel</b>	
Controllingorganisation .....	287
<b>9. Kapitel</b>	
Governance .....	331
<b>10. Kapitel</b>	
Trends .....	363

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Autorenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Zielsetzung und Aufbau des Buches .....	XXI

## 1. Kapitel

<b>Selbstverständnis und Struktur des Controllings .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Ziele des Kapitels .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Aufgaben des Controllings .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Rolle und Stellenbeschreibung des Controllers .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Das „House of Controlling“ – Bausteine eines wirkungs-</b> <b>vollen Controlling-Systems .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6 Das „House of Controlling“ und seine Kontextfaktoren</b>	<b>14</b>
<b>1.7 Weiteres Vorgehen .....</b>	<b>20</b>
<b>1.8 Gestaltungcheckliste für Manager und Controller .....</b>	<b>21</b>

## 2. Kapitel

<b>Management Accounting .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Ziele des Kapitels .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Einführung .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Gestaltung eines wirkungsvollen Management</b> <b>Accountings .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Kosten- und Leistungsrechnung .....	26
2.3.1.1 Systeme der Vollkostenrechnung .....	31
2.3.1.2 Systeme der Teilkostenrechnung .....	43

2.3.1.3	Prozesskostenrechnung .....	50
2.3.1.4	Ergebnisrechnung .....	62
2.3.1.5	Target Costing .....	66
2.3.2	Investitionsrechnung .....	68
2.3.3	Investitionsrechnungsverfahren .....	71
2.3.4	Investitionsrechnungssystem .....	77
<b>2.4</b>	<b>Gestaltung einer wirkungsvollen Finanzrechnung .....</b>	<b>82</b>
<b>2.5</b>	<b>Praxisbeispiel .....</b>	<b>88</b>
2.5.1	Die Unternehmensgruppe Fischer .....	88
2.5.2	Projekt: Neugestaltung der Kosten- und Ergebnisrechnung .....	88
2.5.3	Lessons Learned .....	94
<b>2.6</b>	<b>Gestaltungsscheckliste für Manager und Controller .....</b>	<b>96</b>
<b>3. Kapitel</b>		
<b>Strategische Planung .....</b>		<b>99</b>
<b>3.1 Ziele des Kapitels .....</b>		<b>99</b>
<b>3.2 Einführung .....</b>		<b>99</b>
<b>3.3 Gestaltung einer wirkungsvollen Strategischen Planung .....</b>		<b>101</b>
3.3.1	Strategieprozess .....	104
3.3.2	Ausgewählte Instrumente der strategischen Analyse ..	107
3.3.3	Ausgewählte Instrumente der Strategieentwicklung ..	112
3.3.4	Strategiebewertung/-wahl mit den Instrumenten der wertorientierten Unternehmensführung .....	116
3.3.4.1	Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) .....	120
3.3.4.2	Economic Value Added Methode (EVA®) .....	122
3.3.5	Strategiebeschreibung und -kommunikation mit Strategy-Maps und der Balanced Scorecard .....	125
3.3.6	Strategieverankerung und Strategiecontrolling .....	133
<b>3.4 Praxisbeispiel .....</b>		<b>139</b>
3.4.1	Die Prints GmbH .....	139
3.4.2	Projekt: Entwicklung einer Balanced Scorecard .....	140

3.4.3 Lessons Learned .....	147
<b>3.5 Gestaltungscheckliste für Manager und Controller .....</b>	<b>148</b>
<b>4. Kapitel</b>	
<b>Operative Planung, Budgetierung &amp; Forecast .....</b>	<b>149</b>
<b>4.1 Ziele des Kapitels .....</b>	<b>149</b>
<b>4.2 Einführung .....</b>	<b>149</b>
<b>4.3 Gestaltung einer wirkungsvollen operativen Planung ...</b>	<b>151</b>
<b>4.4 Gestaltung einer wirkungsvollen Budgetierung .....</b>	<b>153</b>
4.4.1 Budgetsystem .....	154
4.4.2 Budgetierungsprozess .....	167
4.4.3 Budgetierungsorgane .....	177
<b>4.5 Gestaltung eines wirkungsvollen Forecast .....</b>	<b>177</b>
4.5.1 Herkömmlicher Forecast .....	178
4.5.2 Rollierender Forecast .....	179
<b>4.6 Praxisbeispiel .....</b>	<b>185</b>
4.6.1 Die Sicherheits AG .....	185
4.6.2 Projekt: Entwicklung eines neuen Forecastprozesses ..	186
4.6.3 Lessons Learned .....	193
<b>4.7 Gestaltungscheckliste für Manager und Controller .....</b>	<b>195</b>
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Finanzmanagement und Finanz-Controlling .....</b>	<b>197</b>
<b>5.1 Ziele des Kapitels .....</b>	<b>197</b>
<b>5.2 Einführung .....</b>	<b>197</b>
<b>5.3 Gestaltung eines wirkungsvollen Finanzmanagements     und Finanz-Controllings .....</b>	<b>199</b>
5.3.1 Finanzmanagement .....	200
5.3.2 Finanz-Controlling .....	204
5.3.2.1 Aufgaben des Finanz-Controllings .....	204
5.3.2.2 Instrumente des Finanz-Controllings .....	206

<b>5.4 Praxisbeispiel</b> .....	214
5.4.1 Die Medien AG .....	214
5.4.2 Projekt: Optimierung der Liquiditätsplanung .....	214
5.4.3 Lessons Learned .....	219
<b>5.5 Gestaltungscheckliste für Manager und Controller</b> .....	222
<b>6. Kapitel</b>	
<b>Management Reporting</b> .....	223
<b>6.1 Ziele des Kapitels</b> .....	223
<b>6.2 Einführung</b> .....	223
<b>6.3 Gestaltung eines wirkungsvollen Management Reportings</b> .....	225
6.3.1 Grundlage: Wirkungsvolle Informationsbedarfsanalyse .....	226
6.3.2 Gestaltung wirkungsvoller Kennzahlen .....	228
6.3.2.1 Funktion und Kategorien von Kennzahlen .....	228
6.3.2.2 Kennzahlensysteme .....	233
6.3.2.3 Das Messgrößensystem einer Balanced Scorecard ..	238
6.3.3 Gestaltung eines wirkungsvollen Reportings .....	241
6.3.4 Aktuelle Trends im Management Reporting .....	248
<b>6.4 Praxisbeispiel</b> .....	250
6.4.1 Die Handels GmbH .....	250
6.4.2 Projekt: Entwicklung eines Kennzahlensystems mit standardisierten Berichten .....	251
6.4.3 Lessons Learned .....	254
<b>6.5 Gestaltungscheckliste für Manager und Controller</b> .....	255
<b>7. Kapitel</b>	
<b>IT-System</b> .....	257
<b>7.1 Ziele des Kapitels</b> .....	257
<b>7.2 Einführung</b> .....	257
7.2.1 Betriebliche Einsatzbereiche von IT .....	259
7.2.2 Der Auswahlprozess von Standard-Software .....	262

<b>7.3 Gestaltung einer wirkungsvollen IT-Unterstützung des Controllings</b> .....	264
7.3.1 Grundlagen der IT-Unterstützung .....	265
7.3.2 IT-Unterstützung von Planung, Kontrolle und Datenanalyse .....	269
7.3.3 Automatisierung der Controllingprozesse .....	274
<b>7.4 Praxisbeispiel</b> .....	276
7.4.1 Industrielle Dienstleistungen GmbH und die Anlagenbau AG .....	276
7.4.2 Projekt: Verzahnung des Konten- und Kostenstellenplans .....	277
7.4.3 Lessons Learned .....	282
<b>7.5 Gestaltungsscheckliste für Manager und Controller</b> .....	284
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Controllingorganisation</b> .....	287
<b>8.1 Ziele des Kapitels</b> .....	287
<b>8.2 Einführung</b> .....	287
<b>8.3 Gestaltung einer wirkungsvollen Controllingorganisation</b> .....	290
8.3.1 Einflussfaktoren auf die Controllingorganisation .....	290
8.3.2 Verankerung des Controllings im Unternehmen .....	292
8.3.3 Aufgaben des Controllings .....	297
8.3.3.1 Prozessorientierte Controllingorganisation .....	297
8.3.3.2 Controlling Shared Service Center .....	303
8.3.3.3 Spezialisierte Controllingaufgaben .....	308
8.3.4 Aufbau des Controllingbereichs .....	314
8.3.5 Controllingressourcen .....	317
<b>8.4 Praxisbeispiel</b> .....	321
8.4.1 Die Travel SE .....	321
8.4.2 Projekt: Entwicklung einer standortübergreifenden CFO-Organisation .....	321
8.4.3 Lessons Learned .....	328

<b>8.5 Gestaltungsscheckliste für Manager und Controller .....</b>	<b>329</b>
<b>9. Kapitel</b>	
<b>Governance .....</b>	<b>331</b>
<b>9.1 Ziele des Kapitels .....</b>	<b>331</b>
<b>9.2 Einführung .....</b>	<b>332</b>
<b>9.3 Gestaltung eines wirkungsvollen Überwachungs-</b>	
<b>    Systems .....</b>	<b>335</b>
9.3.1 Internes Kontrollsystem .....	335
9.3.1.1 Funktion des internen Kontrollsystems .....	335
9.3.1.2 Das COSO-Konzept .....	337
9.3.2 Die Interne Revision .....	339
9.3.2.1 Funktion der Internen Revision .....	339
9.3.2.2 Methodik der Internen Revision .....	340
9.3.3 Risikomanagement .....	345
9.3.3.1 Funktion des Risikomanagements .....	345
9.3.3.2 Risikoanalyse .....	347
9.3.3.3 Risikoplanung und -steuerung .....	349
9.3.3.4 Risikoüberwachung und -dokumentation .....	352
<b>9.4 Praxisbeispiel .....</b>	<b>353</b>
9.4.1 Die Medizintechnik AG .....	353
9.4.2 Projekt: Aufbau eines systematischen Risikomanagements .....	353
9.4.3 Lessons Learned .....	359
<b>9.5 Gestaltungsscheckliste für Manager und Controller .....</b>	<b>361</b>
<b>10. Kapitel</b>	
<b>Trends .....</b>	<b>363</b>
Literaturverzeichnis .....	367
Sachverzeichnis .....	373