

Fallstudien zum Controlling

Inhaltsverzeichnis

I. Einführung	1
1. Zur Arbeit mit diesem Fallstudienbuch	1
2. Zur Arbeit mit Geschäftsberichten als wesentlicher Informationsquelle	6
II. Strategisches Controlling	15
1. Unternehmensleitbild	15
2. Szenario-Analyse	24
2.1. Value-at-Risk-Modell	24
2.2. BERI-Index, Scoring-Modell	33
3. PEST-Analyse	37
4. SWOT-Analyse	45
5. SWOT-Interaktionsmatrix	55
6. Gap-Analyse, Ansoff-Matrix	59
7. Segmentberichterstattung	66
8. Produktlebenszyklus-Kostenrechnung	73
9. Portfolio-Analyse	79
10. Normstrategien, Austrittsplanung	80
11. „Allround-“Fallstudie	96
III. Jahresabschlussgestütztes Controlling	107
1. Verdichtung und Auswertung eines Jahresabschlusses	107
2. Konstruktion und Analyse von Jahresabschlusskennzahlen im Unternehmensvergleich	122
3. Beurteilung der Bilanzpolitik und kennzahlgestützte Bonitätsanalyse im Krisenfall	140
4. Jahresabschlussplanung (Planbilanz und Plan-GuV)	153
IV. Kosten- und Leistungs-Controlling	163
1. Deckungsbeitragsrechnung	163
1.1. Ableitung einer Deckungsbeitragsrechnung aus dem BAB	163

1.2. Ableitung und Interpretation einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	175
1.3. „Allround-Fallstudie“ zur Deckungsbeitragsrechnung	179
2. Prozesskostenrechnung	188
2.1. Erstellung und Implementierung in bottom-up-Richtung	188
2.2. Prozesskostenrechnung und traditionelle Produktkalkulation	205
2.3. Prozesskostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung	210
3. Nutzenorientiertes Produktdesign mittels der Zielkostenrechnung	216
4. Kostenmanagement im NPO-Bereich	222
4.1. Prozesskostenrechnung und Prozessmanagement	222
4.2. Zielkostenrechnung und Zielkostenmanagement	233

V. Zahlungsstromorientiertes Controlling240

1. Investitionscontrolling mit Hilfe von Investitionsrechenverfahren	240
1.1. Qualitative Verfahren (einschl. Investitionsbudgetierung)	240
1.2. Quantitative Verfahren	243
2. Datengenerierung als Aufgabe des Investitionscontrollings	247
3. Kurzfristiger Finanzplan	258
4. Erstellung einer Bewegungsbilanz und einer Kapitalflussrechnung	262
4.1. Erstellung einer Bewegungsbilanz und Analyse der Finanzlage	262
4.2. Erstellung einer Kapitalflussrechnung über eine Bewegungsbilanz	269
5. Interpretation einer Kapitalflussrechnung	278

VI. Schnittstellen des Controllings286

1. Corporate Governance-Grundsätze	286
2. Risikomanagementsystem in der Unternehmenspraxis	290
2.1. Grundsätze und Aufbau des Risikomanagementsystems	290
2.2. Risikoklassifikation	292
2.3. Risikobewertung	298
2.4. Risikobewältigung	299
2.5. Organisation des Risikomanagementsystems	302
3. Entwicklung und Implementierung eines Risikomanagementsystems	306
3.1. Eckdaten der Fallstudie	306
3.2. Vorarbeiten (Entwicklung einer Risikostrategie)	311
3.3. Systementwicklung	318
3.4. Quantifizierung der Systemparameter	321
3.5. Managementimplikationen (Risikobewältigung)	328

VII. Integrative Ansätze des Controllings333

1.	Durchführung einer Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmensführung	333
1.1.	Eckdaten der Fallstudie	333
1.2.	Durchführung der Unternehmensbewertung	336
1.3.	Ermittlung der Werttreiber und Managementimplikationen	347
2.	Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard	350
2.1.	Eckdaten der Fallstudie	350
2.2.	Vorüberlegungen	353
2.3.	Auswahl und Verdeutlichung strategischer Ziele mittels Strategy Map und Story of the Strategy	357
2.4.	Konkretisierung der Ziele anhand von Messgrößen und Kennzahlen ...	364
2.5.	Maßnahmenplanung und -umsetzung	369

Verzeichnis der Fallstudien

Fallstudie 1: Leitbildcontrolling	17
Fallstudie 2: Quantifizierung des Unternehmenszielsystems	21
Fallstudie 3: Anwendung des Value-at-risk-Modells	25
Fallstudie 4: Auswertung von Prognoseberichten anhand zweier Geschäftsmodelle	29
Fallstudie 5: Quantifizierung der Betroffenheit von Marktsättigungsszenarien	31
Fallstudie 6: Bewertung des Risikos von Direktinvestitionen ins Ausland	33
Fallstudie 7: Durchführung einer PEST-Analyse (1)	37
Fallstudie 8: Durchführung einer PEST-Analyse (2)	42
Fallstudie 9: Durchführung einer SWOT-Analyse (1)	46
Fallstudie 10: Durchführung einer SWOT-Analyse (2)	51
Fallstudie 11: Entwicklung und Analyse einer SWOT-Interaktionsmatrix	55
Fallstudie 12: Diversifikationsplanung mittels Entwicklung und Analyse einer Ansoff-Matrix	59
Fallstudie 13: Strategische Geschäftsfeldkontrolle mittels Analyse der Segmentberichterstattung	66
Fallstudie 14: Strategische Geschäftsfeldkontrolle mittels Analyse der Segmentberichterstattung und Ableitung von Portfolio-Strategien	68
Fallstudie 15: Aufstellung und Analyse einer Produktlebenszyklus-Kostenrechnung	73
Fallstudie 16: Operationalisierung und Durchführung einer Portfolio-Planung (1)	79
Fallstudie 17: Operationalisierung und Durchführung einer Portfolio-Planung (2)	85
Fallstudie 18: Operationalisierung von Normstrategien auf Grundlage der Portfolio-Planung	90
Fallstudie 19: Marktaustrittsplanung	94
Fallstudie 20: „Allround-Fallstudie“ zum strategischen Controlling	96
Fallstudie 21: Aufstellung einer Strukturbilanz und Bildung von Strukturkennzahlen	107
Fallstudie 22: Kennzahlgestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und Ableitung eines Bonitätsurteils	122
Fallstudie 23: Kennzahlgestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und Durchführung eines branchenbezogenen Benchmarkings	132
Fallstudie 24: Kennzahlgestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und Analyse der Bilanzpolitik im Krisenfall	140
Fallstudie 25: Bilanzplanung und Quantifizierung der Auswirkungen auf Bonitätskennzahlen (1).....	153
Fallstudie 26: Bilanzplanung und Quantifizierung der Auswirkungen auf Bonitätskennzahlen (2).....	158
Fallstudie 27: Kostenauflösung und Ableitung einer einstufigen Deckungsbeitragsrechnung	163
Fallstudie 28: Ableitung und Interpretation einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	175
Fallstudie 29: „Allround-Fallstudie“ zur Deckungsbeitragsrechnung	179
Fallstudie 30: Implementierung einer Prozesskostenrechnung in bottom up-Richtung (1)	188
Fallstudie 31: Implementierung einer Prozesskostenrechnung in bottom up-Richtung (2)	202
Fallstudie 32: Prozesskostenrechnung und traditionelle Zuschlagskalkulation	205
Fallstudie 33: Prozesskostenrechnung und einstufige Deckungsbeitragsrechnung (1)	210
Fallstudie 34: Prozesskostenrechnung und einstufige Deckungsbeitragsrechnung (2)	213
Fallstudie 35: Zielkostenrechnung (1)	216
Fallstudie 36: Zielkostenrechnung (2)	219
Fallstudie 37: Kostenmanagement in NPO-Einrichtungen (1) – Prozesskostenrechnung	222
Fallstudie 38: Kostenmanagement in NPO-Einrichtungen (2) – Zielkostenrechnung	233
Fallstudie 39: Nutzwertanalyse und Investitionsbudgetierung	240
Fallstudie 40: Statische und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	244

Fallstudie 41: Generierung der Cashflow-Daten zur Durchführung einer dynamischen Investitionsrechnung	247
Fallstudie 42: Analyse eines kurzfristigen Finanzplans	258
Fallstudie 43: Erstellung einer Bewegungsbilanz aus bilanziellen Bestandsdifferenzen	262
Fallstudie 44: Erstellung einer Bewegungsbilanz und Ableitung des Cashflows	266
Fallstudie 45: Erstellung einer Bewegungsbilanz und einer Kapitalflussrechnung	269
Fallstudie 46: Interpretation einer Kapitalflussrechnung anhand dreier Geschäftsmodelle	279
Fallstudie 47: Analyse der „Best-practice“ der Risikoberichterstattung börsennotierter Unternehmen	290
Fallstudie 48: Entwicklung und Implementierung eines Risikomanagementsystems	306
Fallstudie 49: Durchführung einer Unternehmensbewertung mittels Anwendung der DCF-Methode	333
Fallstudie 50: Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard	350