

Inhaltsverzeichnis

I.	Grundlagen des Controllings	1
1.	Planungs- und Controllingbegriff	2
2.	Geschichte des Controllings	7
3.	Aufgaben des Controllings.....	12
4.	System, Elemente und Ebenen des Controllings	17
5.	Organisatorische Einbettung des Controllings	23
6.	Entwicklungsstufen des Controllings	28
7.	Literaturhinweise.....	29
II.	Strategische Planung und strategisches Controlling	31
1.	Erkenntnisobjekte und Zielorientierung der strategischen Unternehmensplanung.....	32
2.	Prozess und Komponenten der strategischen Unternehmensplanung	44
3.	Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen	50
3.1.	Szenario-Analyse	50
3.2.	PEST-Analyse und „five forces-Modell“	61
3.3.	SWOT-Analyse und Wertketten-Modell	71
3.4.	SWOT-Interaktionsmatrix	83
4.	Ableitung unternehmensbezogener Wachstumsstrategien	87
4.1.	Gap-Analyse	87
4.2.	Ansoff-Matrix (Produkt-Markt-Portfolio).....	89
4.3.	Greiner-Modell der Organisationsentwicklung im Wachstum (Wachstumskrisen-Modell).....	96
5.	Planung und Kontrolle auf Basis strategischer Geschäftsfelder	101
5.1.	Begriff der strategischen Geschäftsfelder	101
5.2.	Segmentberichterstattung als Instrument der strategischen Kontrolle	102
5.3.	Produktlebenszyklus-Planung und -Controlling.....	114
5.4.	Erfahrungskurven-Theorie	128
5.5.	Portfolio-Planung und -Controlling	134
6.	Strategische Wahl und strategische Umsetzung.....	148
6.1.	Ableitung von Normstrategien nach Porter	148
6.2.	Strategien in gesättigten Märkten.....	158
7.	Balanced Scorecard als integrierendes Instrument des strategischen Controllings ..	169
7.1.	Zielstellung und Aufbau der Balanced Scorecard	169
7.2.	Entwicklung der Balanced Scorecard.....	171
7.2.1.	Ableitung von strategischen Zielen aus dem Unternehmensleitbild ...	171
7.2.2.	Identifizierung der Zielverknüpfungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen	174
7.2.3.	Darstellung und Operationalisierung der Analyseperspektiven	177
7.2.4.	Definition von Messgrößen und Zielwerten.....	182
7.2.5.	Maßnahmenplanung und Fortschrittskontrolle.....	183

7.3.	Organisatorische Umsetzung der Balanced Scorecard	185
7.4.	Balanced Scorecard und Risikomanagementsystem	190
7.5.	Balanced Scorecard und „Value Reporting“	193
8.	Literaturhinweise	196

III. Jahresabschlussgestütztes Controlling 203

1.	Rechnungswesen als Datengrundlage des Controllings	204
2.	Controllingrelevante Tendenzen im externen Rechnungswesen	208
2.1.	Übergang zu internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen	208
2.2.	„Basel II“-Problematik	213
2.3.	Rating als Handlungsfeld des Controllings	219
3.	Jahresabschlussanalyse	226
3.1.	Begriff und Bestandteile der Jahresabschlussanalyse	226
3.2.	Gesetzliche Rahmenbedingungen der Jahresabschlussanalyse	228
4.	Jahresabschlusspolitik	231
4.1.	Ziele und Maßnahmen der Jahresabschlusspolitik	231
4.2.	Dotierung stiller Rücklagen als Ziel der Jahresabschlusspolitik	235
4.3.	Theorie der Normbilanzierung	239
5.	Analyse des Anhangs und Erstellung der Strukturbilanz als Grundlage des jahresabschlussgestützten Controllings	243
5.1.	Analyse der Angaben im Anhang	243
5.2.	Erstellung der Strukturbilanz	247
6.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrumente	250
7.	Kennzahlgestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Erfolgslage	258
7.1.	Analyse der Vermögenslage	259
7.1.1.	Analyse der Vermögensstruktur	260
7.1.2.	Analyse des Vermögensumschlags	262
7.1.3.	Analyse der Investitions- und Wachstumspolitik	265
7.2.	Analyse der Finanzlage	270
7.2.1.	Begriff der Finanzlage	270
7.2.2.	Ermittlung des wirtschaftlichen Eigenkapitals	272
7.2.3.	Analyse der vertikalen Kapitalstruktur	273
7.2.4.	Analyse der horizontalen Kapitalstruktur	280
7.2.5.	Analyse der (statischen) Liquidität	283
7.3.	Analyse der Erfolgslage	286
7.3.1.	Analyse der Rentabilitäten (einschließlich ROI-Kennzahlensystem) ..	287
7.3.2.	Erfolgsspaltung (Analyse der Erfolgsquellen)	293
7.3.3.	Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs (Ertrags-Aufwands-Analyse)	299
7.3.4.	Analyse der Angaben im Lagebericht sowie der Segmentberichterstattung	305
7.4.	Integrierende Gesamtwürdigung der wirtschaftlichen Lage	311
8.	Jahresabschlussplanung	319
9.	Literaturhinweise	325

IV. Kosten- und Leistungs-Controlling	331
1. Erkenntnisziele des Kosten- und Leistungs-Controllings	332
2. Controllingrelevante Defizite der traditionellen Kostenrechnungssysteme	333
3. Controlling mittels Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	342
3.1. Systeme der Deckungsbeitragsrechnung	342
3.2. Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	345
3.2.1. Grundmodell	345
3.2.2. Produkt- und Sortimentscontrolling	348
3.2.3. Auslastungscontrolling (Break-even-Analyse, Sensitivitätsanalyse) ..	358
3.2.4. Investitionscontrolling (Kritische Werte-Methode, statische Investitionsrechnung)	364
3.3. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	368
3.3.1. Controlling betrieblicher Teilbereiche	368
3.3.2. Wertorientierte Unternehmensführung auf Basis von Segmenten	376
3.4. Gestaltungsoptionen des Fixkostenmanagements	380
4. Controlling des Leistungsdesigns	384
4.1. Wertanalyse	384
4.1.1. Ziele und Grundprinzipien der Wertanalyse	384
4.1.2. Ablaufschritte der Wertanalyse	386
4.1.3. Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	400
4.1.4. Abgrenzung der Wertanalyse zur Overhead Value-Analyse (OVA) ...	401
4.2. Zielkostenrechnung	402
4.2.1. Ziele und Grundprinzipien der Zielkostenrechnung	402
4.2.2. Ablaufschritte der Zielkostenrechnung	404
4.2.3. Konsequenzen und weitergehende Analyseinstrumente	412
5. Controlling des Leistungserstellungsprozesses	415
5.1. Zero-Based Budgeting (ZBB)	415
5.1.1. Budgetierung und Budgetierungsprozess	415
5.1.2. Ablaufschritte des ZBB	417
5.1.3. Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	426
5.2. Prozesskostenrechnung	429
5.2.1. Ziele und Grundprinzipien der Prozesskostenrechnung	429
5.2.2. Ablaufschritte der Prozesskostenrechnung	434
5.2.3. Top-down- versus bottom-up-Verfahren der Prozesskostenrechnung	442
5.2.4. Abgrenzung der Prozesskostenrechnung zu herkömmlichen Kostenrechnungsverfahren	456
5.2.5. Konsequenzen der Prozesskostenrechnung	462
6. Literaturhinweise	468
V. Zahlungsstromorientiertes Controlling	475
1. Erkenntnisziele des zahlungsstromorientierten Controllings	476
2. Investitionscontrolling	479
2.1. Investitionsbegriff	479
2.2. Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	482

2.3.	Zahlungsstromorientierte (dynamische) Verfahren der Investitionsrechnung	485
2.3.1.	Kapitalwertmethode und verwandte Methoden.....	486
2.3.2.	Annuitätenmethode und verwandte Methoden	493
2.3.3.	Interne Zinsfuß-Methode.....	495
2.3.4.	Baldwin-Zinsfuß-Methode	499
2.4.	Risikoorientierte Verfahren der Investitionsrechnung	500
2.4.1.	Begriff der Unsicherheit und Praktikerregeln für deren Berücksichtigung	500
2.4.2.	Sensitivitätsanalyse.....	501
2.4.3.	Risikoanalyse nach Hertz.....	506
2.5.	Von der Investitionsrechnung zum Investitionscontrolling	511
3.	Kurzfristige Finanz- und Liquiditätsplanung.....	517
3.2.	Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	518
3.2.1.	Einflussgrößen des Kapitalbedarfs	518
3.2.2.	Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen.....	519
3.2.2.1.	Investitionsbudgetierung.....	519
3.2.2.2.	Finanzierung durch Abschreibungen.....	523
3.2.2.3.	Finanzierung der Substanzerhaltung.....	527
3.2.3.	Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen.....	531
3.3.	Kurzfristiger Finanzplan.....	533
3.3.1.	Aufstellung und Analyse des kurzfristigen Finanzplans.....	533
3.3.2.	Bedeutung des Finanzplans für die Insolvenzprävention	544
3.4.	Von der Finanzplanung zum Finanzmanagement.....	548
4.	Cashflow-Begriff und Cashflow-Kennzahlen	555
4.1.	Cashflow-Begriff	555
4.2.	Cashflow-Kennzahlen.....	559
5.	Bewegungsbilanz und Kapitalflussrechnung	562
5.1.	Bewegungsbilanz	562
5.2.	Kapitalflussrechnung	567
5.2.1.	Rechtsgrundlagen	567
5.2.2.	Erkenntnisziele und Analysemöglichkeiten.....	572
5.2.3.	Erstellung der Kapitalflussrechnung.....	575
5.2.4.	Interpretation der Kapitalflussrechnung	583
6.	Literaturhinweise.....	587

VI. Schnittstellen des Controllings 595

1.	Controlling als Element ordnungsmäßiger Geschäftsführung	596
2.	Corporate Governance	603
2.1.	Corporate Governance-Begriff	603
2.2.	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU)	604
2.3.	German Code of Corporate Governance	607
2.4.	DVFA-Scorecard for German Corporate Governance	617
2.5.	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	621

3.	Risikomanagementsystem.....	632
3.1.	Gesetzliche Grundlagen.....	632
3.2.	Risikobegriff.....	634
3.3.	Aufbauorganisation des Risikomanagementsystems.....	636
3.3.1.	Grundlagen.....	636
3.3.2.	Frühwarnsystem.....	638
3.3.2.1.	Begriffsbestimmung.....	638
3.3.2.2.	Festlegung der Beobachtungsbereiche.....	641
3.3.2.3.	Bestimmung der Frühwarnindikatoren.....	644
3.3.2.4.	Festlegung der Sollwerte und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator.....	646
3.3.2.5.	Festlegung der Informationsverarbeitung.....	647
3.3.3.	Internes Überwachungssystem.....	649
3.3.3.1.	Begriffsbestimmung.....	649
3.3.3.2.	Kontrollumfeld und Kontrollbewusstsein als Grundlage.....	651
3.3.3.3.	Prozessabhängiges Überwachungssystem.....	652
3.3.3.4.	Prozessunabhängiges Überwachungssystem (Interne Revision).....	656
3.4.	Ablauforganisation des Risikomanagementsystems.....	660
3.4.1.	Grundlagen.....	660
3.4.2.	Risikoidentifikation.....	661
3.4.3.	Risikobewertung.....	668
3.4.4.	Risikosteuerung (Risikobewältigung).....	674
3.4.5.	Risikoreporting, -dokumentation und -kontrolle.....	680
3.5.	Risikomanagementsystem und Abschlussprüfung.....	690
3.5.1.	Prüfungsnormen für das Risikomanagementsystem.....	690
3.5.2.	Risikoorientierter Prüfungsansatz als Grundlage der Prüfungstätigkeit.....	692
4.	Wertorientierte Unternehmensführung (Shareholder Value Management).....	702
4.1.	Begriff und Zielstellung der wertorientierten Unternehmensführung.....	702
4.2.	Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung.....	706
4.2.1.	Grundprinzipien.....	706
4.2.2.	Discounted Cashflow (DCF).....	707
4.2.2.1.	WACC-Ansatz.....	710
4.2.2.2.	APV-Ansatz.....	714
4.2.2.3.	Nettoverfahren (Equity-Ansatz).....	716
4.2.3.	Cashflow Return on Investment (CFROI).....	719
4.2.4.	Economic Value Added (EVA).....	724
4.2.5.	Zusammenfassende Würdigung der Konzepte.....	730
5.	Literaturhinweise.....	731

VII. Abbildungsverzeichnis

745

VIII. Stichwortverzeichnis

757