

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<hr/>	
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Gegenstand des Controllings .....	2
1.1.1 Ziele des Unternehmens .....	3
1.1.2 Strategisches und operatives Controlling .....	5
1.1.3 Systeme des Rechnungswesens .....	8
1.1.3.1 Buchführung und Jahresabschluss .....	12
1.1.3.2 Kosten- und Leistungsrechnung .....	14
1.1.3.3 Investitions- und Finanzierungsrechnung .....	18
1.1.3.4 Harmonisierung des Rechnungswesens .....	20
1.2 Verständnis des Controllings .....	22
1.3 Aufgaben des Controllings .....	29
1.4 Aufgabenspektrum des Controllings .....	31
1.4.1 Controlling in deutschsprachigen Unternehmen .....	31
1.4.2 Controlling im internationalen Vergleich .....	39
1.4.3 Controlling und CFO .....	45
1.5 Gestaltungsfaktoren und -bereiche des Controllings .....	48
<hr/>	
<b>2 Integriertes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem ..</b>	<b>59</b>
2.1 Planungssystem .....	60
2.1.1 Grundlagen .....	60
2.1.1.1 Planungsebenen .....	62
2.1.1.2 Zielbezug der Planung .....	65
2.1.1.3 Funktionen der Planung .....	67
2.1.2 Planungselemente .....	69
2.1.2.1 Planungsorganisation .....	69
2.1.2.2 Planungsprozess .....	71
2.1.2.3 Planungsinstrumente .....	77
2.1.3 Grundsätze ordnungsgemäßer Planung .....	78
2.1.4 Merkmale von Planungssystemen .....	79
2.2 Kontrollsystem .....	82
2.2.1 Kontrollaufgaben und Kontrollziele .....	82
2.2.2 Kontrollformen .....	84
2.2.3 Merkmale von Kontrollsystemen .....	88
2.3 Informationssystem .....	89
2.3.1 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage .....	90
2.3.2 Informationsbeschaffung .....	93
2.3.3 Informationsbereitstellung .....	94
2.3.3.1 Begriff und Zwecke des Berichtswesens .....	94
2.3.3.2 Arten und Gestaltungsmerkmale von Berichten .....	96
2.3.3.3 Visualisierung betriebswirtschaftlicher Daten .....	99
2.3.3.4 Integriertes netzbasiertes Berichtswesen .....	101

2.3.3.5	XBRL zur Unterstützung des Finanzreporting .....	102
2.3.4	Informationsverwendung .....	105
2.3.5	Informationstechnik .....	108
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Controlling von strategischen Entscheidungen .....</b>	<b>115</b>
3.1	Grundlagen .....	116
3.1.1	Strategiebegriff .....	117
3.1.2	Werte, Vision, Leitlinien und strategische Ziele des Unternehmens	118
3.1.3	Stakeholderanalyse .....	119
3.1.4	Strategieprozess .....	120
3.2	Steuerung von Geschäftsstrategien .....	122
3.2.1	SWOT-Analyse .....	123
3.2.2	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder .....	126
3.2.3	Ansatzpunkte zur Identifikation strategischer Wettbewerbs- vorteile .....	128
3.2.4	Analyse von Kostenführerschaftsstrategien .....	131
3.2.4.1	Inhaltliche Abgrenzung .....	131
3.2.4.2	Erfahrungskurve .....	134
3.2.4.3	Produktlebenszyklus .....	137
3.2.4.4	Industriekostenkurve .....	138
3.2.5	Analyse von Differenzierungsstrategien .....	143
3.2.5.1	Inhaltliche Abgrenzung .....	143
3.2.5.2	Qualitätsbasierte Differenzierungsstrategien .....	144
3.2.5.3	Zeitbasierte Differenzierungsstrategien .....	146
3.2.5.4	Half-Life-Konzept als Controlling-Instrument für Differenzierungsstrategien .....	147
3.2.6	Analyse von hybriden Wettbewerbsstrategien .....	151
3.2.7	Umsetzung von Geschäftsstrategien mit dem Delta-Modell .....	155
3.3	Steuerung von Unternehmensstrategien .....	157
3.3.1	Portfolio-Konzepte .....	158
3.3.2	Ressourcenstrategien .....	159
3.3.2.1	Konzept der Kernkompetenzen .....	160
3.3.2.2	Technologie-Portfolio .....	163
3.3.3	Produkt-/Marktstrategien .....	169
3.3.3.1	Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff .....	169
3.3.3.2	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix) .....	171
3.3.3.3	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey-Matrix) .....	176
3.4	Strategische Kontrolle .....	181
3.4.1	Funktionen der strategischen Kontrolle im Strategieprozess .....	181
3.4.2	Konzeption der strategischen Kontrolle .....	182
3.4.2.1	Prämissenkontrolle .....	182
3.4.2.2	Durchführungskontrolle .....	183
3.4.2.3	Strategische Überwachung .....	184

<b>4</b>	<b>Kostenorientierte Entscheidungen</b>	<b>189</b>
4.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung	190
4.1.1	Kostenartenorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren	191
4.1.2	Kostenträgerorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren	192
4.1.3	Einsatzzwecke der kurzfristigen Erfolgsrechnung	196
4.2	Deckungsbeitragsrechnung	197
4.2.1	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	197
4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	199
4.2.3	Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung	202
4.2.4	Einsatzgebiete der Deckungsbeitragsrechnung	203
4.3	Break-Even-Analyse	204
4.3.1	Break-Even-Analyse im Einproduktfall	205
4.3.2	Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall	212
4.3.3	Beurteilung der Break-Even-Analyse	219
4.4	Ermittlung von Preis- und Kostengrenzen	220
4.4.1	Preisuntergrenzen bei Absatzentscheidungen	221
4.4.2	Preisobergrenzen bei Einkaufsentscheidungen	224
4.5	Total Cost of Ownership	227
<b>5</b>	<b>Kostenmanagement</b>	<b>235</b>
5.1	Grundlagen des Kostenmanagements	236
5.2	Prozesskostenmanagement	238
5.2.1	Rechenmethoden: Prozesskostenrechnung, Activity Based Costing (ABC) und Time Driven Activity Based Costing (TD ABC)	240
5.2.2	Einsatzbereiche des Prozesskostenmanagements	254
5.2.3	Einsatz von Prozessmodellen	257
5.3	Target Cost Management	262
5.3.1	Methodik und Grundprinzipien	263
5.3.2	Prozessablauf	264
5.3.3	Verbindung von Target Costing, Target Pricing und Profit Planning	272
5.4	Lebenszyklusrechnung	276
5.5	Ansatzpunkte der Kostenreduktion	279
5.5.1	Benchmarking	279
5.5.1.1	Benchmarking-Prozess	280
5.5.1.2	Benchmarking-Arten	282
5.5.2	Working Capital Management	286
5.5.3	Qualitäts- und Zeitmanagement	294
<b>6</b>	<b>Anreizsysteme in arbeitsteiligen Organisationsstrukturen</b>	<b>305</b>
6.1	Zentralisation vs. Delegation von Entscheidungsbefugnissen	306
6.2	Anreizprobleme und Controlling	309
6.3	Organisatorische Gestaltungsalternativen und Koordinationsrechnungen	313
6.3.1	Funktionale Organisationsstrukturen	314

6.3.2	Divisionale Organisationsstrukturen	316
6.3.3	Matrixorganisation	319
6.3.4	Holdingkonzepte	321
6.3.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation	322
6.4	Aufbau von Anreizsystemen	325
6.4.1	Wahl der Belohnungsart	326
6.4.2	Wahl der Bemessungsgrundlage	326
6.4.3	Wahl der Belohnungsfunktion	327
6.4.4	Anforderungen an Anreizsysteme	328
6.5	Aktuelle Entwicklungen und Praxisbeispiele	332

---

<b>7</b>	<b>Unternehmenssteuerung</b>	
	<b>mit integrierten Kennzahlensystemen</b>	<b>339</b>
7.1	Charakterisierung von Kennzahlen und -systemen	340
7.2	Traditionelle Kennzahlensysteme	342
7.2.1	Erfolgsorientierte Kennzahlen	342
7.2.2	Liquiditätsorientierte Kennzahlen	350
7.2.3	Beurteilung der Steuerungswirkung traditioneller Kennzahlen	351
7.3	Wertorientierte Kennzahlensysteme	355
7.3.1	Grundlagen des wertorientierten Managements	355
7.3.2	Dynamische Steuerungsgrößen	356
7.3.3	Statische Steuerungsgrößen	358
7.3.3.1	Economic Value Added	358
7.3.3.2	Cash Value Added	372
7.3.4	Beurteilung wertorientierter Kennzahlen für die Entscheidungsunterstützung	379
7.3.5	Messung der Wertgenerierung mit dem residualen ökonomischen Gewinn	385
7.3.6	Entlohnung auf Basis von Steuerungskennzahlen	392
7.4	Anwendung von Steuerungskennzahlen in der Praxis	400
7.5	Mehrdimensionale Steuerungssysteme	402
7.5.1	Grundlagen des Performance Management	402
7.5.2	Balanced Scorecard	404
7.5.3	Alternative Performance Management Systeme: Performance Pyramid, Performance Prism, EFQM-Modell	408

---

<b>8</b>	<b>Budgetierung</b>	<b>421</b>
8.1	Ziele und Zwecke von Budgets	422
8.2	Budgetierungsverfahren	425
8.2.1	Master Budget	426
8.2.2	Budgetierung der Gemeinkosten	433
8.2.2.1	Activity Based Budgeting	433
8.2.2.2	Gemeinkostenwertanalyse	434
8.2.2.3	Zero Base Budgeting	434
8.2.3	Neuere Ansätze in der Budgetierung	435
8.3	Unternehmenssteuerung auf Basis von Budgets	439

8.3.1	Analyse von Budgetabweichungen .....	439
8.3.2	Berichterstattung und Budgets .....	442
<hr/>		
<b>9</b>	<b>Verrechnungspreise .....</b>	<b>447</b>
9.1	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen .....	448
9.1.1	Erfolgsermittlungsfunktion .....	450
9.1.2	Koordinationsfunktion .....	450
9.1.3	Weitere Funktionen .....	451
9.2	Typen von Verrechnungspreisen .....	452
9.2.1	Marktorientierte Verrechnungspreise .....	453
9.2.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	457
9.2.2.1	Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise .....	458
9.2.2.2	Vollkostenorientierte Verrechnungspreise .....	461
9.2.2.3	Cost-Plus-Verrechnungspreise .....	463
9.2.3	Verhandelte Verrechnungspreise .....	468
9.3	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen .....	470
9.3.1	Steuerrechtliche Ansätze zur Bestimmung von Konzern- verrechnungspreisen .....	471
9.3.2	Dokumentation der Verrechnungspreise .....	474
<hr/>		
<b>10</b>	<b>Corporate Governance, Compliance, Risikocontrolling .....</b>	<b>477</b>
10.1	Notwendigkeit, Begriffsabgrenzung und regulatorische Rahmenbedingungen .....	478
10.2	Risikoidentifikation .....	493
10.2.1	Frühwarnsysteme .....	494
10.2.2	Früherkennungssysteme .....	496
10.2.2.1	Indikatororientierte Früherkennungssysteme .....	496
10.2.2.2	Fehlermöglichkeiten- und -einflussanalyse (FMEA) .....	498
10.2.2.3	Ergänzende Methoden zur Identifikation von Risiken .....	499
10.2.3	Strategische Frühaufklärungssysteme .....	500
10.2.4	Szenarioanalyse .....	502
10.2.4.1	Grundlagen .....	502
10.2.4.2	Szenarien im Prozess der strategischen Planung .....	504
10.2.4.3	Phasenablauf einer Szenarioanalyse .....	505
10.2.5	Risikokategorien .....	508
10.3	Risikobewertung .....	510
10.3.1	Nicht finanzielle Risikobewertung .....	510
10.3.2	Finanzielle Risikobewertung .....	513
10.3.2.1	Bewertung des Einflusses von Risiken: Sensitivitätsanalysen .....	513
10.3.2.2	Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (konzeptionelle Grundlagen) .....	517
10.3.2.3	Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (Anwendungsbeispiel) .....	526
10.3.2.4	Bewertung von leistungswirtschaftlichen Risiken: Cashflow at Risk .....	537
10.3.2.5	Risk Map und Aggregation von Risiken .....	540

10.4	Risikosteuerung . . . . .	544
10.4.1	Aktive und passive Risikosteuerung . . . . .	544
10.4.2	Risikoadjustierte Performance-Messung . . . . .	548
10.5	Risikoberichterstattung . . . . .	552
10.5.1	Funktionen der Risikoberichterstattung . . . . .	552
10.5.2	Interne Risikoberichterstattung . . . . .	553
10.5.3	Externe Risikoberichterstattung . . . . .	554
10.6	Informationsversorgung von Aufsichtsräten . . . . .	557
<hr/>		
<b>11</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling . . . . .</b>	<b>569</b>
11.1	Begriffliche Abgrenzungen . . . . .	570
11.2	Ausgestaltung des nachhaltigkeitsorientierten Controllings . . . . .	571
11.3	Nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder im Unternehmen . . . . .	578
11.4	Nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen . . . . .	582
<hr/>		
<b>12</b>	<b>Immaterielle Werte und Reputation von Unternehmen . . . . .</b>	<b>589</b>
12.1	Abgrenzung von immateriellen Werten . . . . .	590
12.2	Reputation als immaterieller Wert von Unternehmen . . . . .	593
12.3	Messung und Bewertung von immateriellen Werten . . . . .	598
12.3.1	Monoindikator-Methoden . . . . .	600
12.3.2	Wissensbilanz als Multiindikator-Methode . . . . .	602
12.4	Integration von immateriellen Werten in Performance Management Systeme . . . . .	604
<hr/>		
<b>13</b>	<b>Steuerung von E-Businesses . . . . .</b>	<b>609</b>
13.1	Einführung . . . . .	610
13.2	Geschäfts- und Erlösmodelle im E-Business . . . . .	610
13.2.1	Geschäftsmodelle im E-Business . . . . .	610
13.2.2	Erlösmodelle im E-Business . . . . .	615
13.3	Performance-Measurement im E-Business . . . . .	616
13.4	Verwendung von E-Business-Nutzerdaten für das Performance-Measurement . . . . .	620
<hr/>		
	Stichwortverzeichnis . . . . .	629