

# Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
<b>A Grundlagen des Controlling.....</b>	<b>1</b>
1 Controlling als Unterstützung der Unternehmensführung in einem dynamischen Umfeld .....	6
2 Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre .....	7
3 Aufgabenbereiche des Controlling .....	23
4 Rollenbild und Anforderungsprofil des Controllers .....	32
5 Controlling in institutioneller Perspektive .....	37
6 Zusammenfassung .....	46
7 Übungsaufgaben .....	47
<b>B Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse als grundlegende     Konzepte des Controlling .....</b>	<b>49</b>
1 Operative Planungs- und Kontrollprozesse .....	49
2 Strategische Planungs- und Kontrollprozesse .....	118
3 Kennzahlensteuerung des Unternehmens .....	181
<b>C Spezielle Konzepte des Controlling .....</b>	<b>221</b>
1 Kostenmanagement.....	221
2 Mergers & Acquisitions.....	300
3 Wertorientiertes Controlling .....	352
4 Performance Controlling .....	388
5 Risikocontrolling und Corporate Governance .....	426
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>457</b>
<b>Internetquellen .....</b>	<b>465</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>467</b>

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
<b>A Grundlagen des Controlling.....</b>	<b>1</b>
1 Controlling als Unterstützung der Unternehmensführung in einem dynamischen Umfeld.....	6
2 Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre.....	7
2.1 Entwicklung des Controlling.....	7
2.2 Begriffsbestimmung des Controlling.....	8
2.3 Controllingkonzeptionen.....	9
2.3.1 Gewinnzielorientierter Ansatz.....	10
2.3.2 Informationsversorgungsorientierter Ansatz.....	11
2.3.3 Koordinationsorientierter Ansatz.....	11
2.3.4 Rationalitätssicherungsorientierter Ansatz.....	14
2.4 Controllingdefinition.....	15
2.5 Teilgebiete des Controlling.....	18
2.6 Abgrenzung des Controlling.....	20
3 Aufgabenbereiche des Controlling.....	23
3.1 Planung, Steuerung und Kontrolle als Aufgabe des Controlling ..	23
3.2 Aufbau, Strukturierung, Pflege und Anpassung eines adäquaten Informationssystems als Gegenstand des Controlling.....	28
3.3 Moderation der Unternehmensentscheidungen in Hinblick auf die zweckrationale Erreichung der Unternehmensziele.....	30
4 Rollenbild und Anforderungsprofil des Controlllers.....	32
4.1 Rollenbild des Controlllers.....	32
4.2 Anforderungen an Controller.....	34
4.2.1 Fachliche Kompetenzen von Controllern.....	34
4.2.2 Persönliche Kompetenzen von Controllern.....	35
5 Controlling in institutioneller Perspektive.....	37
5.1 Einordnung des Controlling in die Unternehmenshierarchie.....	37
5.2 Controlling in Stabs- oder Linienfunktion.....	38
5.2.1 Controllingabteilung als Linienstelle.....	38
5.2.2 Controlling als Stabsstelle.....	38
5.2.3 Zentralisierung vs. Dezentralisierung des Controlling.....	39
5.3 Hierarchische Einordnung der Controlling Abteilung.....	43
6 Zusammenfassung.....	46
7 Übungsaufgaben.....	47

<b>B Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse als grundlegende Konzepte des Controlling</b> .....	49
1 Operative Planungs- und Kontrollprozesse .....	49
1.1 Einordnung von Planungs- und Kontrollprozessen in das Managementsystem .....	50
1.2 Planung und Budgetierung als Gegenstand des operativen Controlling .....	52
1.2.1 Begriff der Planung und der Pläne .....	52
1.2.1.1 Planung .....	52
1.2.1.2 Notwendigkeit der Planung .....	56
1.2.1.3 Pläne .....	57
1.2.2 Funktionen der Planung .....	59
1.2.3 Ebenen der Planung .....	61
1.2.3.1 Inhaltliche Planungsebenen .....	61
1.2.3.2 Organisatorische Planungsebenen .....	67
1.2.4 Ablauf der Planung .....	71
1.2.4.1 Zeitliche Koordination der organisatorischen Planungsebenen .....	73
1.2.4.2 Zeitliche Koordination der Funktionalplanungen .....	75
1.3 Zielplanung .....	81
1.3.1 Ziele und Zielsetzungen im Planungszyklus .....	81
1.3.2 Zielplanung .....	85
1.4 Kontrolle als Gegenstand des operativen Controlling .....	88
1.4.1 Begriff und Gegenstand der Kontrolle .....	88
1.4.2 Formen der Kontrolle .....	90
1.4.3 Kostenrechnungssysteme als Basis von Planungs- und Kontrollprozessen .....	91
1.4.3.1 Starre Plankostenrechnung .....	92
1.4.3.2 Flexible Plankostenrechnung .....	95
1.4.3.3 Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) .....	103
1.5 Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen in internationalen Unternehmen .....	104
1.5.1 Aufbauorganisatorische Implementierung .....	104
1.5.2 Ablauforganisatorische Implementierung .....	107
1.6 Better Budgeting and Beyond Budgeting .....	109
1.6.1 Kritik an der klassischen Budgetierung .....	109
1.6.2 Lösungsansätze des Better Budgeting und Beyond Budgeting ..	110
1.6.3 Better Budgeting .....	111
1.6.4 Beyond Budgeting .....	114
1.6.5 Bewertung der theoretischen Fundierung und praktischen Anwendbarkeit .....	115
1.7 Zusammenfassung .....	116
1.8 Übungsaufgaben .....	117

2	Strategische Planungs- und Kontrollprozesse .....	118
2.1	Grundlagen und Einordnung des strategischen Controlling.....	120
2.1.1	Grundlagen strategischer Planungs- und Kontrollprozesse ....	120
2.1.2	Einordnung des strategischen Controlling in das Konzept des strategischen Management .....	121
2.1.3	Einordnung des strategischen Controlling in das System des Controlling .....	124
2.2	Prozess der strategischen Planung und Kontrolle .....	127
2.2.1	Regelkreis des strategischen Controlling .....	127
2.2.2	Strategische Planungsprozesse.....	128
2.2.3	Typischer Prozess der strategischen Planung .....	131
2.2.4	Grundelemente des strategischen Planungsprozesses .....	133
2.3	Instrumente des strategischen Controlling .....	135
2.3.1	Übersicht über die Instrumente des strategischen Controlling .	135
2.3.2	Instrumente des strategischen Controlling in Hinblick auf die Analyse des Umfeldes .....	136
2.3.2.1	Checklisten der Umfeldanalyse.....	137
2.3.2.2	PEST-Analyse .....	139
2.3.2.3	Branchenstrukturanalyse nach PORTER .....	140
2.3.3	Instrumente des strategischen Controlling in Hinblick auf die Analyse des Unternehmens.....	144
2.3.3.1	Checklisten der Unternehmensanalyse .....	144
2.3.3.2	Erfahrungskurvenkonzept.....	146
2.3.3.3	Produktlebenszyklus-Konzept .....	149
2.3.3.4	Wertkettenmodell (Value Chain).....	150
2.3.3.5	Stärken-Schwächenprofil .....	152
2.3.4	Die SWOT-Analyse als Integration der Umfeld- und Unternehmensanalyse .....	154
2.3.5	Instrumente des strategischen Controlling in Hinblick auf die Strategieentwicklung .....	157
2.3.5.1	Gap-Analyse .....	157
2.3.5.2	Strategische Grundoptionen für Unternehmen – die ANSOFF-Matrix .....	158
2.3.5.3	Portfolio-Analysen als Instrumente der strategischen Strategieentwicklung.....	161
2.3.5.4	Generische Wettbewerbsstrategien nach PORTER .....	168
2.3.6	Instrumente des strategischen Controlling auf der Ebene von Funktionalstrategien.....	174
2.4	Strategische Kontrollprozesse .....	175
2.4.1	Durchführungskontrolle .....	176
2.4.2	Grundlagenkontrolle .....	178
2.5	Zusammenfassung.....	180
2.6	Übungsaufgaben .....	180
3	Kennzahlensteuerung des Unternehmens .....	181
3.1	Kennzahlen als Instrument des Controlling .....	183
3.2	Kennzahlen in ausgewählten betrieblichen Funktionen.....	188
3.2.1	Kennzahlen des Finanzcontrolling .....	188
3.2.1.1	Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur .....	189
3.2.1.2	Erfolgskennzahlen.....	191

3.2.1.3 Kennzahlen zur Analyse der Liquiditätssituation . . . . .	192
3.2.1.4 Analyse der Rentabilität . . . . .	195
3.2.2 Kennzahlen des Personalcontrolling . . . . .	198
3.2.2.1 Altersstrukturanalysen und Beschäftigungsstruktur . . . . .	198
3.2.2.2 Kennzahlen des Personalmanagement . . . . .	199
3.2.3 Kennzahlen des Vertriebscontrolling . . . . .	201
3.3 Benchmarking zur bereichsübergreifenden Nutzung von Kennzahlen . . . . .	205
3.4 Kennzeichnung von Kennzahlensystemen . . . . .	209
3.5 Unterstützung des Kennzahlenmanagement durch Business Intelligence . . . . .	214
3.6 Zusammenfassung . . . . .	218
3.7 Übungsaufgaben . . . . .	219
<b>C Spezielle Konzepte des Controlling . . . . .</b>	<b>221</b>
<b>1 Kostenmanagement . . . . .</b>	<b>221</b>
1.1 Gegenstand, Ansatzpunkte und Aufgaben des Kostenmanagement . . . . .	222
1.1.1 Beeinflussung der Kostenhöhe . . . . .	225
1.1.2 Beeinflussung der Kostenstruktur . . . . .	228
1.1.3 Beeinflussung des Kostenverlaufs . . . . .	235
1.1.4 Wirkungen des Kostenstrukturmanagement . . . . .	237
1.2 Ausgewählte Instrumente des Kostenmanagement . . . . .	240
1.2.1 Grundlagen des Kostenmanagement . . . . .	240
1.2.2 Fixkostenkostenmanagement . . . . .	241
1.2.2.1 Grundlagen des Fixkostenmanagement . . . . .	241
1.2.2.2 Instrumente des Fixkostenmanagement . . . . .	244
1.2.2.3 Zero-Base-Budgeting . . . . .	253
1.2.2.4 Gemeinkostenwertanalyse . . . . .	257
1.2.3 Kostenmanagement durch Prozessmanagement . . . . .	259
1.2.3.1 Prozesskostenrechnung . . . . .	259
1.2.3.2 Verbesserungspotenziale der Prozesskostenrechnung . . . . .	276
1.2.3.3 Bewertung der Prozesskostenrechnung . . . . .	281
1.2.4 Kostenorientiertes Produktmanagement . . . . .	282
1.2.4.1 Grundlagen des Target Costing (Zielkostenrechnung) . . . . .	282
1.2.4.2 Aufbau des Target Costing . . . . .	284
1.2.4.3 Product Lifecycle Costing . . . . .	293
1.3 Zusammenfassung . . . . .	296
1.4 Übungsaufgaben . . . . .	297
<b>2 Mergers &amp; Acquisitions . . . . .</b>	<b>300</b>
2.1 Grundlagen der Mergers & Acquisitions . . . . .	301
2.2 Prozess des Unternehmenskaufs . . . . .	307
2.2.1 Phasenprozess der M&A – Grundlagen . . . . .	307
2.2.1.1 Strategische Analyse- und Konzeptionsphase . . . . .	308
2.2.1.2 Transaktionsphase . . . . .	308
2.2.1.3 Integrationsphase . . . . .	313
2.3 Grundlegende Verfahren der Unternehmensbewertung . . . . .	314
2.3.1 Substanzwertverfahren . . . . .	318

2.3.1.1	Substanzwertverfahren auf Basis von Rekonstruktions-	
	werten (Reproduktionswerten) .....	319
2.3.1.2	Substanzwert als Liquidationswert .....	324
2.3.2	Zukunftserfolgswertverfahren .....	325
2.3.2.1	Ertragswertverfahren (Capitalized Earnings-Verfahren) ....	327
2.3.2.2	Discounted Cash Flow-Verfahren (DCF-Verfahren) .....	329
2.3.3	Bewertung durch Multiples .....	342
2.3.4	Realoptions-Verfahren .....	346
2.4	Zusammenfassung .....	348
2.5	Übungsaufgaben .....	348
3	Wertorientiertes Controlling .....	352
3.1	Grundlagen des Shareholder Value .....	354
3.2	Gründe für Wertorientierung .....	360
3.3	Wertmaßstäbe des Shareholder-Value Konzepts .....	364
3.3.1	Überblick .....	364
3.3.2	Mehrperiodige Konzepte der Wertmessung .....	365
3.3.3	Einperiodige Konzepte der Wertmessung .....	370
3.3.3.1	Rentabilitätsorientierte Kennzahlen .....	370
3.3.3.2	Residualgewinnorientierte Wertkennzahlen .....	375
3.4	Wertmanagement .....	378
3.4.1	Werttreiber-Netzwerk .....	378
3.4.2	Restrukturierungs-Pentagon (Value Action-Pentagon) .....	380
3.4.3	Wertorientiertes Portfolio-Management .....	382
3.5	Zusammenfassung .....	385
3.6	Übungsaufgaben .....	386
4	Performance Controlling .....	388
4.1	Grundlagen .....	390
4.1.1	Ursachen für die Entwicklung eines Performance Controlling ..	390
4.1.2	Forderung nach Leistungstransparenz .....	391
4.1.3	Konzentration auf kritische Erfolgsfaktoren .....	393
4.1.4	Unterstützung der Strategieimplementierung .....	394
4.2	Key Performance Indicators (KPI) .....	395
4.2.1	Definition Key Performance Indicators .....	395
4.2.2	Anforderungen an KPI .....	396
4.2.3	Erstellung von KPI-Systemen .....	398
4.3	Tableau de Bord .....	402
4.4	Balanced Scorecard .....	404
4.4.1	Aufbau der Balanced Scorecard .....	404
4.4.2	Finanzielle Perspektive .....	405
4.4.3	Kundenperspektive .....	407
4.4.4	Interne Prozessperspektive .....	410
4.4.5	Entwicklung der Balanced Scorecard .....	413
4.4.6	Implementierung der Balanced Scorecard im Unternehmen ...	414
4.4.7	Kritik an der Balanced Scorecard .....	417
4.5	Performance Pyramid .....	418
4.6	Strategy Maps .....	420
4.6.1	Strategy Maps als Weiterentwicklung der Balanced Scorecard .	420
4.6.2	Der Aufbau der Strategy Map .....	421

4.7 Implementierung des Performance Controlling am Beispiel eines internationalen Unternehmens .....	423
4.8 Zusammenfassung .....	425
4.9 Übungsaufgaben .....	426
<b>5 Risikocontrolling und Corporate Governance .....</b>	<b>426</b>
5.1 Grundlagen des Risikocontrolling und der Corporate Governance	428
5.2 Corporate Governance .....	431
5.3 Risikomanagement .....	440
5.4 Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung .....	442
5.5 Ansätze des Risikomanagement .....	445
5.5.1 Risikocontrolling auf Basis des KonTraG .....	445
5.5.2 Risikocontrolling auf Basis von BASEL II .....	453
5.5.3 Risikocontrolling auf Basis des Sarbanes-Oxley-Act .....	453
5.6 Zusammenfassung .....	455
5.7 Übungsaufgaben .....	456
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>457</b>
 <b>Internetquellen .....</b>	 <b>465</b>
 <b>Stichwortverzeichnis .....</b>	 <b>467</b>