

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 4. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
<b>I. Grundlagen des Controllings</b>	<b>1</b>
1. Controlling- und Planungsbegriff	1
2. Geschichte des Controllings	7
3. Aufgaben des Controllings	11
4. System, Elemente und Ebenen des Controllings	18
5. Organisatorische Einbettung des Controllings	24
6. Entwicklungsstufen des Controllings	29
7. Literaturhinweise	30
<b>II. Strategische Planung und strategisches Controlling</b>	<b>33</b>
1. Erkenntnisobjekte und Zielorientierung der strategischen Unternehmensplanung	33
2. Prozess und Komponenten der strategischen Unternehmensplanung	55
3. Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen	60
3.1 Szenario-Analyse	60
3.2 PEST-Analyse und „five forces-Modell“	73
3.3 SWOT-Analyse und Wertketten-Modell	89
3.4 SWOT-Interaktionsmatrix	107
4. Ableitung unternehmensbezogener Wachstumsstrategien	111
4.1 Gap-Analyse	111
4.2 <i>Ansoff</i> -Matrix (Produkt-Markt-Portfolio)	113
4.3 Ressourcen- bzw. kompetenzorientierte Ansätze	123
4.4 <i>Greiner</i> -Modell der Organisationsentwicklung im Wachstum (Wachstumskrisen-Modell)	126
5. Planung und Kontrolle auf Basis strategischer Geschäftsfelder	131
5.1 Begriff der strategischen Geschäftsfelder	131
5.2 Segmentberichterstattung als Instrument der strategischen Kontrolle	132
5.3 Produktlebenszyklus-Planung und -Controlling	148
5.4 Erfahrungskurven-Theorie	164
5.5 Portfolio-Planung und -Controlling	172
6. Strategische Wahl und strategische Umsetzung	187
6.1 Ableitung von Normstrategien nach <i>Porter</i>	187
6.2 Strategien in gesättigten Märkten	199

7. Balanced Scorecard als integrierendes Instrument des strategischen Controllings	211
7.1 Zielstellung und Aufbau der Balanced Scorecard	211
7.2 Entwicklung der Balanced Scorecard	213
7.2.1 Ableitung von strategischen Zielen aus dem Unternehmensleitbild	213
7.2.2 Identifizierung der Zielverknüpfungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen	216
7.2.3 Darstellung und Operationalisierung der Analyseperspektiven	220
7.2.4 Definition von Messgrößen und Zielwerten	224
7.2.5 Maßnahmenplanung und Fortschrittskontrolle	227
7.3 Organisatorische Umsetzung der Balanced Scorecard	229
7.4 Balanced Scorecard und Risikomanagementsystem	234
7.5 Balanced Scorecard und „Value Reporting“	237
8. Literaturhinweise	240
<b>III. Jahresabschlussgestütztes Controlling</b>	<b>249</b>
<hr/>	
1. Rechnungswesen als Datengrundlage des Controllings	249
2. Controllingrelevante Tendenzen im externen Rechnungswesen	255
2.1 Übergang zu internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen	255
2.2 „Basel II“-Problematik	259
2.3 Rating als Handlungsfeld des Controllings	265
3. Jahresabschlussanalyse	273
3.1 Begriff und Bestandteile der Jahresabschlussanalyse	273
3.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen der Jahresabschlussanalyse	276
4. Jahresabschlusspolitik	280
4.1 Ziele und Maßnahmen der Jahresabschlusspolitik	280
4.2 Dotierung stiller Rücklagen als Ziel der Jahresabschlusspolitik	283
4.3 Theorie der Normbilanzierung	288
5. Analyse des Anhangs und Erstellung der Strukturbilanz als Grundlage des jahresabschlussgestützten Controllings	293
5.1 Analyse der Angaben im Anhang	293
5.2 Erstellung der Strukturbilanz	298
6. Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controllinginstrumente	301
7. Kennzahlengestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Erfolgslage	309
7.1 Analyse der Vermögenslage	310
7.1.1 Analyse der Vermögensstruktur	311
7.1.2 Analyse des Vermögensumschlags	314
7.1.3 Analyse der Investitions- und Wachstumspolitik	316

7.2	Analyse der Finanzlage	322
7.2.1	Begriff der Finanzlage	322
7.2.2	Ermittlung des wirtschaftlichen Eigenkapitals	325
7.2.3	Analyse der vertikalen Kapitalstruktur	326
7.2.4	Analyse der horizontalen Kapitalstruktur	334
7.2.5	Analyse der (statischen) Liquidität	336
7.3	Analyse der Erfolgslage	340
7.3.1	Analyse der Rentabilitäten (einschließlich ROI-Kennzahlensystem)	341
7.3.2	Erfolgsspaltung (Analyse der Erfolgsquellen)	347
7.3.3	Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs (Ertrags-Aufwands-Analyse)	354
7.3.4	Analyse der Angaben im Lagebericht sowie der Segmentberichterstattung	360
7.4	Integrierende Gesamtwürdigung der wirtschaftlichen Lage	368
8.	Jahresabschlussplanung	379
9.	Literaturhinweise	386
<b>IV. Kosten- und Leistungscontrolling</b>		<b>393</b>
<hr/>		
1.	Erkenntnisziele des Kosten- und Leistungscontrollings	393
2.	Controllingrelevante Defizite der traditionellen Kostenrechnungssysteme	396
3.	Controlling mittels Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	404
3.1	Systeme der Deckungsbeitragsrechnung	404
3.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	407
3.2.1	Grundmodell	407
3.2.2	Produkt- und Sortimentscontrolling	410
3.2.3	Auslastungscontrolling (Break-even-Analyse, Sensitivitätsanalyse)	423
3.2.4	Investitionscontrolling (Kritische Werte-Methode, statische Investitionsrechnung)	429
3.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	433
3.3.1	Controlling betrieblicher Teilbereiche	433
3.3.2	Wertorientierte Unternehmensführung auf Basis von Segmenten	439
3.4	Gestaltungsoptionen des Fixkostenmanagements	443
4.	Controlling des Leistungsdesigns	446
4.1	Wertanalyse	446
4.1.1	Ziele und Grundprinzipien der Wertanalyse	446
4.1.2	Ablaufschritte der Wertanalyse	448
4.1.3	Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	463
4.1.4	Abgrenzung der Wertanalyse zur Overhead Value-Analyse (OVA)	464

4.2	Zielkostenrechnung	465
4.2.1	Ziele und Grundprinzipien der Zielkostenrechnung	465
4.2.2	Ablaufschritte der Zielkostenrechnung	467
4.2.3	Konsequenzen und weitergehende Analyseinstrumente	475
5.	Controlling des Leistungserstellungsprozesses	477
5.1	Zero-Based Budgeting (ZBB)	477
5.1.1	Budgetierung und Budgetierungsprozess	477
5.1.2	Abiaufschritte des ZBB	479
5.1.3	Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	487
5.2	Prozesskostenrechnung	491
5.2.1	Ziele und Grundprinzipien der Prozesskostenrechnung	491
5.2.2	Abiaufschritte der Prozesskostenrechnung	497
5.2.3	Top-down- versus Bottom-up-Verfahren der Prozesskostenrechnung	504
5.2.4	Abgrenzung der Prozesskostenrechnung zu herkömmlichen Kostenrechnungsverfahren	521
5.2.5	Konsequenzen der Prozesskostenrechnung	527
6.	Literaturhinweise	532
<b>V. Zahlungsstromorientiertes Controlling</b>		<b>539</b>
1.	Erkenntnisziele des zahlungsstromorientierten Controllings	539
2.	Investitionscontrolling	542
2.1	Investitionsbegriff	542
2.2	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	545
2.3	Zahlungsstromorientierte (dynamische) Verfahren der Investitionsrechnung	548
2.3.1	Kapitalwertmethode und verwandte Methoden	548
2.3.2	Annuitätenmethode und verwandte Methoden	555
2.3.3	Interne Zinsfuß-Methode	556
2.3.4	Baldwin-Zinsfuß-Methode	559
2.4	Risikoorientierte Verfahren der Investitionsrechnung	561
2.4.1	Begriff der Unsicherheit und Praktikerregeln für deren Berücksichtigung	561
2.4.2	Sensitivitätsanalyse	561
2.4.3	Risikoanalyse nach Hertz	565
2.5	Von der Investitionsrechnung zum Investitionscontrolling	570
3.	Kurzfristige Finanz- und Liquiditätsplanung	576
3.1	Aufgaben, Formen und Ziele der kurzfristigen Finanz- und Liquiditätsplanung	576

3.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	576
3.2.1	Einflussgrößen des Kapitalbedarfs	576
3.2.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen	577
3.2.2.1	Investitionsbudgetierung	577
3.2.2.2	Finanzierung durch Abschreibungen	580
3.2.2.3	Finanzierung der Substanzerhaltung	584
3.2.3	Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen	588
3.3	Kurzfristiger Finanzplan	590
3.3.1	Aufstellung und Analyse des kurzfristigen Finanzplans	590
3.3.2	Bedeutung des Finanzplans für die Insolvenzprävention	601
3.4	Von der Finanzplanung zum Finanzmanagement	605
4.	Cashflow-Begriff und Cashflow-Kennzahlen	612
4.1	Cashflow-Begriff	612
4.2	Cashflow-Kennzahlen	617
5.	Bewegungsbilanz und Kapitalflussrechnung	621
5.1	Bewegungsbilanz	621
5.2	Kapitalflussrechnung	626
5.2.1	Rechtsgrundlagen	626
5.2.2	Erkenntnisziele und Analysemöglichkeiten	633
5.2.3	Erstellung der Kapitalflussrechnung	637
5.2.4	Interpretation der Kapitalflussrechnung	644
6.	Literaturhinweise	650
<b>VI. Schnittstellen des Controllings</b>		<b>659</b>
<hr/>		
1.	Controlling als Element ordnungsmäßiger Geschäftsführung	659
2.	Corporate Governance	669
2.1	Corporate Governance-Begriff	669
2.2	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	670
2.2.1	Zielsetzung und Aufbau	670
2.2.2	Richtlinien ordnungsmäßigen Vorstandshandelns	674
2.2.3	Akzeptanz und Weiterentwicklung	685
2.3	Ergänzende wissenschaftliche Konstrukte und Kodizes	690
2.3.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU)	690
2.3.2	German Code of Corporate Governance	693
2.3.3	DVFA-Scorecard for German Corporate Governance	704
3.	Compliance	707
3.1	Begriff und Zielsetzung	707
3.2	Anti fraud-Management	709
3.3	Compliance Management-System	719
4.	Risikomanagementsystem	736
4.1	Gesetzliche Grundlagen	736
4.2	Risikobegriff	737

4.3	Aufbauorganisation des Risikomanagementsystems	739
4.3.1	Grundlagen	739
4.3.2	Frühwarnsystem	740
4.3.2.1	Begriffsbestimmung	740
4.3.2.2	Festlegung der Beobachtungsbereiche	744
4.3.2.3	Bestimmung der Frühwarnindikatoren	747
4.3.2.4	Festlegung der Sollwerte und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator	749
4.3.2.5	Festlegung der Informationsverarbeitung	750
4.3.3	Internes Überwachungssystem	752
4.3.3.1	Begriffsbestimmung	752
4.3.3.2	Kontrollumfeld und Kontrollbewusstsein als Grundlage	753
4.3.3.3	Prozessabhängiges Überwachungssystem	754
4.3.3.4	Prozessunabhängiges Überwachungssystem (Interne Revision)	758
4.4	Ablauforganisation des Risikomanagementsystems	762
4.4.1	Grundlagen	762
4.4.2	Risikoidentifikation	764
4.4.3	Risikobewertung	769
4.4.4	Risikosteuerung (Risikobewältigung)	775
4.4.5	Risikoreporting, -dokumentation und -kontrolle	781
4.5	Risikomanagementsystem und Abschlussprüfung	790
4.5.1	Prüfungsnormen für das Risikomanagementsystem	790
4.5.2	Risikoorientierter Prüfungsansatz als Grundlage der Prüfungstätigkeit	793
5.	Wertorientierte Unternehmensführung (Shareholder Value Management)	803
5.1	Begriff und Zielstellung der wertorientierten Unternehmensführung	803
5.2	Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung	806
5.2.1	Grundprinzipien	806
5.2.2	Discounted Cashflow (DCF)	807
5.2.2.1	WACC-Ansatz	810
5.2.2.2	APV-Ansatz	814
5.2.2.3	Nettoverfahren (Equity-Ansatz)	816
5.2.3	Cashflow Return on Investment (CFROI)	818
5.2.4	Economic Value Added (EVA)	823
5.2.5	Zusammenfassende Würdigung der Konzepte	829
6.	Literaturhinweise	831
	Stichwortverzeichnis	847