

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 9. Auflage	V
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption	1
1.1 Controlling und Controlling-Konzeption	2
1.1.1 Struktur des Controllings	2
1.1.2 Controllingziele	3
1.1.3 Controllingaufgaben und Controllingfunktion	4
1.1.4 Controlling-Konzeption	12
1.1.5 Controlling-System und Controlling-Applikation	29
1.1.6 Controllinginstitution	32
1.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	34
1.2.1 Abbildung von Zielsystemen durch Kennzahlen	34
1.2.2 Kennzahlen	38
1.2.3 Modellierung von Kennzahlensystemen	41
1.2.4 Kennzahlensysteme	50
1.2.5 Das RL-Kennzahlensystem	55
1.3 Die Stellung der systemgestützten Controlling-Konzeption in der Literatur	61
1.4 Grundlagen von IT-Konzeptionen	65
1.4.1 Anforderungen des Controllings an die IT-Unterstützung	67
1.4.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Kontext der IT-Konzeption	78
2. Kapitel: Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument	81
2.1 Die Entwicklung der Kennzahlensysteme	82
2.1.1 ROI-Kennzahlensystem	82
2.1.2 ZVEI-Kennzahlensystem	84
2.1.3 Das RL-Kennzahlensystem	86
2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem	93
2.2.1 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich	94
2.2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem zur globalen Planung und Kontrolle	97
2.3 Die neue Generation wert- und risikoorientierter RL-Kennzahlensysteme	125
2.4 Das RL-Kennzahlensystem mit wertorientierten Komponenten für den Mittelstand	127
2.5 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem	133
2.5.1 Wertorientierte Steuerung im Konzern	133
2.5.2 Werttreiberbäume als Erklärungsmodelle	135
2.5.3 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft	139
2.5.4 Allgemeiner Teil	140
2.5.5 Sonderteil	143
2.5.6 Das RL-Kennzahlensystem für die Tochtergesellschaft	145
2.6 Risikomanagement im RL-R-Kennzahlensystem	150
2.7 IT-gestütztes Controlling und Reporting mit Kennzahlen	154
3. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling	163
3.1 Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings	164
3.1.1 Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen an wechselnde Marktverhältnisse	164
3.1.2 Die laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle	169
3.2 Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controllings	170

X Inhaltsübersicht

3.2.1 Die Umsatzplanung	170
3.2.2 Das Kostenrechnungssystem als Instrument zur Informationsverarbeitung für die Kostenplanung	180
3.2.3 Die Kostenplanung	191
3.3 Management-Tools des Kosten- und Erfolgs-Controllings	198
3.3.1 Die Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point-Analyse) als Planungsinstrument	198
3.3.2 Das Target Costing	203
3.4 Das Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Marktverhältnissen	216
3.4.1 Preissenkung als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	216
3.4.2 Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf	218
3.4.3 Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms an wechselnde Marktverhältnisse	223
3.4.4 Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	235
3.4.5 Die vorübergehende Einstellung der Produktion als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	240
4. Kapitel: Das Finanz-Controlling	249
4.1 Die Aufgaben des Finanz-Controllings	250
4.1.1 Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe	250
4.1.2 Einzelaufgaben des Finanz-Controllings	250
4.1.3 Die Bonitätssteuerung als notwendige Aufgabe nach Basel II	253
4.2 Das Instrumentarium des Finanz-Controllings	266
4.2.1 Die zeitliche Struktur der Finanzplanung	266
4.2.2 Die langfristige Finanzplanung zur strukturellen Liquiditätssicherung	267
4.2.3 Die mittel- und kurzfristige Finanzplanung zur laufenden Liquiditätssicherung	282
4.2.4 Rating-Check	286
5. Kapitel: Das Investitions-Controlling	295
5.1 Die Aufgabenbereiche des Investitions-Controllings	296
5.1.1 Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle	296
5.1.2 Die Einzelaufgaben	297
5.2 Das Instrumentarium des Investitions-Controllings	302
5.2.1 Zielorientiertes System der Investitionsplanung und -kontrolle	302
5.2.2 Die Wertanalyse als systematische Problemlösungsmethode	303
5.2.3 Konzepte der Investitionsrechnung	304
5.2.4 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	305
5.2.5 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	315
5.2.6 Die Szenariosimulation als mehrwertiges dynamisches Investitionsverfahren	323
5.2.7 Nutzwertanalyse	335
5.3 Überprüfung und Normierung der Daten der Investitionsrechnungen durch das Investitions-Controlling	336
5.3.1 Datenermittlung	336
5.3.2 Erwartete Umsätze	337
5.3.3 Planauslastungsgrade	338
5.3.4 Laufende Kosten/Auszahlungen	338
5.3.5 Kalkulatorische Kapitalkosten bei den statischen Verfahren	339
5.3.6 Kalkulationszinsfuß	340
5.4 Grundsätze für eine Investitions-Controlling-Konzeption zur Entscheidungsvorbereitung	341
5.5 Konzepte zur Investitionskontrolle	343
6. Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling	345
6.1 Aufgaben des Beschaffungs-Controllings	345
6.2 Instrumente des Beschaffungs-Controllings	348

6.2.1 Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenanalyse	348
6.2.2 Die ABC-Analyse	350
6.2.3 Die Betriebsunterbrechungsanalyse	352
6.2.4 Die Preisobergrenzenbestimmung	353
6.3 Das Beschaffungs-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle, Beurteilung der Einkaufsleistung und zur Absicherung der betrieblichen Materialversorgung	358
7. Kapitel: Das Produktions-Controlling	361
7.1 Aufgaben des Produktions-Controllings	361
7.2 Instrumente des Produktions-Controllings	364
7.2.1 Die kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse	364
7.2.2 Die Nutz- und Leerkostenanalyse	372
7.2.3 Die betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse	375
7.2.4 Die Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse	382
7.3 Das produktionsorientierte Qualitäts-Controlling	399
7.3.1 Aufgabe des Qualitäts-Controllings	399
7.3.2 Instrumente des Qualitäts-Controllings	401
7.3.3 Das Qualitäts-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung	406
8. Kapitel: Das Logistik-Controlling	411
8.1 Aufgabe des Logistik-Controllings	411
8.2 Instrumente des Logistik-Controllings	413
8.2.1 Die Materialbedarfplanung	413
8.2.2 Die Logistikkosten- und Logistikeleistungsrechnung	415
8.3 Das Logistik-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung	423
9. Kapitel: Das Marketing-Controlling	435
9.1 Ziele und Aufgaben des Marketing-Controllings	436
9.1.1 Festlegung der Bezugsobjekte des Marketing-Controllings	437
9.1.2 Planung des Zeitbezuges der Daten	439
9.2 Das strategische Marketing-Controlling	440
9.2.1 Ziele und Aufgaben	440
9.2.2 Instrumente des strategischen Marketing-Controllings	443
9.3 Das operative Marketing-Controlling	468
9.3.1 Ziele und Aufgaben	468
9.3.2 Analyse der Erfolgsträger im Marketing	469
9.3.3 Analyse der Erfolgswirkungen von Marketing-Entscheidungen	474
9.3.4 Analyse der Effizienz von Marketingorganisationseinheiten	485
9.3.5 Kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsanalysen im Marketing	485
9.4 Vertriebs-Controlling	487
9.4.1 Ziele und Aufgaben des Vertriebs-Controllings	488
9.4.2 Instrumente des Vertriebs-Controllings	489
9.4.3 Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs	498
10. Kapitel: Das Projekt-Controlling	507
10.1 Ziele und Aufgaben des Projekt-Controllings	507
10.2 Phasenorientiertes Projekt-Controlling	511
10.2.1 Projekt-Controlling in der Angebots- und Vorbereitungsphase	511
10.2.2 Projekt-Controlling in der Abwicklungsphase	515
10.2.3 Projekt-Controlling in der Nachbetreuungsphase	516
10.3 Instrumente des Projekt-Controllings	516
10.3.1 Instrumente zur Leistungs- und Ablaufsteuerung	517
10.3.2 Instrumente zur Ressourcensteuerung	522
10.3.3 Instrumente zur Wirtschaftlichkeitssteuerung	524
10.3.4 Instrumente zur Finanzsteuerung	531

XII Inhaltsübersicht

10.3.5 Instrumente zur Risikosteuerung	532
10.3.6 Projektkennzahlensystem und -cockpit	535
11. Kapitel: Das IT-gestützte Controlling.....	539
11.1 Begriffliche Abgrenzung und Ziele des IT-gestützten Controllings	539
11.2 Entwicklung der IT-Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling	540
11.3 Informationssysteme als Instrumente des Controllings	544
11.4 Qualitätsanforderungen an die IT-Unterstützung	547
11.4.1 Datenqualität und Datenqualitätsmanagement	548
11.4.2 Ergonomische Gestaltung von Anwendungen	553
11.4.3 Sicherheit von IT-Systemen	559
11.5 Cloud Computing im Controlling-Kontext	564
11.6 Anwendungsbeispiele für das Controlling	568
11.6.1 Übersicht über Controlling- und BI-Lösungen	569
11.6.2 SAP Business Suite und SAP Business Intelligence	570
12. Kapitel: Das strategische Controlling.....	579
12.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	580
12.2 Strategisches Controlling	586
12.2.1 Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	586
12.2.2 Aufgaben des strategischen Controllings	587
12.2.3 Instrumente des strategischen Controllings	592
12.3 Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling	602
12.3.1 Bezugsrahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controllings	602
12.3.2 Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Wettbewerbsstrategien	605
12.3.3 Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichtswesens	613
12.4 Realisierung von Strategien mit der Balanced Scorecard	620
12.4.1 Ziele und Aufgaben	620
12.4.2 Konzeption und Methodik	622
12.4.3 Implementierung der Balanced Scorecard	631
13. Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling	633
13.1 Ziele, Aufgaben und Begriffe	633
13.1.1 Ziele und Aufgaben	633
13.1.2 Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen	637
13.2 Risikomanagement-Prozess	642
13.2.1 Risikoidentifikation	643
13.2.2 Risikoanalyse	645
13.2.3 Risikosteuerung	647
13.2.4 Risikoüberwachung	650
13.2.5 Prozessüberwachung	651
13.3 Organisation des Risikomanagements	651
13.3.1 Aufgaben und Zuständigkeiten	652
13.3.2 Organisationsstruktur und Besetzung	653
13.3.3 Controlling als Risikokoordinator	654
13.3.4 Risikomanagement-Dokumentation	656
13.3.5 Interne Revision als Prozessüberwachungsinstanz	657
13.4 Balanced Chance and Risk Management	660
13.4.1 Die Balanced Chance and Risk Card	660
13.4.2 Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren	663
13.4.3 Chancen- und Risikoindikatoren des Balanced Chance and Risk Managements ..	664
14. Kapitel: Corporate Governance und Controlling	667
14.1 Aufsichtsratsüberwachung als Kernelement der Corporate Governance	667
14.1.1 Grundzüge der Corporate Governance	667
14.1.2 Das dualistische System in der deutschen Unternehmensverfassung	668
14.1.3 Aktuelle Herausforderungen für die Aufsichtsratsüberwachung	673

14.2 Die Bedeutung einer adäquaten Controlling-Konzeption für die Corporate Governance	676
14.2.1 Die Bedeutung der Informationsversorgung für die Organe	676
14.2.2 Anforderungen von Vorstand und Aufsichtsrat an das Controlling	681
14.2.3 Implikationen der Aufsichtsratsüberwachung für das Controlling	682
14.3 Überwachungsrelevante Informationen für den Aufsichtsrat	685
14.3.1 Die Überwachung von Risiken durch den Aufsichtsrat	686
14.3.2 Permanente Kontrolle des Risikomanagements	686
14.3.3 Prämissenkontrolle	693
14.3.4 Durchführungskontrolle	696
14.3.5 Strategische Überwachung	698
15. Kapitel: Wertorientiertes Konzern-Controlling	701
15.1 Ziele und Aufgaben des internationalen Konzern-Controllings	702
15.2 Instrumente des internationalen Konzern-Controllings	706
15.2.1 Die allgemeine Shareholder Value-Ermittlung	707
15.2.2 Die Shareholder Value-Ermittlung auf Segmentebene	725
15.2.3 Die Bestimmung des Wertbeitrages der Zentrale	745
15.2.4 Die Ermittlung des Shareholder Value des Gesamtunternehmens	750
15.2.5 Die Applikationsebene des internationalen Konzern-Controllings	751
16. Kapitel: Internationales Standort-Controlling	761
16.1 Ziele und Aufgaben	761
16.1.1 Einführung	762
16.1.2 Notwendigkeit eines internationalen Standort-Controllings	763
16.2 Standort-Controlling als integrierter Prozess	763
16.2.1 Phasen	763
16.2.2 Rückkopplung und fortlaufende Bewertung anhand des Scorecard Verfahrens	770
16.3 Ausgewählte Fragestellungen	773
16.3.1 Steuerplanung	773
16.3.2 Verrechnungspreise	779
16.3.3 Strategische Standortschließung	783
16.4 Fazit	786
Anhang	789
Literaturverzeichnis	843
Stichwortverzeichnis	885