

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorworte	V
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Grundlagen des Controllings	1
1.1 Geschichtliche Entwicklung des Controllings	1
1.2 Abgrenzung des Begriffs „Controlling“	2
1.2.1 Begriffsdefinition „Controlling“	3
1.2.2 Information	5
1.2.3 Planung	11
1.2.4 Kontrolle	20
1.2.5 Steuerung	21
1.2.6 Koordination	22
1.3 Controllingziele, -konzept und -system	23
1.4 Aufgaben und Anforderungsprofil des Controllers	29
1.4.1 Aufgaben des Controllings	29
1.4.2 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	41
1.5 Abgrenzung des Controllings zu verwandten Bereichen	46
1.5.1 Controlling und Revision	47
1.5.2 Controlling und Treasury	52
1.5.3 Controlling und Kostenrechnung	53
1.6 Die Organisation als Grundbaustein des Controllings	54
1.6.1 Grundlagen der Organisation	54
1.6.2 Organisationsmethodik in Unternehmungen	58
(1) Linienorganisation	59
(2) Stablinienorganisation	62
(3) Staborganisation	64

	Seite
(4) Matrixorganisation	65
(5) Spartenorganisation	66
(6) Prozessorientierte Organisation	68
(7) Entwicklungstendenzen in der Organisationsentwicklung	72
1.6.3 Organisation des Controllings	73
1.6.3.1 Grundzüge der Controllingorganisation	73
1.6.3.2 Zuordnung der Controllingleitung	74
1.6.3.3 Organisationsmethodik der nachfolgenden Controllingebenen	79
1.6.3.4 Selfcontrolling	82
1.7 Systematisierungsansatz des Controllings	84
 Kontrollfragen zu Kapitel 1	 92
 2 Betriebliches Informationsmanagement	 99
 2.1 Möglichkeiten der Informationsbeschaffung	 100
2.1.1 Betriebliches Rechnungswesen	100
2.1.2 Sonstige innerbetriebliche Informationen	102
2.1.3 Außerbetriebliche Informationen	102
2.2 Instrumente der Informationsanalyse, -selektion und -aufbereitung	103
2.2.1 Management-Informationssysteme (MIS) und Executive- Informationssysteme (EIS)	104
2.2.2 Data Warehousing und Knowledge Warehousing	114
2.2.2.1 Konzept von Data Warehousing	114
2.2.2.2 Online Analytical Processing (OLAP)	123
2.2.2.3 Data Mining	125
2.2.2.4 Konzept von Knowledge Warehousing	131
2.3 Instrumente der Informationsbereitstellung	132
2.3.1 Einführung	132
2.3.2 Informationsbereitstellung mittels EDV	133

	Seite
2.3.3 Papierberichtswesen	136
2.3.3.1 Einführung	136
2.3.3.2 Controllingberichte	138
2.3.3.2.1 Aufgaben	138
2.3.3.2.2 Gestaltungsaspekte des Berichtswesens	139
(1) Adressaten des Berichtswesens	140
(2) Auswahl der bedeutenden Informationen	141
(3) Umfang und Aggregation der Einzelinformationen	144
(4) Festlegung der Berichtsintervalle	146
(5) Bestimmung des Berichtszeitpunktes bzw. der Genauigkeit der Informationen	147
(6) Darstellung der Informationen	148
2.3.3.2.3 Berichtstypen	149
2.3.3.2.3.1 Trendberichte	150
2.3.3.2.3.2 Analytische Berichte	150
2.3.3.2.3.2.1 Ordentliche analytische Berichte	151
2.3.3.2.3.2.2 Außerordentliche analytische Berichte	159
2.3.3.3 Handbücher	160
2.3.3.3.1 Zweck und Gruppen von Handbüchern	160
2.3.3.3.2 Handbuch zum Controllingbericht	161
2.3.3.3.3 Budgetierungs-Handbuch	167
2.3.3.3.4 Planrahmen-Handbuch	169
2.3.3.3.5 Planungskalender	172
2.3.3.3.6 Planungshandbuch	178
2.3.3.3.7 Controller-Handbuch	179
2.4 Kennzahlen	180
2.4.1 Zweck und Arten von Kennzahlen	181
2.4.2 Probleme der Kennzahlenbildung und -analyse	187
2.4.3 Problematik des Vergleichsmaßstabes	190
2.4.3.1 Zeitvergleich	191

	Seite
2.4.3.2 Objektvergleich	193
2.4.3.2.1 Einführung	193
2.4.3.2.2 Betriebsvergleich	193
2.4.3.2.2.1 Traditioneller Betriebsvergleich	194
2.4.3.2.2.2 Benchmarking	195
2.4.3.2.3 Branchenvergleich	196
2.4.3.3 Soll-Ist-Vergleich	197
2.4.3.4 Abweichungsanalyse	199
 Kontrollfragen zu Kapitel 2	 202
 3 Unternehmensplanung	 207
3.1 Einführung	207
3.2 Grundfragen der Unternehmensplanung	208
3.3 Analysephase	212
3.3.1 Umweltanalyse	213
3.3.1.1 Inhalte der Umweltanalyse	213
3.3.1.2 Instrumente der Umweltanalyse	221
3.3.1.2.1 Delphi-Methode	222
3.3.1.2.2 Szenariotechnik	222
3.3.1.2.3 Strategische Bilanz	224
3.3.1.2.4 Ökonometrische Modelle	225
3.3.2 Unternehmensanalyse	226
3.3.3 Wertsystemanalyse	229
3.4 Zielphase	232
3.5 Strategiephase	238
3.5.1 Grundlegende Anmerkungen	238
3.5.2 Unternehmensstrategie	240
3.5.2.1 Inhalte der Unternehmensstrategie	240

	Seite
3.5.2.2 Instrumente der Unternehmensstrategie	241
3.5.2.2.1 Portfolio-Analyse	241
3.5.2.2.2 Balanced Scorecard	251
3.5.3 Geschäftsfeldstrategie	258
3.5.4 Wettbewerbsstrategie	259
3.5.5 Funktionalstrategie	262
3.6 Ausführungsphase	263
3.6.1 Grundfragen der operativen Planung	264
3.6.2 Kostenplanung und Budgetierung	268
3.6.2.1 Charakteristika und Aufgaben der Plankostenrechnung	268
3.6.2.2 Kostenplanung	270
3.6.2.3 Budgetierung	272
3.6.2.3.1 Grundzüge der Budgetierung	272
3.6.2.3.2 Methoden der Budgetierung	279
(1) Traditionelle Budgetierung	279
(2) Zero-Base-Budgeting	280
(3) Kaizen Costing	284
3.6.3 Leistungsplanung	285
3.6.4 Ergebnisplanung	288
3.6.5 Koordinationsprobleme und Lösungsansätze in der operativen Planung	292
3.6.5.1 Koordination in vertikaler Hinsicht	293
3.6.5.2 Koordination in horizontaler Hinsicht	295
3.6.5.3 Koordination in zeitlicher Hinsicht	297
(1) Zeitreihenanalyse	298
(2) Rollierende Planung	298
(3) Vorsehen von Planreserven	299
(4) Szenariotechnik	299
(5) Sensitivitätsanalyse	300
(6) Simulationstechnik	300

	Seite
Kontrollfragen zu Kapitel 3	302
4 Unternehmenskontrolle	307
4.1 Strategische Unternehmenskontrolle	308
4.1.1 Probleme und Arten der strategischen Unternehmenskontrolle	308
4.1.2 Instrumente der strategischen Unternehmenskontrolle	309
4.1.2.1 Potenzialanalyse	309
4.1.2.2 SWOT-Analyse	314
4.1.2.3 GAP-Analyse	314
4.1.2.4 Wertkettenanalyse	315
4.1.2.5 Früherkennungssysteme	316
4.2 Operative Unternehmenskontrolle	324
4.2.1 Kennzahlenanalyse	324
4.2.1.1 Einführung in die Kennzahlenanalyse	324
4.2.1.2 Datenaufbereitung	328
4.2.1.2.1 Notwendigkeit und Vorgehensweise der Datenaufbereitung	328
4.2.1.2.2 Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	331
4.2.1.2.2.1 Analyse der Erfolgserzielung	332
4.2.1.2.2.2 Analyse der Erfolgsverwendung	357
4.2.1.2.3 Aufbereitung der Bilanz	362
4.2.1.2.3.1 Aufbereitung der Aktivseite	365
4.2.1.2.3.2 Aufbereitung der Passivseite	375
4.2.1.3 Erfolgswirtschaftliche Unternehmensanalyse	389
4.2.1.3.1 Vorbemerkungen	390
4.2.1.3.2 Analyse der Erfolgserzielung	392
4.2.1.3.2.1 Teilerfolgs-Kennzahlen zur Erfolgserzielung	392
4.2.1.3.2.1.1 Anteil Ordentlicher Betriebserfolg am Erfolg	392
4.2.1.3.2.1.2 Anteil Finanz- und Verbunderfolg am Erfolg	393
4.2.1.3.2.1.3 Anteil A.o. und Liquidationserfolg am Erfolg	393

	Seite
4.2.1.3.2.1.4 Anteil Bewertungserfolg am Erfolg	394
4.2.1.3.2.2 Kennzahlen zur Rentabilität	395
4.2.1.3.2.2.1 Eigenkapitalrentabilität	397
4.2.1.3.2.2.2 Gesamtkapitalrentabilität	398
4.2.1.3.2.2.3 Umsatzrendite	400
4.2.1.3.2.2.4 Shareholder Value	402
4.2.1.3.2.2.4.1 Grundzüge des Shareholder Value-Ansatzes	402
4.2.1.3.2.2.4.2 Ermittlung des Shareholder Value	403
(1) Zerlegung des Unternehmens in einzelne Geschäftseinheiten	404
(2) Ermittlung des Barwertes der Freien Cashflows	404
(3) Zusammenfassung der strategischen Geschäftsfelder und Unternehmensbereiche	410
(4) Reduzierung um die Fremdkapitalkosten	410
4.2.1.3.2.2.4.3 Kritische Betrachtung	411
4.2.1.3.2.3 Der Cashflow in der erfolgswirtschaftlichen Unternehmensanalyse	413
4.2.1.3.2.3.1 Definition und Aussagefähigkeit des Cashflows	413
4.2.1.3.2.3.2 Cashflow-Rendite	422
4.2.1.3.2.3.3 Bruttokapitalrendite	422
4.2.1.3.2.3.4 Bruttoumsatzrendite	423
4.2.1.3.2.3.5 Innere Investitionsdeckung	424
4.2.1.3.2.4 Intensitätskennzahlen	425
4.2.1.3.2.4.1 Materialintensität	426
4.2.1.3.2.4.2 Personalintensität	426
4.2.1.3.2.4.3 Abschreibungsintensität und Wachstumsrate	428
4.2.1.3.2.5 Kennzahlen zur Auftragslage	430
4.2.1.3.2.6 Sicherheitsgrad	431
4.2.1.3.2.7 Kennzahlen zur Produktivität	432
4.2.1.3.2.8 Qualitätskennzahlen	438

	Seite
4.2.1.3.2.9 Kennzahlen für börsennotierte Unternehmen	440
4.2.1.3.2.9.1 Gewinn je Aktie	440
4.2.1.3.2.9.2 Börsenwert	440
4.2.1.3.2.9.3 Kurs-Gewinn-Verhältnis	441
4.2.1.3.3 Analyse der Erfolgsverwendung	442
4.2.1.3.3.1 Anteil Ausschüttung/Entnahmen durch Erfolg	442
4.2.1.3.3.2 Analyse der Selbstfinanzierung	443
4.2.1.3.3.3 Anteil Steueraufwand durch Erfolg	444
4.2.1.3.3.4 Analyse der stillen Reserven	444
4.2.1.4 Finanzwirtschaftliche Unternehmensanalyse	445
4.2.1.4.1 Vorbemerkungen	445
4.2.1.4.2 Vermögensstrukturanalyse	447
4.2.1.4.2.1 Anlageintensität und Intensität des Umlaufvermögens	447
4.2.1.4.2.2 Kapazitätskennzahlen	452
4.2.1.4.2.3 Zielgewährungen	454
4.2.1.4.2.3.1 Zielgewährung an Kunden	454
4.2.1.4.2.3.2 Zielgewährung von Lieferanten	456
4.2.1.4.2.4 Umschlagskennziffern	457
4.2.1.4.2.4.1 Kapitalumschlag	457
4.2.1.4.2.4.2 Umschlagsdauer der Vorräte	459
4.2.1.4.2.4.3 Mitarbeiterfluktuation	463
4.2.1.4.3 Kapitalstrukturanalyse	463
4.2.1.4.3.1 Kennzahlen zur Kapitalstruktur	463
4.2.1.4.3.1.1 Eigenkapitalanteil und Kapitalanspannungsgrad	464
4.2.1.4.3.1.2 Verschuldungsgrad und Finanzierungsverhältnis	467
4.2.1.4.3.2 Der Cashflow in der finanzwirtschaftlichen	
Unternehmensanalyse	469
4.2.1.4.3.2.1 Dynamischer Verschuldungsgrad	469
4.2.1.4.3.2.2 Nettoverschuldung und Cashflow-Index	471

	Seite
4.2.1.4.4 Deckungsstrukturanalyse	472
4.2.1.4.4.1 Anlagendeckung	473
4.2.1.4.4.2 Liquidität	475
4.2.1.4.4.3 Analyse der Eventualverbindlichkeiten	481
4.2.2 Kennzahlensysteme	481
(1) Du Pont-Kennzahlensystem	482
(2) ZVEI-Kennzahlensystem	491
(3) RL-Kennzahlensystem	493
4.2.3 Benchmarking	493
4.2.3.1 Einführung in das Benchmarking	493
4.2.3.2 Cost-Benchmarking	502
(1) Planungsphase	504
(2) Analysephase	506
(3) Aktionsphase	508
(4) Wiederholungsphase	508
4.2.4 Kosten- und Budgetkontrolle	510
4.2.4.1 Kostenkontrolle als Soll-Ist-Vergleich	512
4.2.4.2 Kontrolle der Budgetkosten	515
Kontrollfragen zu Kapitel 4	520
5 Unternehmenssteuerung	529
5.1 Vorüberlegungen zur Unternehmenssteuerung	529
5.2 Instrumente zur Unternehmenssteuerung	529
5.2.1 Methoden zur Kostensenkung	531
(1) Reduzierung der Betriebsfläche	531
(2) Standortwechsel der Unternehmung	532
(3) Wechsel der Rechtsform	534
(4) Lean Management	536

	Seite
(5) Austausch des Topmanagements	543
(6) Konzentration auf Kernkompetenzen	544
(7) Nutzung von Synergieeffekten	547
(8) Outsourcing	549
5.2.2 Methoden zur Leistungssteigerung	551
(1) Kundenorientierung	551
(2) Total Quality Management	554
(3) Geschäftsprozessoptimierung	557
(4) Business Reengineering	563
(5) Kaizen	571
(6) Kooperationen und strategische Allianzen	573
(7) Virtuelle Unternehmen	577
5.2.3 Methoden zur Informationsverbesserung	583
(1) Ausbau des betrieblichen Rechnungswesens	583
(2) Verrechnungspreise zwischen Unternehmensbereichen und Preziale Lenkung	587
(3) Divisionalisierung	589
(4) Optimierung des Informationssystems	593
(5) Einsatz von Workflow-Management-Systemen	594
(6) Lean Communication	597
(7) Wissensmanagement	598
Kontrollfragen zu Kapitel 5	600
Antworten und Lösungen	605
Literaturverzeichnis	657
Stichwortverzeichnis	677