

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
A Grundlagen des Controlling.....	1
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 Controllers	32
4.1 Rollenbild des Controllers	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 Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse als grundlegende Konzepte des Controlling	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 Kenn- zahlen	205
3.4 Kennzeichnung von Kennzahlensystemen	209
3.5 Unterstützung des Kennzahlenmanagement durch Business In- telligence	214
3.6 Zusammenfassung	218
3.7 Übungsaufgaben	219
C Spezielle Konzepte des Controlling	221
1 Kostenmanagement	221
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
2 Mergers & Acquisitions	300
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 Rekonstruktionswerten (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
5 Risikocontrolling und Corporate Governance	426
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
 Literaturverzeichnis	 457
 Internetquellen	 465
 Stichwortverzeichnis	 467