

<b>Vorwort zur 6. Auflage</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXIX</b>

<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	17
5. Organisatorische Einbettung des Controllings	23
6. Entwicklungsstufen des Controllings	28
7. Literaturhinweise	29
<b>II. Strategische Planung und strategisches Controlling</b>	<b>31</b>
1. Begriff, Erkenntnisobjekte und Prozesse der strategischen Unternehmensplanung	31
2. Leitbild und Nachhaltigkeit	38
2.1 Leitbild	38
2.2 Nachhaltigkeit	51
3. Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen	67
3.1 Szenario-Analyse	67
3.2 PEST-Analyse und „five forces-Modell“	81
3.3 SWOT-Analyse und Wertketten-Modell	97
3.4 SWOT-Interaktionsmatrix	117
4. Ableitung unternehmensbezogener Wachstumsstrategien	121
4.1 Gap-Analyse	121
4.2 Ansoff-Matrix (Produkt-Markt-Portfolio)	123
4.3 Ressourcen- bzw. kompetenzorientierte Ansätze	132
4.4 Greiner-Modell der Organisationsentwicklung im Wachstum (Wachstumskrisen-Modell)	135

5. Planung und Kontrolle auf Basis von Produkten und strategischen Geschäftsfeldern	140
5.1 Begriff der strategischen Geschäftsfelder	140
5.2 Produktlebenszyklus-Planung und -Controlling	141
5.3 Erfahrungskurven-Theorie	157
5.4 Portfolio-Planung und -Controlling	164
5.5 Segmentberichterstattung als Instrument der strategischen Kontrolle	182
6. Strategische Wahl und strategische Umsetzung	200
6.1 Ableitung von Normstrategien nach Porter	200
6.2 Strategien in gesättigten Märkten	211
7. Balanced Scorecard als integrierendes Instrument des strategischen Controllings	223
7.1 Zielstellung und Aufbau der Balanced Scorecard	223
7.2 Entwicklung der Balanced Scorecard	225
7.2.1 Ableitung von strategischen Zielen aus dem Unternehmensleitbild	225
7.2.2 Identifizierung der Zielverknüpfungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen	228
7.2.3 Darstellung und Operationalisierung der Analyseperspektiven	232
7.2.4 Definition von Messgrößen und Zielwerten	236
7.2.5 Maßnahmenplanung und Fortschrittskontrolle	239
7.3 Organisatorische Umsetzung der Balanced Scorecard	241
7.4 Balanced Scorecard und Risikomanagementsystem	245
7.5 Balanced Scorecard und „Value Reporting“	248
8. Literaturhinweise	251

---

### **III. Jahresabschlussgestütztes Controlling** **259**

1. Rechnungswesen als Datengrundlage des Controllings	259
2. Controllingrelevante Tendenzen im externen Rechnungswesen	265
2.1 Übergang zu internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen	265
2.2 „Basel II“-Problematik	269
2.3 Rating als Handlungsfeld des Controllings	275
3. Jahresabschlussanalyse	282
3.1 Begriff und Bestandteile der Jahresabschlussanalyse	282
3.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen der Jahresabschlussanalyse	285
4. Jahresabschlusspolitik	289
4.1 Ziele und Maßnahmen der Jahresabschlusspolitik	289

4.2	Dotierung stiller Rücklagen als Ziel der Jahresabschlusspolitik	292
4.3	Theorie der Normbilanzierung	297
5.	Analyse des Anhangs und Erstellung der Strukturbilanz als Grundlage des jahresabschlussgestützten Controllings	302
5.1	Analyse der Angaben im Anhang	302
5.2	Erstellung der Strukturbilanz	306
6.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controllinginstrumente	309
7.	Kennzahlengestützte Analyse der Vermögens-, Finanz- und Erfolgslage	317
7.1	Analyse der Vermögenslage	318
7.1.1	Analyse der Vermögensstruktur	319
7.1.2	Analyse des Vermögensumschlags	322
7.1.3	Analyse der Investitions- und Wachstumspolitik	325
7.1.4	Zusammenfassung und Fallbeispiel	331
7.2	Analyse der Finanzlage	339
7.2.1	Begriff der Finanzlage	339
7.2.2	Ermittlung des wirtschaftlichen Eigenkapitals	342
7.2.3	Analyse der vertikalen Kapitalstruktur	343
7.2.4	Analyse der horizontalen Kapitalstruktur	351
7.2.5	Analyse der (statischen) Liquidität	353
7.2.6	Zusammenfassung und Fallbeispiel	355
7.3	Analyse der Erfolgslage	360
7.3.1	Analyse der Rentabilitäten (einschließlich ROI-Kennzahlensystem)	361
7.3.2	Erfolgsspaltung (Analyse der Erfolgsquellen)	367
7.3.3	Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs (Ertrags-Aufwands-Analyse)	373
7.3.4	Zusammenfassung und Fallbeispiel	377
7.4	Analyse der Angaben im Lagebericht sowie der Segmentberichterstattung	382
8.	Jahresabschlussplanung	390
9.	Literaturhinweise	400

---

#### **IV. Kosten- und Leistungscontrolling** **409**

1.	Erkenntnisziele des Kosten- und Leistungscontrollings	409
2.	Controllingrelevante Defizite der traditionellen Kostenrechnungssysteme	412
3.	Controlling mittels Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	427
3.1	Systeme der Deckungsbeitragsrechnung	427

3.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	430
3.2.1	Grundmodell	430
3.2.2	Produkt- und Sortimentscontrolling	433
3.2.3	Auslastungscontrolling (Break-even-Analyse, Sensitivitätsanalyse)	454
3.2.4	Investitionscontrolling (Kritische Werte-Methode, statische Investitionsrechnung)	460
3.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	466
3.3.1	Controlling betrieblicher Teilbereiche	466
3.3.2	Wertorientierte Unternehmensführung auf Basis von Segmenten	472
3.4	Gestaltungsoptionen des Fixkostenmanagements	479
4.	Controlling des Leistungsdesigns	483
4.1	Wertanalyse	483
4.1.1	Ziele und Grundprinzipien der Wertanalyse	483
4.1.2	Ablaufschritte der Wertanalyse	485
4.1.3	Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	499
4.1.4	Abgrenzung der Wertanalyse zur Overhead Value-Analyse (OVA)	500
4.2	Zielkostenrechnung	501
4.2.1	Ziele und Grundprinzipien der Zielkostenrechnung	501
4.2.2	Ablaufschritte der Zielkostenrechnung	504
4.2.3	Konsequenzen und weitergehende Analyseinstrumente	514
5.	Controlling des Leistungserstellungsprozesses	516
5.1	Zero-Based Budgeting (ZBB)	516
5.1.1	Budgetierung und Budgetierungsprozess	516
5.1.2	Ablaufschritte des ZBB	518
5.1.3	Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	526
5.2	Prozesskostenrechnung	529
5.2.1	Ziele und Grundprinzipien der Prozesskostenrechnung	529
5.2.2	Ablaufschritte der Prozesskostenrechnung	535
5.2.3	Top-down- versus Bottom-up-Verfahren der Prozesskostenrechnung	543
5.2.4	Abgrenzung der Prozesskostenrechnung zu herkömmlichen Kostenrechnungsverfahren	562
5.2.5	Konsequenzen der Prozesskostenrechnung	573
6.	Literaturhinweise	579

1. Erkenntnisziele des zahlungsstromorientierten Controllings	587
2. Investitionscontrolling	590
2.1 Investitionsbegriff	590
2.2 Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	593
2.3 Zahlungsstromorientierte (dynamische) Verfahren der Investitionsrechnung	596
2.3.1 Kapitalwertmethode und verwandte Methoden	597
2.3.2 Annuitätenmethode und verwandte Methoden	603
2.3.3 Interne Zinsfuß-Methode	604
2.3.4 Baldwin-Zinsfuß-Methode	607
2.4 Risikoorientierte Verfahren der Investitionsrechnung	608
2.4.1 Begriff der Unsicherheit und Praktikerregeln für deren Berücksichtigung	608
2.4.2 Sensitivitätsanalyse	609
2.4.3 Risikoanalyse nach Hertz	613
2.5 Von der Investitionsrechnung zum Investitionscontrolling	618
3. Kurzfristige Finanz- und Liquiditätsplanung	624
3.1 Aufgaben, Formen und Ziele der kurzfristigen Finanz- und Liquiditätsplanung	624
3.2 Ermittlung des Kapitalbedarfs	624
3.2.1 Einflussgrößen des Kapitalbedarfs	624
3.2.2 Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen	625
3.2.2.1 Investitionsbudgetierung	625
3.2.2.2 Finanzierung durch Abschreibungen	628
3.2.2.3 Finanzierung der Substanzerhaltung	633
3.2.3 Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen	636
3.3 Kurzfristiger Finanzplan	638
3.3.1 Aufstellung und Analyse des kurzfristigen Finanzplans	638
3.3.2 Bedeutung des Finanzplans für die Insolvenzprävention	649
3.4 Von der Finanzplanung zum Finanzmanagement	653
4. Cashflow-Begriff und Cashflow-Kennzahlen	661
4.1 Cashflow-Begriff	661
4.2 Cashflow-Kennzahlen	666
5. Bewegungsbilanz und Kapitalflussrechnung	670
5.1 Bewegungsbilanz	670
5.2 Kapitalflussrechnung	677
5.2.1 Rechtsgrundlagen	677
5.2.2 Erkenntnisziele und Analysemöglichkeiten	683

5.2.3	Erstellung der Kapitalflussrechnung	687
5.2.4	Interpretation der Kapitalflussrechnung	694
6.	Literaturhinweise	699
<b>VI.</b>	<b>Schnittstellen des Controllings</b>	<b>709</b>
1.	Corporate Governance	709
1.1	Corporate Governance-Begriff	709
1.2	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	710
1.2.1	Zielsetzung und Aufbau	710
1.2.2	Richtlinien ordnungsmäßigen Vorstandshandelns	715
1.2.3	Akzeptanz und Weiterentwicklung	725
1.3	Ergänzende wissenschaftliche Konstrukte und Kodizes	733
1.3.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU)	733
1.3.2	German Code of Corporate Governance	737
1.3.3	DVFA-Scorecard for Corporate Governance	747
1.4	Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung	750
1.4.1	Rechtsgrundlagen	750
1.4.2	Controlling als Element ordnungsmäßiger Geschäftsführung	758
2.	Compliance	762
2.1	Begriff und Zielsetzung	762
2.2	Anti fraud-Management	763
2.3	Compliance Management-System	775
3.	Risikomanagementsystem	793
3.1	Gesetzliche Grundlagen	793
3.2	Risikobegriff	795
3.3	Risikoorientierter Prüfungsansatz	796
3.4	Aufbauorganisation des Risikomanagementsystems	804
3.4.1	Grundlagen	804
3.4.2	Frühwarnsystem	806
3.4.2.1	Begriffsbestimmung	806
3.4.2.2	Festlegung der Beobachtungsbereiche	809
3.4.2.3	Bestimmung der Frühwarnindikatoren	812
3.4.2.4	Festlegung der Sollwerte und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator	814
3.4.2.5	Festlegung der Informationsverarbeitung	815
3.4.3	Internes Überwachungssystem	817
3.4.3.1	Begriffsbestimmung	817

3.4.3.2	Aufbauorganisation	818
3.4.3.3	Ablauforganisation	827
3.5	Ablauforganisation des Risikomanagementsystems	832
3.5.1	Grundlagen	832
3.5.2	Risikoidentifikation	835
3.5.3	Risikobewertung	840
3.5.4	Risikosteuerung (Risikobewältigung)	846
3.5.5	Risikoreporting, -dokumentation und -kontrolle	852
3.5.6	Prüfungsnormen für das Risikomanagementsystem	861
4.	Wertorientierte Unternehmensführung (Shareholder Value Management)	869
4.1	Begriff und Zielstellung der wertorientierten Unternehmensführung	869
4.2	Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung	872
4.2.1	Grundprinzipien	872
4.2.2	Discounted Cashflow (DCF)	873
4.2.2.1	WACC-Ansatz	876
4.2.2.2	APV-Ansatz	880
4.2.2.3	Nettoverfahren (Equity-Ansatz)	882
4.2.3	Cashflow Return on Investment (CFROI)	884
4.2.4	Economic Value Added (EVA)	889
4.2.5	Zusammenfassende Würdigung der Konzepte	895
5.	Literaturhinweise	896
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>915</b>