

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Einführung	1
1.1 Gegenstand des Controllings	2
1.1.1 Ziele des Unternehmens	3
1.1.2 Strategisches und operatives Controlling	5
1.1.3 Systeme des Rechnungswesens	8
1.1.3.1 Buchführung und Jahresabschluss	12
1.1.3.2 Kosten- und Leistungsrechnung	14
1.1.3.3 Investitions- und Finanzierungsrechnung	18
1.1.3.4 Harmonisierung des Rechnungswesens	20
1.2 Verständnis des Controllings	22
1.3 Aufgaben des Controllings	29
1.4 Aufgabenspektrum des Controllings	31
1.4.1 Controlling in deutschsprachigen Unternehmen	31
1.4.2 Controlling im internationalen Vergleich	39
1.4.3 Controlling und CFO	45
1.5 Gestaltungsfaktoren und -bereiche des Controllings	48
2 Integriertes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem ..	59
2.1 Planungssystem	60
2.1.1 Grundlagen	60
2.1.1.1 Planungsebenen	62
2.1.1.2 Zielbezug der Planung	65
2.1.1.3 Funktionen der Planung	67
2.1.2 Planungselemente	69
2.1.2.1 Planungsorganisation	69
2.1.2.2 Planungsprozess	71
2.1.2.3 Planungsinstrumente	77
2.1.3 Grundsätze ordnungsgemäßer Planung	78
2.1.4 Merkmale von Planungssystemen	79
2.2 Kontrollsystem	82
2.2.1 Kontrollaufgaben und Kontrollziele	82
2.2.2 Kontrollformen	84
2.2.3 Merkmale von Kontrollsystemen	88
2.3 Informationssystem	89
2.3.1 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage	90
2.3.2 Informationsbeschaffung	93
2.3.3 Informationsbereitstellung	94
2.3.3.1 Begriff und Zwecke des Berichtswesens	94
2.3.3.2 Arten und Gestaltungsmerkmale von Berichten	96
2.3.3.3 Visualisierung betriebswirtschaftlicher Daten	99
2.3.3.4 Integriertes netzbasiertes Berichtswesen	101

2.3.3.5	XBRL zur Unterstützung des Finanzreporting	102
2.3.4	Informationsverwendung	105
2.3.5	Informationstechnik	108
3	Controlling von strategischen Entscheidungen	115
3.1	Grundlagen	116
3.1.1	Strategiebegriff	117
3.1.2	Werte, Vision, Leitlinien und strategische Ziele des Unternehmens	118
3.1.3	Stakeholderanalyse	119
3.1.4	Strategieprozess	120
3.2	Steuerung von Geschäftsstrategien	122
3.2.1	SWOT-Analyse	123
3.2.2	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	126
3.2.3	Ansatzpunkte zur Identifikation strategischer Wettbewerbs- vorteile	128
3.2.4	Analyse von Kostenführerschaftsstrategien	131
3.2.4.1	Inhaltliche Abgrenzung	131
3.2.4.2	Erfahrungskurve	134
3.2.4.3	Produktlebenszyklus	137
3.2.4.4	Industriekostenkurve	138
3.2.5	Analyse von Differenzierungsstrategien	143
3.2.5.1	Inhaltliche Abgrenzung	143
3.2.5.2	Qualitätsbasierte Differenzierungsstrategien	144
3.2.5.3	Zeitbasierte Differenzierungsstrategien	146
3.2.5.4	Half-Life-Konzept als Controlling-Instrument für Differenzierungsstrategien	147
3.2.6	Analyse von hybriden Wettbewerbsstrategien	151
3.2.7	Umsetzung von Geschäftsstrategien mit dem Delta-Modell	155
3.3	Steuerung von Unternehmensstrategien	157
3.3.1	Portfolio-Konzepte	158
3.3.2	Ressourcenstrategien	159
3.3.2.1	Konzept der Kernkompetenzen	160
3.3.2.2	Technologie-Portfolio	163
3.3.3	Produkt-/Marktstrategien	169
3.3.3.1	Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff	169
3.3.3.2	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)	171
3.3.3.3	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey-Matrix)	176
3.4	Strategische Kontrolle	181
3.4.1	Funktionen der strategischen Kontrolle im Strategieprozess	181
3.4.2	Konzeption der strategischen Kontrolle	182
3.4.2.1	Prämissenkontrolle	182
3.4.2.2	Durchführungskontrolle	183
3.4.2.3	Strategische Überwachung	184

4	Kostenorientierte Entscheidungen	189
4.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung	190
4.1.1	Kostenartenorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren	191
4.1.2	Kostenträgerorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren	192
4.1.3	Einsatzzwecke der kurzfristigen Erfolgsrechnung	196
4.2	Deckungsbeitragsrechnung	197
4.2.1	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	197
4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	199
4.2.3	Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung	202
4.2.4	Einsatzgebiete der Deckungsbeitragsrechnung	203
4.3	Break-Even-Analyse	204
4.3.1	Break-Even-Analyse im Einproduktfall	205
4.3.2	Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall	212
4.3.3	Beurteilung der Break-Even-Analyse	219
4.4	Ermittlung von Preis- und Kostengrenzen	220
4.4.1	Preisuntergrenzen bei Absatzentscheidungen	221
4.4.2	Preisobergrenzen bei Einkaufsentscheidungen	224
4.5	Total Cost of Ownership	227
5	Kostenmanagement	235
5.1	Grundlagen des Kostenmanagements	236
5.2	Prozesskostenmanagement	238
5.2.1	Rechenmethoden: Prozesskostenrechnung, Activity Based Costing (ABC) und Time Driven Activity Based Costing (TD ABC) ..	240
5.2.2	Einsatzbereiche des Prozesskostenmanagements	254
5.2.3	Einsatz von Prozessmodellen	257
5.3	Target Cost Management	262
5.3.1	Methodik und Grundprinzipien	263
5.3.2	Prozessablauf	264
5.3.3	Verbindung von Target Costing, Target Pricing und Profit Planning	272
5.4	Lebenszyklusrechnung	276
5.5	Ansatzpunkte der Kostenreduktion	279
5.5.1	Benchmarking	279
5.5.1.1	Benchmarking-Prozess	280
5.5.1.2	Benchmarking-Arten	282
5.5.2	Working Capital Management	286
5.5.3	Qualitäts- und Zeitmanagement	294
6	Anreizsysteme in arbeitsteiligen Organisationsstrukturen ..	305
6.1	Zentralisation vs. Delegation von Entscheidungsbefugnissen	306
6.2	Anreizprobleme und Controlling	309
6.3	Organisatorische Gestaltungsalternativen und Koordinationsrechnungen	313
6.3.1	Funktionale Organisationsstrukturen	314

6.3.2	Divisionale Organisationsstrukturen	316
6.3.3	Matrixorganisation	319
6.3.4	Holdingkonzepte	321
6.3.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation	322
6.4	Aufbau von Anreizsystemen	325
6.4.1	Wahl der Belohnungsart	326
6.4.2	Wahl der Bemessungsgrundlage	326
6.4.3	Wahl der Belohnungsfunktion	327
6.4.4	Anforderungen an Anreizsysteme	328
6.5	Aktuelle Entwicklungen und Praxisbeispiele	332
<hr/>		
7	Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlensystemen	339
7.1	Charakterisierung von Kennzahlen und -systemen	340
7.2	Traditionelle Kennzahlensysteme	342
7.2.1	Erfolgsorientierte Kennzahlen	342
7.2.2	Liquiditätsorientierte Kennzahlen	350
7.2.3	Beurteilung der Steuerungswirkung traditioneller Kennzahlen ...	351
7.3	Wertorientierte Kennzahlensysteme	355
7.3.1	Grundlagen des wertorientierten Managements	355
7.3.2	Dynamische Steuerungsgrößen	356
7.3.3	Statische Steuerungsgrößen	358
7.3.3.1	Economic Value Added	358
7.3.3.2	Cash Value Added	372
7.3.4	Beurteilung wertorientierter Kennzahlen für die Entscheidungsunterstützung	379
7.3.5	Messung der Wertgenerierung mit dem residualen ökonomischen Gewinn	385
7.3.6	Entlohnung auf Basis von Steuerungskennzahlen	392
7.4	Anwendung von Steuerungskennzahlen in der Praxis	400
7.5	Mehrdimensionale Steuerungssysteme	402
7.5.1	Grundlagen des Performance Management	402
7.5.2	Balanced Scorecard	404
7.5.3	Alternative Performance Management Systeme: Performance Pyramid, Performance Prism, EFQM-Modell	408
<hr/>		
8	Budgetierung	421
8.1	Ziele und Zwecke von Budgets	422
8.2	Budgetierungsverfahren	425
8.2.1	Master Budget	426
8.2.2	Budgetierung der Gemeinkosten	433
8.2.2.1	Activity Based Budgeting	433
8.2.2.2	Gemeinkostenwertanalyse	434
8.2.2.3	Zero Base Budgeting	434
8.2.3	Neuere Ansätze in der Budgetierung	435
8.3	Unternehmenssteuerung auf Basis von Budgets	439

8.3.1	Analyse von Budgetabweichungen	439
8.3.2	Berichterstattung und Budgets	442
9	Verrechnungspreise	447
9.1	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	448
9.1.1	Erfolgsermittlungsfunktion	450
9.1.2	Koordinationsfunktion	450
9.1.3	Weitere Funktionen	451
9.2	Typen von Verrechnungspreisen	452
9.2.1	Marktorientierte Verrechnungspreise	453
9.2.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	457
9.2.2.1	Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise	458
9.2.2.2	Vollkostenorientierte Verrechnungspreise	461
9.2.2.3	Cost-Plus-Verrechnungspreise	463
9.2.3	Verhandelte Verrechnungspreise	468
9.3	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	470
9.3.1	Steuerrechtliche Ansätze zur Bestimmung von Konzern- verrechnungspreisen	471
9.3.2	Dokumentation der Verrechnungspreise	474
10	Corporate Governance, Compliance, Risikocontrolling	477
10.1	Notwendigkeit, Begriffsabgrenzung und regulatorische Rahmenbedingungen	478
10.2	Risikoidentifikation	493
10.2.1	Frühwarnsysteme	494
10.2.2	Früherkennungssysteme	496
10.2.2.1	Indikatororientierte Früherkennungssysteme	496
10.2.2.2	Fehlermöglichkeiten- und -einflussanalyse (FMEA)	498
10.2.2.3	Ergänzende Methoden zur Identifikation von Risiken	499
10.2.3	Strategische Frühaufklärungssysteme	500
10.2.4	Szenarioanalyse	502
10.2.4.1	Grundlagen	502
10.2.4.2	Szenarien im Prozess der strategischen Planung	504
10.2.4.3	Phasenablauf einer Szenarioanalyse	505
10.2.5	Risikokategorien	508
10.3	Risikobewertung	510
10.3.1	Nicht finanzielle Risikobewertung	510
10.3.2	Finanzielle Risikobewertung	513
10.3.2.1	Bewertung des Einflusses von Risiken: Sensitivitätsanalysen	513
10.3.2.2	Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (konzeptionelle Grundlagen)	517
10.3.2.3	Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (Anwendungsbeispiel)	526
10.3.2.4	Bewertung von leistungswirtschaftlichen Risiken: Cashflow at Risk	537
10.3.2.5	Risk Map und Aggregation von Risiken	540

10.4	Risikosteuerung	544
10.4.1	Aktive und passive Risikosteuerung	544
10.4.2	Risikoadjustierte Performance-Messung	548
10.5	Risikoberichterstattung	552
10.5.1	Funktionen der Risikoberichterstattung	552
10.5.2	Interne Risikoberichterstattung	553
10.5.3	Externe Risikoberichterstattung	554
10.6	Informationsversorgung von Aufsichtsräten	557
11	Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling	569
11.1	Begriffliche Abgrenzungen	570
11.2	Ausgestaltung des nachhaltigkeitsorientierten Controllings	571
11.3	Nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder im Unternehmen	578
11.4	Nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen	582
12	Immaterielle Werte und Reputation von Unternehmen	589
12.1	Abgrenzung von immateriellen Werten	590
12.2	Reputation als immaterieller Wert von Unternehmen	593
12.3	Messung und Bewertung von immateriellen Werten	598
12.3.1	Monoindikator-Methoden	600
12.3.2	Wissensbilanz als Multiindikator-Methode	602
12.4	Integration von immateriellen Werten in Performance Management Systeme	604
13	Steuerung von E-Businesses	609
13.1	Einführung	610
13.2	Geschäfts- und Erlösmodelle im E-Business	610
13.2.1	Geschäftsmodelle im E-Business	610
13.2.2	Erlösmodelle im E-Business	615
13.3	Performance-Measurement im E-Business	616
13.4	Verwendung von E-Business-Nutzerdaten für das Performance-Measurement	620
	Stichwortverzeichnis	629