

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | V |
| <hr/> | |
| 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 | 28 |
| 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 | 44 |
| 1.5 Gestaltungsfaktoren und -bereiche des Controllings | 47 |
| <hr/> | |
| 2 Integriertes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem .. | 57 |
| 2.1 Planungssystem | 58 |
| 2.1.1 Grundlagen | 58 |
| 2.1.1.1 Planungsebenen | 60 |
| 2.1.1.2 Zielbezug der Planung | 63 |
| 2.1.1.3 Funktionen der Planung | 65 |
| 2.1.2 Planungselemente | 67 |
| 2.1.2.1 Planungsorganisation | 67 |
| 2.1.2.2 Planungsprozess | 69 |
| 2.1.2.3 Planungsinstrumente | 75 |
| 2.1.3 Grundsätze ordnungsgemäßer Planung | 76 |
| 2.1.4 Merkmale von Planungssystemen | 77 |
| 2.2 Kontrollsystem | 80 |
| 2.2.1 Kontrollaufgaben und Kontrollziele | 80 |
| 2.2.2 Kontrollformen | 82 |
| 2.2.3 Merkmale von Kontrollsystemen | 86 |
| 2.3 Informationssystem | 87 |
| 2.3.1 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage | 88 |
| 2.3.2 Informationsbeschaffung | 91 |
| 2.3.3 Informationsbereitstellung | 92 |
| 2.3.3.1 Begriff und Zwecke des Berichtswesens | 92 |
| 2.3.3.2 Arten und Gestaltungsmerkmale von Berichten | 94 |
| 2.3.3.3 Visualisierung betriebswirtschaftlicher Daten | 97 |
| 2.3.3.4 Integriertes netzbasiertes Berichtswesen | 99 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.3.3.5 | XBRL zur Unterstützung des Finanzreporting | 100 |
| 2.3.4 | Informationsverwendung | 103 |
| 2.3.5 | Informationstechnik | 106 |
| 2.3.6 | Business Analytics und Big Data | 109 |
| <hr/> | | |
| 3 | Controlling von strategischen Entscheidungen | 117 |
| 3.1 | Grundlagen | 118 |
| 3.1.1 | Strategiebegriff | 119 |
| 3.1.2 | Werte, Vision, Leitlinien und strategische Ziele des Unternehmens | 120 |
| 3.1.3 | Stakeholderanalyse | 121 |
| 3.1.4 | Strategieprozess | 122 |
| 3.2 | Steuerung von Geschäftsstrategien | 124 |
| 3.2.1 | SWOT-Analyse | 125 |
| 3.2.2 | Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder | 128 |
| 3.2.3 | Ansatzpunkte zur Identifikation strategischer Wettbewerbs- vorteile | 130 |
| 3.2.4 | Analyse von Kostenführerschaftsstrategien | 133 |
| 3.2.4.1 | Inhaltliche Abgrenzung | 133 |
| 3.2.4.2 | Erfahrungskurve | 136 |
| 3.2.4.3 | Produktlebenszyklus | 139 |
| 3.2.4.4 | Industriekostenkurve | 140 |
| 3.2.5 | Analyse von Differenzierungsstrategien | 145 |
| 3.2.5.1 | Inhaltliche Abgrenzung | 145 |
| 3.2.5.2 | Qualitätsbasierte Differenzierungsstrategien | 146 |
| 3.2.5.3 | Zeitbasierte Differenzierungsstrategien | 147 |
| 3.2.5.4 | Half-Life-Konzept als Controlling-Instrument für Differenzierungsstrategien | 149 |
| 3.2.6 | Analyse von hybriden Wettbewerbsstrategien | 153 |
| 3.2.7 | Umsetzung von Geschäftsstrategien mit dem Delta-Modell | 157 |
| 3.3 | Steuerung von Unternehmensstrategien | 159 |
| 3.3.1 | Portfolio-Konzepte | 160 |
| 3.3.2 | Ressourcenstrategien | 161 |
| 3.3.2.1 | Konzept der Kernkompetenzen | 162 |
| 3.3.2.2 | Technologie-Portfolio | 165 |
| 3.3.3 | Produkt-/Marktstrategien | 171 |
| 3.3.3.1 | Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff | 171 |
| 3.3.3.2 | Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix) | 173 |
| 3.3.3.3 | Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey-Matrix) | 178 |
| 3.4 | Strategische Kontrolle | 183 |
| 3.4.1 | Funktionen der strategischen Kontrolle im Strategieprozess | 183 |
| 3.4.2 | Konzeption der strategischen Kontrolle | 184 |
| 3.4.2.1 | Prämissenkontrolle | 184 |
| 3.4.2.2 | Durchführungskontrolle | 185 |
| 3.4.2.3 | Strategische Überwachung | 186 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4 | Kostenorientierte Entscheidungen | 191 |
| 4.1 | Kurzfristige Erfolgsrechnung | 192 |
| 4.1.1 | Kostenartenorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren | 193 |
| 4.1.2 | Kostenträgerorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren | 194 |
| 4.1.3 | Einsatzzwecke der kurzfristigen Erfolgsrechnung | 198 |
| 4.2 | Deckungsbeitragsrechnung | 199 |
| 4.2.1 | Einfache Deckungsbeitragsrechnung | 199 |
| 4.2.2 | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | 201 |
| 4.2.3 | Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung | 204 |
| 4.2.4 | Einsatzgebiete der Deckungsbeitragsrechnung | 205 |
| 4.3 | Break-Even-Analyse | 206 |
| 4.3.1 | Break-Even-Analyse im Einproduktfall | 207 |
| 4.3.2 | Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall | 214 |
| 4.3.3 | Beurteilung der Break-Even-Analyse | 221 |
| 4.4 | Ermittlung von Preis- und Kostengrenzen | 222 |
| 4.4.1 | Preisuntergrenzen bei Absatzentscheidungen | 223 |
| 4.4.2 | Preisobergrenzen bei Einkaufsentscheidungen | 226 |
| 4.5 | Total Cost of Ownership | 229 |
| 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 .. | 307 |
| 6.1 | Zentralisation vs. Delegation von Entscheidungsbefugnissen | 308 |
| 6.2 | Anreizprobleme und Controlling | 311 |
| 6.3 | Organisatorische Gestaltungsalternativen und Koordinations- rechnungen | 315 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.3.1 | Funktionale Organisationsstrukturen | 316 |
| 6.3.2 | Divisionale Organisationsstrukturen | 318 |
| 6.3.3 | Matrixorganisation | 321 |
| 6.3.4 | Holdingkonzepte | 323 |
| 6.3.5 | Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation | 324 |
| 6.4 | Aufbau von Anreizsystemen | 327 |
| 6.4.1 | Wahl der Belohnungsart | 328 |
| 6.4.2 | Wahl der Bemessungsgrundlage | 328 |
| 6.4.3 | Wahl der Belohnungsfunktion | 329 |
| 6.4.4 | Anforderungen an Anreizsysteme | 330 |
| 6.5 | Aktuelle Entwicklungen und Praxisbeispiele | 334 |
| <hr/> | | |
| 7 | Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlen- systemen | 341 |
| 7.1 | Charakterisierung von Kennzahlen und -systemen | 342 |
| 7.2 | Traditionelle Kennzahlensysteme | 344 |
| 7.2.1 | Erfolgsorientierte Kennzahlen | 344 |
| 7.2.2 | Liquiditätsorientierte Kennzahlen | 352 |
| 7.2.3 | Beurteilung der Steuerungswirkung traditioneller Kennzahlen ... | 353 |
| 7.3 | Wertorientierte Kennzahlensysteme | 357 |
| 7.3.1 | Grundlagen des wertorientierten Managements | 357 |
| 7.3.2 | Dynamische Steuerungsgrößen | 358 |
| 7.3.3 | Statische Steuerungsgrößen | 360 |
| 7.3.3.1 | Economic Value Added | 360 |
| 7.3.3.2 | Cash Value Added | 374 |
| 7.3.4 | Beurteilung wertorientierter Kennzahlen für die Entscheidungs- unterstützung | 382 |
| 7.3.5 | Messung der Wertgenerierung mit dem residualen ökonomischen Gewinn | 387 |
| 7.3.6 | Entlohnung auf Basis von Steuerungskennzahlen | 395 |
| 7.4 | Anwendung von Steuerungskennzahlen in der Praxis | 403 |
| 7.5 | Mehrdimensionale Steuerungssysteme | 405 |
| 7.5.1 | Grundlagen des Performance Management | 406 |
| 7.5.2 | Balanced Scorecard | 407 |
| 7.5.3 | Alternative Performance Management Systeme | 411 |
| 7.5.4 | Konfiguration von mehrdimensionalen Steuerungssystemen | 417 |
| <hr/> | | |
| 8 | Budgetierung | 427 |
| 8.1 | Ziele und Zwecke von Budgets | 428 |
| 8.2 | Budgetierungsverfahren | 431 |
| 8.2.1 | Master Budget | 432 |
| 8.2.2 | Budgetierung der Gemeinkosten | 439 |
| 8.2.2.1 | Activity Based Budgeting | 439 |
| 8.2.2.2 | Gemeinkostenwertanalyse | 440 |
| 8.2.2.3 | Zero Base Budgeting | 440 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.2.3 | Neuere Ansätze in der Budgetierung | 441 |
| 8.3 | Unternehmenssteuerung auf Basis von Budgets | 445 |
| 8.3.1 | Analyse von Budgetabweichungen | 445 |
| 8.3.2 | Berichterstattung und Budgets | 448 |
| <hr/> | | |
| 9 | Verrechnungspreise | 453 |
| 9.1 | Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen | 454 |
| 9.1.1 | Erfolgsermittlungsfunktion | 456 |
| 9.1.2 | Koordinationsfunktion | 456 |
| 9.1.3 | Weitere Funktionen | 457 |
| 9.2 | Typen von Verrechnungspreisen | 458 |
| 9.2.1 | Marktorientierte Verrechnungspreise | 458 |
| 9.2.2 | Kostenorientierte Verrechnungspreise | 463 |
| 9.2.2.1 | Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise | 463 |
| 9.2.2.2 | Vollkostenorientierte Verrechnungspreise | 467 |
| 9.2.2.3 | Cost-Plus-Verrechnungspreise | 468 |
| 9.2.3 | Verhandelte Verrechnungspreise | 474 |
| 9.3 | Verrechnungspreise in Konzernunternehmen | 476 |
| 9.3.1 | Steuerrechtliche Ansätze zur Bestimmung von Konzernverrechnungspreisen | 477 |
| 9.3.2 | Dokumentation der Verrechnungspreise | 479 |
| <hr/> | | |
| 10 | Corporate Governance, Compliance, Risikocontrolling | 483 |
| 10.1 | Notwendigkeit, Begriffsabgrenzung und regulatorische Rahmen- bedingungen | 484 |
| 10.2 | Risikoidentifikation | 498 |
| 10.2.1 | Frühwarnsysteme | 500 |
| 10.2.2 | Früherkennungssysteme | 501 |
| 10.2.2.1 | Indikatororientierte Früherkennungssysteme | 502 |
| 10.2.2.2 | Fehlermöglichkeiten- und -einflussanalyse (FMEA) | 504 |
| 10.2.2.3 | Ergänzende Methoden zur Identifikation von Risiken | 504 |
| 10.2.3 | Strategische Frühaufklärungssysteme | 506 |
| 10.2.4 | Szenarioanalyse | 508 |
| 10.2.4.1 | Grundlagen | 508 |
| 10.2.4.2 | Szenarien im Prozess der strategischen Planung | 509 |
| 10.2.4.3 | Phasenablauf einer Szenarioanalyse | 510 |
| 10.2.5 | Risikokategorien | 513 |
| 10.3 | Risikobewertung | 514 |
| 10.3.1 | Nicht finanzielle Risikobewertung | 516 |
| 10.3.2 | Finanzielle Risikobewertung | 519 |
| 10.3.2.1 | Bewertung des Einflusses von Risiken: Sensitivitätsanalysen | 519 |
| 10.3.2.2 | Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (konzeptionelle Grundlagen) | 523 |
| 10.3.2.3 | Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (Anwendungsbeispiel) | 531 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10.3.2.4 | Bewertung von leistungswirtschaftlichen Risiken: Cashflow at Risk | 543 |
| 10.3.2.5 | Risk Map und Aggregation von Risiken | 546 |
| 10.4 | Risikosteuerung | 550 |
| 10.4.1 | Aktive und passive Risikosteuerung | 550 |
| 10.4.2 | Risikoadjustierte Performance-Messung | 555 |
| 10.5 | Risikoberichterstattung | 558 |
| 10.5.1 | Funktionen der Risikoberichterstattung | 558 |
| 10.5.2 | Interne Risikoberichterstattung | 559 |
| 10.5.3 | Externe Risikoberichterstattung | 560 |
| 10.6 | Informationsversorgung von Aufsichtsräten | 564 |
| <hr/> | | |
| 11 | Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling | 575 |
| 11.1 | Begriffliche Abgrenzungen | 576 |
| 11.2 | Ausgestaltung des nachhaltigkeitsorientierten Controllings | 577 |
| 11.3 | Nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder im Unternehmen | 584 |
| 11.4 | Nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen | 588 |
| <hr/> | | |
| 12 | Immaterielle Werte und Reputation von Unternehmen | 595 |
| 12.1 | Bedeutung und inhaltliche Abgrenzung von immateriellen Werten | 596 |
| 12.2 | Reputation als immaterieller Wert von Unternehmen | 600 |
| 12.3 | Messung und Bewertung von immateriellen Werten | 604 |
| 12.3.1 | Monoindikator-Methoden | 607 |
| 12.3.2 | Wissensbilanz als Multiindikator-Methode | 609 |
| 12.4 | Integration von immateriellen Werten in Performance Management Systeme | 613 |
| <hr/> | | |
| 13 | Steuerung von E-Businesses | 621 |
| 13.1 | Einführung | 622 |
| 13.2 | Geschäfts- und Erlösmodelle im E-Business | 622 |
| 13.2.1 | Geschäftsmodelle im E-Business | 622 |
| 13.2.2 | Erlösmodelle im E-Business | 627 |
| 13.3 | Performance-Measurement im E-Business | 628 |
| 13.4 | Verwendung von E-Business-Nutzerdaten für das Performance-Measurement | 632 |
| <hr/> | | |
| 14 | Innovationscontrolling | 641 |
| 14.1 | Begriff des Innovationscontrollings | 642 |
| 14.2 | Innovationskennzahlen | 643 |
| 14.3 | Ganzheitliche Innovationssteuerungssysteme | 646 |
| 14.4 | Instrumente des Innovationscontrollings | 649 |
| <hr/> | | |
| | Stichwortverzeichnis | 655 |