

Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools

Die systemgestützte
Controlling-Konzeption

von

Prof. Dr. Thomas Reichmann
Universität Dortmund

Mit Beiträgen von

PD Dr. Hermann J. Richter
Dr. Monika Palloks-Kahlen

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Abkürzungsverzeichnis	XXXVII

I. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption 1

A. Controlling und Controlling-Konzeption	1
1. Die Entwicklung des Begriffs Controlling	1
2. Die Struktur des Controllings	3
a) Die Controllingziele	3
b) Die Controllingaufgaben	4
c) Die Controlling-Konzeption	6
(1) Controlling-Konzeption und Entscheidungsbezug	8
(2) Controlling-Konzeption und Informationsversorgung	10
d) Das Controllingssystem	13
e) Die Controllingapplikation	13
f) Die Controllinginstitution	15
B. Kennzahlen und Kennzahlensysteme	18
1. Kennzahlen	18
a) Der Kennzahlenbegriff	18
b) Die Funktion von Kennzahlen	19
c) Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen	20
d) Grenzen der Kennzahlenanwendung	21
2. Kennzahlensysteme	22
a) Der Begriff „Kennzahlensystem“	22
b) Funktion von Kennzahlensystemen	23
c) Kennzahlensysteme zur externen Analyse finanzwirtschaftlicher Daten	24
d) Kennzahlensysteme zur internen Analyse	27
(1) Kennzahlensysteme als Instrumente zur Frühwarnung	28
(2) Kennzahlensysteme im Planungs- und Kontrollprozess	28
3. Multifunktionale Kennzahlensysteme	30
a) Das ZVEI-Kennzahlensystem	30
b) Das RL-Kennzahlensystem	32
(1) Grundlagen des RL-Systems	32
(2) Der allgemeine Teil des RL-Kennzahlensystems	33
(a) Der Rentabilitätsteil	33
(b) Der Liquiditätsteil	36
(3) Der Sonderteil	37
C. Management und Controlling	39
1. Anpassung von Controllingaufgaben an veränderte Managementzielsetzungen	39
2. Controlling als Servicefunktion	43
3. Analysepfad des Controllings	45
4. Beispiel für eine Drill-Down-Analyse	47

II. Kapitel: Theoretische Grundlagen von Kennzahlensystemen als Controlling-Instrument	51
%V. Zielsysteme.	51
B. Grundlagen der Modellbildung	55
1. Beschreibungsmodelle und Kennzahlenkonzeptionen.	58
2. Erklärungsmodelle und Kennzahlenkonzeptionen.	61
3. Entscheidungsmodelle und Kennzahlensysteme.	64
4. Die Interpretation von Kennzahlensystemen vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Modelle.	65
C. Das RL-Kennzahlensystem.	66
D. Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem.	72
1. Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich.	73
2. Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem zur globalen Planung und Kontrolle.	77
a) Aufgaben einer kennzahlengestützten globalen Planung und Kontrolle	77
(1) Dokumentation und Analyse des Ergebnisses.	77
(2) Steuerung von Erfolg und Liquidität	78
(3) Unterjähriger Plan-Ist-Vergleich.	79
b) Instrumente zur globalen Planung und Kontrolle.	79
(1) Die Planbilanz	80
(2) Die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	82
c) Aufbau des RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystems.	84
(1) Analyse der Ertragskraft auf Basis des Gesamt- und Umsatzkostenverfahrens.	84
(2) Kennzahlen zur Steuerung von Erfolg und Rentabilität	90
(3) Kennzahlen zur Steuerung der Liquidität	98
d) Die Darstellung der Vermögenslage aufgrund von Verkehrswerten.	103
e) Die Überwachung der Substanzerhaltung.	106
III. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling	109
A. Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings.	109
1. Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen an wechselnde Marktverhältnisse.	109
- 2. Die laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle.	112
B. Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controllings.	113
1. Die Umsatzplanung	114
a) Die artikel- bzw. artikelgruppenbezogene Umsatzplanung.	115
(1) Die Auswahl der umsatzbeeinflussenden Größen mit Hilfe der Korrelationsrechnung.	115
(2) Die Klärung der zeitlichen Wirkungszusammenhänge im Rahmen der Korrelationsrechnung.	116
(3) Dils Feststellung der funktionalen Zusammenhänge zwischen Umsatz und umsatzbestimmenden Einflussgrößen.	117
(4) Die Ableitung der Prognoseumsätze.	118
(5) Die Bestimmung der durchschnittlichen Prognose.-Abweichung.	120
b) Der zeitabhängig kumulierte Umsatzplan.	122
2. Die Kostenplanung.	125
a) Voraussetzung für die Planung entscheidungsrelevanter Kosten.	126

(1) Das System der betrieblichen Detailpläne als relevante Informationsbasis für die Kostenplanung	126
(2) Das Kostenrechnungssystem als Instrument zur Informationsverarbeitung für die Kostenplanung	126
* (a) Der Begriff der entscheidungsrelevanten Kostenrechnung	126
(b) Das System der Vollkostenrechnung als Grundlage der Kostenplanung im Controllingssystem.	127
(c) Das System des Direct Costing als Grundlage der Kostenplanung im Controllingssystem	129
(d) Die Grenzplankostenrechnung als Grundlage der Kostenplanung im Controllingssystem	132
(e) Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage der Kostenplanung im Controllingssystem.	133
(f) Die Prozesskostenrechnung	135
(3) Vorbereitende Arbeiten für die Durchführung der Kostenplanung	138
b) Die Einzelkostenplanung	139
c) Die Gemeinkostenplanung	140
d) Der zeitabhängig kumulierte Kostenplan	143
3. Die Erfolgsplanung	145
4. Die Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point-Analyse) als Planungsinstrument	148
a) Das Grundmodell der Break-Even-Point-Analyse	149
b) Die Anwendungsmöglichkeiten der Break-Even-Point-Analyse im Rahmen des Controllings.	152
5. Die Matrix der auf- und abbaufähigen fixen Kosten als Planungsinstrument ..	155
a) Die Auf- und Abbaufähigkeit der fixen Kosten in ihrer sachlichen Struktur	156
b) Die Auf- und Abbaufähigkeit der fixen Kosten in ihrer zeitlichen Struktur .	157
c) Die Auf- und Abbaufähigkeit der fixen Kosten in ihrer Wirkung auf die Betriebsbereitschaft	158
6. Die Prozesskostenrechnung	160
a) Die Entwicklung und Grundlagen der Prozesskostenrechnung	160
b) Die Analyse und Strukturierung der Unternehmensaktivitäten.	162
c) Die Prozesskostenstellenrechnung	164
d) Die Prozesskostenkalkulation	165
e) Die Verdichtung der Teilprozesse zu Hauptprozessen	168
I, f) Die prozessorientierte Portfolioanalyse als Schnittstelle zum strategischen Controlling	169
g) Die Fixkostenmanagementorientierte Plankostenrechnung als integrativer Kostenrechnungsansatz	170
(1) Die Implikationen für die Differenziertheit des Werteausweises in der Kostenartenrechnung	175
(2) Die Anforderungen an die modifizierte Ausgestaltung einer (Prozess-) Kostenstellenrechnung.	177
(3) Die Anforderungen an die modifizierte Ausgestaltung einer (Prozess-) Angebotskalkulation.	181
(4) Zur Ausgestaltung einer fixkostenmanagement- und prozessorientierten Plan-Angebotskalkulation.	187
Das Target Costing	190
a) Die Entwicklung des Target Cost Managements.	193
b) Die Analyse der relevanten Zielkostenvergleichsobjekte.	196
c) Die Ermittlung produktbezogener Zielkosten.	198
d) Die Zielkostenspaltung	202
* (1) Die Komponentenmethode	202
(2) Die Funktionsmethode.	203
(3) Die kostenartenbezogene Verteilung der Baugruppenzielkosten.	206

(4) Die speziellen Probleme der Zielkostenspaltung	207
e) Das Zielkostenmanagement	208
f) Kontinuierliche Ziel-/Ist-Abweichungsanalysen	210
C. Das Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Marktverhältnissen.	212
1. Preissenkung als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	212
2. Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf	214
a) Grundsätzliche Überlegungen zur Lösung des Anpassungsproblems bei schwankendem Absatzverlauf durch Lagerhaltung	214
b) Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf bei gegebener Kapazität	216
c) Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf bei veränderlicher Kapazität	219
3. Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms an wechselnde Marktverhältnisse.	220
a) Die Beeinflussung der Absatzmenge mit Hilfe produktpolitischer Maßnahmen	220
b) Die Bestimmung des optimalen Produktions- und Absatzprogramms	222
c) Die Bestimmung relativer Preisgrenzen zur Erhaltung des optimalen Produktions- und Absatzprogramms.	224
(1) Die Bestimmung relativer Preisgrenzen für Absatzgüter.	226
(2) Die Bestimmung relativer Preisgrenzen für Beschaffungsgüter.	230
4. Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Markt-Verhältnisse.	233
5. Die vorübergehende Einstellung der Produktion als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse.	235
IV. Kapitel: Das Finanz-Controlling	245
A. Die Aufgaben des Finanz-Controllings.	245
1. Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe.	245
2. Die Bonitätssteuerung als notwendige Aufgabe nach Basel U.	246
a) Die Neue Eigenkapitalvereinbarung - Basel II.	246
b) Messung von Kreditrisiken nach Basel II.	248
(1) Externe Ratings.	248
(2) Bankinterne Ratingverfahren.	249
(3) Ratingkriterien zur Bonitätsbeurteilung in der Praxis.	250
c) Implikationen des Ratings für das Controlling.	250
3. Einzelaufgaben des Finanz-Controllings.	254
a) Einzelaufgaben und Phasenkriterium	254
b) Strukturelle Liquiditätssicherung	254
c) Laufende Liquiditätssicherung.	255
d) Haltung der Liquiditätsreserve.	256
B. Das Instrumentarium des Finanz-Controllings.	257
1. Die zeitliche Struktur der Finanzplanung	257
2. Die langfristige Finanzplanung zur strukturellen Liquiditätssicherung	258
a) Die langfristige Finanzplanung als bilanzorientierte Globalplanung.	258
b) Die Bilanzstrukturplanung unter Berücksichtigung von Kennzahlen-normen.	259
(1) Bilanzstrukturplanung mit Hilfe von Plan-Bilanzen und Plan-Bewe-gungsbilanzen.	259
(2) Die Bedeutung der Bilanzstrukturplanung im Rahmen der langfristigen Finanzplanung.	264

c)	Die langfristige globale Zahlungsüberschussplanung mit Hilfe eines Teil-Finanzplans.	266
(1)	Die Ableitung des langfristigen Teil-Finanzplans aus der langfristigen Global-Erfolgsplanung	266
(2)	Die Aussagefähigkeit der globalen Zahlungsüberschussplanung für die langfristige Finanzplanung.	270
3.	Die mittel- und kurzfristige Finanzplanung zur laufenden Liquiditätssicherung	273
a)	Anforderungen an die mittel- und kurzfristige Finanzplanung	273
(1)	Formale Anforderungen an die Finanzplanung	274
(2)	Inhaltliche Anforderungen an die Finanzplanung	274
(3)	Integration durch Finanzplanung	275
b)	Der Finanzplan als Instrument der kurz- und mittelfristigen Finanzplanung	275
(1)	Sektoren des Finanzplans.	275
(2)	Die Aussagefähigkeit der kurz- und mittelfristigen Finanzplanung für die laufende Liquiditätssicherung	282
C.	Die Finanzkontrolle als Aufgabe des Finanz-Controllings	284
V.	Kapitel: Das Investitions-Controlling	287
A.	Die Aufgabenbereiche des Investitions-Controllings	287
1.	Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle	287
2.	Die Einzelaufgaben	288
a)	Anregung neuer Investitionen	288
b)	Koordination der Investitionsplanung und des Investitionsvolumens	291
c)	Entscheidungsvorbereitung	292
d)	Realisationskontrolle	293
e)	Laufende Investitionsnachrechnung	293
[B.	Das Instrumentarium des Investitions-Controllings	294
1.	Zielorientiertes System der Investitionsplanung und -kontrolle.	294
2.	Die Wertanalyse als systematische Problemlösungsmethode.	294
3.	Konzepte der Investitionsrechnung	297
4.	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	298
a)	Kosten- und Erfolgsvergleich	298
b)	Maschinenstundensatzrechnung	301
c)	Rentabilitätsvergleich	303
d)	Statischer Amortisationsvergleich	306
5.	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	308
a)	Kapitalwert-, Annuitäten- und Interne-Zinsfuß-Methode.	308
b)	Dynamischer Amortisationsvergleich	311
c)	Aussagewert der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung	312
(1)	Beurteilung von Kapitalwert-, Annuitäten- und Interner-Zinsfuß-Methode.	312
(2)	Aussageverbesserungen durch Anwendung der Endwertmethode.	313
(3)	Aussageverbesserungen durch eine gesonderte Risikoanalyse (im weiteren Sinne).	313
(4)	Aussageverbesserungen durch Berücksichtigung der Ertragsteuerwirkung*	315
Die Szenariosimulation als mehrwertiges dynamisches Investitionsverfahren	317	
a)	Die Szenarioanalyse von Umsteiger- und Aussteigerstrategien als Open System Simulation (OSS).	317
b)	Die Open System Simulation am Beispiel eines Hotelneubats.	318
c)	Die Open System Simulation am Beispiel einer strategischen Lagersystemplanung	324

d) Fixkostenmanagement im Kontext der Szenariosimulation	329
7. Nutzwertanalyse	330
C. Überprüfung und Normierung der Daten der Investitionsrechnungen durch das Investitions-Controlling	332
1. Datenermittlung	332
2. Erwartete Umsätze	332
3. Planauslastungsgrade	333
4. Laufende Kosten/Auszahlungen	334
5. Kalkulatorische Kapitalkosten bei den statischen Verfahren	335
6. Kalkulationszinsfuß	336
D. Grundsätze für eine Investitions-Controlling-Konzeption zur Entscheidungs- vorbereitung	337
E. Konzepte zur Investitionskontrolle	339
VI. Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling	341
A. Aufgaben des Beschaffungs-Controllings	341
B. Instrumente des Beschaffungs-Controllings	344
1. Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantanalyse	344
2. Die ABC-Analyse	347
3. Die Betriebsunterbrechungsanalyse	349
4. Die Preisobergrenzenbestimmung	349
a) Die Preisobergrenzenbestimmung für die Einproduktunternehmung	350
b) Die Preisobergrenzenbestimmung für die Mehrproduktunternehmung	352
c) Die Bedeutung der Preisobergrenzenbestimmung für das Beschaffungs- Controlling	355
C. Das Beschaffungs-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle, Beurteilung der Einkaufsleistung und zur Absicherung der betrieblichen Materialversorgung	356
VII. Kapitel: Das Produktions-Controlling	359
A. Aufgaben des Produktions-Controllings	359
B. Instrumente des Produktions-Controllings	362
1. Die kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse	363
a) Grundlagen des Soll-Ist-Kostenvergleichs	363
b) Die Festlegung von controllingrelevanten Abweitungstoleranzschwellen	367
c) Die Analyse von Verbrauchsabweichungen	368
d) Spezialabweichungen	369
2. Die Nutz- und Leerkostenanalyse	372
3. Die betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse	374
4. Die Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse	383
a) Die Ausgangsdaten des Modells ohne Berücksichtigung von Betriebsunter- brechungsrisiken	386
b) Die modelltheoretische Berücksichtigung von Betriebsunterbrechungs- risiken	388
C. Das produktionsorientierte Qualitäts-Controlling	401
1. Aufgabe des Qualitäts-Controllings	401
2. Instrumente des Qualitäts-Controllings	404
a) Die Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse	404
b) Die Qualitätskosten- und -leistungsrechnung	406

3. Das Qualitäts-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungs- vorbereitung	409
. Kapitel: Das Logistik-Controlling	415
A. Aufgabe des Logistik-Controllings	415
B. Instrumente des Logistik-Controllings.	417
1. Die Materialbedarfsplanung.	417
2. Die Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung	419
t. Das Logistik-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungs- vorbereitung	427
> K. Kapitel: Das Marketing-Controlling	441
Ä. Ziele und Aufgaben des Marketing-Controllings.	441
• 1. Festlegung der Bezugsobjekte des Marketing-Controllings.	443
2. Planung des Zeitbezuges der Daten.	444
\$. Instrumente des Marketing-Controllings.	446
l'-y 1. Kostenvergleichsrechnung.	446
B,jf 2. Deckungsbeitragsrechnung.	447
ptl 3. Fallbeispiel: Mehrperiodische Preis- und Produktpolitik auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung	449
, Controlling des Marketing-Mix.	453
1. Unterstützung preis- und konditionenpolitischer Entscheidungen	454
'2. Unterstützung programm- und sortimentspolitischer Entscheidungen	458
3. Unterstützung kommunikationspolitischer Entscheidungen.	461
_4. Unterstützung distributionspolitischer Entscheidungen.	466
" 5. Koordination der strategischen und operativen Marketing-Planung und -Kontrolle.	467
as strategische Marketing-Controlling.	468
1. Ziele und Aufgaben.	468
<Zinstrumente des strategischen Marketing-Controllings.	471
a) Analyse des strategischen Produkt- bzw. Absatzprogramms.	472
(1) Das erweiterte Lebenszyklus-Portfolio-Modell.	472
(2) Die erweiterte segmentorientierte Portfolioanalyse.	477
' b) Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation	479
(1) Instrumente der Wettbewerbsanalyse.	479
(2) Benchmarking.	482
(a) Entwicklung und Zielsetzung des Benchmarking.	482
(b) Analyse relevanter Benchmarking-Vergleichspartner.	483
(c) Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	485
Auswahl geeigneter Benchmarking-Objekte.	485
Formulierung der Benchmarking-Zielsetzung	486
Auswahl von Benchmarking-Partnern.	486
Durchführung des Benchmarking	486
Bewertung der Erkenntnisse des Benchmarkingprozesses.	486
Umsetzung der Benchmarkingergebnisse.	487
c) Umsetzung der Kundenorientierung.	487
(1) Marktforschung.	488
(2) Conjoint-Analysen zur Evaluierung des Kundennutzens.	490
(3) Entwicklung von Neuproduktkonzepten.	493

(4) Kundenorientierte Angebotspreisbildung	495
(5) Kundenorientierte Neuproduktkalkulation	496
(6) Kundenzufriedenheitsmessungen	496
(7) Kundenwertermittlung	503
E. DV-Unterstützung im Marketing-Controlling	506
1. Kundenorientierte Informationssysteme (KIS)	506
a) Database Marketing (DBM)	507
b) Computer Aided Selling (CAS)	510
c) Online Marketing (OM)	511
2. Internet- und Intranetlösungen	511
a) Entwicklung von strategischen Frühaufklärungssystemen	511
b) Intranet-Technologie-gestütztes Marketing-Controlling	515
c) Unterstützung der strategischen Marketing-Planung durch das Intranet	520
X. Kapitel: Das Vertriebs-Controlling	525
A. Ziele und Aufgaben des Vertriebs-Controllings	526
B. Instrumente des Vertriebs-Controllings	528
1. Vertriebskostenrechnung	528
2. Vertriebsserfolgsrechnungen	531
a) Kundendeckungsbeitragsrechnung	531
b) Key-Account-Management	534
3. Vertriebswegeanalysen	535
4. Außendienstmitarbeitersteuerung	537
5. Außendienstberichtswesen	539
C. Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs	540
D. DV-Unterstützung im Vertrieb	548
1. Computer Aided Selling (CAS)	548
2. Softwareunterstützung im Rahmen mehrdimensionaler Vertriebssergebnis- rechnungen	549
3. Aufbau eines Vertriebsinformationssystems (VIS)	551
XI. Kapitel: Das strategische Controlling	555
A. Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	555
B. Strategisches Controlling	559
1. Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	559
2. Aufgaben des strategischen Controllings	560
a) Strategisches Controlling und strategische Planung	561
b) Strategische Kontrolle	564
3. Instrumente des strategischen Controllings	566
a) Die strategische Informationsbedarfsanalyse	566
(1) Methode der kritischen Erfolgsfaktoren	567
(2); Business Systems Planning	568
(3) Methode der Schlüsselindikatoren (Key Indicator System)	568
b) Die GAP-Analyse	568
c) Das Erfahrungskurvenkonzept	570
d) Das Portfolio-Management	571
(1) Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten	571
(2) Die Portfolioanalyse	573
e) Die Produktlebenszyklusanalyse	575

C. Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling	578
1. Bezugsrahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controllings	578
2. Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Wettbewerbsstrategien	582
y. Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichts wesens.	591
D. Realisierung von Strategien mit der Balanced Scorecard	600
1. Ziele und Aufgaben.	600
2. Konzeption und Methodik.	602
a) Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	603
(1) Die finanzwirtschaftliche Perspektive.	603
(2) Die Markt- und Kundenperspektive.	603
(3) Die interne Prozessperspektive.	604
(4) Lern- und Entwicklungsperspektive.	605
b) Operationalisierungsschritte zur Strategierealisierung.	607
(1) Strategie.	608
(2) Ziele.	609
(3) Kennzahlen.	609
(4) Vorgaben.	610
(5) Maßnahmen.	610
c) Ursache-Wirkungsbeziehungen.	610
3. Implementierung der Balanced Scorecard	612
XU. Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling	615
A. Ziele, Aufgaben und Begriffe.	615
1. Ziele und Aufgaben.	615
a) Der Umgang mit Risiken als unternehmerische Zieldimension.	615
b) Der Umgang mit Risiken vor dem Hintergrund gesetzlicher Erfordernisse	616
2. Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen	620
a) Risikobegriff.	622
b) Risikopolitische Grundsätze.	623
c) Risikomanagement-Begriff.	625
d) Risiko-Controlling-Begriff.	625
B. Risikomanagement-Prozess.	626
1. Risikoidentifikation.	628
2. Risikoanalyse.	630
3. Risikosteuerung.	632
4. Risikoüberwachung.	638
5. Prozessüberwachung.	640
C. Organisation des Risikomanagements.	640
1. Aufgaben und Zuständigkeiten.	641
2. Organisationsstruktur und Besetzung.	642
3. Controlling als Risikokoordinator.	643
4. Risikomanagement-Dokumentation.	646
5. Interne Revision als Prozessüberwachungsinstanz.	647
y	
D. Balanced Chance* ¹ and Risk Management.	650
1. Aufbau der BCR-Card®.	650
a) Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren.	650
b) Chancen- und Risikoanalyse und -abwägung.	652
c) Steuerung kritischer Erfolgsfaktoren auf Grundlage der Balanced Scorecard	653
(1) Finanzen.	653
(2) Kunden/Absatzmarkt	654

(3) Produkt	654
(4) Leistungserstellung/Produktionslogistik	654
(5) Personal	654
(6) Unternehmensumfeld	655
2. Risikoklassen in der BCR-Card	655
3. Wirkungszusammenhänge	656
XIII. Kapitel: Das DV-gestützte Controlling	659
A. Entwicklung und Stand der DV-Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling	659
B. Grundvoraussetzungen und informationstechnische Möglichkeiten einer DV-Unterstützung	665
1. Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine DV-Unterstützung	665
2. Informationstechnische Anforderungen an eine DV-Unterstützung	669
C. DV-Unterstützung von Rechnungswesen und Controlling	676
1. Der ganzheitliche Ansatz des Systems R/3 der SAP AG	676
2. Führungsinformationssysteme	682
a) Grundlagen	682
(1) Anforderungen an die Grunddatenbereitstellung und -Verwaltung	686
(2) Anforderungen an die Auswertungsmöglichkeiten	688
b) Die Data Warehouse-Konzeption der SAP AG - Das SAP Business Information Warehouse	690
3. Internet- und Intranet-Technologien für das Controlling	694
XIV. Kapitel: Das Informationsverarbeitungs-Controlling	699
A. Begriffliche Abgrenzung des Informationsverarbeitungs-Controllings	699
B. Instrumente des IV-Controllings	701
1. Anforderungen an das IV-Controlling	701
2. Operative Instrumente des IV-Controllings	702
a) Erweiterte Kostenrechnungssysteme als Grundlage für das IV-Controlling	703
b) IV-Kennzahlen	706
c) Fallbeispiel für den Einsatz der IV-Kennzahlen	713
3. Strategische Instrumente des IV-Controllings	722
a) Strategische Informationsverarbeitungsfelder	728
b) Strategische Informationssystemplanung (SISP)	730
XV. Kapitel: Internationales Konzern-Controlling	733
A. Ziele und Aufgaben des internationalen Konzern-Controllings	734
1. Nationales und internationales Controlling	734
2. Der Konzern und seine Bedeutung	735
a) Der Gleichordnungskonzern	736
b) Des&Interordnungskonzern	736
B. Instrumente des internationalen Konzern-Controllings	739
1. Die allgemeine Shareholder Value-Ermittlung	740
a) Der Unternehmenswert*	741
b) Die Kapitalkostenermittlung*	742
(1) Die Ermittlung der Eigenkapitalkosten	744
(2) Das Capital Asset Pricing Model	745

	(3) Die Ermittlung der Fremdkapitalkosten	748
	(4) Die Ermittlung der Kapitalstruktur	750
	c) Der strategische Ansatz mittels Wertgeneratoren	752
	(1) Wertgeneratoren nach Rappaport	753
	(a) Wertgenerator Umsatzwachstum	753
	(b) Wertgenerator betriebliche Cash Flow-Marge	754
	(c) Erweiterungsinvestitionen in das Umlaufvermögen	755
	(d) Erweiterungsinvestitionen in das Anlagevermögen	756
	(e) Wertgenerator (Cash-)Steuersatz	757
	(2) Anpassung an deutsche Verhältnisse	757
	(3) Wertgeneratoren nach Copeland et al.	758
	(4) Ergänzende wertorientierte Kennzahlen	760
	(5) Verknüpfung des Wertgeneratoren-Konzeptes mit der strategischen Planung	763
	(6) Abschließende Beurteilung des Wertgeneratoren-Konzeptes	765
	Die Shareholder Value-Ermittlung auf Segmentebene	768
	a) Die Unzulänglichkeiten herkömmlicher Steuerungsgrößen	768
	(1) Ansatz- und Bewertungswahlrechte	769
	(2) Zeitwert des Geldes und des Vermögens	769
	(3) Ausschluss von Risikoüberlegungen	770
	(4) Dividendenpolitik	770
	(5) Fehlende Berücksichtigung von Investitionen	770
	(6) Vergangenheitsbezug der Ergebnisse	771
	(7) Aussagefähigkeit von Kennzahlen	772
	b) Die strategische Ausrichtung	773
	c) Die Segmentbildung als Grundlage des Shareholder Value-Managements	775
	(1) Die Cash Flow Betrachtung auf Geschäftsbereichsebene	778
	(2) Ergänzungsvorschläge zur Beurteilung von Geschäftsbereichen auf Basis von Wertgeneratoren	779
	d) Grenzen der Bewertung auf Basis des externen Rechnungswesens	781
	(1) Die Dominanz des internen Rechnungswesens in Deutschland	781
	(2) Die Wertermittlung von nicht-institutionalisierten strategischen Geschäftseinheiten	782
	(3) Die Wertbeitragsermittlung von Produkten bzw. Produktbereichen	783
	e) Alternative Verfahren zur Ermittlung des freien Cash Flows	784
	(1) Die indirekte Ermittlung auf Basis des internen Rechnungswesens	784
	(2) Die direkte freie Cash Flow-Ermittlung auf Basis des internen Rech- nungswesens zur Ermittlung produkt- bzw. produktbereichsbezogener freier Cash Flows	786
	(3) Die freie Cash Flow-Ermittlung von nicht-institutionalisierten strate- gischen Geschäftseinheiten auf Basis des internen Rechnungswesens	789
	f) Die Kapitalkostenermittlung auf Geschäftsbereichsebene	791
	(1) Die Eigenkapitalkostenermittlung auf Geschäftsbereichsebene	791
	(2) Möglichkeiten zur Bestimmung segmentspezifischer Betafaktoren	793
	(3) Die Bestimmung mit Hilfe von Analogieverfahren	793
	(4) Die Ermittlung geschäftsbereichsspezifischer Fremdkapitalkosten	797
	(5) Die Ermittlung der Kapitalkosten auf Geschäftsbereichsebene	798
	Die Bestimmung des Wertbeitrages der Zentrale	800
fo	a) Die Zentrale als Bewertungsobjekt	800
	b) Die Bestimmung der freien Cash Flows der Zentrale	802
	(1) Die freien Cash Flows der Service-Center	802
	(2) Die freien Cash Flows der Cost-Center	802
	c) Die Bestimmung der Diskontierungszinssätze	805
	• Die Ermittlung des Shareholder Value des Gesamtunternehmens	805
	• Die Applikationsebene des internationalen Konzern-Controllings	806

a)	Klassifikationsmerkmale des Berichtswesens	807
b)	Die Einzelkomponenten des Berichtswesens	809
(1)	Konzernkennzahlen und -berichte	812
(2)	Teilkonzernkennzahlen und -berichte	813
(3)	SGE-Kennzahlen und -berichte	814
c)	Die Gesamtkonzeption des Berichtswesens	815
6.	Internationale Rechnungslegungsstandards als Datenbasis des internationalen Konzern-Controllings.	816
a)	US-GAAP als Rahmenmodell zur Integration und Harmonisierung des Rechnungswesens.	817
(1)	Regelungsinstitutionen der Generally Accepted Accounting Principles in den USA (US-GAAP).	820
(a)	Securities and Exchange Commission (SEC).	821
(b)	Financial Accounting Standards Board (FASB).	821
(c)	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).	822
(d)	Government Accounting Standards Board (GASB).	823
(e)	Financial Accounting Foundation (FAF).	823
(2)	House of GAAP.	824
(3)	Rechnungslegungsgrundsätze nach US-GAAP.	824
(4)	Bestandteile des Jahresabschlusses nach US-GAAP (Con 6):.	825
b)	IAS/IFRS als Rahmenmodell zur Integration und Harmonisierung des Rechnungswesens.	826
(1)	Regelungsinstitutionen der International Accounting Standards.	827
(a)	International Accounting Standards Committee (IASC).	827
(b)	International Accounting Standards Board (IASB).	827
(2)	Verlautbarungen des International Accounting Standards Committee (IASC).	827
(3)	Rechnungslegungsgrundsätze nach IAS/IFRS.	829
(4)	Bestandteile des IAS/IFRS-Jahresabschlusses.	829
c)	Anpassungserfordernisse bei einer internationalen Bilanzanalyse.	830
(1)	Problemstellung	830
(2)	Rechnungslegungsbedingte Ausweisunterschieden	830
(3)	Rechnungslegungsbedingte Ansatzunterschieden	832
(4)	Rechnungslegungsbedingte Bewertungsunterschiede.	832
	Anhang	835
A.	RL-Jahresabschlusskennzahlen-Ermittlungsschemata	835
1.	Ausgangsdaten:	835
Bilanzen	835	
Gewinn- und Verlustrechnung nach Gesamtkostenverfahren	838	
Gewinn- und Verlustrechnung nach Umsatzkostenverfahren	840	
2.	Systematische Zusammenstellung der Kennzahlen	841
B.	Ratingkriterien und Rating-Check	867
1.	Vermögen, Kapital, Erfolg, Liquidität	868
2.	Markt, Wettbewerb, Produkt	873
3.	Prqzesse, Systeme, Personal	879
4.	Recht, Haftung, Risiko.	886
C.	Kennzahlenberechnung nach US-GAAP und IAS/IFRS.	893
	Literaturverzeichnis ».	901
	Stichwortverzeichnis	943

t