

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte
Controlling-Konzeption mit
Analyse- und Reportinginstrumenten

von

Prof. Dr. Thomas Reichmann

Technische Universität Dortmund

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Dr. Martin Kißler

Dr. Monika Palloks-Kahlen

Prof. Dr. Hermann J. Richter

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption	1
1.1 Controlling und Controlling-Konzeption	2
1.1.1 Die Entwicklung des Begriffs Controlling	2
1.1.2 Die Struktur des Controllings	4
1.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	23
1.2.1 Kennzahlen	23
1.2.2 Kennzahlensysteme	26
1.2.3 Multifunktionale Kennzahlensysteme	33
1.2.4 Adressatenbezogene Informationsversorgung	41
1.3 Management und Controlling	43
1.3.1 Anpassung von Controllingaufgaben an veränderte Managementzielsetzungen	43
1.3.2 Controlling als Servicefunktion	48
1.3.3 Analysepfad des Controllings	49
1.3.4 Beispiel für eine Drill-Down-Analyse	51
2. Kapitel: Theoretische Grundlagen von Kennzahlensystemen als Controlling-Instrument	53
2.1 Zielsysteme	53
2.2 Grundlagen der Modellbildung	58
2.2.1 Beschreibungsmodelle und Kennzahlenkonzeptionen	60
2.2.2 Erklärungsmodelle und Kennzahlenkonzeptionen	62
2.2.3 Entscheidungsmodelle und Kennzahlensysteme	66
2.2.4 Die Interpretation von Kennzahlensystemen vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Modelle	66
2.3 Das RL-Kennzahlensystem	67
2.4 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem	73
2.4.1 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich	75
2.4.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem zur globalen Planung und Kontrolle	77
2.4.3 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem	106
3. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling	113
3.1 Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings	114
3.1.1 Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen an wechselnde Marktverhältnisse	114
3.1.2 Die laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle	118
3.2 Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controllings	119
3.2.1 Die Umsatzplanung	119
3.2.2 Das Kostenrechnungssystem als Instrument zur Informationsverarbeitung für die Kostenplanung	129
3.2.3 Die Kostenplanung	140
3.3 Management-Tools des Kosten- und Erfolgs-Controllings	147
3.3.1 Die Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point-Analyse) als Planungsinstrument	147
3.3.2 Das Target Costing	152

VIII Inhaltsübersicht

3.4	Das Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Marktverhältnissen.	165
3.4.1	Preissenkung als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse.	165
3.4.2	Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf.	167
3.4.3	Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms an wechselnde Marktverhältnisse.	172
3.4.4	Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse.	184
3.4.5	Die vorübergehende Einstellung der Produktion als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse.	189
4.	Kapitel: Das Finanz-Controlling	197
4.1	Die Aufgaben des Finanz-Controllings	198
4.1.1	Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe.	198
4.1.2	Einzelaufgaben des Finanz-Controllings.	198
4.1.3	Die Bonitätssteuerung als notwendige Aufgabe nach Basel II.	201
4.2	Das Instrumentarium des Finanz-Controllings.	214
4.2.1	Die zeitliche Struktur der Finanzplanung.	214
4.2.2	Die langfristige Finanzplanung zur strukturellen Liquiditätssicherung.	215
4.2.3	Die mittel- und kurzfristige Finanzplanung zur laufenden Liquiditätssicherung	229
4.2.4	Rating-Check.	233
5.	Kapitel: Das Investitions-Controlling	241
5.1	Die Aufgabenbereiche des Investitions-Controllings.	242
5.1.1	Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle.	242
5.1.2	Die Einzelaufgaben.	243
5.2	Das Instrumentarium des Investitions-Controllings.	248
5.2.1	Zielorientiertes System der Investitionsplanung und -kontrolle.	248
5.2.2	Die Wertanalyse als systematische Problemlösungsmethode.	249
5.2.3	Konzepte der Investitionsrechnung.	250
5.2.4	Statische Verfahren der Investitionsrechnung.	251
5.2.5	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.	261
5.2.6	Die Szenariosimulation als mehrwertiges dynamisches Investitionsverfahren.	269
5.2.7	Nutzwertanalyse.	281
5.3	Überprüfung und Normierung der Daten der Investitionsrechnungen durch das Investitions-Controlling.	282
5.3.1	Datenermittlung.	282
5.3.2	Erwartete Umsätze.	283
5.3.3	Planauslastungsgrade.	284
5.3.4	Laufende Kosten/Auszahlungen.	284
5.3.5	Kalkulatorische Kapitalkosten bei den statischen Verfahren.	285
5.3.6	Kalkulationszinsfuß.	286
5.4	Grundsätze für eine Investitions-Controlling-Konzeption zur Entscheidungsvorbereitung.	287
5.5	Konzepte zur Investitionskontrolle.	289
6.	Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling	291
6.1	Aufgaben des Beschaffungs-Controllings.	291
6.2	Instrumente des Beschaffungs-Controllings.	294
6.2.1	Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenganalyse.	294
6.2.2	Die ABC-Analyse.	296
6.2.3	Die Betriebsunterbrechungsanalyse.	298
6.2.4	Die Preisobergrenzenbestimmung.	299
6.3	Das Beschaffungs-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle, Beurteilung der Einkaufsleistung und zur Absicherung der betrieblichen Materialversorgung.	304

7. Kapitel: Das Produktions-Controlling	307
7.1 Aufgaben des Produktions-Controllings	307
7.2 Instrumente des Produktions-Controllings	310
7.2.1 Die kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse	310
7.2.2 Die Nutz- und Leerkostenanalyse	318
7.2.3 Die betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse	321
7.2.4 Die Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse	328
7.3 Das produktionsorientierte Qualitäts-Controlling	345
7.3.1 Aufgabe des Qualitäts-Controllings	345
7.3.2 Instrumente des Qualitäts-Controllings	347
7.3.3 Das Qualitäts-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungs- vorbereitung	352
8. Kapitel: Das Logistik-Controlling	357
8.1 Aufgabe des Logistik-Controllings	357
8.2 Instrumente des Logistik-Controllings	359
8.2.1 Die Materialbedarfsplanung	359
8.2.2 Die Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung	361
8.3 Das Logistik-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungs- vorbereitung	369
9. Kapitel: Das Marketing-Controlling	381
9.1 Ziele und Aufgaben des Marketing-Controllings	382
9.1.1 Festlegung der Bezugsobjekte des Marketing-Controllings	383
9.1.2 Planung des Zeitbezuges der Daten	385
9.2 Das strategische Marketing-Controlling	386
9.2.1 Ziele und Aufgaben	386
9.2.2 Instrumente des strategischen Marketing-Controllings	389
9.3 Das operative Marketing-Controlling	413
9.3.1 Ziele und Aufgaben	413
9.3.2 Analyse der Erfolgsträger im Marketing	413
9.3.3 Analyse der Erfolgswirkungen von Marketing-Entscheidungen	418
9.3.4 Analyse der Effizienz von Marketingorganisationseinheiten	429
9.3.5 Kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsanalysen im Marketing	430
9.4 Vertriebs-Controlling	432
9.4.1 Ziele und Aufgaben des Vertriebs-Controllings	433
9.4.2 Instrumente des Vertriebs-Controllings	434
9.4.3 Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs	442
10. Kapitel: Das Informationsverarbeitungs-Controlling	451
10.1 Begriffliche Abgrenzung des Informationsverarbeitungs-Controllings	451
10.2 Instrumente des IV-Controllings	453
10.2.1 Anforderungen an das IV-Controlling	453
10.2.2 Operative Instrumente des IV-Controllings	454
10.2.3 Strategische Instrumente des IV-Controllings	461
11. Kapitel: Das DV-gestützte Controlling	473
11.1 Entwicklung der DV-Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling	473
11.2 Anforderungen an eine DV-Unterstützung	477
11.2.1 Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine DV-Unterstützung	478
11.2.2 Grundlegende informationstechnische Anforderung an eine DV-Unterstützung	481
11.3 DV-Unterstützung von Rechnungswesen und Controlling	483
11.3.1 Das integrierte ERP-System der SAP AG	483
11.3.2 Führungsinformationssysteme	488
11.4 DV-Unterstützung einer Integrierten Unternehmensplanung	500
11.4.1 Grundlagen	500

X Inhaltsübersicht

11.4.2	Planungsinstrument SAP BI Integrated Planning	501
11.4.3	Strukturierung von Teilplänen	502
11.5	DV-Umsetzung der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption in der Praxis	507
12.	Kapitel: Das Strategische Controlling	511
12.1	Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	512
12.2	Strategisches Controlling	517
12.2.1	Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	517
12.2.2	Aufgaben des Strategischen Controllings	518
12.2.3	Instrumente des Strategischen Controllings	523
12.3	Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling	533
12.3.1	Bezugsrahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controllings	533
12.3.2	Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Wettbewerbsstrategien	536
12.3.3	Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichts wesens	543
12.4	Realisierung von Strategien mit der Balanced Scorecard	550
12.4.1	Ziele und Aufgaben	550
12.4.2	Konzeption und Methodik	553
12.4.3	Implementierung der Balanced Scorecard	561
13.	Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling	563
13.1	Ziele, Aufgaben und Begriffe	563
13.1.1	Ziele und Aufgaben	563
13.1.2	Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen	567
13.2	Risikomanagement-Prozess	572
13.2.1	Risikoidentifikation	573
13.2.2	Risikoanalyse	575
13.2.3	Risikosteuerung	577
13.2.4	Risikoüberwachung	580
13.2.5	Prozessüberwachung	581
13.3	Organisation des Risikomanagements	581
13.3.1	Aufgaben und Zuständigkeiten	582
13.3.2	Organisationsstruktur und Besetzung	583
13.3.3	Controlling als Risikokoordinator	584
13.3.4	Risikomanagement-Dokumentation	586
13.3.5	Interne Revision als Prozessüberwachungsinstanz	587
13.4	Balanced Chance and Risk Management	589
13.4.1	Die Balanced Chance and Risk Card	590
13.4.2	Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren	593
13.4.3	Chancen- und Risikoindikatoren des Balanced Chance and Risk Managements	594
14.	Kapitel: Corporate Governance und Controlling	597
14.1	Aufsichtsratsüberwachung als Kernelement der Corporate Governance	597
14.1.1	Grundzüge der Corporate Governance	597
14.1.2	Das dualistische System in der deutschen Unternehmensverfassung	598
14.1.3	Aktuelle Herausforderungen für die Aufsichtsratsüberwachung	603
14.2	Die Bedeutung einer adäquaten Controlling-Konzeption für die Corporate Governance	605
14.2.1	Die Bedeutung der Informationsversorgung für die Organe	605
14.2.2	Anforderungen von Vorstand und Aufsichtsrat an das Controlling	610
14.2.3	Implikationen der Aufsichtsratsüberwachung für das Controlling	611
14.3	Überwachungsrelevante Informationen für den Aufsichtsrat	614
14.3.1	Die Überwachung von Risiken durch den Aufsichtsrat	615
14.3.2	Permanente Kontrolle des Risikomanagements	616
14.3.3	Prämissenkontrolle	622

14.3.4 Durchführungskontrolle.	626
14.3.5 Strategische Überwachung	627
15. Kapitel: Wertorientiertes Konzern-Controlling	631
15.1 Ziele und Aufgaben des internationalen Konzern-Controllings.	632
15.2 Instrumente des internationalen Konzern-Controllings.	636
15.2.1 Die allgemeine Shareholder Value-Ermittlung	637
15.2.2 Die Shareholder Value-Ermittlung auf Segmentebene.	655
15.2.3 Die Bestimmung des Wertbeitrages der Zentrale.	675
15.2.4 Die Ermittlung des Shareholder Value des Gesamtunternehmens.	679
15.2.5 Die Applikationsebene des internationalen Konzern-Controllings.	681
16. Kapitel: Internationales Standort-Controlling	691
16.1 Ziele und Aufgaben.	691
16.1.1 Einführung	692
16.1.2 Notwendigkeit eines internationalen Standort-Controllings.	693
16.2 Standort-Controlling als integrierter Prozess.	693
16.2.1 Phasen.	693
16.2.2 Rückkopplung und fortlaufende Bewertung anhand des Scorecard Verfahrens	700
16.3 Ausgewählte Fragestellungen.	703
16.3.1 Steuerplanung.	703
16.3.2 Verrechnungspreise.	709
16.3.3 Strategische Standortschließung.	713
16.4 Fazit.	716
Anhang	717
Literatur	775
Stichwortverzeichnis	809