

Controlling

Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen

von
Prof. Dr. Mathias Graumann

Mit über 360 Abbildungen und
einem umfassenden Übungsteil



Düsseldorf 2003

Inhaltsverzeichnis

<u>Vorwort</u>	V
<u>I. Grundlagen des Controllings</u>	1
1. Der Planungs- und Controllingbegriff	2
2. Entwicklungsgeschichte des Controllings	7
3. Aufgaben des Controllings	11
4. System des Controllings	17
5. Ebenen des Controllings	20
6. Organisatorische Einbettung des Controllings im Unternehmen	24
7. Entwicklungsstufen des Controllings	28
8. Literaturhinweise	30
<u>II. Strategische Planung und strategisches Controlling</u>	32
1. Erkenntnisobjekte und Zielorientierung der strategischen Unternehmensplanung	33
2. Begriff, Prozess und Komponenten der strategischen Planung	40
3. Die Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen	48
4. Die Ableitung grundlegender Wettbewerbsstrategien	70
5. Strategische Planung auf Basis strategischer Geschäftsfelder	82
6. Die Produktlebenszyklus-Theorie	92
7. Die Erfahrungskurven-Theorie	103
8. Die Portfolio-Analyse	110
9. Die Ableitung von Normstrategien nach Porter	126
10. Strategien in gesättigten Märkten	137
11. Literaturhinweise	150

III. Jahresabschlussgestütztes Controlling	155
1. Das Rechnungswesen als Datenquelle für das Controlling	156
2. Erkenntnisziele des jahresabschlussgestützten Controllings vor dem Hintergrund „Basel II“	163
3. Jahresabschlussanalyse	171
3.1. Begriff und Bestandteile der Jahresabschlussanalyse	171
3.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen der Jahresabschlussanalyse	174
4. Jahresabschlusspolitik	180
4.1. Überblick über die Maßnahmen der Jahresabschlusspolitik	180
4.2. Die Dotierung stiller Reserven als Ziel der Jahresabschlusspolitik	184
4.3. Die Theorie der Normbilanzierung (nach Küting)	189
5. Die Analyse des Anhangs und die Aufstellung der Strukturbilanz als Grundlage des jahresabschlussgestützten Controllings	193
5.1. Die Analyse der Angaben im Anhang	193
5.2. Die Erstellung der Strukturbilanz	201
6. Kennzahlen und Kennzahlssysteme als Controlling-Instrumente	205
7. Die kennzahlgestützte Analyse der Vermögens-, Erfolgs-, Finanz- und Liquiditätslage	215
7.1. Die Analyse der Vermögenslage	216
7.1.1. Die Analyse der Vermögensstruktur (Intensitätskennzahlen)	216
7.1.2. Die Analyse des Vermögensumschlags	218
7.1.3. Die Analyse der Investitions- und Wachstumspolitik mittels des Anlagespiegels	221
7.2. Die Analyse der Erfolgslage	226
7.2.1. Die Erfolgsspaltung (Analyse der Erfolgsquellen)	226
7.2.2. Die Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs (Ertrags-Aufwands-Analyse)	234
7.2.3. Die Rentabilitätsanalyse (einschl. ROI-Kennzahlssystem)	238
7.2.4. Die Analyse der Angaben im Lagebericht	242
7.2.5. Die Analyse der Segmentberichterstattung	248
7.3. Die Analyse der Finanzlage	249
7.3.1. Der Begriff der Finanzlage	249
7.3.2. Die Zurechnung von Kapitalien zum Eigen- und Fremdkapital	251
7.3.3. Leverage-Effekt und optimale Kapitalstruktur nach Gutenberg	252
7.3.4. Die Analyse der vertikalen Kapitalstruktur (Verschuldungsgrad-Analyse)	257
7.3.5. Die Analyse der horizontalen Kapitalstruktur (Deckungsgrad-Analyse)	259
7.4. Die Analyse der Liquiditätslage	263
8. Literaturhinweise	267

IV.	Kosten- und Leistungs-Controlling	273
1.	Erkenntnisziele des Kosten- und Leistungs-Controllings	274
2.	Controllingrelevante Defizite der traditionellen Kostenrechnungssysteme	276
3.	Wertorientierte Unternehmenssteuerung mittels Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	282
3.1.	Systeme der Deckungsbeitragsrechnung	282
3.2.	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	287
3.3.	Wertorientierte Unternehmenssteuerung mittels mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnung	292
4.	Unterstützung betrieblicher Dispositionen mittels Break-Even-Analyse	299
5.	Gestaltungsoptionen des Fixkostencontrollings	309
6.	Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA)	315
6.1.	Entwicklung und Ziele der GWA	315
6.2.	Ablaufschritte der GWA	317
6.3.	Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	325
6.4.	Abgrenzung der GWA zur Overhead Value-Analyse (OVA)	327
→ 7.	Das Zero Based-Budgeting (ZBB)	328
7.1.	Budgetierung und Budgetierungsprozess	328
7.2.	Ablaufschritte des ZBB	330
7.3.	Notwendige Rahmenbedingungen und kritische Würdigung	340
→ 8.	Die Prozesskostenrechnung	344
8.1.	Grundlagen und Ziele der Prozesskostenrechnung	344
8.2.	Ablaufschritte der Prozesskostenrechnung	350
8.3.	Organisatorische Konsequenzen der Prozesskostenrechnung ...	365
→ 9.	Die Zielkostenrechnung	372
9.1.	Ziele und Grundprinzipien der Zielkostenrechnung	372
9.2.	Ablaufschritte der Zielkostenrechnung	375
9.3.	Konsequenzen und weitergehende Analyseinstrumente	381
10.	Literaturhinweise	385

V.	Zahlungsstromorientiertes Controlling	391
1.	Erkenntnisziele des zahlungsstromorientierten Controllings	392
2.	Investitionscontrolling	395
2.1.	Investitionsbegriff	395
2.2.	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	398
2.3.	Zahlungsstromorientierte (dynamische) Verfahren der Investitionsrechnung	403
2.3.1.	Die Kapitalwertmethode und verwandte Methoden	403
2.3.2.	Die Annuitätenmethode und verwandte Methoden	412
2.3.3.	Die Interne Zinsfuß-Methode	414
2.3.4.	Die Baldwin-Zinsfuß-Methode	418
2.4.	Die Berücksichtigung der Unsicherheit	420
2.4.1.	Abschlagsverfahren und doppelte Diskontierung	420
2.4.2.	Die Sensitivitätsanalyse	421
2.4.3.	Die Risikoanalyse nach Hertz	428
2.5.	Von der Investitionsrechnung zum Investitionscontrolling	433
3.	Die kurzfristige Finanz- und Liquiditätsplanung	441
3.1.	Aufgaben, Formen und Ziele der kurzfristigen Finanz- und Liquiditätsplanung	441
3.2.	Die Ermittlung des Kapitalbedarfs	442
3.2.1.	Einflussgrößen des Kapitalbedarfs	442
3.2.2.	Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen .	443
3.2.2.1.	Investitionsbudgetierung	443
3.2.2.2.	Finanzierung durch Abschreibungen	447
3.2.2.3.	Finanzierung der Substanzerhaltung	453
3.2.3.	Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen	457
3.3.	Die Aufstellung und Analyse des Finanzplans	460
3.4.	Die Rolle des Finanzplans für die Insolvenzprävention	470
3.5.	Von der Finanzplanung zum Finanzmanagement	474
4.	Cash Flow-Begriff und Cash Flow-Kennzahlen	482
4.1.	Cash Flow-Begriff	482
4.2.	Cash Flow-Kennzahlen	485
5.	Bewegungsbilanz und Kapitalflussrechnung	488
5.1.	Bewegungsbilanz	488
5.2.	Kapitalflussrechnung	493
6.	Literaturhinweise	506

VI.	<u>Schnittstellen des Controllings</u>	513
1.	Controlling als Element ordnungsmäßiger Geschäftsführung	514
2.	Corporate Governance-Konzepte	521
2.1.	Corporate Governance-Begriff	521
2.2.	German Code of Corporate Governance	521
2.3.	DVFA-Scorecard zur Corporate Governance	527
2.4.	Regierungskommission „Corporate Governance“	533
2.5.	Deutscher Corporate Governance-Kodex	539
2.6.	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG)	543
3.	Risikomanagementsystem	547
3.1.	Gesetzliche Grundlagen	547
3.2.	Risikobegriff und Risikoklassifikation	547
3.3.	Aufbauorganisation des Risikomanagementsystems	553
3.4.	Das Frühwarnsystem als Subsystem des Risikomanagement- systems	559
3.5.	Ablauforganisation des Risikomanagementsystems	565
3.6.	Implementierung und Dokumentation des Risikomanagement- systems	579
3.7.	Anforderungen an ein Risikomanagementsystem aus Sicht der Prüfung	589
4.	Internes Kontrollsystem (einschl. Interne Revision)	592
4.1.	Begriff, Ziele und Aufgaben des Internen Kontrollsystems	592
4.2.	Bestandteile des Internen Kontrollsystems	596
4.3.	Die Interne Revision als Bestandteil des Internen Kontroll- systems	600
4.4.	Die Anwendung des risikoorientierten Prüfungsansatzes im Rahmen des Internen Kontrollsystems	606
5.	Literaturhinweise	616

VII. Integrative Ansätze des Controllings	626
1. Erkenntnisziele der integrativen Ansätze des Controllings	627
2. Wertorientierte Unternehmensführung (Shareholder Value-Management)	629
2.1. Begriff und Zielstellung der wertorientierten Unternehmensführung	629
2.2. Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung	634
2.2.1. Grundprinzipien der wertorientierten Unternehmensführung	634
2.2.2. Discounted Cash Flow (DCF)	635
2.2.2.1. WACC-Ansatz (Entity-Ansatz)	638
2.2.2.2. APV-Ansatz	642
2.2.2.3. Nettoverfahren (Equity-Ansatz)	644
2.2.3. Cash Flow Return on Investment (CFROI)	648
2.2.4. Economic Value Added (EVA)	653
2.2.5. Zusammenfassende Würdigung der wertorientierten Konzepte	659
3. Die Balanced Scorecard (BSC)	661
3.1. Zielstellung und Grundaufbau der Balanced Scorecard	661
3.2. Entwicklung der Balanced Scorecard	663
3.3. Darstellung und Operationalisierung der Analyseperspektiven	666
3.4. Umsetzung der Balanced Scorecard	672
3.5. Ausblick auf Integrationstendenzen zwischen quantitativer und qualitativer Berichterstattung	675
4. Rating-Methoden	679
4.1. Rating als Verpflichtung der Kreditinstitute	679
4.2. Die Analyse der Risikofaktoren	684
4.3. Qualitative Rating-Methoden	688
4.3.1. Allgemeiner Verfahrensablauf qualitativer Rating-Methoden	688
4.3.2. Managementbezogene qualitative Rating-Methoden	691
4.3.3. Jahresabschlussbezogene qualitative Rating-Methoden	702
4.3.4. Inhaltsanalyse	712
4.3.5. Andere hybride Methoden	717
4.4. Quantitative Rating-Methoden	725
4.4.1. Diskriminanzanalyse	725
4.4.2. Verfahren der künstlichen Intelligenz	734
4.4.2.1. Expertensysteme	734
4.4.2.2. Künstliche neuronale Netze	741
4.5. Fazit	753
5. Literaturhinweise	755

VIII. Anhang: 15 Fallstudien zum Controlling	764
1. Szenario-Analyse	764
2. SWOT-Analyse	764
3. Segmentberichterstattung und Portfolio-Analyse	767
4. Marktaustrittsplanung	770
5. Jahresabschlussanalyse	770
6. Operatives Controlling mittels Betriebsabrechnung	784
7. Wertorientierte Planung mittels Deckungsbeitragsrechnung	787
8. Anwendung der Prozesskostenrechnung in der Logistik	790
9. Anwendung der Zielkostenrechnung im Dienstleistungssektor	792
10. Aufstellung einer Finanz- und Liquiditätsplanung	796
11. Investitionscontrolling mittels Methoden der Investitionsrechnung	798
12. Ableitung einer Bewegungsbilanz aus dem Jahresabschluss und Analyse der Finanzlage	801
13. Risikomanagement für Rohstoffpreisrisiken mittels des Value-at-Risk-Modells	804
14. Design des Risikomanagementprozesses	806
15. Design von Maßnahmen des Internen Kontrollsystems	811
 Abbildungsverzeichnis	 813
 Stichwortverzeichnis.....	 827