

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 |