

Laurenz Lachnit • Stefan Müller

Unternehmenscontrolling

Managementunterstützung bei
Erfolgs-, Finanz-, Risiko-
und Erfolgspotenzialsteuerung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

4y Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....V

1	Unternehmenscontrolling: eine Gegenstandsbestimmung.....	1
1.1	Grundsachverhalte des Controllings.....	1
1.1.1	Wesen und Aufgabe des Controllings.....	1
1.1.2	Controllingentwicklung und Controllingphilosophien.....	6
1.1.3	Koordination der Unternehmensführungs-Teilsysteme als Controllingaufgabe....	9
1.1.4	Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems als Controllingaufgabe.....	11
1.1.5	Gestaltung des betrieblichen Informationssystems als Controllingaufgabe.....	17
1.1.6	Unterstützung der Rationalitätssicherung als Controllingaufgabe.....	22
1.2	Teilgebiete des Controllings.....	24
1.2.1	Controllingteilgebiete nach Aufgabenaspekt.....	25
1.2.2	Controllingteilgebiete nach Zeitaspekt.....	27
1.2.3	Controllingteilgebiete nach Funktionalaspekt.....	32
1.2.3.1	Produktionscontrolling.....	34
1.2.3.2	Marketing- und Absatzcontrolling.....	35
1.2.3.3	Beschaffungs- und Logistikcontrolling.....	36
1.2.3.4	Forschungs- und Entwicklungscontrolling.....	37
1.2.3.5	Verwaltungscontrolling.....	38
1.2.3.6	Projektcontrolling.....	39
1.2.4	Controllingteilgebiete nach Faktoraspkt.....	40
1.2.4.1	Personalcontrolling.....	41
1.2.4.2	Investitions-/Anlagencontrolling.....	42
1.2.4.3	Vorrätecontrolling.....	42
1.3	Instrumente des Controllings.....	43
2	Erfolgscontrolling.....	49
2.1	Grundsachverhalte des Erfolgscontrollings.....	49
2.2	Kosten- und Leistungsrechnung als Bestandteil des Erfolgscontrollings.....	49
2.2.1	Wesen der Kosten- und Leistungsrechnung.....	49
2.2.2	Aufgaben und Module der Kosten- und Leistungsrechnung.....	52
2.2.3	Gegenstände der Kosten- und Leistungsrechnung.....	55
2.2.4	Teilgebiete der Kosten- und Leistungsrechnung.....	58
2.2.4.1	Kostenartenrechnung.....	59
2.2.4.2	Kostenstellenrechnung.....	62
2.2.4.3	Kostenträgerrechnung.....	67
2.2.4.4	Kalkulatorische Ergebnisrechnung.....	72
2.2.5	Kostenrechnungssysteme.....	79
2.2.5.1	Typologie der Kostenrechnungssysteme.....	79
2.2.5.2	Ist-Vollkostenrechnung.....	80
2.2.5.3	Teilkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung.....	83

2.2.5.4	Plankostenrechnung.....	92
2.3	Kostenmanagement als Bestandteil des Erfolgscontrollings.....	102
2.3.1	Fixkostenmanagement.....	102
2.3.2	Prozesskostenrechnung.....	103
2.3.3	Lifecycle Costing.....	107
2.3.4	Target Costing.....	111
2.3.5	Cost Benchmarking.....	115
2.4	Absatz- und Umsatzprognose als Bestandteil des Erfolgscontrollings.....	118
2.4.1	Absatz- und Umsatzprognose als zentraler Controllingbaustein.....	119
2.4.2	Verfahren zur Absatz- und Umsatzprognose.....	120
2.4.3	Umsatzprognose bei Unternehmen mit hoher Wiederholungshäufigkeit der Leistungserstellung (Massenfertigung).....	125
2.4.4	Umsatzprognose bei Unternehmen mit geringer Wiederholungshäufigkeit der Leistungserstellung (Einzelfertigung).....	129
2.4.5	Absatz- und Umsatzmanagement.....	136
2.5	Umsatz-, Kosten- und Erfolgsplanung als Bestandteile des Erfolgscontrollings	139
2.5.1	Umsatzplanung.....	139
2.5.2	Kostenplanung.....	140
2.5.3	Erfolgsplanung.....	144
2.6	Budgetierung als Bestandteil des Erfolgscontrollings.....	150
2.6.1	Budgetierungsprozess.....	153
2.6.2	Budgetierungstechniken.....	156
3	Finanzcontrolling.....	161
3.1	Grundsachverhalte des Finanzcontrollings.....	161
3.2	Statische Kalküle des Finanzcontrollings.....	164
3.2.1	Vermögensanalyse.....	164
3.2.1.1	Vermögensstruktur.....	164
3.2.1.2	Vermögensumschlag.....	166
3.2.1.3	Investitionstätigkeit.....	168
3.2.2	Kapitalanalyse.....	169
3.2.2.1	Bereinigtes Eigenkapital.....	169
3.2.2.2	Kapitalstruktur.....	172
3.2.2.3	Kapitalrückflusszeiten.....	175
3.2.3	Deckungsverhältnisse von Vermögen und Kapital.....	175
3.2.3.1	Langfristige Deckungsrelationen.....	176
3.2.3.2	Kurzfristige Deckungsrelationen.....	177
3.2.4	Prospektive beständebezogene Finanzanalyse.....	179
3.2.5	Liquiditätsstatusrechnungen.....	181
3.3	Dynamische Kalküle des Finanzcontrollings.....	181
3.3.1	Finanzplanungsprozess.....	182
3.3.1.1	Finanzprognose und Finanzplanung.....	182
3.3.1.2	Plananpassung und Finanzplan-Optimierung.....	183
3.3.1.3	Finanzkontrolle.....	183

3.3.2	Originäre und derivative Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	184
3.3.2.1	Kurzfristige Finanzplanung	185
3.3.2.2	Unterjährige Finanzplanung	185
3.3.2.3	Mittelfristige Finanzplanung	186
3.3.2.4	Langfristige Finanzplanung	187
3.3.3	Kapitalflussrechnung (Cashflow-Statement).....	187
3.4	Kreditwürdigkeitsuntersuchung	200
3.4.1	Regeln der Kreditvergabe.....	200
3.4.2	Rating	203
3.4.3	Selbstrating	205
3.4.3.1	Ziel und Aufbau	205
3.4.3.2	Branchenanalyse.....	206
3.4.3.3	Quantitative Analyse.....	207
3.4.3.4	Qualitative Analyse.....	210
3.4.3.5	Warnsignale und Gesamtergebnis.....	211
3.4.4	Implikationen der Bilanzpolitik.....	211
3.5	Integriertes Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungssystem	213
3.5.1	Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung	213
3.5.1.1	Strategische Ausgestaltung des Planungs- und Kontrollsystems.....	215
3.5.1.2	Operative Ausgestaltung des Planungs- und Kontrollsystems.....	216
3.5.2	Erfolgs- und Finanzlenkung als integrativer Faktor des Planungs- und Kontrollsystems	217
3.5.3	Sachliche Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	219
3.5.4	Zeitliche Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	220
3.5.5	Organisatorische Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	220
4	Risikocontrolling	223
4.1	Grundsachverhalte des Risikocontrollings	223
4.2	Module des Risikocontrollings.....	224
4.2.1	Grundkonzept eines Risikomanagementsystems.....	225
4.2.2	Risikoidentifikation.....	228
4.2.3	Bewertung der Einzelrisiken.....	231
4.2.4	Risikokommunikation.....	233
4.2.5	Risikoaggregation und Risikogesamtbewertung.....	234
4.2.6	Risikobericht	236
4.2.7	Risikosteuerung	236
4.2.8	Risikoüberwachung	237
4.3	Implikationen der Finanzkrise für die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen.....	239
4.3.1	Entstehung und Wirkungen der Finanzkrise.....	239
4.3.2	Risikomanagement im Entstehen der Finanzkrise.....	240
4.3.3	Risikomanagement während der Finanzkrise.....	244
4.3.4	Prozyklische Wirkung der Risikomanagementsysteme.....	245

4.4	Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystem.....	247
4.4.1	Grundkonzept eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems.....	247
4.4.2	Erfolgs- und Finanztransformation der Risiken.....	249
4.4.3	Gesamtunternehmensmodule eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems.....	251
5	Erfolgspotenzial-Controlling.....	253
5.1	Grundsachverhalte des Erfolgspotenzial-Controllings.....	253
5.2	Wertorientiertes Controlling.....	255
5.2.1	Economic Value Added ^e -Konzept.....	256
5.2.2	Cash Value Added-Konzept.....	258
5.2.3	Cashflow Return on Investment-Konzept.....	259
5.2.4	Discounted Cashflow-Konzept.....	260
5.2.5	Möglichkeiten und Grenzen wertorientierter Konzepte.....	263
5.3	Immaterial-Controlling.....	267
5.3.1	Identifizierung von Immaterialvermögen.....	268
5.3.2	Bewertung von Immaterialvermögen.....	269
5.4	Erfolgsfaktoren-Controlling.....	270
5.4.1	Identifizierung von Erfolgsfaktoren.....	271
5.4.2	Messung von Erfolgsfaktoren.....	277
5.5	Strategisches Controlling.....	280
5.5.1	Instrumente und Techniken des strategischen Controllings.....	280
5.5.2	Integration qualitativer und strategischer Informationen in Controllingkalküle..	284
6	Controlling-Kennzahlensysteme.....	291
6.1	Notwendigkeit von Controlling-Kennzahlensystemen.....	291
6.2	Return on Investment (ROI)-Kennzahlensystem.....	292
6.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-(RL-) Kennzahlensystem.....	295
6.3.1	Das Grundkonzept des Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystems.....	295
6.3.2	Der allgemeine Teil des Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystems.....	297
6.3.2.1	Der Rentabilitätsteil des RL-Systems.....	297
6.3.2.2	Der Liquiditätsteil des RL-Systems.....	303
6.3.3	Der Sonderteil des Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystems.....	307
6.3.3.1	Produktbezogener Sonderteil des RL-Systems.....	308
6.3.3.2	Organisationsbezogener Sonderteil des RL-Systems.....	311
6.3.3.3	Fallweiser Sonderteil des RL-Systems.....	311
6.3.4	Erweiterungen des RL-Kennzahlensystems um Wertorientierungs-, Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte.....	312
6.3.4.1	Erweiterungen des allgemeinen Teils des RL-Kennzahlensystems.....	315
6.3.4.2	Erweiterungen des Sonderteils.....	318
6.4	Balanced Scorecard.....	319

6.5	Fallstudie.....	323
6.5.1	Controlling mit konventionellen Jahresabschlussdaten.....	324
6.5.2	Controlling mit erweiterten Jahresabschlussdaten.....	342
6.5.2.1	Grundsachverhalte einer Mehrspalten-Darstellung.....	342
6.5.2.2	Umsetzung.....	347
6.5.2.3	Erkenntnisse durch die transparentere Darstellung des Jahresabschlusses in drei Spalten.....	352
6.5.2.4	Besonderheiten der Spalte „Liquidität“.....	353
6.5.2.5	Besonderheiten der Spalte „interne Information“.....	355
Literatur		359
Stichwortverzeichnis		373