

# **Controlling mit Kennzahlen**

Die systemgestützte Controlling-Konzeption

von

Prof. Dr. Thomas Reichmann

Prof. Dr. Martin Kißler

Prof. Dr. Ulrike Baumöl

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Dr. Monika Palloks-Kahlen

Prof. Dr. Hermann J. Richter

Prof. Dr. Dietmar Schön

9., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort zur 9. Auflage</b> .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XV
<b>1. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption</b> .....	1
1.1 Controlling und Controlling-Konzeption .....	2
1.1.1 Struktur des Controllings .....	2
1.1.2 Controllingziele .....	3
1.1.3 Controllingaufgaben und Controllingfunktion .....	4
1.1.4 Controlling-Konzeption .....	12
1.1.5 Controlling-System und Controlling-Applikation .....	29
1.1.6 Controllinginstitution .....	32
1.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	34
1.2.1 Abbildung von Zielsystemen durch Kennzahlen .....	34
1.2.2 Kennzahlen .....	38
1.2.3 Modellierung von Kennzahlensystemen .....	41
1.2.4 Kennzahlensysteme .....	50
1.2.5 Das RL-Kennzahlensystem .....	55
1.3 Die Stellung der systemgestützten Controlling-Konzeption in der Literatur .....	61
1.4 Grundlagen von IT-Konzeptionen .....	65
1.4.1 Anforderungen des Controllings an die IT-Unterstützung .....	67
1.4.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Kontext der IT-Konzeption .....	78
<b>2. Kapitel: Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument</b> .....	81
2.1 Die Entwicklung der Kennzahlensysteme .....	82
2.1.1 ROI-Kennzahlensystem .....	82
2.1.2 ZVEI-Kennzahlensystem .....	84
2.1.3 Das RL-Kennzahlensystem .....	86
2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem .....	93
2.2.1 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich .....	94
2.2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem zur globalen Planung und Kontrolle .....	97
2.3 Die neue Generation wert- und risikoorientierter RL-Kennzahlensysteme .....	125
2.4 Das RL-Kennzahlensystem mit wertorientierten Komponenten für den Mittelstand .....	127
2.5 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem .....	133
2.5.1 Wertorientierte Steuerung im Konzern .....	133
2.5.2 Werttreiberbäume als Erklärungsmodelle .....	135
2.5.3 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft .....	139
2.5.4 Allgemeiner Teil .....	140
2.5.5 Sonderteil .....	143
2.5.6 Das RL-Kennzahlensystem für die Tochtergesellschaft .....	145
2.6 Risikomanagement im RL-R-Kennzahlensystem .....	150
2.7 IT-gestütztes Controlling und Reporting mit Kennzahlen .....	154
<b>3. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling</b> .....	163
3.1 Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings .....	164
3.1.1 Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen an wechselnde Marktverhältnisse .....	164
3.1.2 Die laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle .....	169
3.2 Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controllings .....	170

## X Inhaltsübersicht

3.2.1	Die Umsatzplanung	170
3.2.2	Das Kostenrechnungssystem als Instrument zur Informationsverarbeitung für die Kostenplanung	180
3.2.3	Die Kostenplanung	191
3.3	Management-Tools des Kosten- und Erfolgs-Controllings	198
3.3.1	Die Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point-Analyse) als Planungsinstrument	198
3.3.2	Das Target Costing	203
3.4	Das Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Marktverhältnissen	216
3.4.1	Preissenkung als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	216
3.4.2	Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf	218
3.4.3	Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms an wechselnde Marktverhältnisse	223
3.4.4	Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	235
3.4.5	Die vorübergehende Einstellung der Produktion als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	240
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Das Finanz-Controlling</b>	<b>249</b>
4.1	Die Aufgaben des Finanz-Controllings	250
4.1.1	Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe	250
4.1.2	Einzelaufgaben des Finanz-Controllings	250
4.1.3	Die Bonitätssteuerung als notwendige Aufgabe nach Basel II	253
4.2	Das Instrumentarium des Finanz-Controllings	266
4.2.1	Die zeitliche Struktur der Finanzplanung	266
4.2.2	Die langfristige Finanzplanung zur strukturellen Liquiditätssicherung	267
4.2.3	Die mittel- und kurzfristige Finanzplanung zur laufenden Liquiditätssicherung	282
4.2.4	Rating-Check	286
<b>5.</b>	<b>Kapitel: Das Investitions-Controlling</b>	<b>295</b>
5.1	Die Aufgabenbereiche des Investitions-Controllings	296
5.1.1	Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle	296
5.1.2	Die Einzelaufgaben	297
5.2	Das Instrumentarium des Investitions-Controllings	302
5.2.1	Zielorientiertes System der Investitionsplanung und -kontrolle	302
5.2.2	Die Wertanalyse als systematische Problemlösungsmethode	303
5.2.3	Konzepte der Investitionsrechnung	304
5.2.4	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	305
5.2.5	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	315
5.2.6	Die Szenariosimulation als mehrwertiges dynamisches Investitionsverfahren	323
5.2.7	Nutzwertanalyse	335
5.3	Überprüfung und Normierung der Daten der Investitionsrechnungen durch das Investitions-Controlling	336
5.3.1	Datenermittlung	336
5.3.2	Erwartete Umsätze	337
5.3.3	Planauslastungsgrade	338
5.3.4	Laufende Kosten/Auszahlungen	338
5.3.5	Kalkulatorische Kapitalkosten bei den statischen Verfahren	339
5.3.6	Kalkulationszinsfuß	340
5.4	Grundsätze für eine Investitions-Controlling-Konzeption zur Entscheidungsvorbereitung	341
5.5	Konzepte zur Investitionskontrolle	343
<b>6.</b>	<b>Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling</b>	<b>345</b>
6.1	Aufgaben des Beschaffungs-Controllings	345
6.2	Instrumente des Beschaffungs-Controllings	348

6.2.1 Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenanalyse .....	348
6.2.2 Die ABC-Analyse .....	350
6.2.3 Die Betriebsunterbrechungsanalyse .....	352
6.2.4 Die Preisobergrenzenbestimmung .....	353
6.3 Das Beschaffungs-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle, Beurteilung der Einkaufsleistung und zur Absicherung der betrieblichen Materialversorgung .....	358
<b>7. Kapitel: Das Produktions-Controlling .....</b>	<b>361</b>
7.1 Aufgaben des Produktions-Controllings .....	361
7.2 Instrumente des Produktions-Controllings .....	364
7.2.1 Die kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse .....	364
7.2.2 Die Nutz- und Leerkostenanalyse .....	372
7.2.3 Die betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse .....	375
7.2.4 Die Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse .....	382
7.3 Das produktionsorientierte Qualitäts-Controlling .....	399
7.3.1 Aufgabe des Qualitäts-Controllings .....	399
7.3.2 Instrumente des Qualitäts-Controllings .....	401
7.3.3 Das Qualitäts-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung .....	406
<b>8. Kapitel: Das Logistik-Controlling .....</b>	<b>411</b>
8.1 Aufgabe des Logistik-Controllings .....	411
8.2 Instrumente des Logistik-Controllings .....	413
8.2.1 Die Materialbedarfsplanung .....	413
8.2.2 Die Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung .....	415
8.3 Das Logistik-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung .....	423
<b>9. Kapitel: Das Marketing-Controlling .....</b>	<b>435</b>
9.1 Ziele und Aufgaben des Marketing-Controllings .....	436
9.1.1 Festlegung der Bezugsobjekte des Marketing-Controllings .....	437
9.1.2 Planung des Zeitbezuges der Daten .....	439
9.2 Das strategische Marketing-Controlling .....	440
9.2.1 Ziele und Aufgaben .....	440
9.2.2 Instrumente des strategischen Marketing-Controllings .....	443
9.3 Das operative Marketing-Controlling .....	468
9.3.1 Ziele und Aufgaben .....	468
9.3.2 Analyse der Erfolgsträger im Marketing .....	469
9.3.3 Analyse der Erfolgswirkungen von Marketing-Entscheidungen .....	474
9.3.4 Analyse der Effizienz von Marketingorganisationseinheiten .....	485
9.3.5 Kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsanalysen im Marketing .....	485
9.4 Vertriebs-Controlling .....	487
9.4.1 Ziele und Aufgaben des Vertriebs-Controllings .....	488
9.4.2 Instrumente des Vertriebs-Controllings .....	489
9.4.3 Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs .....	498
<b>10. Kapitel: Das Projekt-Controlling .....</b>	<b>507</b>
10.1 Ziele und Aufgaben des Projekt-Controllings .....	507
10.2 Phasenorientiertes Projekt-Controlling .....	511
10.2.1 Projekt-Controlling in der Angebots- und Vorbereitungsphase .....	511
10.2.2 Projekt-Controlling in der Abwicklungsphase .....	515
10.2.3 Projekt-Controlling in der Nachbetreuungsphase .....	516
10.3 Instrumente des Projekt-Controllings .....	516
10.3.1 Instrumente zur Leistungs- und Ablaufsteuerung .....	517
10.3.2 Instrumente zur Ressourcensteuerung .....	522
10.3.3 Instrumente zur Wirtschaftlichkeitssteuerung .....	524
10.3.4 Instrumente zur Finanzsteuerung .....	531

10.3.5 Instrumente zur Risikosteuerung .....	532
10.3.6 Projektkennzahlensystem und -cockpit .....	535
<b>11. Kapitel: Das IT-gestützte Controlling</b> .....	<b>539</b>
11.1 Begriffliche Abgrenzung und Ziele des IT-gestützten Controllings .....	539
11.2 Entwicklung der IT-Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling .....	540
11.3 Informationssysteme als Instrumente des Controllings .....	544
11.4 Qualitätsanforderungen an die IT-Unterstützung .....	547
11.4.1 Datenqualität und Datenqualitätsmanagement .....	548
11.4.2 Ergonomische Gestaltung von Anwendungen .....	553
11.4.3 Sicherheit von IT-Systemen .....	559
11.5 Cloud Computing im Controlling-Kontext .....	564
11.6 Anwendungsbeispiele für das Controlling .....	568
11.6.1 Übersicht über Controlling- und BI-Lösungen .....	569
11.6.2 SAP Business Suite und SAP Business Intelligence .....	570
<b>12. Kapitel: Das strategische Controlling</b> .....	<b>579</b>
12.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung .....	580
12.2 Strategisches Controlling .....	586
12.2.1 Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling .....	586
12.2.2 Aufgaben des strategischen Controllings .....	587
12.2.3 Instrumente des strategischen Controllings .....	592
12.3 Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling .....	602
12.3.1 Bezugsrahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controllings .....	602
12.3.2 Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Wettbewerbsstrategien .....	605
12.3.3 Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichts wesens .....	613
12.4 Realisierung von Strategien mit der Balanced Scorecard .....	620
12.4.1 Ziele und Aufgaben .....	620
12.4.2 Konzeption und Methodik .....	622
12.4.3 Implementierung der Balanced Scorecard .....	631
<b>13. Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling</b> .....	<b>633</b>
13.1 Ziele, Aufgaben und Begriffe .....	633
13.1.1 Ziele und Aufgaben .....	633
13.1.2 Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen .....	637
13.2 Risikomanagement-Prozess .....	642
13.2.1 Risikoidentifikation .....	643
13.2.2 Risikoanalyse .....	645
13.2.3 Risikosteuerung .....	647
13.2.4 Risikoüberwachung .....	650
13.2.5 Prozessüberwachung .....	651
13.3 Organisation des Risikomanagements .....	651
13.3.1 Aufgaben und Zuständigkeiten .....	652
13.3.2 Organisationsstruktur und Besetzung .....	653
13.3.3 Controlling als Risikokoordinator .....	654
13.3.4 Risikomanagement-Dokumentation .....	656
13.3.5 Interne Revision als Prozessüberwachungsinstanz .....	657
13.4 Balanced Chance and Risk Management .....	660
13.4.1 Die Balanced Chance and Risk Card .....	660
13.4.2 Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren .....	663
13.4.3 Chancen- und Risikoindikatoren des Balanced Chance and Risk Managements ..	664
<b>14. Kapitel: Corporate Governance und Controlling</b> .....	<b>667</b>
14.1 Aufsichtsratsüberwachung als Kernelement der Corporate Governance .....	667
14.1.1 Grundzüge der Corporate Governance .....	667
14.1.2 Das dualistische System in der deutschen Unternehmensverfassung .....	668
14.1.3 Aktuelle Herausforderungen für die Aufsichtsratsüberwachung .....	673

14.2 Die Bedeutung einer adäquaten Controlling-Konzeption für die Corporate Governance .....	676
14.2.1 Die Bedeutung der Informationsversorgung für die Organe .....	676
14.2.2 Anforderungen von Vorstand und Aufsichtsrat an das Controlling .....	681
14.2.3 Implikationen der Aufsichtsratsüberwachung für das Controlling .....	682
14.3 Überwachungsrelevante Informationen für den Aufsichtsrat .....	685
14.3.1 Die Überwachung von Risiken durch den Aufsichtsrat .....	686
14.3.2 Permanente Kontrolle des Risikomanagements .....	686
14.3.3 Prämissenkontrolle .....	693
14.3.4 Durchführungskontrolle .....	696
14.3.5 Strategische Überwachung .....	698
<b>15. Kapitel: Wertorientiertes Konzern-Controlling .....</b>	<b>701</b>
15.1 Ziele und Aufgaben des internationalen Konzern-Controllings .....	702
15.2 Instrumente des internationalen Konzern-Controllings .....	706
15.2.1 Die allgemeine Shareholder Value-Ermittlung .....	707
15.2.2 Die Shareholder Value-Ermittlung auf Segmentebene .....	725
15.2.3 Die Bestimmung des Wertbeitrages der Zentrale .....	745
15.2.4 Die Ermittlung des Shareholder Value des Gesamtunternehmens .....	750
15.2.5 Die Applikationsebene des internationalen Konzern-Controllings .....	751
<b>16. Kapitel: Internationales Standort-Controlling .....</b>	<b>761</b>
16.1 Ziele und Aufgaben .....	761
16.1.1 Einführung .....	762
16.1.2 Notwendigkeit eines internationalen Standort-Controllings .....	763
16.2 Standort-Controlling als integrierter Prozess .....	763
16.2.1 Phasen .....	763
16.2.2 Rückkopplung und fortlaufende Bewertung anhand des Scorecard Verfahrens .....	770
16.3 Ausgewählte Fragestellungen .....	773
16.3.1 Steuerplanung .....	773
16.3.2 Verrechnungspreise .....	779
16.3.3 Strategische Standortschließung .....	783
16.4 Fazit .....	786
<b>Anhang .....</b>	<b>789</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>843</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>885</b>