
Stefan Müller • Sarah Müller

Unternehmenscontrolling

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

3. Auflage

Inhaltsverzeichnis

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	16
1.1.6 Unterstützung der Rationalitätssicherung als Controllingaufgabe ...	20
1.2 Teilgebiete des Controllings	23
1.2.1 Controllingteilgebiete nach Aufgabenaspekt	24
1.2.2 Controllingteilgebiete nach Zeitaspekt	26
1.2.3 Controllingteilgebiete nach Funktionalaspekt	31
1.2.3.1 Produktionscontrolling	32
1.2.3.2 Marketing- und Absatzcontrolling	33
1.2.3.3 Beschaffungs- und Logistikcontrolling	34
1.2.3.4 Forschungs- und Entwicklungscontrolling	35
1.2.3.5 Verwaltungscontrolling	36
1.2.3.6 Projektcontrolling	37
1.2.4 Controllingteilgebiete nach Faktoraspekt	38
1.2.4.1 Personalcontrolling	38
1.2.4.2 Investitions-/Anlagencontrolling	39
1.2.4.3 Vorrätecontrolling	40
1.3 Instrumente des Controllings	41
Literatur	45

2	Erfolgscontrolling	47
2.1	Grundsachverhalte des Erfolgscontrollings	47
2.2	Kosten- und Leistungsrechnung als Bestandteil des Erfolgscontrollings	47
2.2.1	Wesen der Kosten- und Leistungsrechnung	47
2.2.2	Aufgaben und Module der Kosten- und Leistungsrechnung	50
2.2.3	Gegenstände der Kosten- und Leistungsrechnung	53
2.2.4	Teilgebiete der Kosten- und Leistungsrechnung	56
	2.2.4.1 Kostenartenrechnung	56
	2.2.4.2 Kostenstellenrechnung	60
	2.2.4.3 Kostenträgerrechnung	64
	2.2.4.4 Kalkulatorische Ergebnisrechnung	68
2.2.5	Kostenrechnungssysteme	72
	2.2.5.1 Typologie der Kostenrechnungssysteme	72
	2.2.5.2 Ist-Vollkostenrechnung	74
	2.2.5.3 Teilkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung	77
	2.2.5.4 Plankostenrechnung	84
2.3	Kostenmanagement als Bestandteil des Erfolgscontrollings	91
2.3.1	Fixkostenmanagement	91
2.3.2	Prozesskostenrechnung	92
2.3.3	Lifecycle Costing	95
2.3.4	Target Costing	98
2.3.5	Cost Benchmarking	102
2.4	Absatz- und Umsatzprognose als Bestandteil des Erfolgscontrollings	105
2.4.1	Absatz- und Umsatzprognose als zentraler Controllingbaustein	105
2.4.2	Verfahren zur Absatz- und Umsatzprognose	106
2.4.3	Umsatzprognose bei Unternehmen mit hoher Wiederholungshäufigkeit der Leistungserstellung (Massenfertigung)	115
2.4.4	Umsatzprognose bei Unternehmen mit geringer Wiederholungshäufigkeit der Leistungserstellung (Einzelfertigung)	117
2.4.5	Absatz- und Umsatzmanagement	124
2.5	Umsatz-, Kosten- und Erfolgsplanung als Bestandteile des Erfolgscontrollings	127
2.5.1	Umsatzplanung	128
2.5.2	Kostenplanung	128
2.5.3	Erfolgsplanung	131
2.6	Budgetierung als Bestandteil des Erfolgscontrollings	138
2.6.1	Budgetierungsprozess	140
2.6.2	Budgetierungstechniken	143
	Literatur	147

3	Finanzcontrolling	151
3.1	Grundsachverhalte des Finanzcontrollings	151
3.2	Statische Kalküle des Finanzcontrollings	154
3.2.1	Vermögensanalyse	154
3.2.1.1	Vermögensstruktur	154
3.2.1.2	Vermögensumschlag	156
3.2.1.3	Investitionstätigkeit	157
3.2.2	Kapitalanalyse	159
3.2.2.1	Bereinigtes Eigenkapital	159
3.2.2.2	Kapitalstruktur	162
3.2.2.3	Kapitalrückflusszeiten	163
3.2.3	Deckungsverhältnisse von Vermögen und Kapital	165
3.2.3.1	Langfristige Deckungsrelationen	165
3.2.3.2	Kurzfristige Deckungsrelationen	167
3.2.4	Prospektive beständebezogene Finanzanalyse	167
3.2.5	Liquiditätsstatusrechnungen	169
3.3	Dynamische Kalküle des Finanzcontrollings	170
3.3.1	Finanzplanungsprozess	170
3.3.1.1	Finanzprognose und Finanzplanung	171
3.3.1.2	Plananpassung und Finanzplan-Optimierung	171
3.3.1.3	Finanzkontrolle	172
3.3.2	Originäre und derivative Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	172
3.3.2.1	Kurzfristige Finanzplanung	174
3.3.2.2	Unterjährige Finanzplanung	174
3.3.2.3	Mittelfristige Finanzplanung	174
3.3.2.4	Langfristige Finanzplanung	175
3.3.3	Kapitalflussrechnung (Cashflow-Statement)	175
3.4	Kreditwürdigkeitsuntersuchung	186
3.4.1	Regeln der Kreditvergabe	186
3.4.2	Rating	190
3.4.3	Selbstrating	191
3.4.3.1	Ziel und Aufbau	191
3.4.3.2	Branchenanalyse	192
3.4.3.3	Quantitative Analyse	193
3.4.3.4	Qualitative Analyse	196
3.4.3.5	Warnsignale und Gesamtergebnis	196
3.4.4	Implikationen der Bilanzpolitik	197
3.5	Integriertes Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungssystem	198
3.5.1	Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung	198
3.5.1.1	Strategische Ausgestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	200
3.5.1.2	Operative Ausgestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	202

3.5.2	Erfolgs- und Finanzlenkung als integrativer Faktor des Planungs- und Kontrollsystems	203
3.5.3	Sachliche Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	204
3.5.4	Zeitliche Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	204
3.5.5	Organisatorische Integration von Erfolgs-, Bilanz- und Finanzgrößen	206
Literatur	207
4	Risikocontrolling	211
4.1	Grundsachverhalte des Risikocontrollings	211
4.2	Module des Risikocontrollings	213
4.2.1	Grundkonzept eines Risikomanagementsystems	214
4.2.2	Risikoidentifikation	216
4.2.3	Bewertung der Einzelrisiken	219
4.2.4	Risikokommunikation	221
4.2.5	Risikoaggregation und Risikogesamtbewertung	222
4.2.6	Risikobericht	223
4.2.7	Risikosteuerung	224
4.2.8	Risikoüberwachung	225
4.3	Implikationen der Finanzkrise für die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen	226
4.3.1	Entstehung und Wirkungen der Finanzkrise	226
4.3.2	Risikomanagement im Entstehen der Finanzkrise	228
4.3.3	Risikomanagement während der Finanzkrise	231
4.3.4	Prozyklische Wirkung der Risikomanagementsysteme	232
4.4	Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystem	234
4.4.1	Grundkonzept eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems	234
4.4.2	Erfolgs- und Finanztransformation der Risiken	236
4.4.3	Gesamtunternehmensmodule eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Risikomanagementsystems	238
Literatur	239
5	Erfolgspotenzial-Controlling	241
5.1	Grundsachverhalte des Erfolgspotenzial-Controllings	241
5.2	Wertorientiertes Controlling	245
5.2.1	Economic Value Added© -Konzept	246
5.2.2	Cash Value Added-Konzept	248
5.2.3	Cashflow Return on Investment-Konzept	249
5.2.4	Discounted Cashflow-Konzept	249
5.2.5	Möglichkeiten und Grenzen wertorientierter Konzepte	252

5.3	Immaterial-Controlling	256
5.3.1	Identifizierung von Immaterialvermögen	256
5.3.2	Bewertung von Immaterialvermögen	258
5.3.3	Datenschutz	259
5.4	Erfolgsfaktoren-Controlling	260
5.4.1	Identifizierung von Erfolgsfaktoren	261
5.4.2	Messung von Erfolgsfaktoren	265
5.5	Strategisches Controlling	269
5.5.1	Instrumente und Techniken des strategischen Controllings	269
5.5.2	Integration qualitativer und strategischer Informationen in Controllingkalküle	273
	Literatur	278
6	Controlling-Kennzahlensysteme	283
6.1	Notwendigkeit von Controlling-Kennzahlensystemen	283
6.2	Return on Investment (ROI)-Kennzahlensystem	284
6.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-(RL-) Kennzahlensystem	287
6.3.1	Das Grundkonzept des Rentabilitäts-Liquiditäts- Kennzahlensystems	288
6.3.2	Der allgemeine Teil des Rentabilitäts- Liquiditäts- Kennzahlensystems	290
6.3.2.1	Der Rentabilitätsteil des RL-Systems	290
6.3.2.2	Der Liquiditätsteil des RL-Systems	295
6.3.3	Der Sonderteil des Rentabilitäts- Liquiditäts-Kennzahlensystems	299
6.3.3.1	Produktbezogener Sonderteil des RL-Systems	300
6.3.3.2	Organisationsbezogener Sonderteil des RL-Systems	302
6.3.3.3	Fallweiser Sonderteil des RL-Systems	303
6.3.4	Erweiterungen des RL-Kennzahlensystems um Wertorientierungs-, Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte	303
6.3.4.1	Erweiterungen des allgemeinen Teils des RL-Kennzahlensystems	306
6.3.4.2	Erweiterungen des Sonderteils	309
6.4	Balanced Scorecard	310
6.5	Fallstudie	314
6.5.1	Controlling mit konventionellen Jahresabschlussdaten	314
6.5.2	Controlling mit erweiterten Jahresabschlussdaten	329
6.5.2.1	Grundsachverhalte einer Mehrspalten-Darstellung	332
6.5.2.2	Umsetzung	336
6.5.2.3	Erkenntnisse durch die transparentere Darstellung des Jahresabschlusses in drei Spalten	337

6.5.2.4	Besonderheiten der Spalte „Liquidität“	341
6.5.2.5	Besonderheiten der Spalte „interne Information“	343
6.5.3	Ermittlung des Shareholder Value mittels DCF-Verfahren	344
	Literatur	355
Stichwortverzeichnis	359