

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Bearbeitet von
Prof. Dr. Thomas Reichmann, Martin Kißler, Prof. Dr. Ulrike Baumöl

9. Auflage 2017. Buch. XVII, 890 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5116 0
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Reichmann/Kißler/Baumöl
Controlling mit Kennzahlen

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**Controlling
mit Kennzahlen**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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



Prof. Dr. Thomas Reichmann, Technische Universität Dortmund, ist Leiter des Instituts für Controlling der GfC e.V. und geschäftsführender Gesellschafter der CIC GmbH & Co. KG sowie Mitherausgeber der im deutschen Sprachraum führenden Zeitschrift Controlling (C.H. Beck/Vahlen-Verlag, München).

Prof. Dr. Martin Kießler ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Dortmund.

Prof. Dr. Ulrike Baumöl ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Informationsmanagement an der FernUniversität in Hagen und seit 2008 Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.

ISBN 978 3 8006 5116 0

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: iStockphoto.com © Nikada

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



beck-shop.de

Vorwort zur 9. Auflage

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Seit der ersten Auflage im Jahr 1985 hat das Buch „Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption“ den Anspruch, ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich anwendungsorientiertes Werk für Theorie und Unternehmenspraxis zu sein. Die – aus der damaligen Sicht durchaus ambitionierte – Zielsetzung bestand zu Beginn darin, die traditionelle Betriebswirtschaftslehre mit den etablierten Kernbereichen Produktion, Marketing, Logistik, Organisation und Unternehmensführung, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Investition und Finanzierung mit dem „Controlling“ um einen weiteren Funktionsbereich zu erweitern. Um Wissenschaft und Praxis von dieser Notwendigkeit zu überzeugen, wurde ein kennzahlgestütztes Gesamtkonzept des Controllings vorgelegt, das alle betrieblichen Funktionsbereiche umfassend eine entscheidungsorientierte Informationsversorgung im Unternehmen gewährleistet. Diesem Ziel sind wir bis zur heutigen 9. Auflage treu geblieben, wobei sich nach der erfolgreichen Etablierung der Disziplin „Controlling“ in der Betriebswirtschaftslehre nun die Schwerpunkte auf die Ausgestaltung einzelner Elemente des Controllings und dessen systematischen Weiterentwicklung verschieben konnten.

Die Gesamtkonzeption zum Controlling – in Anlehnung an die grafische Form der Darstellung auch als „Controlling-Pyramide“ bezeichnet – hat sich daher innerhalb der letzten Jahre zu einem „House of Controlling“ weiterentwickelt. An der Spitze steht dabei letztlich ein konsistentes Führungsinformationssystem, das die betrieblichen Funktionen der Planung, Unterstützung bei der Steuerung, Koordination, Kontrolle sowie der Bildung von Kennzahlen unter Beachtung der angemessenen IT-Unterstützung sowohl operativ als auch strategisch in sich aufgenommen hat. Die Voraufgaben haben diese Entwicklung wiedergespiegelt, vielleicht sogar mitgestaltet. Die Herausforderung besteht nunmehr darin, sowohl das Controlling als auch die verwendeten Kennzahlen im Rahmen der entscheidungsorientierten Informationsversorgung angemessen zu gestalten. Hierauf ist der Fokus zu legen und der Untertitel weist hierzu den Weg: „Die systemgestützte Controlling-Konzeption“ ist die unabdingbare Grundlage hierfür.

Die Kennzahlenentwicklung begann in der 1. Auflage mit Finanzkennzahlen, die aus dem Jahresabschluss unter Rückgriff auf die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt wurden. Die Qualität dieser Daten war durch den Rückgriff auf das externe Rechnungswesen und der damit verbundenen Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer unstrittig. In den folgenden Jahren wurden die Fragestellungen komplexer und die Datengrundlage heterogener. Rasch kamen stärker neue Anwendungsgebiete im Unternehmen für das Controlling im Rahmen der Koordination und Steuerungsvorbereitung hinzu, die eine saubere Controlling-Konzeption erforderten. Die Verdichtung der Informationen zu Kennzahlen und deren sachlogische Verknüpfung in Kennzahlensystemen hatten sich dabei als Erfolgskriterium herausgestellt. Die Bedeutung des Aufbaus einer „richtigen“ Controlling-Konzeption ist dadurch im Laufe der Jahre deutlich gestiegen; die Anbindung der Vorgesysteme und die sachlogische Anbindung der Funktionsbereiche und Unternehmenseinheiten geht mittlerweile weit über die ehemaligen Anforderungen

eines Kennzahlensystems hinaus. Die Kennzahlen, die nicht aus dem Jahresabschluss gewonnen werden, haben in diesem Controlling-Werk analog zur Unternehmenspraxis deutlich an Stellenwert gewonnen.

Bereits seit der 8. Auflage und deutlich verstärkt in dieser 9. Auflage werden die Anforderungen an die IT-Unterstützung und deren Möglichkeiten für die jeweiligen Controlling-Systeme wissenschaftlich fundiert. Ein modernes Controlling-Konzept ist ohne ein entsprechend fundiertes IT-Konzept nicht mehr denkbar. Dennoch muss ein Betriebswirt bzw. eine Betriebswirtin nicht zum Informatiker oder zur Informatikerin werden, um die Konzepte zu verstehen und vor allem in entsprechenden Projekten mitdiskutieren zu können. Diese Fähigkeiten zu schulen, ist unsere Absicht mit den IT-bezogenen Inhalten dieser Auflage.

Besondere Schwerpunkte in der 9. Auflage wurden auf die IT-Umsetzung, ein ausgeprägtes Risiko-Controlling, ein deutlich erweitertes Konzern-Controlling und entsprechendes Kennzahlensystem sowie einer angemessenen Berücksichtigung der Corporate Governance gelegt. In Hinblick auf diese deutlich zunehmenden neuen Aufgaben, hat es sich angeboten, den Herausgeberkreis des Buches zu verjüngen und zugleich mit weiteren, zukunftsweisenden Controlling-Elementen zu bereichern. Neu hinzugekommen ist ab der 9. Auflage als Mitverfasser Herr Prof. Dr. Martin Kißler, Fachhochschule Dortmund (Forschungsschwerpunkte Risiko-Management, Corporate Governance, Konzernsteuerung) und als Mitverfasserin Frau Prof. Dr. Ulrike Baumöl, FernUniversität in Hagen, mit ihrer Expertise zu IT-Konzeptionen und dem Wissen um die IT-Lösungen, die in den einzelnen Controlling-Bereichen einsetzbar sind.

Unverändert geblieben ist neben einer gründlichen Beschreibung der Controlling-Werkzeuge eine sorgfältige Analyse der betrieblichen Anwendungsbereiche, im Rahmen der betrieblichen Funktionen Beschaffung, Marketing, Logistik, Rechnungswesen, Finanzierung und Investition sowie dem internationalen Standort-Controlling und dem in der 9. Auflage neu hinzu gekommenen Projekt-Controlling. Eine zunehmend stärkere Bedeutung erfährt das Controlling in jüngster Zeit durch die wertorientierte Betrachtung und die deutliche Weiterentwicklung des strategischen Controllings mit seinen notwendigen Verknüpfungen zur Wirtschaftspolitik; auch hier bietet das Buch implizit und explizit zahlreiche Anregungen (siehe Kapitel 3 und 7).

Unser besonderer Dank gilt den „Schülern von Professor Reichmann“, den heutigen Professoren, Vorständen und Führungskräften, die an dem Standardwerk mitgewirkt haben: Dr. Wilfried Geiß, Prof. Dr. Laurenz Lachnit, Prof. Dr. Christoph Lange, Prof. Dr. Hermann Richter, Dr. Ulrich Kleinschnittger, Frau Dr. Monika Palloks-Kahlen, Dr. Axel Schwellnuß, Dr. Oliver Fröhling, Dr. Thomas Haiber, Dr. Dirk Nölken, Prof. Dr. Axel Wullenkord, Prof. Dr. Stephan Form, Frau Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Dr. Marc Diederichs, Prof. Dr. Volker Busch, Prof. Dr. Dietmar Schön, Prof. Dr. Frank Kusterer, Dr. Olaf Sonnenschein, Dr. Frank Renneke und Prof. Dr. Thomas Burgartz.

Unseren Kollegen, die dieses Werk um wertvolle Teilbereiche ergänzt haben, danken wir ganz herzlich: Die Herren Prof. Dr. Hoffjan, Prof. Dr. Schön, Prof. Dr. Richter sowie Frau Dr. Palloks-Kahlen haben als weitere Mitverfasser wesentliche Beiträge zu einzelnen Aspekten beigetragen. Den Herren Prof. Dr. Kusterer, Dipl. Kfm./Dipl.-Informatiker Miguel Liebe sowie Frau Denitsa Kirova, M. Sc., ist für ihre wertvollen Anmerkungen und Weiterentwicklungen zu danken. Ebenso gebührt ein Dank auch unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern Frau Nadine Stünkel und Herr Daniel Speerschneider.

Herrn Ammon, Herrn Brunotte und Frau Dr. Schlösser (Verlag Vahlen) danken wir für die vielfältigen Mühen bei der redaktionellen Umsetzung dieses Werkes, aber auch für die Hilfestellung bei juristischen Formulierungen, die das neue Verlagsrecht Autoren und Verlag abfordert.

beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dortmund im Januar 2017

Thomas Reichmann, Martin Kißler, Ulrike Baumöl



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Inhaltsübersicht

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 9. Auflage	V
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption	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
2. Kapitel: Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument	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
3. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling	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
4. Kapitel: Das Finanz-Controlling		249
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
5. Kapitel: Das Investitions-Controlling		295
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
6. Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling		345
6.1	Aufgaben des Beschaffungs-Controllings	345
6.2	Instrumente des Beschaffungs-Controllings	348

6.2.1 Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantanalyse	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

7. Kapitel: Das Produktions-Controlling 361

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

8. Kapitel: Das Logistik-Controlling 411

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

9. Kapitel: Das Marketing-Controlling 435

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

10. Kapitel: Das Projekt-Controlling 507

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

XII Inhaltsübersicht

10.3.5 Instrumente zur Risikosteuerung	532
10.3.6 Projektkennzahlensystem und -cockpit	535
11. Kapitel: Das IT-gestützte Controlling	539
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
12. Kapitel: Das strategische Controlling	579
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
13. Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling	633
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
14. Kapitel: Corporate Governance und Controlling	667
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
15. Kapitel: Wertorientiertes Konzern-Controlling	701
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
16. Kapitel: Internationales Standort-Controlling	761
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
Anhang	789
Literaturverzeichnis	843
Stichwortverzeichnis	885