

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	19
A. Grundlagen	21
1. Wirkungsbereich des Controlling	21
2. Controlling-Begriff	22
3. Controlling-Umfeld	25
3.1 Aufbau- oder Strukturorganisation	25
3.1.1 Funktionsstruktur	26
3.1.2 Objektstruktur	27
3.1.3 Projektorganisation	28
3.1.4 Konzernorganisation	30
3.2 Ablauf- oder Prozessorganisation	33
3.2.1 Einzelprozesse	33
3.2.2 Prozessketten und -netze	35
3.2.3 Prozess-Schnittstellen	36
3.2.4 Workflow und Groupware	38
3.2.5 Prozess-Management und -Controlling	40
3.3 Netzwerkorganisation	41
3.3.1 Leitungsnetze	42
3.3.1.1 Lokales Netzwerk	42
3.3.1.2 Weitverkehrsnetzwerk	44
3.3.2 Beziehungsnetze	48
3.3.2.1 Vernetzte Hierarchien	49
3.3.2.2 Unternehmensnetzwerke	51
- Virtuelles Unternehmen 52 - Strategische Allianz 54	
3.4 Risiko	55
3.4.1 Risikoentstehung	55
3.4.2 Risikoneigung	58
3.4.3 Risikopolitik	60
3.4.4 Risiko-Management	61
3.4.4.1 Risikoidentifikation	62
3.4.4.2 Risikoanalyse	62
3.4.4.3 Risikobewertung	63
3.4.4.4 Risikobewältigung	67
3.4.4.5 Risikokontrolle	71
3.5 Agency-Ansatz	72
4. Planungsfunktion des Controlling	73
4.1 Planungsobjekte	75
4.1.1 Absichten	75

4.1.1.1 Vertrauenskultur	76
4.1.1.2 Szenarien	77
4.1.1.3 Produkt-Markt-Konzept	79
4.1.1.4 Generische Wettbewerbsstrategien	84
4.1.2 Ziele	86
4.1.2.1 Merkmale von Zielen	86
4.1.2.2 Ökonomisches Prinzip	87
4.1.2.3 Zielsystem	88
4.1.2.4 Gewinn	90
4.1.2.5 Rentabilität	96
4.1.2.6 Wertschöpfung	98
- Entstehung von Wertschöpfung 99 - Verteilung der Wert-	
schöpfung 100 - Outsourcing 101	
4.1.2.7 Cash-flow	103
4.1.2.8 Übergewinn	105
4.1.2.9 Nachhaltigkeit	105
- Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen 106 - Ökologische	
Rahmenbedingungen 108	
4.1.3 Maßnahmen	109
4.1.4 Ressourcen	114
4.2 Planungszeiträume	116
4.3 Planungskalender	116
4.4 Planungsrichtungen	118
4.5 Planungsinstrumente	119
4.5.1 SWOT-Analysen und Benchmarking	121
4.5.2 Klassifikationsmodelle	123
4.5.3 Ermittlungsmodelle	125
4.5.4 Prognosemodelle	125
4.5.5 Entscheidungsmodelle	126
4.5.6 Simulationsmodelle	127
4.5.7 Realloptionsmodelle	129
4.6 Zusammenfassung von Einzelplänen	133
4.6.1 Verrechnungspreise und Konzernumlagen	133
4.6.2 Währungs- und Inflationsrisiken	135
4.6.3 Konsolidierung	135
4.7 Planverabschiedung und -umsetzung	136
5. Kontrollfunktion des Controlling	136
5.1 Kontrollobjekte	137
5.1.1 Ergebniskontrollen	137
5.1.2 Verhaltenskontrollen	138
5.1.3 Prämissenkontrollen	139
5.2 Kontrollträger	139
5.3 Kontrollumfang	140
5.4 Kontrolltermine	140
5.5 Kontrollablauf	141
6. Informationsfunktion des Controlling	143
6.1 Informationen	143
6.2 Informations-Management	144

6.3 Datenbanksystem	146
6.3.1 Datenbank	147
6.3.1.1 Datenmodell	148
6.3.1.2 Datenhaltung und -bestände	150
6.3.2 Methodenbestand	154
6.3.3 Datenbankverwaltungssystem	155
6.4 Wissensbasierte Systeme	156
6.4.1 Organisationales Lernen	157
6.4.2 Wissensbasis des Unternehmens	159
6.4.3 Wissens-Management	161
6.4.4 Expertensysteme	162
6.4.5 Wissens-Controlling	165
7. Koordinationsfunktion des Controlling	168
7.1 Sachliche Koordination	169
7.2 Personelle Koordination	170
7.3 Zeitliche Koordination	171
8. Controlling in institutionaler Sicht	172
8.1 Einordnung des Controlling in die Organisation	173
8.1.1 Controlling als Linienstelle	174
8.1.2 Controlling als Stabstelle	176
8.2 Binnenstruktur der Controller-Organisation	177
8.2.1 Funktionsstruktur	177
8.2.2 Prozessstruktur	178
8.3 Anforderungsprofil des Controllers	179
8.3.1 Fachliche Eigenschaften	180
8.3.2 Persönlichkeitsbedingte Eigenschaften	181
Kontrollfragen	185
B. Strategische Planung	195
1. Planungshorizont	195
2. Strategische Erfolgsobjekte	196
2.1 Außensegmentierung	196
2.2 Innensegmentierung	198
2.3 Wertschöpfungskette	200
2.4 Wertschöpfungsnetz	203
2.5 Verwendung von Portfolios	204
3. Strategische Erfolgsfaktoren	205
3.1 Erfolgsfaktoren nach der Exzellenzstudie	206
3.2 Erfolgsfaktoren nach der PIMS-Studie	207
3.2.1 Marktanteil	207
3.2.2 Marktwachstum	209
3.3 Qualität als Erfolgsfaktor	210
3.3.1 Interne Qualität	211
3.3.2 Externe Qualität	213
3.4 Kundenbindung als Erfolgsfaktor	216
3.5 Zeit als Erfolgsfaktor	218

3.6 Umweltschutz als Erfolgsfaktor	219
4. Economies of Scope	221
4.1 Outside-in-Perspektive	222
4.1.1 Sortimentsgestaltung	222
4.1.2 Preisgestaltung	224
4.1.3 Marktbarrieren	226
4.1.4 Mobilitätsbarrieren	228
4.2 Inside-out-Perspektive	230
4.3 Realisierung von Scopeeffekten	231
5. Erfahrungsökonomie	231
5.1 Erfahrungsraten	232
5.2 Produktplattform	234
5.3 Halbwertzeiten	234
5.4 Qualitätsaspekte	235
5.5 Preisaspekte	237
5.6 Ursachen der Kurveneffekte	239
5.7 Realisierung der Kurveneffekte	240
6. Strategisches Kostenmanagement	241
6.1 Problemstellung	241
6.2 Target Costing	243
6.2.1 Künftiger Marktpreis	243
6.2.2 Erlaubte Kosten	244
6.2.3 Produktkomponenten	245
6.2.4 Erwartete Kosten	245
6.2.5 Wertsteuerungsdiagramm	246
6.2.6 Weiterentwicklungen	249
6.3 Lifecycle Costing	249
6.3.1 Entstehungszyklus	250
6.3.2 Marktzyklus	250
6.3.3 Nachsorgezyklus	251
6.3.5 Lebenszyklusrechnung	251
7. Investitionen	253
7.1 Investitionsmotive	255
7.2 Investitionsobjekte	255
7.3 Dynamische Investitionsrechnungen	257
7.3.1 Kapitalwertmethode	259
7.3.2 Interne Zinsfußmethode	261
7.3.3 WACC- Methode	262
7.3.3.1 Bewertungsgrundlagen	263
7.3.3.2 Relation der Kapitalanteile	267
7.3.3.3 Fremdkapitalkosten	267
7.3.3.4 Eigenkapitalkosten	267
7.3.3.5 Gewichtung der Kapitalkosten	269
7.3.4 CFROI-Methode	270
7.3.5 EVA-Methode	272
7.3.6 Realoptionsansatz	274
7.3.7 Fuzzy Logik	277

7.4 Investitionskontrolle	279
7.5 Desinvestitionen	280
8. Unternehmensakquisition	280
8.1 Arten der Übernahme	281
8.2 Pre-Merger-Phase	282
8.2.1 Übernahmekandidaten	282
8.2.2 Due Diligence	283
8.2.3 Bewertungsmethoden	284
8.3 Post-Merger-Phase	288
8.4 Risiken bei Unternehmensakquisitionen	290
9. Absatzstrategien	291
9.1 Ansatz der strategischen Lücke	292
9.1.1 Basisgeschäft	293
9.1.2 Entwicklungslinie	295
9.1.3 Handlungsoptionen	296
9.2 Portfolio-Ansatz	304
9.2.1 Eindimensionales Produkt-Portfolio	304
9.2.2 Multidimensionales Produkt-Portfolio	307
9.2.3 Multidimensionales Kunden-Portfolio	310
10. Forschungs- und Entwicklungsstrategien	311
10.1 Technische Innovationen	312
10.2 Entstehungszeit technischer Innovationen	316
10.3 Verbreitungszeit technischer Innovationen	317
10.4 Vorgänge der Produktfindung	319
10.4.1 Mobilisierung neuer Ideen	320
10.4.2 Bewertung von Produktideen	322
10.5 Entwicklungsprojekte	323
10.5.1 Projektantrag	325
10.5.1.1 Technische Angaben	326
10.5.1.2 Zeitangaben	327
10.5.1.3 Wertangaben	328
10.5.2 Projektfreigabe	329
10.5.2.1 Verhaltenssteuerung	330
10.5.2.2 Ressourcenbeanspruchung	331
10.6 Projektabbruch	333
10.7 Produkttransfer	333
10.7.1 Anmeldung von Schutzrechten	334
10.7.2 Verwertung von Schutzrechten	336
10.7.2.1 Eigennutzung	337
10.7.2.2 Verkauf	337
10.7.2.3 Lizenzvergabe	337
10.7.3 Produkthaftung	338
11. Produktionsstrategien	341
11.1 Organisationstypen der Fertigung	342
11.1.1 Variantenfertigung	342
11.1.2 Fertigungssteuerung	344
11.2 Anlagenwirtschaft	345

11.2.1 Kapazitätserweiterung	347
11.2.2 Kapazitätserhaltung	348
11.2.3 Kapazitätsabbau	351
11.3 Investitionsintensität	352
11.4 Fertigungstechnologien	353
11.4.1 Identifizierung	353
11.4.2 Beurteilung	357
11.4.3 Darstellung	358
11.5 Qualitätssicherung	359
11.6 Qualitätskosten	360
11.7 Produktionsstandorte	362
11.8 Facility-Management	363
12. Beschaffungsstrategien	364
12.1 Materialbedarf	365
12.2 Materialstruktur	367
12.3 Zuliefererstruktur	370
12.4 Logistik	372
12.4.1 Lagerhaltung	373
12.4.2 Transport	374
12.4.3 Versorgungskette	375
12.5 Handlungsoptionen	378
12.5.1 Schließung der Versorgungslücke	378
12.5.2 Beschaffungs-Portfolio	380
13. Personalstrategien	381
13.1 Einflussgrößen auf der Arbeitsplatzseite	382
13.1.1 Betriebsgröße	382
13.1.2 Arbeitszeitmodelle	383
13.1.3 Beschäftigungseffekte	386
13.2 Einflussgrößen auf der Personalseite	387
13.2.1 Qualifikation des Personals	388
13.2.2 Entlohnungssystem	391
13.2.2.1 Feste Entgelte	392
13.2.2.2 Variable Entgelte	398
13.2.2.3 Wettbewerbsfähigkeit der Entlohnungspolitik	400
13.3 Belegschaftsstruktur	403
13.4 Workonomics	404
13.5 Personal-Portfolios	405
13.5.1 Mitarbeiter-Portfolio	405
13.5.2 Human-Ressourcen-Portfolio	406
14. Finanzstrategien	407
14.1 Finanzielles Gleichgewicht	408
14.2 Finanzbedarf	409
14.3 Innenfinanzierung	410
14.3.1 Produkte als Erzeuger und Verbraucher von Cash-flow	410
14.3.2 Kapitalfreisetzung	412
14.4 Außenfinanzierung	413
14.4.1 Hebelwirkung der Verschuldung	414

14.4.2 Stärkung der Eigenkapitalbasis	418
14.4.3 Rückkauf eigener Aktien	418
14.5 Investor Relations	420
15. Zusammenhänge strategischer Plangrößen	421
15.1 Strategische Bilanz	421
15.2 Strategisches Netzdiagramm	423
15.3 Balanced Scorecard	425
15.3.1 Aufbau	425
15.3.2 Ziel- und Messgrößen	426
15.3.3 Implementierung	428
15.3.4 Erweiterungen	429
16. Turnaround-Management	430
16.1 Entstehung einer Existenzkrise	431
16.2 Bewältigung der Existenzkrise	432
Kontrollfragen	434
C. Frühwarnung	447
1. Gestaltung der Frühwarnung	447
1.1 Informationsbedürfnisse	448
1.2 Frühindikatoren	450
1.2.1 Globalindikatoren	450
1.2.2 Einzelindikatoren	453
1.3 Erfassung und Auswertung von Frühinformationen	454
2. Reaktionen auf Frühinformationen	459
3. Dokumentation von Frühinformationen	462
4. Mustererkennung	463
5. Neuronale Netze	465
6. Chaosforschung	468
Kontrollfragen	471
D. Budgetierung	473
1. Traditionelle Budgetierung	473
1.1 Aufgaben	475
1.2 Formalisierungsgrad	476
1.2.1 Interne Bilanz	477
1.2.2 Interne Gewinn- und Verlustrechnung	479
1.2.2.1 Betriebsrechnung	479
1.2.2.2 Neutrale Ergebnisrechnung	481
1.2.2.3 Gesamtergebnisrechnung	482
1.2.2.4 Übergewinnrechnung	483
1.2.3 Kalkulationen	486
1.2.3.1 Konstruktionsbegleitende Kalkulation	486
1.2.3.2 Zuschlagskalkulation	487

1.2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation	489
1.2.3.4	Prozesskostenkalkulation	490
1.2.3.5	Auftragskalkulation im virtuellen Unternehmen	494
1.2.3.6	Projektkalkulation	496
1.2.3.7	Statische Investitionsrechnung	497
1.3	Ablauf	499
1.4	Fallbeispiel	500
1.4.1	Eckwerte	501
1.4.2	Einzelbudgets	503
1.4.2.1	Umsatz-/Leistungsbudget	504
1.4.2.2	Produktionsbudget	504
1.4.2.3	Investitionsbudget	505
1.4.2.4	Personalbudget	506
1.4.2.5	Beschaffungsbudget.....	507
1.4.2.6	Kostenbudget	507
	- Einzelkosten 507 - Gemeinkosten 508 - Gesamtkosten 511	
1.4.2.7	Ergebnisbudget	512
	- Betriebsergebnis 512 - Deckungsbeitrags-Ergebnis 513	
	- Neutrales Ergebnis 514 - Gesamtergebnis 516	
1.4.2.8	Finanz- und Bilanzbudget.....	516
1.4.2.9	Rentabilitätsübersicht.....	520
1.4.3	Variation der Budgets	521
1.4.4	Vorgabecharakter der Budgets	523
1.4.4.1	Zeitliche Untergliederung	523
1.4.4.2	Sachliche Untergliederung.....	525
2.	Null-Basis-Budgetierung	531
2.1	Einsatzbereiche	532
2.2	Ablauf	533
2.2.1	Bildung von Entscheidungseinheiten	534
2.2.2	Festlegung der Leistungsstufen	535
2.2.3	Formulierung von Alternativen	535
2.2.4	Rangordnung von Entscheidungspaketen	537
2.2.5	Budgetschnitt	538
	Kontrollfragen	540
E.	Budgetkontrolle	545
1.	Feststellung von Abweichungen	545
2.	Analyse von Abweichungen	545
2.1	Analyse von ex-post-Abweichungen	546
2.1.1	Toleranzgrenzen	546
2.1.2	Kostenkontrolle	549
2.1.3	Erlöskontrolle	553
2.1.4	Fallweise Kontrollen	553
2.2	Analyse von ex-ante-Abweichungen	556
3.	Nachsteuerung	559
	Kontrollfragen	564

F. Internes Berichtswesen	567
1. Aufbau der internen Berichterstattung	567
2. Berichtszwecke	568
3. Berichtsinhalte	570
3.1 Standardberichte	571
3.2 Abweichungsberichte	573
3.3 Bedarfsberichte	573
4. Berichtsgestaltung	575
4.1 Format und Gliederung	575
4.2 Darstellung	575
4.2.1 Strukturformen	576
4.2.2 Tabellen	576
4.2.3 Kennzahlen	578
4.2.3.1 Einzelkennzahlen	578
- Grundzahlen 580 - Verhältniszahlen 580	
4.2.3.2 Kennzahlensysteme	583
4.2.4 Schaubilder	586
4.2.4.1 Landkartengrafiken	586
4.2.4.2 Geometrische Diagramme	587
- Rechteckdiagramme 588 - Punktdiagramme 589 - Linien-	
diagramme 590 - Flächendiagramme 591 - Kreisdiagramme 592	
- Netzdiagramme 592	
4.2.5 Texte	592
5. Berichtsempfänger	594
6. Berichtstermine	595
Kontrollfragen	599
Gesamtliteraturverzeichnis	601
Übungsteil (Aufgaben/Fälle)	613
Stichwortverzeichnis	671

1 : EBIT	615
2 : Führungsprinzipien	615
3 : Steuerungsgrößen	615
4 : Veränderung der Wertschöpfung bei Unternehmenskonzentration	616
5 : Planungskalender	616
6 : Prognose	617
7 : Simulation	617
8 : Marktanteile	618
9 : Kalkulationszinsfuß	618
10 : Investitionsrisiken	618
11 : Unternehmenswert	618
12 : Produkt-Portfolio	619
13 : Wertschöpfungs-Portfolio	620
14 : Entwicklungsprojekte	620
15 : Rationalisierung	620
16 : Lagerbestände	620
17 : Leitungsspanne	621
18 : Belegschaftsstruktur	621
19 : Liquiditätsspektrum	621
20 : Überschuldung	622
21 : Innen- und Außenfinanzierung	622

22:	Finanzwirtschaftlicher	
	Leverage-Effekt	623
23:	Balanced Scorecard	623
24:	Frühindikatoren	624
25:	Länderrisiko	625
26:	Prozesskosten-	
	kalkulation	625
27:	Gewinnbeitrag einer	
	Materialkostensenkung	625
28:	Anlagenspiegel	625
29:	Scheingewinne	626
30:	Kalkulatorische	
	Kosten	627
31:	Break-Even-Mengen	627
32:	Budgetzusammenhang	628
33:	NBB-Methodik	628
34:	Fehlerarten	629
35:	Kostenabweichungen	629
36:	Prognostische	
	Abweichungsanalyse	630
37:	Nachsteuerung	631
38:	Einzelkennzahlen	632
39:	Kennzahleninhalte	632
40:	Kennzahlensysteme	633