

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Controlling - etwas Neues in der Unternehmung	21
1 Was ist Controlling?	23
2 Controlling im Wandel	25
3 Controlling-Funktionen	27
3.1 Planung	28
3.2 Information	29
3.3 Analyse/Kontrolle	31
3.4 Steuerung	32
4 Besonderheiten des Controlling	32
4.1 Der Controller arbeitet engpassorientiert	33
4.2 Der Controller arbeitet zukunftsorientiert	33
4.3 Zukunftsorientierung und Feed-forward-Denken	35
4.4 Das Arbeiten mit Standards	35
5 Controller und Treasurer	36
6 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	36
7 Ergebnis	42
 Kapitel 2: Rechnungswesen als Basis des Controlling-Systems	 43
1 Finanz- und Rechnungswesen	45
1.1 Aufgaben	45
1.2 Berücksichtigung der Anforderungen des Controlling	47
1.2.1 Das Konto als kleinste Einheit	47
1.2.2 Ordnung der Konten im Kontenrahmen und im Kontenplan	48
1.2.3 Kontierungsrichtlinien	49
1.2.4 Kontenverdichtung in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	50
1.2.5 Einführung von Monatsabschlüssen	53
1.2.6 Zeitnähe des Buchungsstoffes	53
1.3 Jahresabschluss-Analyse	56
1.3.1 Gewinn- und Verlustrechnung	57
1.3.2 Bilanz	57
1.3.3 Kennziffern	57
1.3.4 Bewegungsbilanz	65
1.3.5 Fazit	65
1.4 Bilanzierung nach US-GAAP, IAS oder HGB	67
2 Controllinggerechte Kostenrechnung	87
2.1 Verfahren der Kostenrechnung	87
2.1.1 Ist-Kostenrechnung	87
2.1.2 Normal-Kostenrechnung	88
2.1.3 Plan-Kostenrechnung	88
2.2 Kostenrechnungssysteme auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis	90
2.2.1 Vollkostenrechnung	90
2.2.2 Teilkostenrechnung	90
2.3 Fehlerquellen durch die Vollkostenrechnung	91
2.3.1 Ein Produkt bringt keinen Gewinn	91
2.3.2 Irreführung durch Zuschlagssätze	93
2.4 Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis	94
3 Deckungsbeitragsrechnung	99
3.1 Grundlagen und Erweiterungen	99
3.2 Immer noch ein umstrittenes Instrument?	104

Kapitel 3: Operatives Controlling	105
1 Planung: Kursfixierung	107
1.1 Messlatten- und Fahrplan-Funktion der betrieblichen Planung	107
1.2 Bestandteile der Jahresplanung	108
1.2.1 Vorspann mit mittelfristigem Ausblick	109
1.2.2 Hochrechnung für das alte Geschäftsjahr	110
1.2.3 Ergebnisplan	111
1.2.4 Absatzplan, Umsatzplan, Marketingplan	112
1.2.5 Produktions- und Kapazitätsplan	113
1.2.6 Investitionsplan	113
1.2.7 Beschaffungsplan	114
1.2.8 Personalplan	114
1.2.9 Organisationsplan	115
1.2.10 Finanzplan und Plan-Bilanz	115
1.3 Organisatorischer Rahmen	116
1.3.1 Verzahnung der Teilpläne	116
1.3.2 Planungszuständigkeiten	117
1.3.3 Planungsrichtlinien	117
1.4 Zeitlicher Ablauf	118
1.4.1 Terminplan	118
1.4.2 Grobplan als Einstieg	120
1.4.3 Dezentrale Teilpläne	121
1.4.4 Knetphase	122
1.5 Mittel- und Langfristplanung	124
1.5.1 Extrapolation	124
1.5.2 Gap-Analyse	125
1.6 Planungsprobleme in der Praxis	126
2 Information: Controller-Berichtswesen	129
2.1 Anforderungen an das Informationssystem	129
2.2 Basis-Informationssystem	134
2.2.1 Kostenartenrechnung	134
2.2.2 Kostenstellenrechnung	137
2.2.3 Kostenträgerrechnung	139
2.2.4 Erlösrechnung	140
2.3 Entscheidungsorientiertes Informationssystem	142
2.3.1 Produkterfolgsrechnung	143
2.3.2 Vertriebserfolgsrechnung	144
2.3.3 Kundenerfolgsrechnung	148
2.3.3.1 Entstehung	149
2.3.3.2 Gliederungsschema	150
2.3.3.3 Aufbau	151
2.3.3.4 Einzelprobleme	152
2.3.3.5 Organisatorische Eingliederung	153
2.3.3.6 Gewinnsteuerung	154
2.3.3.7 Nutzenprovision und Kundendeckungsbeitragsrechnung	155
2.3.3.8 Ergebnis	156
2.3.3.9 Checklist	157
2.3.4 Unternehmenserfolgsrechnung	158
2.4 Organisatorische Voraussetzungen	159
2.4.1 Einkaufsabrechnung	159
2.4.2 Produktionsabrechnung	163
2.4.3 Verkaufsabrechnung	164
2.4.4 Diverse Budgetabrechnungen	165
2.4.5 Organisationsstruktur, gesellschaftsrechtliche Struktur, Informationssystem	167
3 Analyse/Kontrolle: Plan-Ist-Vergleich	168

3.1	Abweichungsanalyse	168
3.1.1	Plan-Ist-Vergleich	168
3.1.1.1	Abweichungen im Kostenbereich	168
3.1.1.2	Abweichungen im Umsatzbereich	171
3.1.2	Plan-Soll-Ist-Vergleich	173
3.1.3	Kontrolle der Standards	174
3.2	Forecast	174
3.3	Spielregeln bei Abweichungen	176
3.4	Controller-Bericht	177
3.4.1	Anforderungen	177
3.4.2	Berichtshierarchie	178
3.4.3	Inhalt	179
4	Steuerung: Kurseinhaltung	182
4.1	Steuerung als Engpassaufgabe	182
4.1.1	Besonderheiten der Steuerungsfunktion	182
4.1.2	Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten	183
4.1.3	Controller als Steuerungsmotor	185
4.1.4	Break-Even-Analysen als Instrumenten-Mischpult	186
4.2	Maßnahmen zur Kostensteuerung	192
4.2.1	Gefahren traditioneller Kosten-Budgetierung	192
4.2.2	Moderne Kostensenkungsprogramme	196
4.2.3	Wertanalyse	198
4.2.4	Zero-Base-Budgeting	200
4.2.5	Struktur-Änderungen	201
4.3	Maßnahmen zur Erlössteuerung	202
4.3.1	Sortimentsbereinigung	202
4.3.2	Preispolitik	206
4.3.2.1	Preispolitik bei Auftragsproduktion	206
4.3.2.2	Preispolitik bei Serien-/Massenproduktion	208
4.3.3	Zusatzgeschäfte	209
4.3.4	Preiserhöhungszyklen	212
4.3.5	Qualitative Sortimentsverbesserung	212
4.4	Projekt-Controlling	213
4.4.1	Ausgangspunkt	213
4.4.2	Bestandteile	214
4.4.3	Arten	214
4.4.3.1	Entwicklungsprojekte	215
4.4.3.2	Gemeinkosten-Strukturveränderungen	216
4.4.3.3	Investitionen	219
4.4.3.4	Weitere Anwendungsbeispiele	226
4.5	Profit-Center-Konzept	227
4.5.1	Grundlagen	227
4.5.2	Leistungsbereiche	227
4.5.3	Erweiterungen	230

Kapitel 4: Strategisches Controlling 231

1	Erweiterung des Gegensteuerungs-Zeitraums durch strategisches Controlling	233
1.1	Notwendigkeit des strategischen Controlling	233
1.2	Besonderheiten des strategischen Controlling	234
1.3	Strategische Planung, strategisches Controlling, strategisches Management	237
2	Planung: Aufbau und Nutzung von Ertragspotenzialen	238
2.1	Instrumente	238
2.1.1	Strategische Grundregeln	238
2.1.2	Potenzialanalyse	239
2.1.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	240

	2.1.2.2	Schlüsselfaktoren	241
	2.1.2.3	Potenzial Stärken/Schlüsselfaktoren	242
	2.1.2.4	Ergebnis der Potenzialanalyse	244
2.1.3	Zielsetzung		244
	2.1.3.1	Leitbild	244
	2.1.3.2	Quantitatives Ziel	246
	2.1.3.3	Strategische Lücke	247
2.1.4	Wachstumskonzept		247
	2.1.4.1	Quantitatives und qualitatives Wachstum	247
	2.1.4.2	Diversifikation und Konzentration	247
2.1.5	Konzept der Erfahrungskurve		250
2.1.6	Ergebnisse der PIMS-Studie		252
2.1.7	Produkt-Matrix		255
	2.1.7.1	Instrument	255
	2.1.7.2	Sortierungskriterien	256
	2.1.7.3	Beispiel	258
	2.1.7.4	Gesetzmäßigkeiten	259
	2.1.7.5	Erstellung	260
	2.1.7.6	Weitere Anwendungsbereiche	263
2.1.8	Portfolio-Matrix		264
	2.1.8.1	Instrument	264
	2.1.8.2	Sortierungskriterien	265
	2.1.8.3	Erstellung	268
	2.1.8.4	Ergebnisse	270
	2.1.8.5	Kritische Geschäftseinheiten	272
2.1.9	Basis-Strategien		272
2.1.10	Funktions-Strategien		275
2.1.11	Lebenszyklus-Konzept		276
2.1.12	Vorteils-Matrix		277
2.1.13	Sortimentsbreite		279
2.2	Planungsprozess		284
	2.2.1	Planungsteam	284
	2.2.2	Vorgehensweise	284
	2.2.3	Zeitlicher Ablauf	285
	2.2.4	Ergebnis	286
	2.2.5	Erfolgsvoraussetzungen	288
	2.2.5.1	Ergebnissituation der Unternehmung	288
	2.2.5.2	Freiraum des Managements	289
	2.2.5.3	Richtige Einschätzung der eigenen Ausgangssituation	290
	2.2.5.4	Fazit	290
2.3	Operationalisierung		291
	2.3.1	Operationalisierungszwang	291
	2.3.2	Extrapolation	292
	2.3.3	Projekte/Maßnahmen	292
	2.3.4	Engpassaufgaben	294
	2.3.5	Produkt-Markt-Strategien	296
	2.3.6	Funktionsstrategien	297
	2.3.7	Schubladenpläne	298
	2.3.8	Prämissen - interne und externe Risikofaktoren	298
	2.3.9	Erfolgssignale und Etappenziele	298
3	Information: Sensibilisierung für strategisches Handeln		300
4	Analyse / Kontrolle: Verzahnung operativ-strategisch		303
	4.1	Analysefelder	303
	4.2	Exceptions	303
	4.3	Analyse-/Kontrollzyklen	304
5	Steuerung: Operative Gewinnsteuerung und nachhaltige Potenzialsteuerung		306

5.1	Ebenen der Unternehmenssteuerung	306
5.2	Umsetzung ins Tagesgeschäft	307
5.3	Jahresbudget als Etappenziel der Strategieumsetzung	308
5.4	Erfolge des strategischen Plan-Ist-Vergleichs	309
6	Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Praxis	309

Kapitel 5: Funktionales Controlling 313

1	Arbeitsteilung im Controlling	315
2	Organisation und Controlling	315
2.1	Funktionale Organisation	315
2.1.1	Absatz-Controlling	315
2.1.2	Produktions-Controlling	316
2.1.3	Verwaltungs-Controlling	319
2.2	Sparten-Organisation	322
2.2.1	Profit-Center-Controlling	322
2.2.2	Querschnittsfunktionen	322
2.3	Funktionale Spezialisierung im Controlling	323
3	Marketing-Controlling	323
3.1	Marketing und Controlling	323
3.2	Aufgaben und organisatorische Einbindung	325
3.2.1	Wandel der Engpassaufgaben	325
3.2.2	Funktionale Aufgabenteilung oder Grundhaltung	326
3.2.3	Operatives und strategisches Marketing-Controlling	328
3.2.4	Organisatorische Einbindung	329
3.2.5	Anforderungsprofil	329
3.3	Instrumente des Marketing-Controlling	330
3.3.1	Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung als Rahmen	330
3.3.2	Instrumente des operativen Marketing-Controlling	332
3.3.2.1	Analyse und Auswertung von Marktdaten	332
3.3.2.2	Produkt-, Vertriebs- und Kundenanalysen	333
3.3.2.3	Projekt-Controlling für Marketing-Maßnahmen	334
3.3.3	Instrumente des strategischen Marketing-Controlling	335
3.3.3.1	Potenzialanalyse	336
3.3.3.2	Portfolio-Technik	336
3.3.3.3	Wachstums-Konzept	337
3.3.3.4	Positionierungs-Strategien	337
4	Finanz-Controlling	339
4.1	Instrumente des Finanz-Controlling	339
4.2	Auswertung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	342
4.3	Bilanzanalyse und Finanzplanung	343
4.4	Finanzplanung	343
4.4.1	Mittelfristige Finanzplanung	346
4.4.1.1	Anlagevermögen	346
4.4.1.2	Umlaufvermögen	346
4.4.1.3	Finanzdeckung	347
4.4.2	Kurzfristige Finanzplanung	347
4.5	Plan-Ist-Vergleich	348
5	Investitions-Controlling	351
5.1	Unternehmensplanung als Ausgangspunkt	351
5.2	Strategische Investitionsplanung	351
5.3	Investitionsbudget	353
5.3.1	Projektplanung	353
5.3.2	Investitionsrechnungen	354
5.3.3	Verzahnung mit der Ergebnis- und Finanzplanung	355
5.3.4	Vorsicht bei kalkulatorischen Einsparungen	355

5.3.5	Investitionsprogramm	355
5.4	Investitionskontrolle	356
5.4.1	Prämissenkontrolle	356
5.4.2	Erfolgskontrolle	356
6	F + E-Controlling	356
6.1	Entwicklungstendenzen im F + E-Management	356
6.2	Unternehmensstrategie und F + E	358
6.3	Controlling der F + E-Kosten	360
6.4	Projekt-Controlling	360
6.5	F + E-Prozess-Controlling	360
7	Konzern-Controlling	362
7.1	Konzernmerkmale	362
7.1.1	Einheitliche Leitung	362
7.1.2	Strukturen	363
7.1.3	Rechtsformen	364
7.1.4	Größenmerkmale	365
7.1.5	Synergienutzung	365
7.2	Holdingstruktur	366
7.2.1	Zunehmende Aktualität des Holdinggedankens	366
7.2.2	Holdingstruktur als Führungsorganisation	368
7.2.3	Gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte	370
7.2.3.1	Holding als Konzern-Obergesellschaft	370
7.2.3.2	Geschäftsleitende Holding	372
7.2.3.3	Zwischenholding	372
7.3	Konzernführung	373
7.3.1	Führungsaufgaben	373
7.3.2	Führungsrahmen	373
7.3.3	Controlling-Struktur	374
7.3.4	Reporting-Struktur	383
7.3.5	Bilanzierungs-Struktur	386
8	DV-Controlling	390
8.1	Operatives DV-Controlling	390
8.1.1	Planung	390
8.1.2	Information	391
8.1.3	Analyse/Kontrolle	391
8.1.4	Steuerung	392
8.2	DV-Projekt-Controlling	392
8.2.1	Laufende Projekte	392
8.2.2	Komplexe Projekte	392
8.3	Strategisches DV-Controlling	392
8.3.1	DV-Strategie	392
8.3.2	Datenverarbeitung und Informationsmanagement	393
8.3.3	Ressourcen-Nutzung	394
8.4	Benchmarking für DV-Prozesse	394
9	Organisatorischer Wandel und Controlling	396
9.1	Wandel im Unternehmen	396
9.1.1	Externe Einflussfaktoren	396
9.1.2	Interne Einflussfaktoren	397
9.1.3	Ausdruck des Wandels	397
9.2	Organisatorische Gestaltungsprinzipien und Controlling	398
9.2.1	Controlling als Steuerungskonzept	398
9.2.2	Management by Objectives und Management by Exceptions als Basis	399
9.2.3	Management-Informationssystem	400
9.2.4	Profit-Center-Konzeption	401
9.2.5	Projekt-Controlling	402
9.3	Strategie, Organisation und Controlling zur Steuerung des Wandels im Unternehmen	403

9.3.1	Strategie, Struktur, Führung	403
9.3.2	Organisatorische Voraussetzungen für ein effizientes Controlling	403
9.3.3	Zusammenarbeit von Organisator und Controller	404
9.3.4	Einfluss von Strategie, Organisation und Controlling auf Führung und Kultur	405
9.3.5	Zukunftsaufgaben	405
9.4	Ausblick: Grundsatzfragen	406

Kapitel 6: Controlling und Unternehmensführung

1	Controlling-Schrittmacherdienste für die Unternehmenssteuerung	409
1.1	Einführungshinweise	409
1.2	Leben mit aktuellen Informationen	411
1.3	Disziplinierung und „Berechenbarkeit“ der Unternehmensentwicklung	411
1.4	Brücke zur Unternehmensstrategie	412
1.5	Mittelfristplanung als Maßnahmeninitiator	414
1.6	Strategie, Struktur, Führung	416
2	Zielbildungsprozess	417
2.1	Strategien und strategisches Management	417
2.2	Ziele und Ebenen der Unternehmenssteuerung	417
2.2.1	Ebenen der Unternehmenssteuerung	417
2.2.2	Zielebenen im Unternehmen	418
2.2.3	Controlling zur Steuerung der Wertschöpfung	419
2.3	Zielkategorien	419
2.3.1	Visionen und mentale Ziele	419
2.3.2	Ziele aus Strategiemodellen	420
2.3.2.1	Existenzsicherung und Gewinn	420
2.3.2.2	Unternehmensleitbild: Existenzgrundlage	420
2.3.2.3	Potenzial-Analyse: Stärken und Schlüsselfaktoren	421
2.3.2.4	GAP-Analyse als Einstieg: Strategie-Schwerpunkte	421
2.3.2.5	Boston-Portfolio: Strategische Produktgruppen-Ziele	422
2.3.2.6	Positionierungs-Strategien: Marktverhaltens-Ziele	422
2.3.2.7	Sortiments-Strategie: Leistungs-Ziele	422
2.3.2.8	Technologie-Strategie: Innovations- und Investitions-Ziele	423
2.3.3	Quantitative Ziele	424
2.3.4	Führungsziele	425
2.4	Steuerung des Zielbildungs-Prozesses	427
3	Stagnierende Märkte	428
3.1	Ausgangslage	428
3.1.1	Stagnierende Märkte: Kennzeichen und Fehleinschätzungen	428
3.1.2	Turbulenzen und Wandel	429
3.1.3	Neue Spielregeln im Wettbewerb	430
3.2	Chancen für erfolgreiches Agieren in stagnierenden Märkten	431
3.2.1	Beantwortung von Grundsatzfragen	431
3.2.1.1	Positionierungs-Strategien	431
3.2.1.2	Marktsegmentierungs-Strategien	432
3.2.1.3	Sortiments-Strategie	433
3.2.1.4	Diversifikations-Strategien	434
3.2.1.5	Internationalisierungs-Strategien	434
3.2.2	Lösung von Engpassproblemen	435
3.2.2.1	Marktanteile: Halten oder Wachsen	435
3.2.2.2	Arbeiten an der Verbesserung der relativen Kostenposition	436
3.2.2.3	Überwindung von Wachstumsschwellen	437
3.2.2.4	Alternativ-Strategien zum Mengenwachstum	438
3.2.3	Ausgangslage und Strategietyp	438
3.3	Visionen als Voraussetzung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in stagnierenden Märkten	439

3.3.1	Management-Team	439
3.3.2	Die ethische Basis	440
3.3.3	Kundennutzen als Basis einer neuen Vorteilssicht	440
3.3.4	Führungsverhalten als Erfolgsfaktor	440
3.3.5	Aufbau von Visionen	441
3.4	Strategieumsetzung in stagnierenden Märkten	442
3.5	Fazit	443
4	Wachsende Märkte	444
4.1	Produkt-Lebenszyklus und Branchenentwicklung	444
4.2	Management von wachsenden Geschäften	446
4.2.1	Analyse der Marktsituation	446
4.2.2	Unternehmensspezifische Ausgangslage	448
4.2.3	Wachstumszielsetzung	450
4.2.4	Strategische Grundsatzfragen	451
4.3	Wachstum und Branchenentwicklung	453
4.3.1	Geschäfte in jungen Branchen	453
4.3.2	Geschäfte in Wachstumsmärkten	454
4.3.3	Geschäfte in Hochkonjunktoren	455
4.4	Begleiterscheinungen wachsender Geschäfte	455
4.4.1	Struktur des Portfolios	455
4.4.2	Innovationsrate und Stabilität des Geschäftes	457
4.4.3	Management der Standards	458
4.4.4	Wachsende Ergebnisse und Effizienzen	458
4.4.5	„Nachziehen“ von Strukturen	459
4.5	Symptome mangelnden Erfolgs in guten Konjunkturlagen	460
4.5.1	Problem der Beharrungseffekte	461
4.5.2	Ignoranz des Wandels	462
4.5.3	Verkennung der Ausgangslage	462
4.5.4	Blauäugige Diversifikation	463
4.5.5	Blindes Marktanteilsdenken	465
4.5.6	Kostenposition als Wettbewerbsfaktor	467
4.5.7	Keine Richtung	470
5	Unternehmensführung und Konjunkturzyklen	471
5.1	Konjunkturzyklen	471
5.2	Grundfragen des Managements in Konjunkturzyklen	473
5.3	Normstrategien für effizientes Management in unterschiedlichen Phasen des Konjunkturzyklusses	476
6	Internationalisierung	481
6.1	Grundfragen	481
6.2	Voraussetzungen	485
6.2.1	Festlegung der Auslandsmärkte	485
6.2.2	Globalisierungsfähige Produkte	489
6.2.3	Sichere Position im Heimatmarkt	489
6.3	Formen internationaler Marktbearbeitung	490
6.3.1	Entwicklung des Auslandsengagements	491
6.3.2	Globalisierung von Märkten	493
6.4	Triade-Konzept	501
6.5	EU-Binnenmarkt	505
6.5.1	Europa nach 1992	506
6.5.1.1	Europa als Heimatmarkt	506
6.5.1.2	Europabürger als Zielgruppe	506
6.5.2	Strategische Konsequenzen	508
6.5.2.1	Freier Verkehr über die Grenzen	508
6.5.2.2	Rückgang des Preisniveaus	508
6.5.2.3	Ein neues Spiel	509
6.5.3	Euromarketing als Antwort	510

6.5.3.1	Erarbeitung europäischer Wettbewerbsvorteile	510
6.5.3.2	Offensives Marketing	510
6.5.3.3	Europaorientierte Vertriebspolitik	515
6.5.3.4	Marktanteile in Europa	517
6.5.3.5	Zugewinn von Marktanteilen	518
6.5.3.6	Denken in Europadimensionen - Umsetzung in lokale Kundennähe	520
6.5.4	Maßnahmen des Euro-Marketing	520
6.5.4.1	Markenpolitik	521
6.5.4.2	Produkt-/Sortimentspolitik	521
6.5.4.3	Preispolitik	522
6.5.4.4	Notwendige Euroglobalisierung	523
6.5.4.5	Ein schrittweiser Prozess	523
6.6	Erweiterter deutscher Wirtschaftsraum	525
6.7	Steuerung von Auslands-Tochtergesellschaften	528
6.8	Chancen und Risiken	530
7	Akquisitionsstrategie	531
7.1	Grundfragen	531
7.1.1	Unternehmensstrategie als Ausgangsbasis	531
7.1.2	Wertsteigerung als Zielsetzung	534
7.1.3	Grundregeln	535
7.2	Beurteilung des Übernahmeobjektes	537
7.2.1	Marktbezogene Kriterien	537
7.2.2	Finanzielle Überlegungen	539
7.2.3	Synergie-Effekte	540
7.2.4	Checklist	542
7.2.5	Steuerliche Optimierung	545
7.2.6	Unternehmungsexposé	546
7.3	Neuere Formen bei Unternehmensübernahmen	549
7.4	Erfolgsvoraussetzungen: Konsequentes Management der Übernahme	551
8	Restrukturierung im Unternehmen	551
8.1	Wandel der Schwerpunktaufgaben und Herausforderungen	551
8.1.1	Unternehmensführung in den 90er Jahren	551
8.1.2	Unternehmensführung in reifen Volkswirtschaften	553
8.2	Übertragung der Stärken des Mittelstandes auf größere Unternehmen	555
8.2.1	Tragende Idee	556
8.2.2	Unternehmer-Persönlichkeit	556
8.2.3	Unternehmensgröße	557
8.2.4	Flexibilität	557
8.2.5	Struktur	558
8.2.6	Firmenkultur	558
8.2.7	Inhaberfamilie als Träger unternehmerischen Risikos	558
8.2.8	Fazit	560
8.3	Neue Formen der Kostenrechnung	560
8.3.1	Target Costing	561
8.3.2	Prozesskostenrechnung	564
8.3.3	Lebenszyklus-Kostenrechnung	565
8.3.4	Wertschöpfungsketten-Analyse	567
8.4	Kostenmanagement zur Strukturveränderung	567
8.4.1	Benchmarking	568
8.4.2	Prozessmanagement	571
8.4.2.1	Ansatzpunkte	571
8.4.2.2	Vorgehensweise	573
8.4.2.3	Ergebnisse	573
8.4.3	Lean Management	574
8.4.3.1	Total Quality Management	574
8.4.3.2	Lean Production	575

8.4.3.3	Kaizen	576
8.4.4	Reengineering	577
8.5	Reengineering der Organisation	578
8.5.1	Organisationsstrukturen der Zukunft	580
8.5.2	Auflösung der Zentralbereiche	583
8.5.3	Profit-Center	584
8.5.4	Gestaltung von Geschäftsprozessen	586
8.5.5	Kundenorientierung	587
8.5.6	Teams statt Hierarchien	589
8.5.7	Fazit der Untersuchung	590
9	Wertorientiertes Controlling	593
9.1	Entwicklungsprozesse der Unternehmensführung	593
9.1.1	Marktposition und Reengineering	593
9.1.2	Shareholder Value als Beschleuniger	594
9.1.3	Wertorientiertes Controlling zur internen Umsetzung	596
9.2	Methodische Ansätze der Shareholder-Value-Konzeption	597
9.2.1	Modell von Rappaport	597
9.2.2	Ansatz von Copeland et al.	598
9.2.3	Modell der Boston Consulting Group	599
9.3	Wertorientiertes Controlling zur Umsetzung der Shareholder-Value-Gedanken	602
9.3.1	Betriebsergebnisse	602
9.3.2	Kapitalrenditen	603
9.3.3	Langzeitanalysen von Produkten/Sortimenten/Geschäftseinheiten	605
9.3.4	Bewertung von Geschäftseinheiten	609
9.3.5	Cash Flow-Return-on-Investment und Investitionsentscheidungen	611
9.3.6	Steuerung von Geschäftseinheiten im dezentralen Unternehmensverbund	612
9.4	Ausgangsfragen der Kennzahlenbasis	619
9.4.1	Return-on-Investment (ROI)	619
9.4.2	Cash Flow-Return-on-Investment (CFROI)	620
9.4.3	Return-on-Capital-Employed (ROCE)	620
9.4.4	Return-on-Net-Assets (RONA)	622
9.4.5	Economic-Value-Added (EVA)	625
9.4.6	Kapitalmärkte und Rechnungslegungsstandards als Einflussfaktoren	626
9.5	Umsetzung des wertorientierten Controlling	630
9.5.1	Grundschemata der Berichtsstruktur	630
9.5.2	Festlegen der Berichtsstruktur	632
9.5.3	Zuordnung von Bilanzpositionen	633
9.5.4	Kapitalausstattung und zentrale Finanzierung	634
9.5.5	Konsolidierung auf Unternehmensebene	635
9.5.6	Zielvorgaben	636
9.6	Start ins wertorientierte Controlling	636
9.7	Shareholder Value und wertorientiertes Controlling	637
9.8	Ausblick	638
10	Risiko-Controlling	641
10.1	Risiko-Controlling als Teil wertorientierter Unternehmensführung	641
10.1.1	Gesetzliche Grundlagen	641
10.1.2	Entwicklung an den Finanzmärkten	642
10.1.3	Wertorientierte Führung	642
10.1.4	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KONTraG)	643
10.1.5	Neue Basler Eigenkapitalvereinbarungen (Basel II)	645
10.1.6	Risiko als Teil der Unternehmensführung	646
10.2	Bestandteile des Risiko-Managements	647
10.2.1	Aufgaben	647
10.2.2	Risikokarten	649
10.2.2.1	Operative Risiken	649

10.2.2.2	Strategische Risiken	650
10.2.3	Einführung eines Risiko-Management-Systems	650
10.2.3.1	Risikopolitische Grundsätze	650
10.2.3.2	Risiko-Identifikation	651
10.2.3.3	Kern-Risikotreiber	652
10.2.3.4	Risiko-Bewertung	654
10.2.4	Kernfragen des Risiko-Managements	655
10.2.4.1	Steuerung strategischer Risiken	655
10.2.4.2	Welche Kernrisiken sollte das Unternehmen selbst tragen?	656
10.2.4.3	Welches Risiko-Deckungspotenzial steht zur Verfügung?	658
10.3	Risiko-Controlling zur Umsetzung des Risiko-Managements	658
10.3.1	Bestandteile des Risiko-Managements	659
10.3.1.1	Risiko-Identifikation	659
10.3.1.2	Risiko-Analyse/Risiko-Bewertung	659
10.3.1.3	Risiko-Aggregation	660
10.3.1.4	Risiko-Steuerung	661
10.3.1.5	Risiko-Dokumentation	661
10.3.2	Risiko-Quantifizierung	661
10.3.2.1	Systematisches und unsystematisches Risiko	662
10.3.2.2	Volatilität	663
10.3.2.3	Downside Risikomaße	663
10.3.2.3.1	Semivarianz	664
10.3.2.3.2	Auswahlwahrscheinlichkeit	664
10.3.2.3.3	Value at Risk	664
10.3.2.4	Korrelation	664
10.3.2.5	Limit-Systeme	666
10.3.2.6	Volatilitäten im Industriebetrieb	666
10.3.2.7	Neuronale Netze	668
10.3.3	Risiko-Deckungsvolumen	669
10.3.3.1	Risiko-Quantifizierung	669
10.3.3.2	Deckung aus Ergebnisreserven	671
10.3.3.3	Ergebnisdeckung	672
10.3.3.4	Deckung aus dem Freien Cash-Flow	672
10.3.3.5	Deckung aus dem Cash-Flow	673
10.3.3.6	Bilanzielle Deckung	673
10.3.3.7	Steuerkomponente	674
10.3.3.8	Eigenkapital	675
10.3.4	Stufenweise Risiko-Selektion und Risiko-Deckung	676
10.4	Umsetzung des Risiko-Controlling	677
10.4.1	Planung	678
10.4.1.1	Integration des Risiko-Controlling in den Planungsprozess	678
10.4.1.2	Strategische Risiken	679
10.4.1.3	Kern-Risikotreiber	681
10.4.1.4	Operative Risiken	681
10.4.1.5	Sensibilisierung der Organisation	682
10.4.2	Informationssystem	683
10.4.2.1	Berichtsstruktur	683
10.4.2.2	Berichtshierarchie	685
10.4.2.3	Einfluss der Unternehmensstruktur	686
10.4.3	Analyse / Kontrolle	687
10.4.3.1	Abweichungsanalyse	687
10.4.3.1.1	Strategische Risiken	687
10.4.3.1.2	Kern-Risikotreiber	687
10.4.3.1.3	Operative Risiken	687
10.4.3.2	Zuständigkeiten	687
10.4.3.2.1	Bestehende Organisation	687

10.4.3.2.2 Risiko-Ausschüsse	688
10.4.4 Steuerung	688
10.5 Corporate Governance als institutioneller Rahmen	688
11 Instrumente zur wertorientierten Unternehmenssteuerung	691
11.1 Rahmen der wertorientierten Führung	691
11.2 Ergebnissteuerung	692
11.3 Liquiditäts-/Cash-Flow-Steuerung	693
11.4 Wertsteuerung	694
11.4.1 Ergebniskennzahlen und Wertsteigerung	694
11.4.2 Ansätze der Unternehmensbewertung	695
11.4.3 Strategisches Wertmanagement	697
11.4.3.1 Grundlagen	697
11.4.3.2 Sonderfälle	701
11.4.4 Operatives Wertmanagement	703
11.4.4.1 Grundlagen	703
11.4.4.2 Sonderfälle	705
11.4.5 Return-on-Investment und WACC-Zielvorgabe	706
11.4.6 Kennzahlen zum Wertmanagement	707
11.5 Risikosteuerung	708
11.6 Portfoliosteuerung und Wertmanagement	709
11.7 Integration der Kennzahlen	710
11.8 Fazit	712
12 Erarbeitung von Unternehmensstrategien	713
12.1 Methoden und Techniken	713
12.2 Moderation und Sitzungsstruktur	713
12.2.1 Zielsetzung	713
12.2.2 Struktur des Wissens des Managements	715
12.2.3 Fokussierung der Gedanken	716
12.3 Erarbeitung der Unternehmensstrategie	719
12.3.1 Vorbereitungen	719
12.3.2 Segmentierung der Problemlage	720
12.3.3 Sitzungsanzahl	722
12.3.4 Moderationsleitfaden	723
12.3.5 Strategien der strategischen Geschäftseinheiten	738
12.3.6 Strategien des Unternehmens	739
12.3.7 Strategien im Unternehmensverbund	741
12.3.8 Verzahnung mit dem Budget	743
12.4 Plan-Ist-Vergleich	744
12.4.1 Budgetkontrolle	744
12.4.2 Qualitative Informationen	744
12.5 Jährlicher Check-up	745
12.5.1 Schwerpunktthemen	745
12.5.2 Moderationsleitfaden	745
12.6 Strategiefortschreibung und Fokussierung	747
12.7 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	748
Literaturverzeichnis	757
Stichwortverzeichnis	765