

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	v
Abbildungsverzeichnis	xvii
1 Kostenrechnungssysteme	1
Einführung	3
0.1 Kostenrechnung als Steuerungs-Instrument	3
0.2 Klassifikation von Kosten	4
0.3 Phasen der Kostenrechnung	5
0.4 Grundprinzipien der Kostenrechnung	6
0.5 Systeme der Kostenrechnung	7
0.6 Struktur der Aufgaben	9
Aufgabe 1: Deckungsbeitragsrechnungskonzepte	11
1.1 Aufgabenstellung	11
1.2 Einleitung	11
1.3 Konzepte der Teilkostenrechnung	12
Aufgabe 2: Phasen der Deckungsbeitragsrechnung	15
2.1 Aufgabenstellung	15
2.2 Einleitung	15
2.3 Kostenartenrechnung	16
2.4 Kostenstellenrechnung	17
2.5 Kostenträgerrechnung	20
Aufgabe 3: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	22
3.1 Aufgabenstellung	22
3.2 Einleitung	22
3.3 Treppenverfahren	23
3.4 Simultane Leistungsverrechnung	23
Aufgabe 4: Anwendungen der Deckungsbeitragsrechnung	25
4.1 Aufgabenstellung	25
4.2 Einleitung	25
4.3 Break-Even-Analyse	25
4.4 Programmplanung	26
4.5 Preispolitik	27
Aufgabe 5: Vollplankostenrechnung	31
5.1 Aufgabenstellung	31
5.2 Einleitung	31
5.3 Kostenbestimmungsfaktoren und Bezugsgrößen	31
5.4 Planung der Einzel- und Gemeinkosten	33
5.5 Methoden der Gemeinkostenplanung	33
5.6 Kostenkontrolle	36
5.7 Abweichungsanalyse	36

Aufgabe 6: Grenzplankostenrechnung	37
6.1 Aufgabenstellung	37
6.2 Einleitung	37
6.3 Unzulänglichkeiten der Vollplankostenrechnung	37
6.4 Aufbau der Grenzplankostenrechnung	38
6.5 Kostenabweichungen in der Grenzplankostenrechnung	40
6.6 Eignung der Grenzplankostenrechnung	41
Aufgabe 7: Kostenabweichungen in der Vollplankostenrechnung ..	42
7.1 Aufgabenstellung	42
7.2 Einleitung	42
7.3 Kostenabweichungen im System der Vollplankostenrechnung ..	43
7.3.1 Abweichungsanalyse bei Einzelkosten	45
7.3.2 Abweichungsanalyse bei Gemeinkosten	47
7.3.2.1 Fixkostenabweichungen	49
7.3.2.2 Variable Kostenabweichungen	49
Aufgabe 8: Kostenkontrollen bei Monoproduktion nach der Vollplankostenrechnung	53
8.1 Aufgabenstellung	53
8.2 Einleitung	53
8.3 Kostenabweichungen	54
Aufgabe 9: Materialeinzelkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion	58
9.1 Aufgabenstellung	58
9.2 Ermittlung und Analyse der Materialeinzelkostenabweichungen ..	59
Aufgabe 10: Gemeinkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion nach der Vollplankostenrechnung	62
10.1 Aufgabenstellung	62
10.2 Einleitung	63
10.3 Bezugsgrößen und Kostenplanung	64
10.4 Struktur der Abweichungsanalyse	64
10.4.1 Abweichungsanalyse bei den fixen Gemeinkosten	65
10.4.2 Abweichungsanalyse bei den variablen Gemeinkosten ..	66
Aufgabe 11: Seriengrößenabweichungen in der Vollplankostenrechnung	68
11.1 Aufgabenstellung	68
11.2 Seriengrößenabweichungen im Gesamtkonzept	68
Aufgabe 12: Kostenabweichungen in der Ergebnisrechnung	74
12.1 Aufgabenstellung	74
12.2 Einleitung	74
12.3 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Vollplankostenrechnung ..	74
12.4 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Grenzplankostenrechnung	76
Literaturhinweise	78
Symbolverzeichnis	80

2 Investitionsrechnungen	83
Einführung	85
0.1 Investitionen als Entscheidungsproblem	85
0.2 Investitionsrechnungen als Entscheidungsmodelle	86
0.3 Verfahren der Investitionsrechnung	87
0.4 Struktur der Aufgaben	89
Aufgabe 1: Investitionsrechnungsverfahren und -entscheidungen im Überblick	90
1.1 Aufgabenstellung	90
1.2 Einleitung	90
1.3 Investition und Finanzierung	90
1.4 Investitionsentscheidungsprozeß	92
1.5 Investitionsrechnung	93
1.6 Struktur der Investitionsentscheidungen	94
1.7 Sichere und unsichere Erwartungen	95
1.8 Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren	96
1.9 Schwachstellen der Investitionsrechnung	96
Aufgabe 2: Statische Investitionsrechnungsverfahren	98
2.1 Aufgabenstellung	98
2.2 Einleitung	98
2.3 Kostenvergleichsrechnung	98
2.4 Gewinnvergleichsrechnung	100
2.5 Rentabilitätsrechnung	101
2.6 Amortisationsrechnung	102
2.7 Beurteilung der statischen Verfahren	104
Aufgabe 3: Dynamische Investitionsrechnungsverfahren im Überblick	106
3.1 Aufgabenstellung	106
3.2 Einleitung	106
3.3 Kapitalwertmethode	107
3.4 Interne-Zinsfuß-Methode	110
3.5 Annuitätenmethode	111
3.6 Dynamische Amortisationsrechnung	113
3.7 Beurteilung der dynamischen Verfahren	114
Aufgabe 4: Dynamische Investitionsrechnungsverfahren: Beispiel	115
4.1 Aufgabenstellung	115
4.2 Einleitung	116
4.3 Alternativenvergleich mit Hilfe dynamischer Investitionsrechnungen	116

Aufgabe 5: Ergänzungs- und Differenzinvestitionen	118
5.1 Aufgabenstellung	118
5.2 Einleitung	119
5.3 Vergleichbarkeit von Investitionsalternativen	119
5.3.1 Investition bei einmaliger Wiederholung	122
5.3.2 Kapitalwert in Abhängigkeit vom Kalkulationszinsfuß	123
Aufgabe 6: Nutzwertanalyse	125
6.1 Aufgabenstellung	125
6.2 Einleitung	125
6.3 Anwendung der Nutzwertanalyse	125
6.4 Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse	126
Aufgabe 7: konomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt im Überblick	130
7.1 Aufgabenstellung	130
7.2 Einleitung	130
7.3 konomische Nutzungsdauer bei einmaliger Investition	130
7.4 konomische Nutzungsdauer bei wiederholter Investition (Investitionsketten)	132
7.5 Optimaler Ersatzzeitpunkt	134
Aufgabe 8: konomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt: Beispiel	137
8.1 Aufgabenstellung	137
8.2 konomische Nutzungsdauer	139
8.3 Optimaler Ersatzzeitpunkt	141
Aufgabe 9: Investitionsrechnungen bei unsicheren Erwartungen	144
9.1 Aufgabenstellung	144
9.2 Einleitung	144
9.3 Wahrscheinlichkeitsaussagen	145
9.4 Korrekturverfahren	146
9.5 Amortisationsrechnung	147
9.6 Sensitivitätsanalysen	147
9.7 Risikoanalyse	149
9.8 Entscheidungsbaumverfahren	150
Aufgabe 10: Erwartungswerte, Streuung und Risikonutzen als Entscheidungskriterium bei Investitionsentscheidungen unter Risiko	153
10.1 Aufgabenstellung	153
10.2 Einleitung	154
10.3 Erwartungswert und Streuung als klassische Entscheidungsprinzipien	155
10.4 Risikonutzen	155

Aufgabe 11: Entscheidungsbaumverfahren	159
11.1 Aufgabenstellung	159
11.2 Einleitung	161
11.3 Lösungsweg	162
Aufgabe 12: Leverage-Effekt und Kapitalbudget	166
12.1 Aufgabenstellung	166
12.2 Einleitung	166
12.3 Leverage-Effekt	166
12.4 Kapitalbudget-Methode	168
12.5 Budgetermittlung bei unteilbaren Investitionen	172
Aufgabe 13: Simultane Investitions- und Finanzplanung	174
13.1 Aufgabenstellung	174
13.2 Verfahren des Operations Research	174
13.3 Simultane Investitions- und Finanzplanung als Mehrperiodenmodell	176
Anhang: Investitionsrechnungsfaktoren	179
Literaturhinweise	185
Symbolverzeichnis	187
3 Controlling I: Konzepte und Systeme	189
Einführung	191
0.1 Management	191
0.2 Konzept des Controlling	191
0.3 Gestaltung des Controlling	193
0.4 Informationssysteme und Instrumente des Controlling	193
0.5 Struktur der Aufgaben	195
Aufgabe 1: Controlling – Konzept	196
1.1 Aufgabenstellung	196
1.2 Einleitung	196
1.3 Begriff und Konzept des Controlling	196
1.4 Funktion und Stellung des Controlling	197
Aufgabe 2: Controlling-Regelkreise	200
2.1 Aufgabenstellung	200
2.2 Einleitung	200
2.3 Konzept des Regelkreises im Controlling	200
2.3.1 Einfacher Regelkreis	201
2.3.2 Miteinander verzahnte Regelkreise	202

Aufgabe 3: Gestaltungsparameter von Planungs- und Kontrollsystemen	204
3.1 Aufgabenstellung	204
3.2 Einleitung	204
3.3 Gestaltungs- und Aktionsparameter	204
3.3.1 Strukturelle Gestaltung	205
3.3.2 Strukturelle Integration	206
3.3.3 Dynamische Integration	207
Aufgabe 4: Operatives und strategisches Controlling	209
4.1 Aufgabenstellung	209
4.2 Einleitung	209
4.3 Unterscheidungsmerkmale	209
4.4 Aufgaben	211
4.5 Instrumente	212
Aufgabe 5: Organisation des Controlling	219
5.1 Aufgabenstellung	219
5.2 Einleitung	219
5.3 Charakter der Controllingstelle	219
5.4 Hierarchische Einordnung der Controllingstelle	221
5.5 Struktur der Weisungsbeziehungen	221
5.6 Binnenstruktur des Controlling	222
Aufgabe 6: Informationssysteme	225
6.1 Aufgabenstellung	225
6.2 Einleitung	225
6.3 Informationen im Controlling	225
6.4 Integrierte Informationssysteme	226
6.4.1 Administrations- und Dispositionssysteme	227
6.4.2 Berichts- und Abfragesysteme	228
6.4.3 Auswertungs- und interpretative Systeme	228
6.4.4 Entscheidungsunterstützungssysteme	229
Aufgabe 7: Modelle und Instrumente in Controllingsystemen	231
7.1 Aufgabenstellung	231
7.2 Einleitung	231
7.3 Modellbegriff und -klassifikation	231
7.3.1 Beschreibungsmodelle	232
7.3.2 Erklärungsmodelle	232
7.3.3 Entscheidungsmodelle	233
7.3.4 Partial- und Totalmodelle	236
7.4 Planungs- und Kontrollinstrumente	236

Aufgabe 8: Daten- und Methodenbanken	239
8.1 Aufgabenstellung	239
8.2 Einleitung	239
8.3 Grundrechnung	239
8.4 Methodenbanken	241
8.5 Struktur operativer Controllingsysteme	243
Literaturhinweise	245
4 Controlling II: Operatives Controlling	249
Einführung	251
0.1 Konzept des operativen Controlling	251
0.2 Strukturen und Prozesse des operativen Controlling	252
0.3 Ausgewählte Instrumente des operativen Controlling	252
0.4 Operative Controllingfelder	253
0.5 Struktur der Aufgaben	254
Aufgabe 1: Integrierte operative Unternehmensplanung	255
1.1 Aufgabenstellung	255
1.2 Einleitung	255
1.3 Aufbau eines Planungsrahmens	255
1.4 Teilplanungen auf der Realgüterebene	257
1.4.1 Marketingplanung	257
1.4.2 Produktionsplanung	258
1.4.3 Beschaffungsplanung	258
1.5 Teilplanungen auf der Nominalgüterebene	259
1.5.1 Erfolgsplanung	260
1.5.2 Bilanzplanung	260
1.5.3 Finanzplanung	262
1.5.3.1 Indirekte Finanzplanung	263
1.5.3.2 Direkte Finanzplanung	264
Aufgabe 2: Verantwortungsbereiche im operativen Controlling	265
2.1 Aufgabenstellung	265
2.2 Einleitung	265
2.3 Organisation des Unternehmens	265
2.4 Verantwortungszentren	267
2.4.1 Erfolgsverantwortung bei gemischter Struktur	267
2.4.2 Finanzverantwortung	269
Aufgabe 3: Controlling-Zielsysteme	270
3.1 Aufgabenstellung	270
3.2 Einleitung	270
3.3 Zielkriterien	270
3.4 Zielsysteme	273
3.5 Zielsysteme unter Berücksichtigung absatz-, erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Komponenten	275

Aufgabe 4: Kennzahlen und Kennzahlensysteme	276
4.1 Aufgabenstellung	276
4.2 Einleitung	276
4.3 Kennzahlenbegriff	276
4.4 Kennzahlensysteme	278
Aufgabe 5: Verrechnungspreise	279
5.1 Aufgabenstellung	279
5.2 Einleitung	280
5.3 Formen von Verrechnungspreisen	280
5.4 Beispiele für die Festlegung von Verrechnungspreisen	282
Aufgabe 6: Abweichungsanalysen	287
6.1 Aufgabenstellung	287
6.2 Einleitung	287
6.3 Aufbauelemente der Abweichungsanalyse und Abweichungen höherer Ordnung	287
6.4 Beurteilungskriterien der Methoden	292
Aufgabe 7: Marketing-Controlling	294
7.1 Aufgabenstellung	294
7.2 Einleitung	295
7.3 Ziele	295
7.4 Planung	295
7.5 Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Kontrolle	296
7.6 Abweichungsanalyse im Marketing-Controlling	297
7.7 Ursachenanalyse von Marketing-Abweichungen	299
Aufgabe 8: Produktions-Controlling	301
8.1 Aufgabenstellung	301
8.2 Einleitung	302
8.3 Soll-Ist-Abweichungsanalyse als Instrument des Produktions- Controlling	302
8.3.1 Einzelkosten am Beispiel der Materialkosten	302
8.3.2 Gemeinkosten am Beispiel der Fertigungskosten	303
Aufgabe 9: Finanz-Controlling	307
9.1 Aufgabenstellung	307
9.2 Einleitung	307
9.3 Kontrolle und Abweichungsanalysen im Finanz-Controlling	308
9.4 Beispiel	313
Literaturhinweise	316
5 Controlling III: Strategisches Controlling	319
Einführung	321
0.1 Konzept des strategischen Controlling	321
0.2 Strukturen und Prozesse des strategischen Controlling	321
0.3 Instrumente des strategischen Controlling	322
0.4 Struktur der Aufgaben	323

Aufgabe 1: Strategische Planung und strategisches Controlling	324
1.1 Aufgabenstellung	324
1.2 Einleitung	324
1.3 Phasen der strategischen Planung	325
1.3.1 Umweltanalyse	326
1.3.2 Unternehmensanalyse	328
1.3.3 Zielbildungsprozeß	329
1.3.4 Stärken und Schwächen	330
1.3.5 Strategieentwicklung	330
1.3.6 Strategieplanung	331
1.3.7 Operativplanung	332
Aufgabe 2: Portfolio-Konzepte	333
2.1 Aufgabenstellung	333
2.2 Einleitung	333
2.3 Rastervariationen Absatzmarkt-orientierter Konzepte	335
2.3.1 Marktanteils – Marktwachstums – Portfolio	335
2.3.2 Marktattraktivitäts - Wettbewerbsvorteils - Portfolio	337
2.3.3 Marktstadien - Wettbewerbspositions - Portfolio	339
2.4 Kritik an den Absatzmarkt-orientierten Portfolio-Konzepten	340
2.5 Betriebswirtschaftliche Aufbaurechnungen	341
2.6 Beschaffungsmarkt- und Technologie-orientierte Portfolio-Konzepte	343
2.7 Erkenntniswert der Portfolio-Konzepte	346
Aufgabe 3: Szenario-Technik	348
3.1 Aufgabenstellung	348
3.2 Einleitung	348
3.3 Szenario-Denkmodell	348
3.4 Phasenablauf eines Szenarios	350
3.5 Rechnergestützte Methoden der Szenario-Technik	352
Aufgabe 4: Früherkennung	353
4.1 Aufgabenstellung	353
4.2 Einleitung	353
4.3 Generationen von Früherkennungssystemen	353
4.4 Aufbau- und Ablauforganisation	354
4.4.1 Kennzahlen	355
4.4.2 Hochrechnungen	355
4.4.3 Indikatoren	357
4.4.4 Kausale Netze	358
4.4.5 Strategisches Radar	359
Literaturhinweise	360
Stichwortverzeichnis	363

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1/1	Zwecke der Kostenrechnung (Teil 1)	3
Abb. 1/2	Zwecke der Kostenrechnung (Teil 2)	4
Abb. 1/3	Klassifikationsmöglichkeiten von Kosten	5
Abb. 1/4	Aufbau und Teilgebiete der Kostenrechnung	6
Abb. 1/5	Kostenrechnungssysteme	8
Abb. 1/6	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung	9
Abb. 1/7	Aufgabenstruktur von Kostenrechnungssystemen	10
Abb. 1/8	Kostenverläufe bei Beschäftigungsvariationen	12
Abb. 1/9	Aufteilung der Kosten	12
Abb. 1/10	Struktur der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	14
Abb. 1/11	Zusammenhang von Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	16
Abb. 1/12	Aufbau eines Betriebsabrechnungsbogens	19
Abb. 1/13	Iso-Deckungsbeitragskurve in Abhängigkeit von Preis und Absatzmenge	28
Abb. 1/14	Kostenauflösungsmethoden	34
Abb. 1/15	Einstufige Gemeinkostenplanung	35
Abb. 1/16	Verlauf von verrechneten Plankosten und Sollkosten in der Grenzplankostenrechnung	39
Abb. 1/17	Aufspaltung der Kostenströme in der Grenzplankostenrechnung	39
Abb. 1/18	Kontrolle der Gemeinkosten bei Monoproduktion in der Grenzplankostenrechnung	40
Abb. 1/19	Abweichungsstufen einer Kostenstelle	44
Abb. 1/20	Abweichungen bei den Einzelkosten	46
Abb. 1/21	Gemeinkosten-Abweichungen	48
Abb. 1/22	Seriengrößenabweichung bei den Gemeinkosten	51
Abb. 1/23	Kurve der variablen Gemeinkosten in Abhängigkeit von der Leistungsschaltung	54
Abb. 1/24	Gemeinkosten-Abweichungen in Abhängigkeit von der Ausbringung	55
Abb. 1/25	Abweichungsanalyse von Gemeinkosten	67
Abb. 1/26	Seriengrößenabweichung in der Gemeinkostenplanung	72
Abb. 1/27	Gegenüberstellung von Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	77
Abb. 2/1	Investitionsarten	85

Abb. 2/2	Konstellation unterschiedlicher Investitionsentscheidungen	86
Abb. 2/3	Investitionsrechnungen bei sicheren Investitionswahlentscheidungen	87
Abb. 2/4	Investitionsrechnungen bei unsicheren Erwartungen .	88
Abb. 2/5	Investitionsrechnungen bei Programmentscheidungen	88
Abb. 2/6	Aufgabenstruktur von Investitionsrechnungen	89
Abb. 2/7	Zahlungsreihe einer Investition	91
Abb. 2/8	Investitionsarten	91
Abb. 2/9	Entscheidungsprozeß bei Investitionen	93
Abb. 2/10	Klassifikation der Investitionsentscheidungen	94
Abb. 2/11	Überblick der Investitionsrechnungsverfahren bei Wahlentscheidungen	95
Abb. 2/12	Verfälschung der realen Zahlungsströme durch die Periodenwahl	97
Abb. 2/13	Vergleich zweier Auszahlungsreihen bei gleichen Durchschnittskosten.	100
Abb. 2/14	Gewinnvergleich zweier Investitionsalternativen mit unterschiedlicher Nutzungsdauer	101
Abb. 2/15	Berechnung des durchschnittlich gebundenen Kapitals bei kontinuierlicher Amortisation	102
Abb. 2/16	Beispiel einer Investition mit Auszahlungsüberschüssen nach der Amortisation .	104
Abb. 2/17	Übersicht der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	107
Abb. 2/18	Barwertberechnung	108
Abb. 2/19	Kapitalwert zweier Investitionsalternativen bei unterschiedlichem Kalkulationszinsfuß	109
Abb. 2/20	Annuitätenmethode	112
Abb. 2/21	Abhängigkeit des Kapitalwerts von der Wahl des Zinsfußes	124
Abb. 2/22	Beispiel einer Zielkriterienauswahl mit Klassenordnung	127
Abb. 2/23	Transformation der Zielkriteriummessung in den Teilnutzen	128
Abb. 2/24	Kapitalwert in Abhängigkeit von der Nutzungsdauer	131
Abb. 2/25	Zeitlicher Grenzzahlungsüberschuß und Annuität in Abhängigkeit von der Nutzungsdauer	134

Abb. 2/26	Aufbau eines Entscheidungsbaums	151
Abb. 2/27	$(\mu - \sigma)$ -Diagramm von I_A und I_B	153
Abb. 2/28	$(\mu - \sigma)$ -Diagramm von I_1 , I_2 , I_3 und I_4	154
Abb. 2/29	Indifferenzkurvenverläufe bei unterschiedlichem Verhalten des Investors	156
Abb. 2/30	Lineare Präferenzfunktion für Gleichwertigkeit der Investitionsalternativen	157
Abb. 2/31	Progressive Präferenzfunktion bei Gleichwertigkeit der Investitionsalternativen	158
Abb. 2/32	Beispiel eines Entscheidungsbaumverfahrens . . .	160
Abb. 2/33	Abhängigkeit der Eigenkapitalrentabilität vom Verschuldungsgrad	167
Abb. 2/34	Abhängigkeit der Eigenkapitalrentabilität vom Verschuldungsgrad bei variablen Renditen	168
Abb. 2/35	Grafische Ermittlung des Kapitalbudgets	169
Abb. 2/36	Beispieldiagramm für das Kapitalbudget	171
Abb. 2/37	Kapitalbudget bei unteilbaren Investitionen	172
Abb. 2/38	Formalstruktur eines vollständigen Finanzplans bei simultaner Investitions- und Finanzplanung	177
Abb. 3/1	Kennzeichen komplexer Controllingsysteme	192
Abb. 3/2	Aufgabenstruktur von Controlling I	195
Abb. 3/3	Unterschiedliche Controller-Typen	198
Abb. 3/4	Controlling als führungsunterstützendes Subsystem	199
Abb. 3/5	Aufbau eines einfachen Regelkreises	202
Abb. 3/6	Aufbau eines verzahnten Regelkreises	203
Abb. 3/7	Gestaltungsparameter des Controlling	205
Abb. 3/8	Phasen des Planungs- und Kontrollprozesses . . .	208
Abb. 3/9	Controlling als Linien- und Stabstelle	220
Abb. 3/10	Alternative Unterstellungsmöglichkeiten von dezentralen Controllern	223
Abb. 3/11	Begriffsabgrenzung mit Hilfe der Semiotik	225
Abb. 3/12	Integrierte Informationssysteme	227
Abb. 3/13	Modellklassifikation	232
Abb. 3/14	Klassifikation realer Entscheidungssysteme	234
Abb. 3/15	Instrumente der Planung	237
Abb. 3/16	Instrumente der Kontrolle	238
Abb. 3/17	Struktur der Grundrechnung	241
Abb. 3/18	Architektur EDV-gestützter Controllingsysteme . . .	244
Abb. 4/1	Aufgabenstruktur von Controlling II	254

Abb. 4/2	Interdependenzen bei der dezentralisierten Unternehmensplanung	256
Abb. 4/3	Teilbereiche der Beschaffungsplanung	259
Abb. 4/4	Bilanzveränderungen	261
Abb. 4/5	Aufbauorganisationen eines Unternehmens	266
Abb. 4/6	Kompromiß bei einer Spartenorganisation	268
Abb. 4/7	Outputziele	271
Abb. 4/8	Effizienzziele	271
Abb. 4/9	Finanzwirtschaftliche Ziele	272
Abb. 4/10	Leistungswirtschaftliche Ziele	272
Abb. 4/11	Soziale Ziele	273
Abb. 4/12	Praxis-orientiertes Zielsystem	275
Abb. 4/13	Funktionen von Kennzahlen	277
Abb. 4/14	Teilabweichungen erster und zweiter Ordnung	289
Abb. 4/15	Veränderungen im Marketingergebnis	300
Abb. 4/16	Zusammensetzung der Beschäftigungsabweichung	305
Abb. 5/1	Aufgabenstruktur von Controlling III	323
Abb. 5/2	Phasenablauf der strategischen Planung	325
Abb. 5/3	Klassifikation von Umweltbedingungen	326
Abb. 5/4	Strategische Lücke	330
Abb. 5/5	Grundstruktur der Portfolio-Methode	334
Abb. 5/6	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	336
Abb. 5/7	Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio	338
Abb. 5/8	Strategien im Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio	338
Abb. 5/9	Basisstrategien des Marktstadien-Wettbewerbspositions-Portfolios	340
Abb. 5/10	Portfolio-Konzept für den Beschaffungsmarkt	343
Abb. 5/11	Zeithorizont bei Technologie-orientierten Konzepten	345
Abb. 5/12	Technologie-Portfolio	346
Abb. 5/13	Portfolio-Ansatz im Rahmen der Strategieentwicklung	347
Abb. 5/14	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	349
Abb. 5/15	Aufbau- und Ablauforganisation der Früherkennung	356