

# INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft .....	5
Vorwort .....	7
Benutzungshinweis .....	8
Inhaltsverzeichnis .....	9
Übersicht Übungsteil (Aufgaben/Fälle).....	18
Abkürzungsverzeichnis .....	19
<b>A. GRUNDLAGEN .....</b>	<b>21</b>
1. Unternehmen als System.....	21
2. Controllingbegriff und -aufgaben .....	23
3. Controllingumfeld .....	28
3.1 Aufbau- oder Strukturorganisation .....	28
3.1.1 Funktionsstruktur.....	31
3.1.2 Objektstruktur.....	32
3.1.3 Projektorganisation.....	33
3.1.4 Konzernorganisation .....	35
3.2 Ablauf- oder Prozessorganisation .....	37
3.2.1 Einzelprozesse.....	38
3.2.2 Prozessketten .....	39
3.2.3 Prozessschnittstellen.....	40
3.2.4 Workflow und Groupware .....	41
3.2.5 Prozessmanagement und -controlling .....	43
3.3 Netzwerkorganisation .....	44
3.3.1 Technische Netze .....	44
3.3.2 Beziehungsnetze .....	46
3.3.2.1 Vernetzte Hierarchien .....	47
3.3.2.2 Netzwerkpartnerschaften .....	49
3.3.2.2.1 Virtuelles Unternehmen .....	50
3.3.2.2.2 Strategische Allianz .....	52
3.4 Risiko .....	53
3.4.1 Risikoentstehung und -messung.....	54
3.4.2 Risikobereitschaft.....	59
3.4.3 Risikopolitik .....	60
3.4.4 Risikomanagement und -controlling .....	61
3.4.4.1 Risikoidentifikation .....	61
3.4.4.2 Risikoanalyse.....	62
3.4.4.3 Risikobewertung.....	65
3.4.4.4 Risikosteuerung.....	69
3.4.4.5 Risikokontrolle .....	72
3.4.5 Exkurs: Six Sigma .....	73
3.5 Principal Agent-Ansatz.....	76
3.6 Corporate Governance.....	78

4. Planungsfunktion des Controlling .....	81
4.1 Planungsobjekte .....	83
4.1.1 Absichten .....	83
4.1.1.1 Vertrauenskultur .....	84
4.1.1.2 Szenarien .....	86
4.1.1.3 Geschäftsmodell .....	88
4.1.1.3.1 Produkt .....	88
4.1.1.3.2 Dienstleistung .....	89
4.1.1.3.3 Markt .....	90
4.1.1.3.4 Produkt- und Marktlebenszyklus .....	90
4.1.1.4 Preisgestaltung .....	92
4.1.1.5 Kapitalausstattung .....	93
4.1.1.5.1 Eigenkapital .....	94
4.1.1.5.2 Fremdkapital .....	95
4.1.1.5.3 Hybrid-Kapital .....	96
4.1.1.5.4 Investiertes Kapital .....	97
4.1.1.5.5 Immaterielle Vermögenswerte .....	99
4.1.1.5.6 Erläuterungen zur Bilanz .....	100
4.1.1.6 Generische Wettbewerbsstrategien .....	102
4.1.2 Ziele .....	103
4.1.2.1 Merkmale von Zielen .....	104
4.1.2.2 Ökonomisches Prinzip .....	105
4.1.2.3 Zielsystem .....	106
4.1.2.4 Gewinn .....	107
4.1.2.4.1 Gewinnermittlung .....	108
4.1.2.4.2 Gewinnverwendung .....	110
4.1.2.4.3 Steuerquote .....	110
4.1.2.4.4 Erfolgskennzahlen .....	111
4.1.2.5 Rentabilität .....	112
4.1.2.6 Wertschöpfung .....	114
4.1.2.6.1 Entstehung von Wertschöpfung .....	114
4.1.2.6.2 Verteilung der Wertschöpfung .....	115
4.1.2.6.3 Outsourcing .....	116
4.1.2.7 Cashflow .....	118
4.1.2.8 Übergewinn .....	120
4.1.2.9 Nachhaltigkeit .....	123
4.1.2.9.1 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen .....	124
4.1.2.9.2 Ökologische Rahmenbedingungen .....	126
4.1.3 Maßnahmen .....	127
4.1.3.1 Strategien .....	127
4.1.3.2 Aktionen .....	131
4.1.4 Ressourceneinsatz .....	131
4.2 Planungszeiträume .....	133
4.3 Planungskalender .....	134
4.4 Planungsrichtungen .....	135
4.5 Planungsinstrumente und -techniken .....	137
4.5.1 SWOT-Analysen und Benchmarking .....	139
4.5.2 Klassifikationsmodelle .....	141
4.5.3 Ermittlungsmodelle .....	142

4.5.4	Prognosemodelle .....	143
4.5.5	Entscheidungsmodelle .....	144
4.5.6	Scoringmodelle .....	145
4.5.7	Simulationsmodelle .....	146
4.5.8	Realoptionsmodelle.....	149
4.6	Zusammenfassung von Einzelplänen .....	152
4.6.1	Verrechnungspreise und Konzernumlagen.....	152
4.6.2	Währungs- und Inflationsrisiken.....	154
4.6.3	Konsolidierung.....	154
4.7	Planverabschiedung und -umsetzung .....	155
5.	Kontrollfunktion des Controlling.....	156
5.1	Kontrollobjekte .....	156
5.1.1	Ergebniskontrollen.....	156
5.1.2	Verfahrenskontrollen.....	157
5.1.3	Verhaltenskontrollen .....	158
5.1.4	Prämissenkontrollen.....	160
5.2	Kontrollträger .....	160
5.3	Kontrollumfang .....	160
5.4	Kontrolltermine .....	161
5.5	Kontrollablauf .....	161
6.	Informationsfunktion des Controlling.....	163
6.1	Informationen.....	163
6.1.1	Informationsarten .....	164
6.1.2	Kennzahlen.....	164
6.1.2.1	Grundzahlen .....	165
6.1.2.2	Verhältniszahlen.....	165
6.1.2.3	Fortschrittszahlen.....	166
6.1.3	Kennzahlensysteme .....	167
6.2	Informationsmanagement.....	168
6.3	Datenbanksystem.....	170
6.3.1	Datenbank .....	171
6.3.1.1	Datenmodell .....	171
6.3.1.2	Datenhaltung und -bestände.....	174
6.3.2	Methodenbestand .....	178
6.3.3	Datenbankverwaltungssystem .....	178
6.4	Wissensbasierte Systeme .....	179
6.4.1	Organisationales Lernen.....	180
6.4.2	Wissensbasis des Unternehmens .....	182
6.4.3	Wissensmanagement .....	184
6.4.4	Wissenscontrolling .....	185
7.	Koordinationsfunktion des Controlling.....	188
7.1	Sachliche Koordination.....	188
7.2	Personale Koordination .....	189
7.3	Zeitliche Koordination.....	190

8. Controlling in institutionaler Sicht .....	191
8.1 Eingliederung des Controlling in die Organisation .....	191
8.1.1 Controlling als Linienstelle .....	192
8.1.2 Controlling als Stabstelle .....	194
8.2 Binnenstruktur der Controller-Organisation .....	194
8.2.1 Funktionsstruktur .....	194
8.2.2 Prozessstruktur .....	196
8.3 Anforderungsprofil des Controllers .....	196
8.3.1 Fachliche Eigenschaften .....	197
8.3.2 Persönlichkeitsbedingte Eigenschaften .....	198
8.4 Bewertung des Controlling .....	200
 Kontrollfragen .....	 202
 <b>B. STRATEGISCHE PLANUNG</b> .....	 <b>211</b>
1. Planungshorizont .....	211
2. Strategische Erfolgsobjekte .....	212
2.1 Außensegmentierung .....	212
2.2 Innensegmentierung .....	213
2.3 Wertschöpfungskette .....	216
2.4 Portfolioansatz .....	218
3. Strategische Erfolgsfaktoren .....	219
3.1 Erfolgsfaktoren nach der Exzellenzstudie .....	221
3.2 Erfolgsfaktoren nach der PIMS-Studie .....	222
3.2.1 Marktanteil .....	222
3.2.2 Marktwachstum .....	223
3.3 Qualität als Erfolgsfaktor .....	224
3.3.1 Interne Qualität .....	224
3.3.2 Externe Qualität .....	226
3.4 Kundenbindung als Erfolgsfaktor .....	227
3.5 Zeit als Erfolgsfaktor .....	229
3.6 Umweltschutz als Erfolgsfaktor .....	230
4. Verbundeffekte .....	231
4.1 Outside-in-Perspektive .....	232
4.1.1 Sortimentsgestaltung .....	232
4.1.2 Kundenfokussierung .....	235
4.1.3 Markenwerte .....	237
4.1.4 Vertriebswege .....	239
4.1.5 Preis-Absatz-Funktion .....	241
4.1.6 Mobilitätsbarrieren .....	243
4.2 Inside-out-Perspektive .....	245
4.3 Kritische Würdigung .....	245
5. Erfahrungskurveneffekte .....	246
5.1 Erfahrungsraten .....	246

5.2	Produktplattform.....	248
5.3	Halbwertzeiten.....	249
5.4	Preis-Absatz-Funktion.....	250
5.5	Ursachen der Kurveneffekte.....	251
5.6	Kritische Würdigung.....	252
6.	Strategisches Kostenmanagement.....	253
6.1	Problemstellung.....	253
6.1.1	Kostenstruktur.....	253
6.1.2	Kostenverlauf.....	254
6.1.3	Kostenniveau.....	255
6.1.4	Kostencontrolling.....	255
6.2	Target Costing.....	256
6.2.1	Künftiger Marktpreis.....	256
6.2.2	Erlaubte Kosten.....	257
6.2.3	Produktkomponenten.....	257
6.2.4	Erwartete Kosten.....	258
6.2.5	Wertsteuerungsdiagramm.....	258
6.2.6	Weiterentwicklungen.....	260
6.3	Product Lifecycle Costing.....	261
6.3.1	Entstehungsphase.....	261
6.3.2	Marktphase.....	262
6.3.3	Nachsorgephase.....	262
6.3.4	Lebenszyklusrechnung.....	263
7.	Investitionscontrolling.....	264
7.1	Investitionsmotive.....	264
7.2	Investitionsobjekte.....	265
7.3	Dynamische Investitionsrechnungen.....	266
7.3.1	Kapitalwertmethode.....	267
7.3.2	Interne Zinsfußmethode.....	269
7.3.3	WACC-Methode.....	270
7.3.3.1	Bewertungsgrundlagen.....	270
7.3.3.2	Relation der Kapitalanteile.....	272
7.3.3.3	Fremdkapitalkosten.....	273
7.3.3.4	Eigenkapitalkosten.....	274
7.3.3.5	Gewichtung der Kapitalkosten.....	277
7.3.4	CFROI-Methode.....	278
7.3.5	EVA-Methode.....	280
7.3.6	Realloptionsansatz.....	281
7.4	Desinvestitionen.....	285
8.	Unternehmensübernahme.....	285
8.1	Arten der Übernahme.....	286
8.2	Pre-Merger-Phase.....	287
8.2.1	Übernahmekandidaten.....	288
8.2.2	Due Diligence.....	288
8.2.3	Wertermittlung.....	290
8.2.4	Kaufvertrag.....	291

8.3 Post-Merger-Phase .....	292
8.4 Risiken einer Übernahme .....	294
9. Bausteine der Geschäftsstrategie .....	295
9.1 Absatz .....	295
9.1.1 Ansatz der strategischen Lücke .....	296
9.1.1.1 Basisgeschäft .....	296
9.1.1.2 Entwicklungslinie .....	297
9.1.1.3 Handlungsoptionen .....	297
9.1.2 Absatzportfolios .....	299
9.1.2.1 Eindimensionales Produktportfolio .....	299
9.1.2.2 Mehrdimensionales Produktportfolio .....	301
9.1.2.3 Mehrdimensionales Kundenportfolio .....	301
9.2 Forschung und Entwicklung .....	302
9.2.1 Technische Innovationen .....	304
9.2.2 Entstehungszeit technischer Innovationen .....	306
9.2.3 Verbreitungszeit technischer Innovationen .....	307
9.2.4 Vorgänge der Produktfindung .....	309
9.2.5 Entwicklungsprojekte .....	309
9.2.5.1 Projektantrag .....	311
9.2.5.1.1 Technische Angaben .....	311
9.2.5.1.2 Zeitangaben .....	312
9.2.5.1.3 Wertangaben .....	313
9.2.5.2 Projektauftrag .....	314
9.2.6 Prototypen .....	314
9.2.7 Projektabbruch .....	315
9.2.8 Patentierung von Wissen .....	316
9.2.8.1 Patentanmeldung .....	316
9.2.8.2 Patentverwertung .....	317
9.2.8.2.1 Selbstnutzung .....	318
9.2.8.2.2 Verkauf .....	318
9.2.8.2.3 Lizenzvergabe .....	318
9.2.9 Produkthaftung .....	319
9.3 Produktion .....	321
9.3.1 Fertigung im Industriebetrieb .....	322
9.3.1.1 Massen- und Einzelfertigung .....	322
9.3.1.2 Anlagenwirtschaft .....	323
9.3.1.3 Kapazitätserweiterung .....	325
9.3.1.4 Kapazitätserhalt .....	326
9.3.1.5 Kapazitätsabbau .....	328
9.3.1.6 Fertigungstechnologien .....	329
9.3.2 Qualitätswesen .....	331
9.3.2.1 Qualitätssicherung .....	331
9.3.2.2 Qualitätskosten .....	332
9.3.2.3 Liefertreue .....	333
9.3.3 Produktionsstandorte .....	333
9.4 Beschaffung .....	335
9.4.1 Materialbedarf .....	335
9.4.2 Materialstruktur .....	337

9.4.3	Lieferantenstruktur .....	338
9.4.4	Einkauf .....	340
9.4.5	Logistik .....	341
9.4.5.1	Lagerhaltung.....	342
9.4.5.2	Transport .....	344
9.4.5.3	Supply Chain .....	346
9.4.6	Handlungsoptionen .....	349
9.4.6.1	Schließung einer Versorgungslücke .....	349
9.4.6.2	Beschaffungsportfolio .....	350
9.5	Personal.....	351
9.5.1	Einflussgrößen auf der Arbeitsplatzseite .....	352
9.5.1.1	Betriebsgröße .....	352
9.5.1.2	Arbeitszeitmodelle .....	354
9.5.1.3	Beschäftigungseffekte.....	356
9.5.2	Einflussgrößen auf der Personalseite .....	357
9.5.2.1	Qualifikation des Personals .....	357
9.5.2.1.1	Weiterbildung.....	358
9.5.2.1.2	Gruppenarbeit .....	360
9.5.2.1.3	Nachwuchsförderung .....	361
9.5.2.2	Entlohnungssystem .....	361
9.5.2.2.1	Feste Entgelte.....	362
9.5.2.2.2	Variable Entgelte.....	364
9.5.3	Personalstruktur .....	366
9.5.4	Workonomics.....	367
9.5.5	Personalportfolio .....	369
9.5.5.1	Mitarbeiterportfolio .....	369
9.5.5.2	Human-Resourcen-Portfolio .....	370
9.6	Finanzen .....	371
9.6.1	Finanzielles Gleichgewicht .....	371
9.6.2	Finanzbedarf.....	373
9.6.3	Innenfinanzierung .....	373
9.6.3.1	Produkte als Erzeuger und Verbraucher von Cashflow .....	373
9.6.3.2	Kapitalfreisetzung .....	375
9.6.4	Außenfinanzierung .....	376
9.6.4.1	Hebelwirkung der Verschuldung .....	377
9.6.4.2	Finanzierungsregeln .....	379
9.6.4.3	Rückkauf eigener Aktien.....	380
9.6.4.4	Bonitätsrating .....	381
9.6.4.4.1	Agenturrating.....	382
9.6.4.4.2	Bankenrating .....	383
9.6.4.4.3	Kapitaldeckung der betrieblichen Altersversorgung im Ratingprozess.....	386
9.6.5	Investor Relations.....	388
10.	Zusammenhänge strategischer Plangrößen.....	388
10.1	Strategische Bilanz.....	389
10.2	Balanced Scorecard .....	390
10.2.1	Aufbau.....	391
10.2.2	Implementierung .....	394

10.2.3 Erweiterungen .....	394
11. Krisenmanagement .....	395
11.1 Unternehmenskrisen.....	395
11.2 Feststellung einer Existenzkrise.....	397
11.3 Bewältigung der Existenzkrise.....	397
Kontrollfragen .....	400
<b>C. FRÜHWARNUNG .....</b>	<b>411</b>
1. Gestaltung der Frühwarnung .....	412
1.1 Informationsbedürfnisse.....	412
1.2 Frühindikatoren.....	414
1.2.1 Globalindikatoren .....	416
1.2.2 Einzelindikatoren .....	418
1.3 Erfassung und Auswertung von Frühinformationen .....	418
2. Reaktionen auf Frühinformationen.....	422
3. Mustererkennung .....	423
Kontrollfragen .....	427
<b>D. BUDGETIERUNG .....</b>	<b>429</b>
1. Traditionelle Budgetierung .....	429
1.1 Aufgaben .....	430
1.2 Formalisierungsgrad.....	435
1.2.1 Planbilanz .....	435
1.2.2 Plan-GuV .....	436
1.2.2.1 Betriebsrechnung .....	437
1.2.2.2 Neutrale Ergebnisrechnung .....	438
1.2.2.3 Gesamtergebnisrechnung .....	439
1.2.3 Kostencontrolling .....	440
1.2.3.1 Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung .....	440
1.2.3.2 Funktionskostenrechnung .....	441
1.2.3.3 Maschinenstundensatzrechnung .....	442
1.2.3.4 Prozesskostenrechnung .....	443
1.2.3.5 Kosten- und Leistungsrechnung im Wertschöpfungs-	
netzwerk .....	448
1.2.3.6 Projektkostenrechnung.....	450
1.2.3.7 Statische Investitionsrechnung .....	451
1.3 Budgetablauf.....	453
1.4 Fallbeispiel.....	455
1.4.1 Eck- und Strukturwerte .....	455
1.4.2 Einzelbudgets.....	457
1.4.2.1 Umsatz-/Leistungsbudget.....	457



1.4.2.2	Produktionsbudget .....	458
1.4.2.3	Investitionsbudget .....	459
1.4.2.4	Personalbudget .....	459
1.4.2.5	Beschaffungsbudget .....	460
1.4.2.6	Kostenbudget .....	461
1.4.2.6.1	Einzelkosten .....	461
1.4.2.6.2	Gemeinkosten .....	461
1.4.2.6.3	Gesamtkosten .....	464
1.4.2.7	Ergebnisbudget .....	465
1.4.2.7.1	Betriebsergebnis .....	465
1.4.2.7.2	Deckungsbeitrags-Ergebnis .....	465
1.4.2.7.3	Neutrales Ergebnis .....	467
1.4.2.7.4	Gesamtergebnis .....	468
1.4.2.8	Bilanzbudget und Finanzrechnung .....	469
1.4.2.9	Geplante Kapitalrentabilität .....	471
1.4.3	Variation der Teilbudgets .....	471
1.4.4	Vorgabecharakter des Budgets .....	472
1.4.4.1	Zeitliche Untergliederung .....	472
1.4.4.2	Sachliche Untergliederung .....	474
2.	Null-Basis-Budgetierung .....	477
2.1	Einsatzbereiche .....	478
2.2	Ablauf .....	479
2.2.1	Bildung von Entscheidungseinheiten .....	480
2.2.2	Festlegung der Leistungsstufen .....	481
2.2.3	Formulierung von Alternativen .....	481
2.2.4	Rangordnung von Entscheidungspaketen .....	483
2.2.5	Budgetschnitt .....	484
3.	Kritische Würdigung .....	485
3.1	Traditionelle Budgetierung .....	485
3.2	Null-Basis-Budgetierung .....	487
	Kontrollfragen .....	488
<b>E.</b>	<b>BUDGETKONTROLLE</b> .....	<b>493</b>
1.	Feststellung von Abweichungen .....	493
2.	Analyse von Abweichungen .....	493
2.1	Analyse von ex-post-Abweichungen .....	494
2.1.1	Toleranzgrenzen .....	494
2.1.2	Kostenkontrolle .....	496
2.1.3	Erlöskontrolle .....	499
2.1.4	Fallweise Kontrollen .....	500
2.2	Prognose von ex-ante-Abweichungen .....	502
3.	Nachsteuerung .....	504

Kontrollfragen .....	506
<b>F. INTERNES BERICHTSWESEN .....</b>	<b>509</b>
1. Aufbau.....	510
2. Berichtszwecke.....	510
3. Berichtsinhalte .....	512
3.1 Standardberichte .....	513
3.2 Abweichungsberichte.....	514
3.3 Bedarfsberichte .....	515
4. Berichtsgestaltung .....	516
4.1 Format und Gliederung.....	516
4.2 Darstellung.....	516
4.2.1 Tabellen .....	517
4.2.2 Grafiken .....	518
4.2.2.1 Landkarten .....	519
4.2.2.2 Geometrische Diagramme.....	519
4.2.1.2.1 Rechteckdiagramme .....	520
4.2.1.2.2 Punktdiagramme .....	521
4.2.4.2.3 Kurvendiagramme .....	522
4.2.2.2.4 Flächendiagramme.....	522
4.2.2.2.5 Kreisdiagramme .....	523
4.2.2.2.6 Polardiagramme .....	523
4.2.3 Verbale Kommentare .....	524
4.2.4 Aktualität der Berichte.....	524
5. Berichtspräsentation.....	525
Kontrollfragen .....	526
<b>Gesamtliteraturverzeichnis .....</b>	<b>529</b>
<b>Übungsteil .....</b>	<b>544</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>609</b>

# Übungsteil (A)

01: Risikopräferenz .....	545
02: Ursache-Wirkungs-Diagramm .....	545
03: Six Sigma-Kennzahlen.....	545
04: Management by Objectives .....	546
05: Führungsprinzipien .....	546
06: EBIT .....	546
07: Steuerungsgrößen .....	546
08: Veränderung der Wertschöpfung bei Unternehmenskonzentra- tion .....	547
09: Planungskalender .....	547
10: Prognose.....	548
11: Simulation .....	548
12: Konsolidierung .....	548
13: Einzelkennzahlen .....	549
14: Führungsinformationssystem .....	549
15: JOHARI-Fenster.....	549
16: Marktanteile .....	550
17: Erfahrungskurve.....	550
18: Intangible Assets.....	551
19: Anlagenspiegel.....	551
20: Scheingewinne.....	551
21: Kalkulationszinsfuß .....	552
22: Investitionsrisiken .....	552
23: Kapitalkostensatz WACC.....	552
24: Squeeze Out .....	553
25: Unternehmenswert .....	553
26: Produktportfolio .....	554
27: Wertschöpfungsportfolio .....	554
28: Absatzkennzahlen.....	554
29: Entwicklungsprojekte.....	555
30: Patente.....	555
31: FuE-Kennzahlen.....	556
32: Fehlerarten in der Fertigung.....	556

## **aufgaben/Fälle)**

33:	Rationalisierung .....	557
34:	Fertigungskennzahlen .....	557
35:	Lagerbestände .....	557
36:	Beschaffungs- und Logistik- kennzahlen .....	557
37:	Leitungsspanne .....	558
38:	Personalstruktur .....	558
39:	Personalkennzahlen .....	559
40:	Liquiditätsspektrum .....	559
41:	Überschuldung .....	560
42:	Finanzierung ausländischer Tochtergesellschaften .....	560
43:	Finanzwirtschaftlicher Leverage- Effekt .....	560
44:	Bilanz- und Finanzkennzahlen .....	561
45:	Balanced Scorecard .....	561
46:	Globalindikator .....	561
47:	Länderrisiko .....	562
48:	Verteilung von Prozesskosten .....	562
49:	Prozesskostenkalkulation .....	563
50:	Gewinnbeitrag einer Material- kostensenkung .....	563
51:	Kalkulatorische Kosten .....	563
52:	Break-Even-Mengen .....	564
53:	Ergebnis-, Finanz- und Bilanz- budget .....	564
54:	Bewegungsbilanz .....	565
55:	Return on Investment .....	566
56:	NBB-Methodik .....	567
57:	Kostenabweichungen .....	567
58:	Analyse von Kostenab- weichungen .....	568
59:	Prognostische Abweichungs- -analyse .....	568
60:	Nachsteuerung .....	569