

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Inhaltsübersicht	IX
Abkürzungsverzeichnis	XXVII

Teil I

Grundlegung

1. Unternehmung und Unternehmungsführung	3
1.1 Charakterisierung der Unternehmung als System mit Zielen, Potentialen und Aktionen auf systemtheoretischer Grundlage	7
1.1.1 Zielsystem der Unternehmung	11
1.1.2 Potential- und Aktionssystem der Unternehmung – Organisation der Unternehmung	22
1.2 Charakterisierung der Führung des Systems Unternehmung auf entscheidungstheoretischer Grundlage	28
1.2.1 Führung als Institution	28
1.2.2 Führung als Prozeß	32
1.3 Charakterisierung der Führung des Systems Unternehmung auf vertragstheoretischer Grundlage	40
2. Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in Unternehmungen	45
2.1 Planung und Kontrolle als Phasen des Führungsprozesses	45
2.2 Planung und Kontrolle in der Unternehmung als System vermaschter Regelkreise	50
2.3 Planungs- und Kontrollrechnung als Ausdruck quantifizierter Planung und Kontrolle	56
2.4 Planungs- und Kontrollrechnung bei unterschiedlichen Annahmen über künftige Umweltsituationen und bei unterschiedlichen Zielsetzungen	61
2.4.1 Entscheidungen bei einwertigen Erwartungen (Entscheidungen unter Sicherheit)	62
2.4.2 Entscheidungen bei mehrwertigen Erwartungen (Entscheidungen unter Ungewißheit)	71
3. Planungs- und Kontrollsysteme/Plan- und Berichtssysteme für Unternehmungen	77
3.1 Systemanalyse – Charakterisierungsmerkmale eines Planungs- und Kontrollsystems/Plan- und Berichtssystems	79

3.2 Systementwurf – Grundsätzliche Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Planungs- und Kontrollsystems/Plan- und Berichtssystems	86
3.2.1 Ziele, Potentiale, Aktionen und Aktionsobjekte als Gegenstände qualitativer und quantitativer Planung	86
3.2.2 Planungssystem auf der Basis periodischer und aperiodischer Teilplanungen für organisatorische Einheiten und Projekte	89
3.3 Pragmatische Kennzeichnung der Teilplanungskomplexe eines Planungssystems	96
3.3.1 Grundkonzept: Generelle Zielplanung, Strategische Planung, Operative Planung, Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung	96
3.3.2 Erweiterungen des Grundkonzeptes im Rahmen visionsorientierter, vernetzter, dialogischer Führung.	108

Teil II

Charakterisierung der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) und des Controlling

1. Wertgrößen des deutschen Rechnungs- und Finanzwesens als Grundlagen der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung	117
1.1 Gliederung der Wertgrößen	117
1.2 Verarbeitung der Wertgrößen im Rechnungs- und Finanzwesen	121
2. Wertgrößen des US-amerikanischen Rechnungs- und Finanzwesens	135
2.1 Gliederung der Wertgrößen	138
2.2 Verarbeitung der Wertgrößen im Financial Accounting und im Management Accounting	140
3. Wertsteigerung als Ziel ergebnis- und liquiditätsorientierter Planungs- und Kontrollrechnung	151
3.1 Wertsteigerung als Ziel aller Anspruchsgruppen der Unternehmung	151
3.2 Kapitalmarktorientierte Mindestverzinsungsansprüche von Eigen- und Fremdkapitalgebern als Ziel ergebnisorientierter Planungs- und Kontrollrechnung	154
3.2.1 Kapitalkostensätze	154
3.2.2 Verfahren und Anwendungsbereiche	161
3.3 Mindestverzinsungsansprüche in Kapitalwertrechnungen	172
3.3.1 Grundsätzliches zum Kapitalwert	172
3.3.2 Ableitung von Gesamtkapitalwert, Eigenkapitalwert/ Shareholder Value und residualem Kapitalwert	176
3.4 Mindestverzinsungsansprüche im Rahmen von Periodenrechnungen	181
3.4.1 Kalkulatorische Gewinne vor und nach Steuern	181
3.4.2 Return on Investment	184
3.5 Mindestverzinsungsansprüche im Rahmen von Projektrechnungen	187
3.6 Liquidität als unabdingbares Ziel ergebnis- und liquiditätsorientierter Planungs- und Kontrollrechnungen	188

4. PuK und Konzepte wertorientierter Unternehmensführung	191
4.1 Konzept von Rappaport	192
4.1.1 Bewertungsmethodischer Rahmen	192
4.1.2 Unternehmungswertorientierte Führung	195
4.2 Konzept von Copeland/Koller/Murrin	197
4.2.1 Bewertungsmethodischer Rahmen	197
4.2.2 Unternehmungswertorientierte Führung	199
4.3 Konzept von Stern Stewart	202
4.3.1 Bewertungsmethodischer Rahmen	202
4.3.2 Unternehmungswertorientierte Führung	205
4.4 Konzept von Lewis	207
4.4.1 Bewertungsmethodischer Rahmen	207
4.4.2 Unternehmungswertorientierte Führung	210
4.5 PuK-Grundkonzept im Rahmen wertorientierter Führung	212
4.5.1 Bewertungsmethodischer Rahmen	212
4.5.2 Unternehmungswertorientierte Führung	214
4.6 Vergleich der Konzepte	217
5. Ableitung des Zahlenwerkes der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) als Aufgabe und Instrument wertorientierter Unternehmensführung	219
5.1 Grundschemata der klassischen PuK mit PuK-Kennzahlensystem auf Basis des deutschen internen und externen Rechnungswesens und des Finanzwesens (RoI-/Cash-flow-System)	224
5.2 Grundschemata der vereinfachten PuK mit PuK-Kennzahlensystem auf Basis eines einheitlichen deutschen Rechnungswesens und des Finanzwesens (Wertbeitrags-/Cash-flow-System)	236
5.3 Grundschemata der internationalisierten PuK mit PuK-Kennzahlensystem primär auf Basis eines einheitlichen Rechnungswesens nach US-GAAP mit kalkulatorischen Zusatzinformationen (EVA- bzw. EP-/Cash-flow-System)	244
5.4 Planungs- und Kontrollrechnung und Balanced Scorecard	251
5.5 Hauptzwecke der PuK	260
5.5.1 Verbesserung der Führung durch Planung von Zielen mittels Zielvereinbarung (Management by Objectives)	260
5.5.2 Verbesserung der Führung durch Auswertung spezifischer Kontrollergebnisse (Management by Exception)	262
5.5.3 Verbesserung der Führung durch Koppelung der Zielplanung und Zielerreichungskontrolle mit der Führungskräftevergütung	262
6. PuK in Planungs- und Kontrollsystemen als Kern des Controllingkonzeptes	265
6.1 Konzept und Entwicklung des Controlling	265
6.2 Ziel, Aufgaben und Instrumente des Controlling im Überblick	272
6.2.1 Ziel und generelle Aufgabe des Controlling	272
6.2.2 Spezielle Aufgaben und spezielle Instrumente des Controlling	277
6.3 Führungskräfte und Führungshilfen als Träger des Controlling – als Träger der Gestaltung und Nutzung von Planungs- und Kontrollsystemen mit integrierter Planungs- und Kontrollrechnung	285

Teil III

PuK in Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	289
1.1 Aufbauorganisation und Planrahmen	291
1.2 PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument	298
1.3 Analysen und Prognosen im Hinblick auf Umwelt und Unternehmung	318
1.3.1 Umwelt- und Unternehmungsanalysen	319
1.3.2 Umweltprognosen	324
1.3.2.1 Begriff, Zweck und Gliederungsmöglichkeiten von Umweltprognosen	324
1.3.2.2 Objekte und Verfahren qualitativer Umweltprognosen	326
1.3.2.3 Objekte und Verfahren quantitativer Umweltprognosen	327
1.3.2.4 Kombinierte qualitative und quantitative Umweltprognosen (Szenario-Technik und Frühwarnsysteme)	329
2. PuK im Rahmen der generellen Zielplanung	341
2.1 Zielplanungsprozeß	343
2.2 Generelle monetäre Ziele als Planungsobjekte und Planungsergebnisse (Kapitalwerte und Periodenergebnisse als Ergebnisziele)	346
3. PuK im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	359
3.1 Geschäftsfeldplanung mit integrierter Funktionsbereichs- und Regionalstrategieplanung auf Unternehmungs- und Geschäftsfeldebene (integrierte Produktprogramm- und Potentialplanung)	361
3.1.1 Grundsätzliches zur Geschäftsfeldplanung	361
3.1.2 Problemstellungsphase der Geschäftsfeldplanung: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der integrierten Produktprogramm- und Potentialplanung	369
3.1.3 Suchphase der Geschäftsfeldplanung: Ermittlung von Produktprogramm- und Potentialalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Restriktionen	375
3.1.3.1 Produkt- und Prozeßplanung als Basis für Produktprogramm- und Potentialalternativen	376
3.1.3.2 Produktprogramm- und Potentialalternativen – interne und externe Investitions-/Desinvestitionsalternativen	389
3.1.4 Beurteilungsphase der Geschäftsfeldplanung: Ergebnis- und finanzierungsorientierte Beurteilung von Produktprogramm- und Potentialalternativen	391
3.1.4.1 Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte auf der Basis statischer Investitionsrechnungen	395
3.1.4.2 Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte auf der Basis dynamischer Investitionsrechnungen	400
3.1.4.3 Ergebnisorientierte Beurteilung von Geschäftsfeldern und Gesamtunternehmung auf der Basis von Kapitalwert- rechnungen und Periodenrechnungen	405
3.1.4.4 Erweiterung der ergebnisorientierten Beurteilungsinstrumente: Entscheidungsbaumverfahren und Realoptionen	415

3.1.4.5	Ergebnis- und liquiditäts-/finanzierungsorientierte Beurteilungsinstrumente: Gesamtplanungsmodelle	426
3.1.5	Entscheidungsphase der Geschäftsfeldplanung: Festlegung des vorzugebenden Produkt- und Potentialprogramms	437
3.2	Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung (Potentialstrukturplanung)	441
3.2.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung . . .	441
3.2.2	Suchphase: Ermittlung von Organisations- und Rechtsform-/ Rechtsstrukturalternativen	442
3.2.3	Beurteilungsphase: Zielorientierte Beurteilung von Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturalternativen	445
3.2.4	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplans	446
3.3	Führungssystemplanung (führungspotentialorientierte Planung)	448
3.3.1	Führungskräfteplanung	449
3.3.2	Führungskräfteanreizsystemplanung	451
3.3.3	Führungsinformationssystemplanung	459
4.	PuK im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	461
4.1	Produktprogrammplanung und -kontrolle	463
4.1.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der mittel- und kurzfristigen Produktprogrammplanung . . .	464
4.1.2	Suchphase: Ermittlung von Produktprogrammalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Einflußfaktoren/Restriktionen	469
4.1.2.1	Restriktionen aus dem Absatzbereich	470
4.1.2.2	Restriktionen aus dem Produktionsbereich	472
4.1.2.3	Restriktionen aus dem Beschaffungsbereich	474
4.1.2.4	Restriktionen aus dem Umweltschutzbereich	474
4.1.3	Beurteilungsphase: Ergebnisorientierte Beurteilung alternativer Produktprogramme	476
4.1.3.1	Produktprogrammplanung bei Nichtvorhandensein von Engpässen in der Unternehmung	477
4.1.3.2	Produktprogrammplanung bei Vorhandensein eines Engpasses in der Unternehmung	478
4.1.3.3	Produktprogrammplanung bei Vorhandensein mehrerer Engpässe in der Unternehmung	482
4.1.4	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Produkt- programms mit dazugehöriger Erlös-, Kosten- und Ergebnisplanung	495
4.1.5	Kontrollphase: Ergebnisorientierte Kontrolle während und nach der Produktprogrammrealisation	499
4.2	Funktionsbereichsbezogene Planung und Kontrolle	505
4.2.1	Charakterisierung der funktionsbereichsbezogenen Planungs- und Kontrollrechnung	505
4.2.1.1	Wesen und Aufgabe der funktionsbereichsbezogenen PuK	505
4.2.1.2	Aufstellung, Umfang und Ausgestaltung der funktionsbereichsbezogenen PuK	507
4.2.2	Planungs- und Kontrollrechnung in den Funktionsbereichen der Unternehmung	512
4.2.2.1	PuK im Absatzbereich	512

4.2.2.2	PuK im Produktionsbereich	525
4.2.2.3	PuK im Beschaffungsbereich	545
4.2.2.4	PuK im Forschungs- und Entwicklungsbereich	547
4.2.2.5	PuK in Querschnittsfunktionsbereichen der Unternehmung	554
4.2.2.6	Besondere Instrumente zur Gemeinkostensenkung in den Funktionsbereichen	559
4.3	Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation	564
4.3.1	Begriff, Grundlagen, Zwecke und Verfahren der produkt-/ auftragsbezogenen Planung und Plankalkulation im Überblick	564
4.3.2	Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation bei Massengüterproduktion (Divisionskalkulation)	566
4.3.3	Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation bei Serien- und Einzelproduktion (Zuschlagskalkulation)	568
4.3.3.1	Grundsätzliches	568
4.3.3.2	Kalkulation mit Maschinenstundensatzrechnung	572
4.3.4	Prozeßkostenrechnung zur Verbesserung der produkt-/auftragsbezogenen Planung und Plankalkulation	574
5.	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung	579
5.1	Kalkulatorische Ergebnis-PuK.	580
5.2	Bilanzielle Ergebnis-PuK	590
5.2.1	Interne und externe Planungen	590
5.2.2	Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	593
5.2.2.1	Interne Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	593
5.2.2.2	Externe Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	598
5.2.2.3	Wertschöpfungsrechnung	606
5.2.3	Bilanzplanung und -kontrolle	609
5.2.3.1	Interne Bilanzplanung und -kontrolle	609
5.2.3.2	Externe Bilanzplanung und -kontrolle	612
5.3	Finanzplanung und -kontrolle	616
5.3.1	Grundsätzliches zur Zahlungsplanung und -kontrolle	616
5.3.1.1	Gegenstand, Aufgabe und Wesen	616
5.3.1.2	Voraussetzungen und Anforderungen	621
5.3.1.3	Zahlungsplanung in der integrierten Unternehmungsplanung	622
5.3.2	Partielle Aus- und Einzahlungsplanungen und -kontrollen	625
5.3.2.1	Cash-flow-Planung und -Kontrolle	625
5.3.2.2	Investitions- und Desinvestitionsplanung und -kontrolle	634
5.3.2.3	Außenfinanzierungs- und -definanzierungsplanung und -kontrolle	638
5.3.2.4	Liquiditätsreserveplanung und -kontrolle	646
5.3.3	Totale integrierte Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle/ Finanzplanung und -kontrolle	648
5.3.3.1	Grundsätzliches	648
5.3.3.2	Indirekte Finanzplanung	649
5.3.3.3	Direkte Finanzplanung	655
5.3.3.4	Informationsgehalt der totalen integrierten Finanzplanung	661
5.4	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanungsmodelle	664
5.4.1	Einfache und komplexe Simulationsmodelle	665
5.4.2	Analytische Modelle	680
5.4.3	Modelle im Rahmen der inkrementalen Zielplanung	686

5.5 Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung nach US-GAAP	692
5.5.1 Grundsätzliches	692
5.5.2 Income Statement	703
5.5.3 Statement of Stockholders' Equity	707
5.5.4 Balance Sheet	710
5.5.5 Statement of Cash flows	712
5.5.6 Segment Reporting	717
5.5.7 Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und IAS	719
5.5.8 Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und HGB-Vorschriften ..	730
5.5.9 Synoptische Darstellung der Rechnungslegungsvorschriften	731
6. PuK im Rahmen der strategischen und operativen Projektplanung (Planung zielorientierter zeitlich begrenzter Aktionsfolgen mit und ohne Potentialänderungen)	737
6.1 Grundsätzliches zur Projektplanung und zum Projektmanagement	737
6.2 Phasen der Projektplanung und -kontrolle	743
6.2.1 Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes, der Ziele und des Verfahrens der Projektplanung	743
6.2.2 Suchphase: Ermittlung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten (Aktionsfolgen)	745
6.2.2.1 Variablen und Restriktionen in der Projektgestaltung	745
6.2.2.2 Projektstrukturermittlung	747
6.2.2.3 Projekt- und kapazitätsorientierte Zeitermittlung	750
6.2.2.4 Projektkosten-/Projektergebnisermittlung	752
6.2.3 Beurteilungsphase: Leistungs-, zeit- und kosten-/ergebnisorientierte Beurteilung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten (Aktionsfolgen)	755
6.2.4 Entscheidungsphase: Festlegung des vorzuziehenden Projektplans	763
6.2.5 Kontrollphase: Leistungs-, zeit- und kosten-/ergebnisorientierte Kontrolle während und nach der Projektrealisation	764
6.3 Integration der Projektplanung in die Unternehmensplanung	767

Teil IV

PuK in Unternehmungen/Konzernen mit divisionaler Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	771
1.1 Aufbauorganisation und Planungskonzept	772
1.2 Planrahmen	784
1.3 PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument	786
1.4 Zielorientierte (Konzern-)Verrechnungspreise	808
1.4.1 Begriff, Arten und Zwecke von Verrechnungspreisen in mehrgliedrigen Unternehmungen/Konzernen	808
1.4.2 Handels- und steuerrechtliche Zulässigkeit von Konzernverrechnungspreisen	809
1.4.3 Betriebswirtschaftliche Kriterien für die Wahl von Verrechnungspreisen	814

2. PuK der Zentrale im Rahmen der generellen Zielplanung	817
2.1 Kapitalwerte als kardinale Zielgrößen der Ergebnisplanung	817
2.2 Periodenergebnisse als Zielgrößen für das System Unternehmung und seine Subsysteme.	821
2.2.1 Grundsätzliches zur bilanziellen und kalkulatorischen Ergebniszielplanung	821
2.2.2 Kalkulatorische Ergebniszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme auf der Basis des RoI-Systems	823
2.2.2.1 Aussagefähigkeit des RoI-Systems bezogen auf die gesamte Unternehmung und die Obergesellschaft	826
2.2.2.2 Aussagefähigkeit des RoI-Systems bezogen auf Gliedbetriebe	827
2.3 Liquiditätszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme . .	831
3. PuK der Zentrale im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	833
3.1 Geschäftsfeldplanung in einer Unternehmung mit überwiegend dezentraler Führungsorganisation	837
3.2 Geschäftsfeldplanung in einer Unternehmung mit überwiegend zentraler Führungsorganisation	839
3.3 Besonders geeignete Hilfsmittel der Geschäftsfeldplanung im Konzern	842
3.3.1 Portfoliodarstellungen im Konzern	842
3.3.2 Kapitalwertorientierte Programmgestaltung und Ressourcen- verteilung im Konzern.	845
3.3.3 Mehrperiodige Ergebnis- und Finanzplanung im Konzern und kapitalwertorientierte Ressourcenverteilung.	849
4. PuK der Zentrale im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	853
4.1 Produktprogrammplanung.	853
4.2 Funktionsbereichsbezogene Planung	856
5. Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung der Zentrale/Konzernergebnis- und Konzernfinanzplanung	859
5.1 Konsolidierungsprinzipien für die ergebnisorientierte PuK	861
5.1.1 Grundlegende Konsolidierungsprinzipien für die klassische und die vereinfachte PuK.	861
5.1.2 Besonderheiten der Konsolidierung bei Vorhandensein von Konzerngesellschaften im Ausland.	867
5.2 Landesrechtliche und konzernerheitliche Abschlüsse als Basis für die ergebnisorientierte PuK von Konzerngesellschaften im Ausland	871
5.3 Kalkulatorische Ergebnis-PuK der Zentrale.	875
5.4 Bilanzielle Ergebnis-PuK der Zentrale	877
5.4.1 Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	877
5.4.2 Bilanzplanung und -kontrolle	880
5.5 Finanzplanung und -kontrolle der Zentrale	883
5.5.1 Aufgaben und Wesen	883
5.5.2 Besonderheiten partieller Zahlungsplanung und -kontrolle in der divisional organisierten Unternehmung	887
5.5.3 Besonderheiten der totalen integrierten Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle – Konzernfinanzplanung und -kontrolle	895

5.6	Konsolidierung nach US-GAAP	899
5.6.1	Grundsätzliches	899
5.6.2	Kapitalkonsolidierung	904
5.6.3	Sonstige Konsolidierungen	909
5.6.4	Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und IAS	910
5.6.5	Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und HGB-Vorschriften	915
5.6.6	Synoptische Darstellung der Rechnungslegungsvorschriften	917

Teil V

Organisation der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) in Planungs- und Kontrollsystemen

1.	Spezifische Träger der PuK	927
1.1	Stabsabteilung oder Zentralabteilung Unternehmensplanung	927
1.2	Abteilungen Controlling und Treasuring	929
1.3	Ausschüsse (Komitees) und Projektgruppen	931
1.4	Externe Serviceanbieter	934
2.	Aufbauorganisatorische Aspekte der PuK	935
2.1	Entwicklung der aufbauorganisatorischen Einordnung der Unternehmensplanung in der deutschen Industrie	935
2.2	Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring sowie einer zentralen Abteilung strategische Unternehmensplanung in Unternehmen mit funktionaler Aufbauorganisation	941
2.3	Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring sowie einer zentralen Abteilung strategische Unternehmensplanung in Unternehmen mit divisionaler Aufbauorganisation	949
3.	Ablauforganisatorische Aspekte der PuK	955
3.1	Allgemeine Vorbemerkungen zur Ablauforganisation der Planung	955
3.2	Ablauforganisation der PuK in Unternehmen mit funktionaler Aufbauorganisation	957
3.3	Ablauforganisation der PuK in Unternehmen mit divisionaler Aufbauorganisation	962

Teil VI

Wertorientierte Unternehmensführung bei DaimlerChrysler –
Strategische Planung und Controlling in einem globalen Konzern

Von Dr. Eckhard Cordes, Dr. Dr. h. c. Manfred Gentz, Peter Küspert und Michael Weber

1. DaimlerChrysler im Überblick	969
1.1 Der integrierte Konzern DaimlerChrysler	969
1.2 Konzernkennzahlen und Geschäftsaktivitäten	970
1.3 Auswirkungen der Integration von Daimler-Benz und Chrysler auf Planung und Steuerung	971
1.3.1 Neuorganisation des Controlling	971
1.3.2 Planung und Berichtswesen	972
1.3.3 Begriffe sowie Planungs- und Steuerungsinstrumente	972
2. Wertorientierte Führung – Planung und Steuerung	974
2.1 Führungsorganisation und -grundsätze	974
2.2 Konzernziele	976
2.3 System strategischer und operativer Ziele	978
2.4 Planungsabläufe	979
2.5 Wertsteigerung als Ziel der Unternehmensführung	980
2.6 Planungs- und Steuerungsinstrumente	980
2.6.1 Operating Profit	981
2.6.2 Net Assets (Kapitalbindung)	982
2.6.3 Kapitalkostensätze des Konzerns	984
2.6.4 Return on Net Assets, Return on Equity	985
2.6.5 Value Added (Wertbeitrag)	986
2.7 Wertbeitrag und Wertveränderung	987
2.8 Operatives Management mit Werttreibern	988
2.8.1 Konzeptionelle Grundlagen	989
2.8.2 Funktion und Inhalt von Werttreibern	989
2.8.3 Ermittlung von Werttreibern	990
3. Strategische Planung	991
3.1 Ziele der Strategischen Planung	991
3.2 Ebenen der Strategischen Planung	991
3.3 Inhalte der Strategischen Planung	992
3.3.1 Planungsverantwortung	992
3.3.2 Unterjährige gemeinsame Strategiearbeit	993
3.3.3 Strategisch Wirtschaftliche Gespräche (SWG)	994
3.3.4 Inhalte der Strategisch Wirtschaftlichen Gespräche	994
3.3.5 Konzernstrategieklausur	1000
4. Operative Planung	1001
4.1 Objekte der Operativen Planung	1001
4.1.1 Planung der Führungseinheiten	1001
4.1.2 Planung der rechtlichen Einheiten	1001
4.2 Ziele der Operativen Planung	1002
4.2.1 Ziele aus führungsorganisatorischer Sicht	1003

4.2.2	Ziele aus gesellschaftsrechtlicher Sicht	1004
4.3	Verantwortlichkeiten und Planungsteams	1005
4.4	Prozeß der Operativen Planung	1007
4.5	Inhalte und Zielfindung in der Operativen Planung	1008
4.5.1	Rahmenvorgaben	1008
4.5.2	Vorlage zu den Operativen Zielgesprächen	1010
4.5.3	Vorlage zur Konzernbehandlung	1015
5.	Unterjährige Zielverfolgung	1020
5.1	Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat	1020
5.1.1	Berichterstattung an den Vorstand	1020
5.1.2	Berichterstattung an den Aufsichtsrat	1021
5.1.3	Verantwortlichkeiten für die Berichtserstellung	1022
5.2	Inhalte des Managementberichtes zur Zielverfolgung	1022
5.2.1	Berichtsinhalte Konzern für Executive Management	1022
5.2.2	Inhalte der Einzeldarstellungen nach Geschäften	1026
5.3	Auswirkungen auf Vergütungs- und Incentivierungssysteme	1028
5.3.1	Ausrichtung der Incentivierung an der wertorientierten Führung	1028
5.3.2	Zielvereinbarungen	1028
5.3.3	Incentivierungsmodell für Mitarbeiter	1029
5.3.4	Incentivierungsmodell für Führungskräfte	1029
6.	Ausblick: Auswirkungen aktueller Marktentwicklungen der Automobilindustrie auf Planung und Steuerung	1031

Teil VII

Wertorientierte Unternehmens- und Geschäftsführung im Siemens Konzern

Von Heinz-Joachim Neubürger und Michael Sen

1.	Überblick über den Konzern	1037
1.1	Tätigkeitsfeld und Leistungsspektrum	1037
1.2	Eckdaten	1038
1.3	Unternehmensorganisation	1040
1.4	Leistungsorganisation – Corporate Governance	1041
1.5	Unternehmensprofil	1042
2.	Geschäftliches Umfeld und Geschäftsausrichtung	1046
2.1	Determinanten der Branchenstruktur	1046
2.2	Marktentwicklung und Wertschöpfungsausrichtung	1050
2.3	Dienstleistungsorientierung	1051
2.4	E-Business	1054
2.5	Zeitwettbewerb und Marktkapitalisierung	1056
3.	Wertorientierung auf Basis GWB®-Konzept	1059
3.1	Geschäftswertbeitrag als Führungsgröße	1059
3.2	Wertbausteine des Unternehmens	1061
3.3	Berechnungslogik für das Operative Geschäft	1063

3.4	Investitionsentscheidungen	1065
3.5	Ableitung der Zielvorgaben.	1065
4.	Elemente des wertorientierten Führungssystems	1066
4.1	Wertorientiertes Führungssystem im Überblick	1066
4.2	Führungsorganisation	1066
4.3	Portfoliopolitik und Performance-Beurteilung	1070
4.4	Incentivierung und Vergütungssystem	1073
4.5	Führungs- und Unternehmenskultur – Leitbild	1075
4.6	Instrumente der Geschäftssteuerung.	1077
5.	Führungsprozesse	1081
5.1	Anforderungen an Führungsprozesse	1081
5.2	Planung, Reporting und externe Finanzpublizität	1082
5.2.1	Planung.	1083
5.2.2	Geschäftspolitische und Regionen-Durchsprache	1085
5.2.3	Corporate Reporting und Forecasting	1085
5.2.4	Quartalsgespräche	1086
5.2.5	Ausblick Budgetierung und Rolling Forecast	1086
5.2.6	Externe Finanzpublizität – Fair Disclosure.	1087
5.3	Corporate Performance Controlling	1089
5.3.1	Zielfindungsprozess und Gap-Analyse	1089
5.3.2	Geschäftsanalyse und Identifikation von finanziellen Performance-Treibern	1090
5.3.3	Performance Forecasting	1090
5.4	Risikomanagement.	1091
5.4.1	Risikoidentifikation	1092
5.4.2	Analyse und Bewertung der Auswirkungen von Risiken	1093
5.4.3	Risikosteuerung	1094
5.4.4	Risikoberichterstattung	1094
6.	Rechnungswesen als Führungsinstrument	1096
6.1	Überblick Financial Statements	1096
6.2	Entwicklung des integrierten, internationalen Rechnungswesens	1097
7.	Schlußbemerkung	1101
8.	Literaturverzeichnis	1102

Teil VIII

Unternehmensplanung und Führungssystem bei Haniel

Von Günther Hülse

1.	Unternehmensdarstellung der Haniel-Gruppe: Gestern und Heute	1105
1.1	Historische Entwicklung – vom Stammhaus zur strategischen Führungsholding	1105
1.2	Unternehmensbereiche und strategische Geschäftseinheiten	1107

2. Führungsstruktur und -philosophie des Familienunternehmens Haniel	1110
2.1 Führungsebenen der Haniel-Gruppe	1110
2.2 Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen	1112
2.2.1 Formale Regelungen der Zusammenarbeit	1112
2.2.2 Praktische Durchführung der Zusammenarbeit	1113
2.3 Geschäftspolitische Grundsätze und Leitlinien – Bausteine der Haniel-Führungsphilosophie	1114
3. Unternehmensplanung als Element des Haniel-Führungssystems	1116
3.1 Historische Entwicklung des Planungssystems – Der weite Weg zur strategischen Führung	1116
3.2 Zusammenhang von Planung und Führung	1118
3.3 Grundsätzliche Gestaltung der Planung	1119
3.3.1 Planungsprozeß	1119
3.3.2 Planungsprinzipien	1120
3.3.3 Planungsrunden	1121
3.4 Strategische Planung	1122
3.4.1 Erarbeitung des Strategiepapiers	1122
3.4.2 Definition der strategischen Geschäftseinheiten	1125
3.4.3 Umfeldanalysen und -prognosen	1125
3.4.4 Analyse von Marktattraktivität und Wettbewerbsposition	1126
3.4.5 Erstellung des Ist-Portfolios und Erörterung strategischer Alternativen	1127
3.4.6 Erstellung des Ziel-Portfolios und Festlegung der strategischen Stoßrichtung	1128
3.4.7 Festlegung des strategischen Programms	1129
3.5 Operative Planung	1130
3.5.1 Soll-Ist-Vergleich der wesentlichen Ziele	1130
3.5.2 Planungsprämissen	1131
3.5.3 Operative Ziele und Maßnahmen	1132
3.5.4 Elemente und Aufbau der Planungsrechnung	1133
3.5.4.1 Investitionsplanung	1134
3.5.4.2 Umsatz- und Ergebnisplanung	1134
3.5.4.3 Bilanzplanung	1134
3.5.4.4 Kennzahlen	1136
3.5.5 Persönliche Arbeits- und Ergebnisziele	1137
3.5.6 Personalplanung	1138
3.5.7 Zusammenhang der Formulare zur operativen Planung	1139
3.6 Konzern- und Finanzplanung	1139
3.6.1 Konzernplan	1139
3.6.2 Finanzplanung	1140
3.6.3 Konzernportfolio	1141
4. Vergütungs- und Anreizsystem für Führungskräfte der Haniel-Gruppe	1142
4.1 Vergütung nach Zielerreichung und Wertbeitrag	1142
4.2 EVA-Beteiligungsmodell	1143
5. Berichterstattung und Steuerung als Element des Haniel-Führungssystems	1144
5.1 Anforderung an die Berichterstattung	1144
5.2 Umfang und Inhalt der Berichterstattung	1144
5.2.1 Berichterstattungsebenen	1144

5.2.2 Standardberichte	1145
5.2.3 Sonderberichte (Exception Reporting).	1146
5.3 Informatiklösungen für die Berichterstattung	1146
5.4 Kennzahlen als Führungsinstrument.	1147
6. Strategische Planung und Führung bei Haniel – Quo Vadis?	1148
6.1 Strukturwandel in Entwicklungsschüben.	1148
6.2 Zukunftsaspekte der strategischen Planung und Führung	1149
6.2.1 Zeit als Wettbewerbsfaktor – Flexibilität als Wettbewerbsvorteil.	1149
6.2.2 Vision als unverzichtbares Element der Führung	1150
6.2.3 Wertorientiertes Kunden- und Human Resources Management.	1150
7. Schlußbemerkungen	1152
Literaturverzeichnis	1155
Stichwortverzeichnis.	1215