

Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	22
<b>A. Grundlagen</b>	<b>24</b>
<b>1. Leistungserstellung</b>	<b>24</b>
<b>2. Leistungsarten</b>	<b>25</b>
2.1 Sachleistungen	25
2.2 Dienstleistungen	25
<b>3. Leistungsvermarktung</b>	<b>26</b>
<b>4. Verhalten der Marktteilnehmer</b>	<b>27</b>
<b>5. Unternehmen als System</b>	<b>29</b>
<b>6. Controllingbegriff und -aufgaben</b>	<b>32</b>
<b>7. Controllingumfeld</b>	<b>40</b>
7.1 Aufbau- oder Strukturorganisation	41
7.1.1 Funktionsstruktur	43
7.1.2 Objektstruktur	44
7.1.3 Projektorganisation	45
7.1.4 Konzernorganisation	49
7.2 Ablauf- oder Prozessorganisation	52
7.2.1 Einzelprozesse	52
7.2.2 Prozessketten	54
7.2.3 Prozessschnittstellen	57
7.2.4 Workflow und Groupware	58
7.2.5 Prozessmanagement und -controlling	60
7.3 Netzwerkorganisation	61
7.3.1 Technische Netze	62
7.3.2 Beziehungsnetze	64
7.3.2.1 Vernetzte Hierarchien	65
7.3.2.2 Netzwerkpartnerschaften	67
7.3.2.2.1 Virtuelles Unternehmen	69
7.3.2.2.2 Strategische Allianz	71
7.3.2.2.3 Soziale Netzwerke	72
7.4 Risiko	73
7.4.1 Risikoentstehung und -messung	75
7.4.2 Risikobereitschaft	81
7.4.3 Risikopolitik	82

7.4.4	Risikomanagement und -controlling	83
7.4.4.1	Risikoidentifikation	84
7.4.4.2	Risikoanalyse	85
7.4.4.3	Risikobewertung	89
7.4.4.4	Risikosteuerung	94
7.4.4.5	Risikokontrolle	99
7.4.5	Six Sigma-Ansatz	100
7.5	Principal Agent-Ansatz	104
7.6	Corporate Governance	106
<b>8.</b>	<b>Planungsfunktion des Controllings</b>	<b>109</b>
8.1	Planungsobjekte	112
8.1.1	Absichten	112
8.1.1.1	Vertrauenskultur	113
8.1.1.2	Szenarien	116
8.1.1.3	Berücksichtigung von Produkt- und Marktzyklen	118
8.1.1.4	Preisgestaltung	119
8.1.1.5	Kapitalausstattung	121
8.1.1.5.1	Einsatz von Eigenkapital	122
8.1.1.5.2	Einsatz von Fremdkapital	123
8.1.1.5.3	Investiertes Kapital	126
8.1.1.5.4	Immaterielle Vermögenswerte	128
8.1.1.5.5	Erläuterungen zur Bilanz	131
8.1.1.6	Generische Wettbewerbsstrategien	132
8.1.2	Ziele	134
8.1.2.1	Merkmale von Zielen	134
8.1.2.2	Ökonomisches Prinzip	136
8.1.2.3	Zielsystem	137
8.1.2.4	Gewinn	138
8.1.2.4.1	Gewinnermittlung	139
8.1.2.4.2	Gewinnverwendung	142
8.1.2.4.3	Gewinnbesteuerung	142
8.1.2.4.4	Absolute Erfolgskennzahlen	143
8.1.2.4.5	Relative Erfolgskennzahlen	144
8.1.2.5	Wertschöpfung	145
8.1.2.5.1	Entstehung von Wertschöpfung	145
8.1.2.5.2	Verteilung der Wertschöpfung	147
8.1.2.5.3	Outsourcing	147
8.1.2.6	Cashflow	150
8.1.2.7	Übergewinn	153
8.1.2.8	Nachhaltigkeit	155

8.1.2.8.1	Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	156
8.1.2.8.2	Ökologische Rahmenbedingungen	159
8.1.3	Maßnahmen	160
8.1.3.1	Strategien	160
8.1.3.2	Aktionen	164
8.1.4	Ressourceneinsatz	165
8.2	Planungszeitraum	166
8.3	Planungskalender	167
8.4	Planungsrichtungen	169
8.5	Planungsinstrumente und -techniken	170
8.5.1	SWOT-Analysen und Benchmarking	173
8.5.2	Klassifikationsmodelle	175
8.5.3	Ermittlungsmodelle	177
8.5.4	Prognosemodelle	177
8.5.5	Scoringmodelle	180
8.5.6	Simulationsmodelle	182
8.5.7	Realloptionsmodelle	185
8.6	Zusammenfassung von Einzelplänen	188
8.6.1	Verrechnungspreise und Konzernumlagen	188
8.6.2	Währungs- und Inflationsrisiken	190
8.6.3	Konsolidierung	191
8.7	Planverabschiedung und -umsetzung	191
<b>9.</b>	<b>Kontrollfunktion des Controllings</b>	192
9.1	Kontrollobjekte	193
9.1.1	Ergebniskontrollen	193
9.1.2	Verfahrenskontrollen	194
9.1.3	Prämissenkontrollen	195
9.2	Kontrollträger	195
9.3	Kontrollumfang	196
9.4	Kontrolltermine	196
9.5	Kontrollablauf	196
<b>10.</b>	<b>Informationsfunktion des Controllings</b>	198
10.1	Informationen	199
10.1.1	Informationsarten	200
10.1.2	Kennzahlen	201
10.1.2.1	Grundzahlen	202
10.1.2.2	Verhältniszahlen	202
10.1.2.3	Fortschrittszahlen	204
10.1.3	Kennzahlensysteme	204

10.2 Informationsmanagement	206
10.2.1 Information-Engineering	206
10.2.2 Information-Supporting	207
10.2.3 Cloud Computing	208
10.3 Datenbanksystem	209
10.3.1 Datenbank	209
10.3.1.1 Datenmodell	210
10.3.1.2 Datenhaltung und -bestände	212
10.3.2 Methodenbestand	216
10.3.3 Datenbankverwaltungs- bzw -managementsystem	216
10.4 Wissensbasierte Systeme	217
10.4.1 Organisationales Lernen	219
10.4.2 Wissensbasis des Unternehmens	221
10.4.3 Wissensmanagement	225
10.4.4 Wissenscontrolling	226
<b>11. Koordinationsfunktion des Controllings</b>	229
11.1 Sachbezogene Koordination	230
11.2 Personenbezogene Koordination	231
11.3 Zeitbezogene Koordination	232
<b>12. Controlling in institutionaler Sicht</b>	233
12.1 Organisatorische Abgrenzungen	234
12.2 Controllerorganisation	235
12.2.1 Controlling als Linienstelle	236
12.2.2 Controlling als Stabstelle	237
12.3 Binnenstruktur der Controllerorganisation	238
12.3.1 Funktionsstruktur	238
12.3.2 Prozessstruktur	240
12.4 Anforderungen an Controller	240
12.4.1 Fachliche Eigenschaften	241
12.4.2 Persönlichkeitsbedingte Eigenschaften	242
12.5 Controllingeffizienz	244
<b>Kontrollfragen</b>	246
<b>B. Strategische Planung</b>	257
<b>1. Planungshorizont</b>	257
<b>2. Strategische Erfolgsobjekte</b>	258
2.1 Außensegmentierung	258
2.2 Innensegmentierung	259

2.3	Wertschöpfungskette	262
2.4	Portfolioansatz	264
<b>3.</b>	<b>Strategische Erfolgsfaktoren</b>	<b>265</b>
3.1	Erfolgsfaktoren nach der Exzellenzstudie	268
3.2	Erfolgsfaktoren nach der PIMS-Studie	268
3.2.1	Marktanteil	268
3.2.2	Marktwachstum	270
3.3	Qualität	271
3.3.1	Qualität aus Sicht des Herstellers	272
3.3.2	Qualität aus Sicht des Kunden	273
3.4	Kundenbindung	274
3.5	Zeit	276
3.6	Umweltschutz	278
3.7	Business Communication	279
<b>4.</b>	<b>Synergieeffekte durch Vielfalt</b>	<b>282</b>
4.1	Outside-in-Perspektive	283
4.1.1	Sortimentsgestaltung	283
4.1.2	Kundenorientierung	286
4.1.2.1	Customer Relationship Management	286
4.1.2.2	CUSTOMOMICS	288
4.1.3	Markenwerte	289
4.1.4	Vertriebswege	292
4.2	Inside-out-Perspektive	294
<b>5.</b>	<b>Mengeneffekte durch Konzentration</b>	<b>295</b>
5.1	Erfahrungsraten	295
5.2	Produktplattform	298
5.3	Halbwertzeiten	298
5.4	Preis-Absatz-Funktion	300
5.5	Ursachen der Kurveneffekte	301
<b>6.</b>	<b>Strategisches Kostenmanagement</b>	<b>303</b>
6.1	Problemstellung	303
6.1.1	Kostenstruktur	304
6.1.2	Kostenverlauf	305
6.1.3	Kostenniveau	305
6.1.4	Kostencontrolling	306
6.2	Target Costing	307
6.2.1	Künftiger Marktpreis	307
6.2.2	Erlaubte Kosten	308
6.2.3	Produktkomponenten	308

6.2.4	Erwartete Kosten	309
6.2.5	Wertsteuerungsdiagramm	310
6.2.6	Weiterentwicklungen	312
6.3	Product Lifecycle Costing	312
6.3.1	Entstehungsphase	313
6.3.2	Marktphase	313
6.3.3	Nachsorgephase	314
6.3.4	Lebenszyklusrechnung	314
<b>7.</b>	<b>Investitionscontrolling</b>	316
7.1	Investitionsmotive	316
7.2	Investitionsobjekte	316
7.3	Dynamische Investitionsrechnungen	318
7.3.1	Kapitalwertmethode	319
7.3.2	Interne Zinsfußmethode	321
7.3.3	CFROI-Methode	323
7.3.4	EVA-Methode	325
7.3.5	Realoptionsansatz	327
7.4	Desinvestitionen	331
<b>8.</b>	<b>Unternehmensübernahme</b>	332
8.1	Arten der Übernahme	333
8.2	Pre-Merger-Phase	335
8.2.1	Übernahmekandidaten	335
8.2.2	Due Diligence	336
8.2.3	Wertermittlung	338
8.2.4	Übernahmevertrag	340
8.3	Post-Merger-Phase	341
8.4	Risiken einer Übernahme	343
<b>9.</b>	<b>Bausteine der Geschäftsstrategie</b>	344
9.1	Absatz	344
9.1.1	Ansatz der strategischen Lücke	345
9.1.1.1	Basisgeschäft	345
9.1.1.2	Entwicklungslinie	346
9.1.1.3	Handlungsoptionen	346
9.1.2	Absatzportfolios	348
9.1.2.1	Eindimensionales Produktportfolio	348
9.1.2.2	Mehrdimensionales Produktportfolio	350
9.1.2.3	Mehrdimensionales Kundenportfolio	351
9.2	Forschung und Entwicklung	352
9.2.1	Technische Innovationen	354

9.2.2	Entstehungszeit technischer Innovationen	356
9.2.3	Verbreitungszeit technischer Innovationen	357
9.2.4	Vorgänge der Produktfindung	359
9.2.5	Entwicklungsprojekte	359
9.2.5.1	Projektbewertung	360
9.2.5.1.1	Technische Angaben	361
9.2.5.1.2	Zeitangaben	361
9.2.5.1.3	Wertangaben	363
9.2.5.2	Projektsteuerung	363
9.2.5.3	Projektabbruch	364
9.2.6	Prototypen	365
9.2.7	Patentierung von Wissen	366
9.2.7.1	Patentanmeldung	367
9.2.7.2	Patentverwertung	368
9.2.7.2.1	Selbstnutzung	369
9.2.7.2.2	Verkauf	369
9.2.7.2.3	Lizenzvergabe	369
9.2.8	Produkthaftung	370
9.3	Produktion	373
9.3.1	Fertigung im Industriebetrieb	373
9.3.1.1	Massen- und Einzelfertigung	374
9.3.1.2	Anlagenwirtschaft	376
9.3.1.3	Kapazitätserweiterung	377
9.3.1.4	Kapazitätserhalt	378
9.3.1.5	Kapazitätsabbau	380
9.3.1.6	Fertigungstechnologien	381
9.3.2	Qualitätswesen	384
9.3.2.1	Qualitätssicherung	384
9.3.2.2	Qualitätskosten	385
9.3.2.3	Liefertreue	386
9.3.3	Produktionsstandorte	386
9.4	Beschaffung	388
9.4.1	Materialbedarf	389
9.4.2	Materialstruktur	390
9.4.3	Lieferantenstruktur	392
9.4.4	Einkauf	394
9.4.5	Logistik	396
9.4.5.1	Lagerhaltung	397
9.4.5.2	Transport	398
9.4.5.3	Lieferkette	400

9.4.6	Handlungsoptionen	404
9.4.6.1	Schließung einer strategischen Versorgungslücke	404
9.4.6.2	Beschaffungsportfolio	404
9.5	Personal	406
9.5.1	Einflussgrößen auf der Arbeitsplatzseite	406
9.5.1.1	Betriebsgröße	407
9.5.1.2	Flexible Arbeitszeit	408
9.5.1.3	Beschäftigungseffekte	410
9.5.2	Einflussgrößen auf der Personalseite	411
9.5.2.1	Qualifikation des Personals	412
9.5.2.1.1	Weiterbildung	412
9.5.2.1.2	Gruppenarbeit	415
9.5.2.1.3	Nachwuchsförderung	415
9.5.2.2	Vergütungsstruktur	416
9.5.2.2.1	Feste Entgelte	418
9.5.2.2.2	Variable Entgelte	421
9.5.3	Lohnstückkosten	424
9.5.4	Wert der Humanressourcen	425
9.5.5	Personalstruktur	426
9.5.5.1	Personaleintritte	427
9.5.5.2	Personalausritte	428
9.5.5.3	Personalbestandsklassen	429
9.5.6	Workonomics	429
9.5.7	Handlungsoptionen	431
9.5.7.1	Mitarbeiterportfolio	431
9.5.7.2	Humanressourcen-Portfolio	432
9.6	Finanzen	433
9.6.1	Finanzielles Gleichgewicht	434
9.6.2	Produkte als Erzeuger und Verbraucher von Cashflow	435
9.6.3	Hebelwirkung der Verschuldung	436
9.6.4	Finanzierungsregeln	436
9.6.5	Rückkauf eigener Aktien	437
9.6.6	Kapitalkosten	439
9.6.6.1	Kapitalkostensatz	439
9.6.6.2	Kapitalstruktur	439
9.6.6.3	Fremdkapitalkosten	441
9.6.6.4	Eigenkapitalkosten	442
9.6.6.5	Gewichtung der Kapitalkosten	445
9.6.6.6	Anwendung des gewichteten Kapitalkostensatzes zur Berechnung des Unternehmenswerts	445



9.6.6.7	Bonitätsrating	447
9.6.6.7.1	Agenturrating	447
9.6.6.7.2	Bankenrating	450
<b>10.</b>	<b>Zusammenhänge strategischer Plangrößen</b>	454
10.1	Strategische Bilanz	454
10.2	Balanced Scorecard	455
10.2.1	Aufbau	456
10.2.2	Umsetzung	459
10.2.3	Erweiterungen	460
<b>11.</b>	<b>Krisenmanagement</b>	461
11.1	Selbstverursachte Unternehmenskrisen	461
11.2	Feststellung einer Existenzkrise	463
11.3	Bewältigung der Existenzkrise	464
	<b>Kontrollfragen</b>	468
<b>C.</b>	<b>Frühwarnung</b>	482
<b>1.</b>	<b>Gestaltung der Frühwarnung</b>	483
1.1	Informationsbedarf	483
1.2	Frühindikatoren	486
1.3	Erfassung und Auswertung von Frühinformationen	489
<b>2.</b>	<b>Reaktionen auf Frühinformationen</b>	492
<b>3.</b>	<b>Mustererkennung</b>	494
	<b>Kontrollfragen</b>	498
<b>D.</b>	<b>Budgetierung</b>	500
<b>1.</b>	<b>Traditionelle Budgetierung</b>	500
1.1	Aufgaben	502
1.2	Formalisierungsgrad	506
1.2.1	Planbilanz	507
1.2.2	Plan-GuV	508
1.2.2.1	Betriebsrechnung	509
1.2.2.2	Neutrale Ergebnisrechnung	510
1.2.2.3	Gesamtergebnisrechnung	512
1.2.3	Kostencontrolling	512
1.2.3.1	Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung	512
1.2.3.2	Funktionskostenrechnung	513

1.2.3.3	Maschinenstundensatzrechnung	515
1.2.3.4	Prozesskostenrechnung	516
1.2.3.5	Kosten- und Leistungsrechnung im Wertschöpfungsnetzwerk	521
1.2.3.6	Projektkostenrechnung	523
1.2.3.7	Statische Investitionsrechnung	524
1.3	Budgetablauf	526
1.4	Fallbeispiel	528
1.4.1	Eck- und Strukturwerte	528
1.4.2	Einzelbudgets	531
1.4.2.1	Umsatz-/Leistungsbudget	532
1.4.2.2	Produktionsbudget	532
1.4.2.3	Investitionsbudget	533
1.4.2.4	Personalbudget	534
1.4.2.5	Beschaffungsbudget	535
1.4.2.6	Kostenbudget	535
1.4.2.6.1	Einzelkosten	536
1.4.2.6.2	Gemeinkosten	536
1.4.2.6.3	Gesamtkosten	540
1.4.2.7	Ergebnisbudget	540
1.4.2.7.1	Betriebsergebnis	540
1.4.2.7.2	Deckungsbeitrags-Ergebnis	541
1.4.2.7.3	Neutrales Ergebnis	542
1.4.2.7.4	Gesamtergebnis	544
1.4.2.8	Bilanzbudget und Finanzrechnung	545
1.4.2.9	Geplante Kapitalrentabilität	547
1.4.3	Variation von Teilbudgets	547
1.4.4	Vorgabecharakter des Gesamtbudgets	548
1.4.4.1	Zeitliche Untergliederung	548
1.4.4.2	Sachliche Untergliederung	550
<b>2.</b>	<b>Null-Basis-Budgetierung</b>	554
2.1	Einsatzbereiche	555
2.2	Ablauf	556
2.2.1	Bildung von Entscheidungseinheiten	556
2.2.2	Festlegung der Leistungsstufen	557
2.2.3	Formulierung von Alternativen	558
2.2.4	Rangordnung von Entscheidungspaketen	559
2.2.5	Budgetschnitt	560
<b>3.</b>	<b>Kritische Würdigung</b>	561
3.1	Traditionelle Budgetierung	561

3.2 Null-Basis-Budgetierung	564
<b>Kontrollfragen</b>	565
<b>E. Budget- und Projektkontrolle</b>	570
<b>1. Feststellung von Abweichungen</b>	570
<b>2. Analyse und Prognose von Abweichungen</b>	570
2.1 Analyse von ex-post-Abweichungen	571
2.1.1 Toleranzgrenzen	571
2.1.2 Kostenkontrolle	574
2.1.3 Erlöskontrolle	576
2.1.4 Fallweise Kontrollen	578
2.2 Prognose von ex-ante-Abweichungen	581
<b>3. Nachsteuerung</b>	583
<b>Kontrollfragen</b>	585
<b>F. Internes Berichtswesen</b>	587
<b>1. Aufbau</b>	589
<b>2. Berichtszwecke</b>	590
<b>3. Berichtsinhalte</b>	592
3.1 Standardberichte	593
3.2 Abweichungsberichte	595
3.3 Bedarfsberichte	596
<b>4. Berichtsgestaltung</b>	598
4.1 Format und Gliederung	598
4.2 Darstellung	598
4.2.1 Tabellen	598
4.2.2 Grafiken	600
4.2.2.1 Landkarten	601
4.2.2.2 Geometrische Charts	602
4.2.2.2.1 Rechteckdiagramme	603
4.2.2.2.2 Punktdiagramme	605
4.2.2.2.3 Kurvendiagramme	605
4.2.2.2.4 Flächendiagramme	606
4.2.2.2.5 Kreisdiagramme	607
4.2.2.2.6 Netzdiagramme	607
4.2.3 Kommentierung	608

4.2.4	Aktualität der Berichte	608
<b>5.</b>	<b>Berichtspräsentation</b>	609
	<b>Kontrollfragen</b>	610
	<b>Literaturverzeichnis</b>	612
	<b>Übungsteil (Aufgaben/Fälle)</b>	626
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	693