

# Inhaltsverzeichnis

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| <b>Einleitung: Was ist und wozu dient Controlling?</b> ..... | 25 |
| <b>1. Begriff und Abgrenzung des Controllings</b> .....      | 28 |
| <b>2. Planungsperspektive im Controlling</b> .....           | 33 |
| 2.1 Planungsdimensionen .....                                | 33 |
| 2.2 Hilfen zur Entscheidungsfindung .....                    | 36 |
| 2.2.1 Entscheidungssituationen .....                         | 36 |
| 2.2.2 Sonderfälle der Entscheidung .....                     | 39 |
| 2.3 Risikobehandlung .....                                   | 43 |
| 2.3.1 Darstellung und Bedeutung .....                        | 43 |
| 2.3.2 Handlungsoptionen .....                                | 45 |
| 2.4 Budgetierungsformen .....                                | 46 |
| 2.4.1 Budgetbestimmung .....                                 | 46 |
| 2.4.2 Budgetdimensionen .....                                | 49 |
| 2.5 Berichtswesen .....                                      | 51 |
| <b>3. Überprüfungsinhalte im Controlling</b> .....           | 54 |
| 3.1 Abgrenzung der Analysegrößen .....                       | 54 |
| 3.1.1 Relevanter Markt .....                                 | 54 |
| 3.1.2 Relevanter Wettbewerb .....                            | 56 |
| 3.1.3 Relevante Geschäftseinheit .....                       | 58 |
| 3.2 Zielsystem des Unternehmens .....                        | 59 |
| 3.3 Verfahren zur Situations-Analyse .....                   | 62 |
| 3.3.1 Produktlebenszyklus .....                              | 64 |
| 3.3.2 Größendegressionseffekt .....                          | 66 |
| 3.3.3 Branchenstruktur .....                                 | 67 |
| 3.3.4 Einfache Analyseverfahren .....                        | 70 |
| 3.3.5 Komplexe Analyseverfahren .....                        | 73 |
| 3.4 Strategische Stellgrößen .....                           | 76 |
| 3.4.1 Überprüfung der Nachfragequelle .....                  | 77 |
| 3.4.2 Überprüfung des Nachfragesegments .....                | 80 |
| 3.4.3 Überprüfung des Konkurrenzvorteils .....               | 84 |
| 3.4.4 Überprüfung des Marktverhaltens .....                  | 86 |
| 3.4.5 Überprüfung der Anbieterabfolge .....                  | 89 |
| 3.5 Unternehmerische Erfolgsfaktoren .....                   | 92 |
| 3.5.1 Peters and Waterman-Ansatz .....                       | 93 |
| 3.5.2 Pümpin-Ansatz .....                                    | 96 |
| 3.5.3 Profit Impact of Market Strategies .....               | 99 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| <b>4. Überwachungsinhalte im Controlling</b>    | 102 |
| 4.1 Kennzahlen auf Strukturbasis                | 102 |
| 4.1.1 Einzelkennzahlen                          | 102 |
| 4.1.2 Kennzahlensysteme                         | 104 |
| 4.2 Kennzahlen auf Prozessbasis                 | 106 |
| 4.2.1 Einzelkennzahlen                          | 106 |
| 4.2.2 Kennzahlensysteme                         | 109 |
| <b>5. Informationsversorgung im Controlling</b> | 112 |
| 5.1 Steuerung der Finanzierung                  | 112 |
| 5.1.1 Allgemeine Anforderungen                  | 112 |
| 5.1.2 Nutzung von Instrumenten                  | 116 |
| 5.1.3 Elemente der Kreditfinanzierung           | 119 |
| 5.1.3.1 Verbesserung der Kreditsicherheit       | 119 |
| 5.1.3.2 Geeignete Kreditformen                  | 120 |
| 5.1.3.3 Kreditsubstitute                        | 121 |
| 5.1.4 Elemente der Beteiligungsfinanzierung     | 123 |
| 5.1.5 Elemente der Selbstfinanzierung           | 124 |
| 5.1.6 Elemente der Rückstellungsfinanzierung    | 126 |
| 5.1.7 Finanzstrukturanalyse                     | 127 |
| 5.2 Steuerung der Investitionen                 | 128 |
| 5.2.1 Formen und Einflussgrößen                 | 128 |
| 5.2.2 Statische Rechenbasis zur Bewertung       | 130 |
| 5.2.2.1 Ansatz und Verfahren                    | 131 |
| 5.2.2.2 Kritische Bewertung                     | 133 |
| 5.2.3 Dynamische Rechenbasis zur Bewertung      | 134 |
| 5.2.3.1 Ansatz und Verfahren                    | 135 |
| 5.2.3.2 Kritische Bewertung                     | 137 |
| 5.2.4 Nominalinvestitionen                      | 138 |
| 5.2.4.1 Analytische Bewertung                   | 138 |
| 5.2.4.2 Heuristische Bewertung                  | 141 |
| 5.3 Steuerung der Kosten                        | 142 |
| 5.3.1 Adäquate Kostengliederungen               | 143 |
| 5.3.2 Kostensysteme                             | 146 |
| 5.3.2.1 Kostenartenrechnung                     | 147 |
| 5.3.2.2 Kostenstellenrechnung                   | 149 |
| 5.3.3 Analyse in der Vollkosten-Trägerrechnung  | 151 |
| 5.3.3.1 Stückrechnungsbasis                     | 151 |
| 5.3.3.2 Zeitrechnungsbasis                      | 155 |
| 5.3.4 Analyse in der Teilkosten-Trägerrechnung  | 156 |
| 5.3.4.1 Arten                                   | 156 |
| 5.3.4.2 Auswertungen                            | 158 |
| 5.3.5 Plankostenrechnungen                      | 161 |

|           |                                                                 |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.6     | Sonderformen der Kostenrechnung .....                           | 164        |
| 5.3.6.1   | Prozesskostenrechnung .....                                     | 165        |
| 5.3.6.2   | Zielkostenrechnung .....                                        | 167        |
| 5.3.6.3   | Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten ....        | 169        |
| 5.3.7     | Sonderformen der Kostenanalyse .....                            | 170        |
| 5.3.7.1   | Total Costs of Ownership .....                                  | 170        |
| 5.3.7.2   | Lebenszyklusrechnung .....                                      | 171        |
| 5.3.7.3   | Gemeinkostenwertanalyse .....                                   | 172        |
| 5.4       | Steuerung der Erlöse .....                                      | 173        |
| 5.4.1     | Erlösartenanalyse .....                                         | 174        |
| 5.4.1.1   | Haupterlöse .....                                               | 174        |
| 5.4.1.2   | Nebenerlöse aus Zusatzleistungen .....                          | 176        |
| 5.4.1.3   | Nebenerlöse aus Preiszuschlägen .....                           | 177        |
| 5.4.1.4   | Erlösschmälerungen (I) .....                                    | 179        |
| 5.4.1.5   | Erlösschmälerungen (II) .....                                   | 184        |
| 5.4.1.6   | Erlösschmälerungen (III) .....                                  | 185        |
| 5.4.1.7   | Erlösschmälerungen (IV) .....                                   | 188        |
| 5.4.1.8   | Preisnachlässe .....                                            | 189        |
| 5.4.1.9   | Konditionensystem .....                                         | 192        |
| 5.4.2     | Erlösstellenanalyse .....                                       | 195        |
| 5.4.2.1   | Objektdimension .....                                           | 195        |
| 5.4.2.2   | Gebietsdimension .....                                          | 197        |
| 5.4.2.3   | Zeitdimension .....                                             | 200        |
| 5.4.2.4   | Kombinierte Analyse .....                                       | 201        |
| 5.4.3     | Erlösträgeranalyse .....                                        | 202        |
| 5.4.3.1   | Statische Kundenwertermittlung .....                            | 202        |
| 5.4.3.2   | Dynamische Kundenwertermittlung .....                           | 204        |
| 5.4.3.3   | Maßnahmen zur Kundenwertsteigerung .....                        | 206        |
| <b>6.</b> | <b>Ausgewählte Bereiche des funktionalen Controllings .....</b> | <b>209</b> |
| 6.1       | Controlling in der Beschaffung .....                            | 209        |
| 6.1.1     | Transaktionsphasen im Einkaufsprozess .....                     | 209        |
| 6.1.1.1   | Initialisierung .....                                           | 209        |
| 6.1.1.2   | Problembeschreibung .....                                       | 212        |
| 6.1.1.3   | Einkaufsquellentaktik .....                                     | 213        |
| 6.1.1.4   | Anfragenstellung .....                                          | 216        |
| 6.1.1.5   | Angeboteinholung .....                                          | 218        |
| 6.1.1.6   | Angebotsbewertung .....                                         | 219        |
| 6.1.1.7   | Lieferantenauswahl .....                                        | 220        |
| 6.1.1.8   | Bestellverfahren .....                                          | 221        |
| 6.1.1.9   | Einkaufsabwicklung .....                                        | 222        |
| 6.1.2     | Arten gewerblicher Einkaufsobjekte .....                        | 227        |
| 6.1.3     | Entscheidungen im Organisationalen Einkauf .....                | 230        |

|         |                                               |     |
|---------|-----------------------------------------------|-----|
| 6.2     | Controlling in der Produktion .....           | 233 |
| 6.2.1   | Elemente des Produktionsinputs .....          | 233 |
| 6.2.2   | Elemente des Produktionsoutputs .....         | 235 |
| 6.2.3   | Produktionspotenziale .....                   | 237 |
| 6.2.3.1 | Anlageneinsatz .....                          | 237 |
| 6.2.3.2 | Kapazitätsnutzung .....                       | 239 |
| 6.2.3.3 | Technologieeinsatz .....                      | 240 |
| 6.2.4   | Optionen des Produktionslayouts .....         | 242 |
| 6.2.5   | Materialwirtschaft .....                      | 245 |
| 6.3     | Controlling in der Logistik .....             | 247 |
| 6.3.1   | Darstellung und Bedeutung .....               | 248 |
| 6.3.2   | Eingangslogistik .....                        | 248 |
| 6.3.3   | Entscheidungen zur Lagerung .....             | 250 |
| 6.3.4   | Entscheidungen zum Transport .....            | 252 |
| 6.3.5   | Einsatz logistischer Absatzhelfer .....       | 255 |
| 6.3.6   | Zwischenlagerung und Umladung .....           | 257 |
| 6.3.7   | Ausgangslogistik .....                        | 259 |
| 6.3.8   | Entsorgungslogistik .....                     | 261 |
| 6.4     | Controlling im Marketing .....                | 263 |
| 6.4.1   | Prüfgröße Markenwert .....                    | 263 |
| 6.4.1.1 | Messansätze .....                             | 263 |
| 6.4.1.2 | Bewertungskriterien .....                     | 265 |
| 6.4.1.3 | Darlegungsanlässe .....                       | 266 |
| 6.4.2   | Prüfgröße Preissetzung .....                  | 268 |
| 6.4.2.1 | Darstellung und Bedeutung .....               | 268 |
| 6.4.2.2 | Preis-Leistungs-Verhältnis .....              | 269 |
| 6.4.2.3 | Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung .....  | 271 |
| 6.4.2.4 | Nachfrageorientierte Preisgestaltung .....    | 272 |
| 6.4.2.5 | Betriebszielorientierte Preisgestaltung ..... | 273 |
| 6.4.2.6 | Erstmalige Preisfindung .....                 | 275 |
| 6.4.2.7 | Preisdifferenzierung .....                    | 277 |
| 6.4.2.8 | Interne Steuerungsfunktionen .....            | 279 |
| 6.4.3   | Prüfgröße Werbekonzept .....                  | 283 |
| 6.4.3.1 | Eckdaten der Werbung .....                    | 283 |
| 6.4.3.2 | Nutzung Nicht-klassischer Medien .....        | 287 |
| 6.4.3.3 | Nutzung Klassischer Medien .....              | 291 |
| 6.4.3.4 | Medienprofile .....                           | 294 |
| 6.4.4   | Prüfgröße Medialeistung .....                 | 296 |
| 6.4.4.1 | Rahmendaten der Mediastrategie .....          | 296 |
| 6.4.4.2 | Datenbasis für Mediazählungen .....           | 299 |
| 6.4.4.3 | Media-Audit .....                             | 301 |
| 6.4.4.4 | Mediataktik .....                             | 304 |

|         |                                                                   |     |
|---------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.5     | Controlling im Vertrieb .....                                     | 306 |
| 6.5.1   | Denkmodell Absatzkanal .....                                      | 306 |
| 6.5.2   | Gestaltungsdimensionen .....                                      | 307 |
| 6.5.3   | Formen des Direktvertriebs .....                                  | 313 |
| 6.5.4   | Formen des Indirektvertriebs .....                                | 316 |
| 6.5.5   | Präsenz im Absatzkanal .....                                      | 320 |
| 6.5.6   | Vertrieb über Marktveranstaltungen .....                          | 322 |
| 6.5.6.1 | Ungleichgewichtige Formen .....                                   | 322 |
| 6.5.6.2 | Gleichgewichtige Formen .....                                     | 325 |
| 7.      | <b>Ausgewählte Bereiche des instrumentalen Controllings</b> ..... | 327 |
| 7.1     | Controlling des Geschäftsmodells .....                            | 327 |
| 7.1.1   | Modellarchitektur .....                                           | 327 |
| 7.1.2   | Prozesssteuerung .....                                            | 332 |
| 7.1.2.1 | Prozessmodell als Basis .....                                     | 333 |
| 7.1.2.2 | Wirkungsgrad von Prozessen .....                                  | 335 |
| 7.1.2.3 | Produktivitätssteigerung .....                                    | 337 |
| 7.1.2.4 | Komplexitätsbehandlung .....                                      | 339 |
| 7.1.3   | Wertschöpfung .....                                               | 340 |
| 7.1.3.1 | Wertkette als Denkmodell .....                                    | 341 |
| 7.1.3.2 | Wertkettengestaltungen .....                                      | 342 |
| 7.2     | Controlling der Qualitätspolitik .....                            | 344 |
| 7.2.1   | Darstellung und Bedeutung .....                                   | 345 |
| 7.2.2   | Total Quality Management als Maxime .....                         | 346 |
| 7.2.3   | Six Sigma zur Umsetzung .....                                     | 348 |
| 7.2.4   | Qualitätsnormung und -verbriefung .....                           | 349 |
| 7.2.5   | Ausgewählte Werkzeuge im Qualitätscontrolling .....               | 351 |
| 7.2.5.1 | Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse .....                 | 351 |
| 7.2.5.2 | Quality Function Deployment .....                                 | 352 |
| 7.2.5.3 | Qualitätsmessungen und -auswertungen .....                        | 354 |
| 7.2.5.4 | Formale Qualitätstechniken .....                                  | 355 |
| 7.2.5.5 | Informale Qualitätstechniken .....                                | 357 |
| 7.2.6   | Qualitätskostenanalyse .....                                      | 360 |
| 7.2.7   | Fehlerfolgenabschätzung .....                                     | 362 |
| 7.2.8   | Kundenzufriedenheit .....                                         | 364 |
| 7.2.8.1 | Steuerung der Erwartungs- und Erlebnisniveaus .....               | 365 |
| 7.2.8.2 | Verfahren zur Zufriedenheitsmessung .....                         | 367 |
| 7.3     | Controlling des Personalwesens .....                              | 371 |
| 7.3.1   | Stellgrößen der Personalplanung .....                             | 371 |
| 7.3.1.1 | Bedarfsbasis an Mitarbeitern .....                                | 371 |
| 7.3.1.2 | Beschaffung von Mitarbeitern .....                                | 373 |
| 7.3.1.3 | Auswahl von Mitarbeitern .....                                    | 375 |
| 7.3.1.4 | Einsatz von Mitarbeitern .....                                    | 377 |
| 7.3.1.5 | Freisetzung von Mitarbeitern .....                                | 378 |

|           |                                                               |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 7.3.2     | Stellgrößen der Personalführung .....                         | 380        |
| 7.3.2.1   | Beurteilung von Mitarbeitern .....                            | 381        |
| 7.3.2.2   | Entwicklung von Mitarbeitern .....                            | 381        |
| 7.3.2.3   | Entgeltbasis für Mitarbeiter .....                            | 383        |
| 7.4       | Controlling der Wissensbasis .....                            | 386        |
| 7.4.1     | Wissensressourcen .....                                       | 386        |
| 7.4.2     | Forschungsdesign .....                                        | 389        |
| 7.4.3     | Informationssammlung .....                                    | 390        |
| 7.4.3.1   | Schreibtischforschung .....                                   | 390        |
| 7.4.3.2   | Feldforschung .....                                           | 392        |
| 7.4.3.3   | Erhebungsmethoden .....                                       | 394        |
| 7.4.4     | Datenauswertung und -interpretation .....                     | 397        |
| 7.5       | Controlling der Innovationsfähigkeit .....                    | 398        |
| 7.5.1     | Kreativitätsförderung .....                                   | 399        |
| 7.5.2     | Forschung und Entwicklung .....                               | 405        |
| 7.5.3     | Schutzrechtsmanagement .....                                  | 409        |
| 7.5.4     | Gewinnschwellen-Analyse .....                                 | 412        |
| 7.5.5     | Wertanalyse .....                                             | 414        |
| 7.5.6     | Marktprognosen .....                                          | 415        |
| 7.5.6.1   | Qualitative Verfahren .....                                   | 415        |
| 7.5.6.2   | Systematische Verfahren .....                                 | 420        |
| 7.6       | Controlling der Krisenbewältigung .....                       | 424        |
| 7.6.1     | Prävention durch Krisenvorsorge .....                         | 425        |
| 7.6.2     | Lenkung durch Sanierung .....                                 | 427        |
| 7.6.3     | Sicherung durch Turnaround .....                              | 428        |
| <b>8.</b> | <b>Ausgewählte Bereiche des sektoralen Controllings .....</b> | <b>434</b> |
| 8.1       | Controlling der Dienstleistung .....                          | 434        |
| 8.1.1     | Konstitutive Merkmale .....                                   | 434        |
| 8.1.2     | Kundendienste als sekundäre Dienstleistungen .....            | 439        |
| 8.1.3     | Spezifische Instrumente zur Ertragssteuerung .....            | 441        |
| 8.1.3.1   | Leistungsbündelung .....                                      | 441        |
| 8.1.3.2   | Preisbaukasten .....                                          | 444        |
| 8.1.3.3   | Yield Management .....                                        | 447        |
| 8.1.4     | Raumfaktor Standortwahl .....                                 | 448        |
| 8.1.5     | Zeitfaktor Abwicklung .....                                   | 451        |
| 8.2       | Controlling der Absatzmittler im Handel .....                 | 452        |
| 8.2.1     | Datenbasis Warenwirtschaftssystem .....                       | 453        |
| 8.2.1.1   | Arbeitsweise des Systems .....                                | 453        |
| 8.2.1.2   | Module des Systems .....                                      | 454        |
| 8.2.2     | Efficient Consumer Response .....                             | 455        |
| 8.2.2.1   | Systemelemente .....                                          | 456        |
| 8.2.2.2   | ECR-Angebotsseite .....                                       | 458        |
| 8.2.2.3   | ECR-Nachfrageseite .....                                      | 460        |

|         |                                                        |            |
|---------|--------------------------------------------------------|------------|
| 8.2.3   | Collaborative Planning Forecasting Replenishment ..... | 461        |
| 8.2.4   | Transparenz im indirekten Absatzkanal .....            | 462        |
| 8.2.5   | Besonderheiten im stationären Einzelhandel .....       | 465        |
| 8.2.5.1 | Direkte Produkt-Profitabilität .....                   | 465        |
| 8.2.5.2 | Direkte Produkt-Rentabilität .....                     | 467        |
| 8.2.5.3 | Regalplatznutzung .....                                | 469        |
| 8.2.5.4 | Platzierungsoptimierung .....                          | 470        |
| 8.3     | Controlling der Internationalisierung .....            | 472        |
| 8.3.1   | Auslandsmarktfaktoren .....                            | 472        |
| 8.3.2   | Auslandsmarktrisiken .....                             | 474        |
| 8.3.2.1 | Risikoarten .....                                      | 474        |
| 8.3.2.2 | Risikobewertung .....                                  | 475        |
| 8.3.3   | Beurteilung der Marktbearbeitung .....                 | 477        |
| 8.3.3.1 | Außenhandel als Option .....                           | 477        |
| 8.3.3.2 | Dauervertragsabsatz als Option .....                   | 480        |
| 8.3.3.3 | Direktinvestition als Option .....                     | 483        |
| 8.3.4   | Beurteilung der Marktabfolge .....                     | 484        |
| 8.3.5   | Beurteilung der Marktführung .....                     | 487        |
| 9.      | <b>Sonderbereich Online-Controlling .....</b>          | <b>491</b> |
| 9.1     | Ausprägungen des e-Commerce .....                      | 491        |
| 9.2     | Besonderheiten im Online-Geschäft .....                | 493        |
| 9.2.1   | Merkmale des Online-Angebots .....                     | 493        |
| 9.2.2   | Virtuelle Marktveranstaltungen .....                   | 494        |
| 9.2.2.1 | Marktplatzauslegung .....                              | 494        |
| 9.2.2.2 | Dynamische Preisbildung .....                          | 495        |
| 9.2.3   | e-Shop-Auftritt .....                                  | 498        |
| 9.3     | Online-Präsenzen .....                                 | 500        |
| 9.3.1   | Eignung der Corporate Website .....                    | 500        |
| 9.3.2   | Display-Werbung .....                                  | 501        |
| 9.3.2.1 | Formen .....                                           | 501        |
| 9.3.2.2 | Auslieferung .....                                     | 503        |
| 9.3.2.3 | Affiliation .....                                      | 505        |
| 9.3.3   | WWW-Messwerte .....                                    | 506        |
| 9.3.4   | e-Mail-Einsatz .....                                   | 509        |
| 9.3.5   | Soziale Medien .....                                   | 510        |
| 9.3.6   | Mobile Medien .....                                    | 514        |
| 9.3.7   | Suchmaschinen-Einsatz .....                            | 515        |
| 9.4     | Datenbasis .....                                       | 517        |
| 10.     | <b>Institutionales Controlling .....</b>               | <b>523</b> |
| 10.1    | Aufgabengestaltung .....                               | 523        |
| 10.2    | Arbeitsgestaltung .....                                | 525        |
| 10.3    | Prinzipien der organisationalen Stellenbildung .....   | 526        |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| 10.4 Formen der Aufbauorganisation .....                    | 529        |
| 10.4.1 Organisatorische Spezialisierung im Controlling..... | 529        |
| 10.4.2 Organisatorische Konfiguration im Controlling.....   | 537        |
| 10.4.3 Organisatorische Koordination im Controlling .....   | 541        |
| <b>Literaturhinweise .....</b>                              | <b>545</b> |
| <b>Sachwortregister .....</b>                               | <b>548</b> |