

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVIII

Teil I

Grundlegung

1. Unternehmung und Unternehmungsführung	3
2. Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in Unternehmungen	41
3. Planungs- und Kontrollsysteme/Plan- und Berichtssysteme für Unternehmungen	71

Teil II

Charakterisierung der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung – PuK

1. Wertgrößen des Rechnungs- und Finanzwesens als Grundlagen der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung	111
2. Unternehmungsziele Ergebnis und Liquidität als Ausgangspunkte für die Gestaltung der Planungs- und Kontrollrechnung	123
3. Beziehungen zwischen den Zielen Ergebnis, Rentabilität und Liquidität	135
4. Ableitung des Zahlenwerks der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) aus den oberen monetären Zielen der Unternehmung	147
5. Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) in Planungs- und Kontrollsystmen als Bestandteil des Controlling- konzeptes	167

Teil III

Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) im Planungs- und Kontrollsyste m für Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	191
2. PuK im Rahmen der generellen Zielplanung	241
3. PuK im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	257
4. PuK im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	353
5. Gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanung	491

Teil IV

Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) im Planungs- und Kontrollsyste m für mehrgliedrige Unternehmungen/ Konzerne mit primär produktorientierter oder primär regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	611
2. PuK der Zentrale im Rahmen der generellen Zielplanung	657
3. PuK der Zentrale im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	673
4. PuK der Zentrale im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	691
5. Gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanung der Zentrale/Konzernergebnis- und Konzernfinanzplanung	697

Teil V

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

1. Organisation der PuK	747
2. PuK und EDV	787

Teil VI

Planungssystem mit integrierter Planungsrechnung der Henkel KGaA, Düsseldorf

821

Teil VII

Strategische und operative Führung im Daimler-Benz-Konzern – Philosophie und Instrumentarien

849

Teil VIII

Planung und Kontrolle im Führungssystem des Hauses Siemens

959

Teil IX

Integrierte Planungs- und Kontrollrechnung im Planungs- und Kontrollsystmen des Preussag-Konzerns ..

1073

Inhaltsverzeichnis

Teil I

Grundlegung

1. Unternehmung und Unternehmungsführung	3
1.1 Charakterisierung der Unternehmung auf systemtheoretischer Grundlage und bei Interpretation der Unternehmung als zielorientiertes Aktionszentrum	6
1.1.1 Grundsätzliches zum Systembegriff	6
1.1.2 Charakterisierung des Systems Unternehmung und grundlegender Subsysteme	8
1.1.2.1 Unternehmung als System	8
1.1.2.2 Grundlegende Subsysteme der Unternehmung	10
1.1.2.2.1 Zielsystem der Unternehmung	10
1.1.2.2.2 Potential- und Aktionssystem der Unternehmung	21
1.1.3 System Industrieunternehmung und System Dienstleistungsunternehmung	27
1.2 Charakterisierung der Führung des Systems Unternehmung auf entscheidungstheoretischer Grundlage	30
1.2.1 Führungsbegriffe	30
1.2.2 Führung als Institution	30
1.2.3 Führung als Prozeß	34
2. Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in Unternehmungen	41
2.1 Planung und Kontrolle als Phasen des Führungsprozesses	41
2.2 Planung und Kontrolle in der Unternehmung als System vermaschter Regelkreise	46
2.3 Planungs- und Kontrollrechnung als Ausdruck quantifizierter Planung und Kontrolle	51
2.4 Planungs- und Kontrollrechnung bei unterschiedlichen Annahmen über künftige Umweltsituationen und bei unterschiedlicher Zielsetzung	56
3. Planungs- und Kontrollsysteme/Plan- und Berichtssysteme für Unternehmungen	71
3.1 Zu den Begriffen Planungs- und Kontrollsyste/Plan- und Berichtssystem	71
3.2 Systemanalyse – Charakterisierungsmerkmale eines Planungs- und Kontrollsyste/Plan- und Berichtssystems	73
3.3 Systementwurf – Grundsätzliche Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Planungs- und Kontrollsyste/Plan- und Berichtssystems	80
3.3.1 Ziele, Potentiale, Aktionen und Aktionsobjekte als Gegenstände qualitativer und quantitativer Planung	80
3.3.2 Planungssystem auf der Basis periodischer und aperiodischer Teilplanungen für organisatorische Einheiten und Projekte	83
3.4 Pragmatische Kennzeichnung der Teilplanungskomplexe eines Planungssystems	90

3.4.1	Grundkonzept: Generelle Zielplanung, Strategische Planung, Operative Planung, Gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanung	90
3.4.2	Erweiterungen des Grundkonzeptes im Rahmen visionsorientierter, vernetzter, dialogischer Führung	102

Teil II

Charakterisierung der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung – PuK

1.	Wertgrößen des Rechnungs- und Finanzwesens als Grundlagen der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung	111
1.1	Gliederung der Wertgrößen	111
1.2	Verarbeitung der Wertgrößen im Rechnungs- und Finanzwesen	115
2.	Unternehmungsziele Ergebnis und Liquidität als Ausgangspunkte für die Gestaltung der Planungs- und Kontrollrechnung	123
2.1	Ableitung der Ziele unter systemtheoretischem Aspekt	123
2.2	Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug der Ziele der Unternehmung	126
2.2.1	Ergebnis und Rentabilität	126
2.2.1.1	Inhalt der Ergebnis- und Rentabilitätsziele	126
2.2.1.2	Ausmaß des Ergebniszels	129
2.2.1.3	Zeitlicher Bezug des Ergebniszels – Kapitalwert und Periodenziele	132
2.2.2	Liquidität	133
3.	Beziehungen zwischen den Zielen Ergebnis, Rentabilität und Liquidität	135
3.1	Beziehungen zwischen den Zielen Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben	135
3.1.1	Grundlegendes zu den Beziehungen bei konstantem und variablem Kapital	135
3.1.2	Beziehungen zwischen Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben bei nichtlinearer Gewinnfunktion	138
3.1.3	Beziehungen zwischen Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben bei linearer Gewinnfunktion	142
3.2	Beziehungen zwischen den Zielen Gewinnstreben und Umsatzstreben	144
3.3	Zusammenfassende Betrachtung der Zielbeziehungen	145
3.4	Beziehungen zwischen den Zielen Ergebnis und Liquidität	146
4.	Ableitung des Zahlenwerks der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) aus den oberen monetären Zielen der Unternehmung	147
4.1	Grundschema der PuK	148
4.2	Hauptzwecke der PuK	162
4.2.1	Verbesserung der Führung durch Planung von Zielen mittels Zielvereinbarung (Management by Objectives)	162
4.2.2	Verbesserung der Führung durch Auswertung spezifischer Kontrollergebnisse (Management by Exception)	163
4.2.3	Verbesserung der Führung durch Koppelung der Zielplanung und Zielerreichungskontrolle mit der Führungskräftevergütung	164

5. Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) in Planungs- und Kontrollsyste	men als Bestandteil des Controlling-konzeptes	167
5.1 Konzept und Entwicklung des Controlling	167	
5.2 Ziel, Aufgaben und Instrumente des Controlling im Überblick	174	
5.2.1 Ziel und generelle Aufgabe des Controlling	174	
5.2.2 Spezielle Aufgaben und spezielle Instrumente des Controlling	178	
5.3 Führungskräfte und Führungshilfen als Träger des Controlling – als Träger der Gestaltung und Nutzung von Planungs- und Kontrollsyste	mit integrierter Planungs- und Kontrollrechnung	186

Teil III

Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) im Planungs- und Kontrollsyste für Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	191
1.1 Aufbauorganisation und Planrahmen	191
1.2 PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument	198
1.3 Analysen und Prognosen im Hinblick auf Umwelt und Unternehmung	219
1.3.1 Umwelt- und Unternehmungsanalysen	220
1.3.2 Umweltprognosen	225
1.3.2.1 Begriff, Zweck und Gliederungsmöglichkeiten von Umwelt- prognosen	225
1.3.2.2 Objekte und Verfahren qualitativer Umweltprognosen	227
1.3.2.3 Objekte und Verfahren quantitativer Umweltprognosen	228
1.3.2.4 Kombinierte qualitative und quantitative Umweltprognosen ..	230
1.3.2.4.1 Szenario-Technik	230
1.3.2.4.2 Frühwarnsysteme	234
2. PuK im Rahmen der generellen Zielplanung	241
2.1 Zielplanungsprozeß	243
2.2 Generelle monetäre Ziele als Planungsobjekte und Planungsergebnisse (Kapitalwerte und mehrperiodige kalkulatorische und bilanzielle Ergebnisziele)	246
3. PuK im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	257
3.1 Geschäftsfeldplanung mit integrierter Funktionsbereichs- und Regional- strategieplanung auf Unternehmungs- und Geschäftsfeldebene (integrierte Produktprogramm- und Potentialplanung)	259
3.1.1 Problemstellungsphase der Geschäftsfeldplanung: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der integrierten Produktprogramm- und Potentialplanung	264
3.1.2 Suchphase der Geschäftsfeldplanung: Ermittlung von Produktprogramm- und Potentialalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Restriktionen	270

3.1.2.1	Produkt- und Prozeßplanung als Basis für Produktprogramm- und Potentialalternativen	270
3.1.2.1.1	Grundsätzliches	270
3.1.2.1.2	Beurteilungsinstrumente	276
3.1.2.2	Produktprogramm- und Potentialalternativen – interne und externe Investitions-/Desinvestitionsalternativen ..	282
3.1.3	Beurteilungsphase der Geschäftsfeldplanung:	
	Ergebnis- und finanzierungsorientierte Beurteilung von Produktprogramm- und Potentialalternativen	284
3.1.3.1	Grundsätzliches	284
3.1.3.2	Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte auf der Basis statischer Investitionsrechnungen	288
3.1.3.3	Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte auf der Basis dynamischer Investitionsrechnungen	293
3.1.3.3.1	Grundsätzliches zur Ermittlung von Kapitalwerten ..	293
3.1.3.3.2	Ermittlung von Kapitalwerten der Unternehmung als Ganzes (Gesamtkapitalwert, Eigenkapitalwert/ Shareholder Value, residualer Unternehmungskapitalwert)	297
3.1.3.4	Ergebnisorientierte Beurteilung verketteter Investitionsobjekte bei Einbeziehung des Entscheidungsbaumverfahrens	309
3.1.3.5	Ergebnisorientierte Beurteilung von Investitionsobjekten/-programmen und des Außenfinanzierungsvolumens	313
3.1.3.6	Ergebnis- und liquiditäts-/finanzierungsorientierte Beurteilung von Investitionsobjekten/-programmen im Rahmen von Gesamtplanungsmodellen	317
3.1.3.6.1	Simulationsmodelle	317
3.1.3.6.2	Analytische Modelle	323
3.1.4	Entscheidungsphase der Geschäftsfeldplanung:	
	Festlegung des vorzugebenden Produkt- und Potentialprogramms ..	328
3.2	Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung (Potentialstrukturplanung)	332
3.2.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung ..	332
3.2.2	Suchphase: Ermittlung von Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturalternativen	333
3.2.3	Beurteilungsphase: Zielorientierte Beurteilung von Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturalternativen	338
3.2.4	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplans	338
3.3	Führungssystemplanung (führungspotentialorientierte Planung)	340
3.3.1	Führungskräfteplanung	341
3.3.2	Führungskräfteanreizsystemplanung	343
3.3.3	Führungsinformationssystemplanung	350
4.	PuK im Rahmen der operativen Planung	
	(Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	353
4.1	Produktprogrammplanung	355
4.1.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der mittel- und kurzfristigen Produktprogrammplanung ..	355
4.1.2	Suchphase: Ermittlung von Produktprogrammalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Einflußfaktoren/Restriktionen	361

4.1.2.1 Restriktionen aus dem Absatzbereich	361
4.1.2.2 Restriktionen aus dem Produktionsbereich	363
4.1.2.3 Restriktionen aus dem Beschaffungsbereich	365
4.1.3 Beurteilungsphase: Ergebnisorientierte Beurteilung alternativer Produktprogramme	366
4.1.3.1 Produktprogrammplanung bei Nichtvorhandensein von Engpässen in der Unternehmung	367
4.1.3.2 Produktprogrammplanung bei Vorhandensein eines Engpasses in der Unternehmung	368
4.1.3.3 Produktprogrammplanung bei Vorhandensein mehrerer Engpässe in der Unternehmung	371
4.1.3.3.1 Ergebnisorientierte Programm- und Ablaufplanung (Erklärungsmodell/Entscheidungsmodell)	371
4.1.3.3.2 Multivariable Periodenergebniseinflußgrößenrechnung (Erklärungsmodell/Entscheidungsmodell)	374
4.1.3.3.3 Standardlösungsansatz der Linearen Programmierung (Entscheidungsmodell)	377
4.1.3.3.4 Erweiterungsmöglichkeiten und praktische Anwendung des Standardansatzes der Linearen Programmierung (Entscheidungsmodell)	380
4.1.4 Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Produktprogramms mit dazugehöriger Erlös-, Kosten- und Ergebnisplanung	384
4.1.5 Kontrollphase: Ergebnisorientierte Kontrolle nach Produktprogrammrealisation	385
4.2 Funktionsbereichsbezogene Planung	394
4.2.1 Charakterisierung der funktionsbereichsbezogenen Planungs- und Kontrollrechnung	394
4.2.1.1 Wesen und Aufgabe der funktionsbereichsbezogenen PuK	394
4.2.1.2 Aufstellung, Umfang und Ausgestaltung der funktionsbereichsbezogenen PuK	396
4.2.2 Planungs- und Kontrollrechnung in den Funktionsbereichen der Unternehmung	400
4.2.2.1 PuK im Absatzbereich	400
4.2.2.1.1 Planung der Ziele und Maßnahmen	400
4.2.2.1.2 Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung	404
4.2.2.1.2.1 Generelle und spezielle Vertriebsergebnisplanung und -kontrolle	404
4.2.2.1.2.2 Planung und Kontrolle der Vertriebs(gemeinkosten)kosten (Vertriebskostenplanung und -kontrolle)	409
4.2.2.2 PuK im Produktionsbereich	413
4.2.2.2.1 Planung der Ziele und Maßnahmen	413
4.2.2.2.2 Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung	415
4.2.2.2.2.1 Grundsätzliches	415
4.2.2.2.2.2 Planung und Kontrolle der Einzelmaterialkosten	416
4.2.2.2.3 Planung und Kontrolle der Einzellohnkosten	420
4.2.2.2.2.4 Planung und Kontrolle der Gemeinkosten	423
4.2.2.3 PuK im Beschaffungsbereich	434

4.2.2.3.1 Planung der Ziele und Maßnahmen	434
4.2.2.3.2 Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung	436
4.2.2.4 PuK im Forschungs- und Entwicklungsbereich	437
4.2.2.4.1 Planung der Ziele und Maßnahmen	437
4.2.2.4.2 Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung	440
4.2.2.5 PuK in Querschnittsfunktionsbereichen der Unternehmung ..	444
4.2.2.6 Besondere Instrumente zur Gemeinkostensenkung in den Funktionsbereichen	448
4.3 Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation	453
4.3.1 Begriff, Grundlagen, Zwecke und Verfahren der produkt-/auftragsbezogenen Planung und Plankalkulation im Überblick	453
4.3.2 Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation bei Massengüterproduktion (Divisionskalkulation)	455
4.3.3 Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation bei Serien- und Einzelproduktion (Zuschlagskalkulation)	456
4.3.3.1 Grundsätzliches	456
4.3.3.2 Kalkulation mit Maschinenstundensatzrechnung	460
4.3.4 Prozeßkostenrechnung zur Verbesserung der produkt-/auftragsbezogenen Planung und Plankalkulation	462
4.4 Projektplanung – Planung zielorientierter zeitlich begrenzter Aktionsfolgen ..	466
4.4.1 Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes, der Ziele und des Verfahrens der Projektplanung	469
4.4.2 Suchphase: Ermittlung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten ..	472
4.4.2.1 Variablen und Restriktionen in der Projektplanung	472
4.4.2.2 Projektstrukturermittlung	473
4.4.2.3 Projekt- und kapazitätsorientierte Zeitermittlung	477
4.4.2.4 Projektkostenermittlung	478
4.4.3 Beurteilungsphase: Zeit- und ergebnis-(kosten-)orientierte Beurteilung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten	481
4.4.4 Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Projektplanes mit dazugehöriger Erlös-, Kosten- und Ergebnisplanung	487
4.4.5 Kontrollphase: Zeit- und ergebnisorientierte Kontrolle während und nach Projektrealisation	488
5. Gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanung	491
5.1 Kosten- und Erlösplanung und -kontrolle – kalkulatorische Ergebnis-PuK ..	492
5.1.1 Ausgestaltung	492
5.1.2 Informationsgehalt	500
5.2 Aufwands- und Ertrags- sowie Bilanzplanung und -kontrolle – bilanzielle Ergebnis-PuK	502
5.2.1 Interne und externe Planungen	502
5.2.2 Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	505
5.2.2.1 Ausgestaltung der intern und extern orientierten Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	505
5.2.2.2 Informationsgehalt	522
5.2.3 Bilanzplanung und -kontrolle	526
5.2.3.1 Interne Bilanzplanung und -kontrolle	526
5.2.3.1.1 Ausgestaltung	526
5.2.3.1.2 Informationsgehalt	529
5.2.3.2 Handels- und Steuerbilanzplanung und -kontrolle	530

5.2.3.2.1 Ausgestaltung	530
5.2.3.2.2 Informationsgehalt	532
5.3 Auszahlungs- und Einzahlungsplanung und -kontrolle –	
Finanzplanung und -kontrolle	534
5.3.1 Grundsätzliches zur Zahlungsplanung und -kontrolle	534
5.3.1.1 Gegenstand, Aufgabe und Wesen	534
5.3.1.2 Voraussetzungen und Anforderungen	538
5.3.1.3 Zahlungsplanung in der integrierten Unternehmungsplanung ..	540
5.3.2 Partielle Aus- und Einzahlungsplanungen und -kontrollen	542
5.3.2.1 Cash-flow-Planung und -Kontrolle	542
5.3.2.1.1 Ausgestaltung	543
5.3.2.1.2 Informationsgehalt	549
5.3.2.2 Investitions- und Desinvestitionsplanung und -kontrolle	551
5.3.2.2.1 Ausgestaltung	552
5.3.2.2.2 Informationsgehalt	554
5.3.2.3 Außenfinanzierungs- und -definanzierungsplanung und -kontrolle	556
5.3.2.3.1 Ausgestaltung	557
5.3.2.3.2 Informationsgehalt	562
5.3.2.4 Liquiditätsreserveplanung und -kontrolle	563
5.3.3 Totale integrierte Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle/ Finanzplanung und -kontrolle	564
5.3.3.1 Grundsätzliches	564
5.3.3.2 Indirekte Finanzplanung	566
5.3.3.3 Direkte Finanzplanung	572
5.3.3.4 Informationsgehalt der totalen integrierten Finanzplanung ..	578
5.4 Gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanungsmodelle	581
5.4.1 Einfache und komplexe Simulationsmodelle	582
5.4.2 Analytische Modelle	598
5.4.3 Modelle im Rahmen der inkrementalen Zielplanung	603

Teil IV

Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) im Planungs- und Kontrollsyste m für mehrgliedrige Unternehmungen/Konzerne mit primär produktorientierter oder primär regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	611
1.1 Aufbauorganisation und Planungskonzept	612
1.2 Planrahmen	624
1.3 PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument	626
1.4 Zielorientierte (Konzern-)Verrechnungspreise	648
1.4.1 Begriff, Arten und Zwecke von Verrechnungspreisen in mehrgliedrigen Unternehmungen/Konzernen	648
1.4.2 Handels- und steuerrechtliche Zulässigkeit von Konzernverrechnungspreisen	649

1.4.3 Betriebswirtschaftliche Kriterien für die Wahl von Verrechnungspreisen	654
2. PuK der Zentrale im Rahmen der generellen Zielplanung	657
2.1 Kapitalwerte als kardinale Zielgrößen der Ergebnisplanung	657
2.2 Bilanzielle und kalkulatorische Ergebniszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme	661
2.2.1 Grundsätzliches zur bilanziellen und kalkulatorischen Ergebniszielplanung	661
2.2.2 Kalkulatorische Ergebniszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme auf der Basis des RoI-Systems	662
2.2.2.1 Aussagefähigkeit des RoI-Systems bezogen auf die gesamte Unternehmung	666
2.2.2.2 Aussagefähigkeit des RoI-Systems bezogen auf Gliedbetriebe ..	667
2.3 Liquiditätszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme	671
3. PuK der Zentrale im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	673
3.1 Geschäftsfeldplanung in einer Unternehmung mit überwiegend dezentraler Führungsorganisation	677
3.2 Geschäftsfeldplanung in einer Unternehmung mit überwiegend zentraler Führungsorganisation	679
3.3 Besonders geeignete Hilfsmittel der Geschäftsfeldplanung im Konzern	682
3.3.1 Portfoliodarstellungen im Konzern	682
3.3.2 Kapitalwertorientierte Programmgestaltung und Ressourcenverteilung im Konzern	685
3.3.3 Mehrperiodige Ergebnis- und Finanzplanung im Konzern	687
4. PuK der Zentrale im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	691
4.1 Produktprogrammplanung	691
4.2 Funktionsbereichsbezogene Planung	694
5. Gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanung der Zentrale/Konzernergebnis- und Konzernfinanzplanung	697
5.1 Konsolidierungsprinzipien für die ergebnisorientierte PuK	698
5.1.1 Grundlegende Konsolidierungsprinzipien	698
5.1.2 Besonderheiten der Konsolidierung bei internationalen Unternehmungen	705
5.2 Landesrechtliche und konzerneinheitliche Abschlüsse als Basis für die ergebnisorientierte PuK von Konzergesellschaften im Ausland	708
5.3 Kosten- und Erlösplanung und -kontrolle der Zentrale	712
5.4 Aufwands- und Ertrags- sowie Bilanzplanung und -kontrolle der Zentrale ..	714
5.4.1 Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle	714
5.4.2 Bilanzplanung und -kontrolle	718
5.5 Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle – Finanzplanung der Zentrale	721
5.5.1 Aufgaben und Wesen	721
5.5.2 Besonderheiten partieller Zahlungsplanung und -kontrolle in der divisional organisierten Unternehmung	725
5.5.2.1 Cash-flow-Planung und -Kontrolle	725
5.5.2.2 Investitions- und Desinvestitionsplanung und -kontrolle	726

5.5.2.3 Außenfinanzierungs- und -definanzierungsplanung und -kontrolle	727
5.5.3 Besonderheiten der totalen integrierten Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle – Konzernfinanzplanung und -kontrolle	734
5.6 Gesamtunternehmungsbezogenes Ergebnis- und Finanzplanungsmodell/Konzernmodell	738

Teil V

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

1. Organisation der PuK	747
1.1 Spezifische Träger der PuK	749
1.1.1 Stabsabteilung oder Zentralabteilung Unternehmungsplanung	749
1.1.2 Abteilungen Controlling und Treasuring	750
1.1.3 Ausschüsse (Komitees) und Projektgruppen	753
1.1.4 Externe Serviceanbieter	755
1.2 Aufbauorganisatorische Aspekte der PuK	757
1.2.1 Entwicklung der aufbauorganisatorischen Einordnung der Unternehmungsplanung in der deutschen Industrie	757
1.2.2 Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring sowie einer zentralen Abteilung strategische Unternehmungsplanung in Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation	763
1.2.3 Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring sowie einer zentralen Abteilung strategische Unternehmungsplanung in Unternehmungen mit primär produkt- oder regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation	771
1.3 Ablauforganisatorische Aspekte der PuK	776
1.3.1 Allgemeine Vorbemerkungen zur Ablauforganisation der Planung	776
1.3.2 Ablauforganisation der PuK in Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation	777
1.3.3 Ablauforganisation der PuK in Unternehmungen mit primär produkt- oder regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation	781
2. PuK und EDV	787
2.1 Grundsätzliches zum Aufbau und zur Arbeitsweise elektronischer Datenverarbeitungsanlagen	787
2.1.1 Hardware	788
2.1.2 Software	793
2.2 Entwicklungsstufen von EDV-gestützten Informationssystemen	794
2.2.1 EDV-gestützte Auftragsabwicklung und Dokumentationsrechnung als integriertes Informationssystem (Abrechnungssystem)	795
2.2.2 EDV-gestützte Planungs- und Kontrollsysteme – integrierte Führungs-Informationss-Systeme	796
2.2.2.1 Charakterisierung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten	796

2.2.2.2 Ergebnis- und liquiditätsorientierte PuK als Teil (Subsystem) eines integrierten Führungs-Informations-Systems	799
2.3 Grundsätzliches zum Aufbau eines integrierten Führungs-Informations-Systems	802
2.3.1 Erarbeitung des Grobkonzepts eines multifunktionalen Planungs- und Kontrollsysteams und detaillierter Subsysteme	802
2.3.2 Erarbeitung von Daten- und Modellbanken	805
2.3.2.1 Basisdaten- und -modellbank	805
2.3.2.2 Führungsdaten- und -modellbank	809
2.4 Integriertes Führungs-Informations-System in Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter Aufbauorganisation	813
2.4.1 Allgemeine Skizzierung	813
2.4.2 Ablauf der Datenverarbeitung in einem integrierten Führungs-Informations-System	814
2.4.3 Ergebnis- und liquiditätsorientierte PuK im Rahmen eines integrierten Führungs-Informations-Systems	815
2.5 Integriertes Führungs-Informations-System in Unternehmungen mit primär produkt- oder regionalorientierter Aufbauorganisation	816
2.5.1 Allgemeine Skizzierung	816
2.5.2 Ablauf der Datenverarbeitung in einem integrierten Führungs-Informations-System	816
2.5.3 Ergebnis- und liquiditätsorientierte PuK im Rahmen eines integrierten Führungs-Informations-Systems	817

Teil VI

Planungssystem mit integrierter Planungsrechnung der Henkel KGaA, Düsseldorf

Von Dr. Hans-Günter Grünewald

1. Rahmenbedingungen	821
1.1 Organisation des Unternehmens	821
1.2 Controlling-Organisation	821
2. Strategisches und operatives Controlling	824
2.1 Aufbau	824
2.2 Bestandteile	827
2.2.1 Vision, Unternehmensidentität, Unternehmenszweck	827
2.2.2 Strategische Planung	828
2.2.2.1 Unternehmensstrategie	828
2.2.2.2 Strategien der strategischen Geschäftseinheiten	830
2.2.3 Operative Geschäftsplanung	832
2.2.3.1 System der operativen Geschäftsplanung	832
2.2.3.2 Konsolidierung der Teilpläne	833
2.2.3.3 Wichtige Teilpläne	835
2.3 Steuerung und Kontrolle	839
2.3.1 Berichterstattung	840
2.3.2 Kennziffern	844

Teil VII

Strategische und operative Führung im Daimler-Benz-Konzern – Philosophie und Instrumentarien

Von Dr. Rolf A. Hanssen und Manfred Remmel

Einführung	849
1. Der Daimler-Benz-Konzern	851
1.1 Stufen der Konzernentwicklung	851
1.2 Struktur des Konzerns	852
2. Unternehmensphilosophie bei Daimler-Benz	857
2.1 Erfolgspotentiale aus der Konzernintegration	858
2.1.1 Synergien im Rahmen bestehender Geschäftsstrukturen	859
2.1.2 Effekte durch strategische Neuausrichtung	860
2.2 Unternehmenskultur und Leitbild des Konzerns	861
2.3 Philosophie und Grundprinzipien der Führung im Konzern	863
3. Strategische und operative Führung auf Konzernebene	866
3.1 Prozeß und Elemente der strategischen Führung auf Konzernebene	866
3.1.1 Stellenwert und Entwicklungsschritte der Strategischen Planung für den Daimler-Benz-Konzern	866
3.1.2 Das Konzept der Strategischen Planung	869
3.1.3 Segmentierung der Geschäfte	871
3.1.4 Elemente und Aufgaben der Geschäftsfeldstrategien	873
3.1.4.1 Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien	873
3.1.4.1.1 Strukturorganisation des Strategieentwicklungs- prozesses	873
3.1.4.1.2 Ablauf des Strategieentwicklungsprozesses	874
3.1.4.2 Überprüfung von Geschäftsfeldstrategien (Periodische Strategische Planung)	876
3.1.5 Elemente und Aufgaben der Konzernstrategie	876
3.1.5.1 Geschäftsrahmen und Rollenzuordnung	878
3.1.5.2 Ausgewogenheit des Geschäftsrahmens-/portfolios	885
3.1.5.3 Konzernweite Funktionalstrategien	887
3.1.5.4 Konzernweite Geschäftsstrategien	888
3.1.5.4.1 Überlegungen zur Globalisierung des Konzerns	888
3.1.5.4.2 Konzernweite Strategische Allianzen	892
3.1.5.5 Die Strategieklausur des Konzernvorstandes	893
3.2 Prozeß und Elemente der operativen Führung auf Konzernebene	894
3.2.1 Das Konzept der operativen Führung	894
3.2.2 Das Betriebsergebnis als zentrale operative Führungsgröße	895
3.2.3 Das Gesamtplanungs- und -berichterstattungssystem im Konzern	896
3.2.4 Berichterstattung zur Operativen Planung	898
3.2.5 Unterjährige Berichterstattung	901
4. Strategische und operative Führung auf Geschäftsbereichsebene am Beispiel Mercedes-Benz PKW	903
4.1 Philosophie und Grundprinzipien der Führung	903
4.1.1 Ausgangspunkt	903
4.1.2 Integrative Führung als mehrdimensionaler Ansatz	905

4.1.3 Phasen integrativer Führung	907
4.1.4 Controlling als unterstützendes Element integrativer Führung	909
4.1.5 Kenngrößen eines vernetzten Controlling	910
4.1.6 Instrumente eines vernetzten Controlling	911
4.2 Elemente der strategischen und operativen Führung	912
4.2.1 Strategische und operative Führung auf Produkt-/Marktebene	913
4.2.1.1 Produkte	913
4.2.1.2 Märkte	915
4.2.1.3 Exkurs: Betriebsergebnisrechnung (BER)	916
4.2.2 Strategische und operative Führung auf Bereichsebene	918
4.2.2.1 Führungs- und Kommunikationsbeziehungen	920
4.2.2.2 Entwicklung und Umsetzung des Center-Konzeptes	921
4.2.2.3 Exkurs: Centererfolgsrechnung (CER)	923
4.2.3 Strategische und operative Führung auf Funktionalebene	926
4.2.3.1 Funktionalstrategien	927
4.2.3.2 Exkurs: Instrumente im Funktionsfeld Logistik	928
4.3 Planung und Berichterstattung im Rahmen der strategischen Führung	928
4.3.1 Struktur und Ablauf der Strategischen Planung	929
4.3.2 Periodische Strategische Planung (PSP)	930
4.3.2.1 Bestimmung der strategischen Position	931
4.3.2.2 Umsetzung der strategischen Stoßrichtung	932
4.3.3 Strategische Projekte	933
4.3.3.1 Ablauf des Produktfindungsprozesses	933
4.3.3.2 Projektmanagement für Neuproduktprojekte	935
4.3.3.3 Projektpriorisierung	935
4.3.4 Ausgewählte Berichtsformen im Rahmen der Strategischen Planung	937
4.3.4.1 Berichtsformen PSP	937
4.3.4.2 Berichtsformen im Rahmen von Neuproduktprojekten	940
4.4 Planung und Berichterstattung im Rahmen der operativen Führung	942
4.4.1 Prozeß der Operativen Planung	943
4.4.2 Teilplanungen der Operativen Planung	944
4.4.2.1 Erzeugnisplanung	944
4.4.2.2 Absatzplanung	945
4.4.2.3 Programm- und Kapazitätsplanung	946
4.4.2.4 Investitionsplanung	947
4.4.2.5 Personalplanung	948
4.4.2.6 Kosten-/Leistungsplanung	949
4.4.2.7 Ergebnisplanung	950
4.4.2.8 Finanz- und Jahresabschlußplanung	951
4.4.3 Ausgewählte Berichtsformen im Rahmen der Operativen Planung	952
4.4.3.1 Berichtsformen Operative Planung	952
4.4.3.2 Berichtsformen im Rahmen der unterjährigen Planung	954
5. Entwicklungstendenzen zur strategischen und operativen Führung im Daimler-Benz-Konzern	955

Teil VIII

Planung und Kontrolle im Führungssystem des Hauses Siemens

Von Dr. Andreas Zimmermann

1. Siemens im Wandel des geschäftlichen Umfeldes	959
1.1 Das Unternehmen	959
1.2 Der Weltelektromarkt	961
1.3 Das geschäftliche Umfeld	962
1.3.1 Technologiewandel	962
1.3.2 Globalisierung der Märkte	966
1.3.3 Veränderung der Wettbewerbsstruktur	967
2. Reform der Organisationsstruktur und des Führungssystems von 1989	970
2.1 Voraussetzungen für die Reform	970
2.1.1 Historischer Ausgangspunkt	970
2.1.2 Gründe für die Organisationsreform	971
2.1.3 Ziele für die Weiterentwicklung der Organisation	972
2.2 Struktur und Organe der Organisation	973
2.2.1 Grundstruktur	973
2.2.2 Organe der Siemens-Organisation	973
2.2.2.1 Geschäftsführende Bereiche – Selbständige Geschäftsbereiche	973
2.2.2.2 Zentralabteilungen – Zentralstellen – Zentrale Dienste	975
2.2.2.3 Regionale Einheiten	976
2.3 Projekt-Management	978
2.4 Das Führungssystem	979
3. Unternehmensziele	982
3.1 Unternehmensleitsätze	982
3.2 Unternehmenspolitische Rahmenziele	983
3.3 Langfristige Ziele des Unternehmens	984
3.4 Unternehmensgleichgewicht	984
4. Gestaltung der Unternehmensstruktur im Rahmen der Unternehmensziele	986
4.1 Führungsgrundsätze	986
4.2 Geschäftsfelder	986
4.3 Arbeitsgebiete	988
4.4 Unternehmensentwicklung auf der Basis von Arbeitsgebieten	989
4.4.1 Bestimmung der strategischen Position der Arbeitsgebiete	989
4.4.2 Rolle des Arbeitsgebietes in der Zielstruktur des Unternehmens	990
4.4.3 Zielfindung für die einzelnen Arbeitsgebiete	992
5. Architektur und Organisation des Planungs- und Kontrollprozesses im Planungs- und Kontrollsyste m	994
5.1 Integration von Wirtschaftsplanung und strategischer Planung	994
5.2 Organisation und Verantwortung für Planung und Kontrolle	997
5.3 Planungs- und Kontrollprozeß	998
5.3.1 Terminkalender	998
5.3.2 Geschäftsplanung und Zielgespräche	1000
5.3.3 Budgetplanung und Budgetgespräche	1001
5.3.4 Abschluß	1002

5.3.5 Geschäftspolitische Durchsprachen im Rahmen der Sitzungen des Zentralvorstandes	1002
6. Strategische Planungsinstrumente	1003
6.1 Geschäftsfeldplan	1004
6.2 Geschäftsplan	1005
6.3 Regionalstrategien	1009
7. Operative, kurzfristige Planung und Kontrolle	1011
7.1 Budget	1011
7.1.1 Bereichsbudgets	1011
7.1.1.1 Verbale Erläuterungen	1012
7.1.1.2 Zahlenwerk des Budgets	1014
7.1.2 Verbindungen zwischen den Planungen der Bereiche und der Landesgesellschaften (Kommunikation)	1017
7.2 Soll-Ist-Vergleiche und Voraussichtliches Ist	1020
7.3 Berichterstattung für die Unternehmensleitung	1021
7.4 Abschluß	1025
7.5 Kapitalflußrechnung	1025
7.5.1 Aufbau der Kapitalflußrechnung	1026
7.5.2 Kapitalflußrechnungen und Zielebenen	1027
8. Spezielle Planungen zur langfristigen Gestaltung der Unternehmenspotentiale	1029
8.1 Organisation und Aufgaben der Forschung und Entwicklung	1029
8.1.1 Strategiegerechte Entwicklungsziele	1029
8.1.2 Aufgabenzuordnung in der Forschung und Entwicklung	1031
8.1.3 Aufgaben der Zentralabteilung Forschung und Entwicklung	1032
8.1.4 Entwicklung in den geschäftsführenden Bereichen	1034
8.2 Investitionsplanung	1038
8.2.1 Gliederung der Investitionen	1038
8.2.2 Entscheidungsprozeß	1040
8.2.3 Strategische Gesichtspunkte für Beteiligungsinvestitionen	1042
8.2.4 Investitionen Siemens	1049
8.3 Standortplanung	1049
8.3.1 Allgemeine Ziele der Standortstrategien	1049
8.3.2 Bereichs-Standortkonzepte	1050
8.3.3 Regionale Standortkonzepte und Landes-Standortkonzepte	1052
8.3.4 Standortkonzepte im engeren Sinn	1054
8.3.5 Generalbebauungspläne	1055
8.3.6 Standort-Atlas – Standort-Portfolio	1056
8.4 Personalplanung	1057
8.4.1 Kurzfristige Planung und Kontrolle der Mitarbeiterzahlen	1057
8.4.2 Personalbestandsfortschreibung – Strukturanalysen und Trendentwicklungen	1058
8.4.3 Zusammenhänge zwischen Personalplanung und Geschäftsplanung	1060
8.4.3.1 Einbindung der Personalplanung in die Geschäftsstrategien	1060
8.4.3.2 Verknüpfung in der Organisation	1061
8.4.4 Planung von Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs	1062
8.4.4.1 Ausbildungsplanung	1062
8.4.4.2 Einstellungsplanung	1063
8.4.5 Planung und Maßnahmen für die Entwicklung der Führungskräfte	1063
8.4.5.1 Grundsätze der Führungskräfteplanung	1064

8.4.5.2 Führungskräftepotential und -auswahl	1065
8.4.5.3 Personalentwicklung	1067
9. Schlußbemerkungen	1070
Teil IX	
Integrierte Planungs- und Kontrollrechnung im Planungs- und Kontrollsyste m des Preussag-Konzerns	
Von Dr. Dieter Brunke	
1. Preussag-Konzern im Überblick	1073
1.1 Gegenstand und Entwicklung des Konzerns	1073
1.2 Geschäftsbereiche und regionale Schwerpunkte	1074
2. Organisation des Preussag-Konzerns	1078
2.1 Die Führungsgesellschaft des Preussag-Konzerns	1078
2.2 Organisation der einheitlichen Leitung im Preussag-Konzern	1081
3. Grundsätze der Führung im Preussag-Konzern	1082
4. Integrierte Planungs- und Kontrollrechnung im Planungs- und Kontrollsyste m im Überblick	1084
5. Konzernziel-Planung und Strategische Planung im Preussag-Konzern	1086
6. Operative Planung mit Konzern-Ergebnis- und Konzern-Finanzplanung	1090
6.1 Struktur der Planung	1090
6.2 Planungs- und Kontrollrechnung in der operativen Planung	1091
6.2.1 Wirtschaftliche Ergebnisrechnung	1093
6.2.2 Schlüsselgrößen	1096
6.2.3 Investitions- und Akquisitionsrechnung	1097
7. Organisation von Planung und Controlling im Preussag-Konzern	1101
7.1 Aufbauorganisation des Controllings	1101
7.2 Ablauforganisation des Controllings	1101
7.2.1 Ablauf des Planungsprozesses	1101
7.2.2 Plan/Ist-Vergleiche, Analysen und Ergebnisbesprechungen	1102
7.3 Investitions- und Akquisitions-Controlling	1104
8. Entwicklungstendenzen	1106
Literaturverzeichnis	1107
Stichwortverzeichnis	1159