



dandelion.com

For personal or internal use only or by
limited reproduction of the dandelion.com network.

Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft

Herausgeber Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

Kompakt-Training Controlling

von

Prof. Dr. Klaus Ziegenbein



Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort	6
Inhaltsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	14

A. Grundlagen

1. Unternehmen als Wirtschaftseinheit	15
2. Produkt-/Markt-Konzept	16
3. Anspruchsgruppen des Unternehmens	17
4. Controlling - ein Subsystem der Unternehmensführung	19
5. Entscheidungen im Unternehmen	20
5.1 Strukturierung von Entscheidungen	20
5.2 Gefahr von Fehlentscheidungen	21
5.2.1 Risikogefahr	21
5.2.2 Risikoeinstellung des Management	24
5.2.3 Risiko-Management-System	24
5.2.3.1 Risikoidentifikation	25
5.2.3.2 Risikobewertung	26
5.2.3.3 Risikobewältigung	27
5.2.3.4 Risikokontrolle	28
5.3 Internes Überwachungssystem	29
6. Wahl der Organisation als konstitutive Entscheidung	30
6.1 Aufbauorganisation	30
6.1.1 Funktionsstruktur	31
6.1.2 Objektstruktur	31
6.1.3 Projektorganisation	32
6.1.4 Konzernorganisation	33
6.2 Ablauforganisation	35
6.2.1 Prozesse	36
6.2.2 Virtuelles Unternehmen	39
6.2.3 Strategische Allianzen	40
6.3 Controlling-Organisation	42
6.3.1 Organisatorische Abgrenzung	43
6.3.2 Controlling als Linienfunktion	43
6.3.3 Controlling als Stabsfunktion	44
6.3.4 Binnenstruktur des Controlling	44
6.3.5 Anforderungen an Controller	45
6.3.5.1 Fachliche Anforderungen	45
6.3.5.2 Persönlichkeitsbezogene Anforderungen	46

B. Planungsaufgabe des Controlling	49
1. Zweck der Planung	49
2. Planungsobjekte	50
2.1 Absichten	50
2.1.1 Vertrauenskultur	51
2.1.2 Generische Wettbewerbsstrategie	52
2.1.3 Szenarien	54
2.2 Ziele	54
2.2.1 Produktivität und Wirtschaftlichkeit	55
2.2.2 Gewinn	57
2.2.3 Rentabilität	59
2.2.4 Deckungsbeitrag	60
2.2.5 Wertschöpfung	63
2.2.6 Cash-flow	64
2.2.7 Übergewinn	66
2.3 Maßnahmen	66
2.3.1 Geschäftsstrategien	67
2.3.1.1 Grundstrategien	67
2.3.1.2 Abgeleitete Strategien	70
2.3.1.3 Strategisches Kostenmanagement	71
2.3.2 Aktionen	72
2.4 Ressourcen	72
3. Planungszeiträume	74
4. Planungsrichtungen	75
5. Planungstechniken	75
6. Konsolidierung von Einzelplänen	76
7. Verabschiedung und Umsetzung des Gesamtplans	77
C. Kontrollaufgabe des Controlling	79
1. Zweck der Kontrolle	79
2. Kontrollobjekte	80
2.1 Ergebniskontrollen	80
2.2 Verhaltenskontrollen	81
2.3 Prämissenkontrollen	81
3. Kontrollumfang	83
4. Kontrolltermine	84
5. Kontrollträger	84
6. Ablauf der Kontrolle	85

D. Informationsversorgung als Aufgabe des Controlling	89
1. Zweck von Informationen	89
2. Informations-Management	91
3. Datenhaltung	92
3.1 Datenbestand	93
3.1.1 Transaktionsdatensysteme	93
3.1.2 Büro-Informations- und Kommunikations-Systeme	94
3.1.3 Führungs-Informations-Systeme	94
3.2 Methodenbestand	96
3.3 Datenbanken	96
3.3.1 Relationen-Modell	97
3.3.2 OLAP-Modell	97
3.4 Datennetze	99
3.4.1 Lokales Netzwerk	99
3.4.2 Weitverkehrsnetzwerk	100
3.5 Datenbankverwaltungssystem	102
4. Wissensbasierte Systeme	103
4.1 Organisationales Lernen	104
4.2 Wissensbasis des Unternehmens	105
4.3 Wissens-Management und -Controlling	106
5. Internes Berichtswesen	107
5.1 Berichtsarten	108
5.1.1 Standardberichte	108
5.1.2 Abweichungsberichte	109
5.1.3 Bedarfsberichte	109
5.2 Berichtsgestaltung	109
5.2.1 Kennzahlen	110
5.2.1.1 Einzelkennzahlen	110
5.2.1.2 Kennzahlensysteme	111
5.2.1.3 ABC-Klassifizierung	112
5.2.2 Schaubilder	114
5.3 Berichtstermine	117
E. Koordinationsaufgabe des Controlling	119
1. Zweck der Koordination	119
2. Selbst- und Fremdkoordination	120
3. Innerbetriebliche Koordination	120
3.1 Vertikale Koordination innerhalb eines Funktionsbereichs	121
3.2 Horizontale Koordination zwischen Funktionsbereichen	122
3.2.1 Wertschöpfungskette	123
3.2.2 Strategische Geschäftseinheiten	124

4. Überbetriebliche Koordination	126
4.1 Wertschöpfungsnetz	126
4.2 Koordination durch Verrechnungspreise	127
4.3 Lead-Country-Konzept	128
5. Zwischenbetriebliche Koordination	129
5.1 Supply Chain als polyzentrisches Netzwerk	130
5.2 Koordination in polyzentrischen Netzwerken	132
6. Optimaler Koordinationsgrad	133

F. Einsatzgebiete des Controlling 137

1. Controlling strategischer Erfolgsfaktoren	137
1.1 Erfolgsfaktoren nach der Exzellenzstudie	137
1.2 Erfolgsfaktoren nach der PIMS-Studie	138
1.2.1 Marktanteil	138
1.2.2 Marktwachstum	139
1.2.3 Produkt- und Servicequalität	139
1.3 Zeit als Erfolgsfaktor	140
1.4 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor	140
1.5 Erfolgsfaktoren des Performance Measurement	141
2. Projekt-Controlling	142
2.1 Kennzeichen von Projekten	143
2.2 Projektrisiken	144
2.3 Bewertung von Projekten	144
2.3.1 Technische Angaben	144
2.3.2 Zeitangaben	146
2.3.3 Wertangaben	146
2.4 Ressourcenbeanspruchung	147
2.5 Projektüberwachung	148
3. Qualitäts-Controlling	149
3.1 Produktqualität	150
3.1.1 Produktwert	150
3.1.2 Produktausfälle	150
3.2 Prozessqualität	151
3.3 Qualitätssicherung	152
3.4 Qualitätskosten	153
3.5 Qualitätsüberwachung	155
4. Web-Controlling	155
4.1 E-Business	155
4.2 E-Procurement	156
4.3 E-Commerce	157
5. Internationales Controlling	158
5.1 Gründe der Internationalisierung	158
5.2 Wege der Internationalisierung	159

6. Beteiligungs-Controlling	159
6.1 Beteiligungsmotive	159
6.2 Übernahmeprozess	160
6.2.1 Bildung von Projektteams	160
6.2.2 Due Diligence	161
6.2.3 Bewertungsmethoden	161
6.3 Fortführung eines erworbenen Unternehmens	163
6.4 Eingliederung eines erworbenen Unternehmens	163

G. Instrumente des strategischen Controlling

1. Produkt-Lebenszyklus	165
1.1 Diffusionsmodell	165
1.2 Interne Lizenzen	167
2. Portfolio-Konzept	167
2.1 Portfolio-Gestaltung	167
2.2 Portfolio-Arten	168
3. Erfahrungskurve	172
3.1 Grundlagen	172
3.2 Verlauf der Erfahrungskurve	173
3.3 Ursachen von Erfahrungskurveneffekten	174
3.4 Halbwertzeiten	175
3.5 Produkt-Plattform	175
4. Target Costing	176
4.1 Zweck	176
4.2 Ablauf	176
4.3 Wertsteuerung	178
5. Leverage-Effekte	179
5.1 Finanzwirtschaftlicher Hebel-Effekt	180
5.2 Leistungswirtschaftlicher Hebel-Effekt	181
5.3 Hebeleffekt bei der Beschaffung	183
5.4 Hebeleffekt im virtuellen Verbund	184
6. Methoden der dynamischen Investitionsrechnung	185
6.1 Discounted Cash-flow-Methode	186
6.2 Diskontierungsfaktoren	186
6.2.1 Kalkulationszinsfuß	186
6.2.2 Interner Zinsfuß	187
6.2.3 Risikoadjustierter Zinsfuß	188
6.2.4 Gewichteter Kapitalkostensatz	188
6.2.4.1 Bewertungsgrundlagen	188
6.2.4.2 Kapitalstruktur	190
6.2.4.3 Fremdkapitalkosten	192
6.2.4.4 Eigenkapitalkosten	193
6.2.4.5 Gewichtung der Kapitalkosten	194

7. Benchmarking	195
7.1 Zweck	195
7.2 Ablauf	195
7.2.1 SWOT-Analysen	196
7.2.2 Vergleiche mit den Besten	196
8. Balanced Scorecard	197
8.1 Zweck	197
8.2 Ziel- und Messgrößen	198
8.3 Erweiterungen	200

H. Instrumente des operativen Controlling 201

1. Budgetierung	201
1.1 Zweck	201
1.2 Ablauf	202
2. Einzelbudgets und deren Ermittlung	203
2.1 Leistungsbudget	204
2.2 Produktionsbudget	204
2.3 Investitionsbudget	206
2.4 Materialbudget	207
2.5 Personalbudget	207
2.5.1 Beschäftigtenzahl	207
2.5.2 Personalbasiskosten	208
2.5.3 Personalzusatzkosten	209
2.5.4 Erfolgsabhängige Entlohnung	209
2.6 Budgets der kalkulatorischen Kosten	210
2.7 Budget der Fremdleistungskosten	212
2.8 Ergebnisbudget	213
2.8.1 Betriebsergebnis	213
2.8.2 Neutrales Ergebnis	213
2.9 Finanz- und Bilanzbudget	214
3. Budgetvorgaben	215
4. Kalkulation der Kostenträger	217
4.1 Zuschlagskalkulation	217
4.2 Prozesskostenkalkulation	217
4.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse	219
5. Budgetüberwachung	220
6. Vorscheurechnungen	222
7. Nachsteuerung	223

Lösungen	225
MiniLex	237
Literaturverzeichnis	255
Stichwortverzeichnis	261