

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft

Herausgeber Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

Controlling

von

Prof. Dr. Klaus Ziegenbein

9., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Kiehl

INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Benutzungshinweis	8
Inhaltsverzeichnis	9
Übersicht Übungsteil (Aufgaben/Fälle).....	18
Abkürzungsverzeichnis	19
A. GRUNDLAGEN	21
1. Unternehmen als System.....	21
2. Controllingbegriff und -aufgaben	23
3. Controllingumfeld	28
3.1 Aufbau- oder Strukturorganisation	28
3.1.1 Funktionsstruktur.....	31
3.1.2 Objektstruktur.....	32
3.1.3 Projektorganisation.....	33
3.1.4 Konzernorganisation	35
3.2 Ablauf- oder Prozessorganisation	37
3.2.1 Einzelprozesse.....	38
3.2.2 Prozessketten.....	39
3.2.3 Prozessschnittstellen.....	40
3.2.4 Workflow und Groupware	41
3.2.5 Prozessmanagement und -controlling	43
3.3 Netzwerkorganisation	44
3.3.1 Technische Netze	44
3.3.2 Beziehungsnetze	46
3.3.2.1 Vernetzte Hierarchien	47
3.3.2.2 Netzwerkpartnerschaften	49
3.3.2.2.1 Virtuelles Unternehmen	50
3.3.2.2.2 Strategische Allianz	52
3.4 Risiko	53
3.4.1 Risikoentstehung und -messung.....	54
3.4.2 Risikobereitschaft.....	59
3.4.3 Risikopolitik	60
3.4.4 Risikomanagement und -controlling	61
3.4.4.1 Risikoidentifikation	61
3.4.4.2 Risikoanalyse.....	62
3.4.4.3 Risikobewertung.....	65
3.4.4.4 Risikosteuerung.....	69
3.4.4.5 Risikokontrolle	72
3.4.5 Exkurs: Six Sigma	73
3.5 Principal Agent-Ansatz	76
3.6 Corporate Governance.....	78

4. Planungsfunktion des Controlling	81
4.1 Planungsobjekte	83
4.1.1 Absichten.....	83
4.1.1.1 Vertrauenskultur.....	84
4.1.1.2 Szenarien.....	86
4.1.1.3 Geschäftsmodell.....	88
4.1.1.3.1 Produkt.....	88
4.1.1.3.2 Dienstleistung	89
4.1.1.3.3 Markt	90
4.1.1.3.4 Produkt- und Marktlebenszyklus.....	90
4.1.1.4 Preisgestaltung.....	92
4.1.1.5 Kapitalausstattung.....	93
4.1.1.5.1 Eigenkapital	94
4.1.1.5.2 Fremdkapital.....	95
4.1.1.5.3 Hybrid-Kapital	96
4.1.1.5.4 Investiertes Kapital	97
4.1.1.5.5 Immaterielle Vermögenswerte	99
4.1.1.5.6 Erläuterungen zur Bilanz.....	100
4.1.1.6 Generische Wettbewerbsstrategien	102
4.1.2 Ziele	103
4.1.2.1 Merkmale von Zielen	104
4.1.2.2 Ökonomisches Prinzip.....	105
4.1.2.3 Zielsystem	106
4.1.2.4 Gewinn	107
4.1.2.4.1 Gewinnermittlung	108
4.1.2.4.2 Gewinnverwendung.....	110
4.1.2.4.3 Steuerquote	110
4.1.2.4.4 Erfolgskennzahlen	111
4.1.2.5 Rentabilität	112
4.1.2.6 Wertschöpfung	114
4.1.2.6.1 Entstehung von Wertschöpfung	114
4.1.2.6.2 Verteilung der Wertschöpfung	115
4.1.2.6.3 Outsourcing	116
4.1.2.7 Cashflow.....	118
4.1.2.8 Übergewinn	120
4.1.2.9 Nachhaltigkeit.....	123
4.1.2.9.1 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	124
4.1.2.9.2 Ökologische Rahmenbedingungen	126
4.1.3 Maßnahmen.....	127
4.1.3.1 Strategien	127
4.1.3.2 Aktionen	131
4.1.4 Ressourceneinsatz	131
4.2 Planungszeiträume	133
4.3 Planungskalender	134
4.4 Planungsrichtungen.....	135
4.5 Planungsinstrumente und -techniken.....	137
4.5.1 SWOT-Analysen und Benchmarking	139
4.5.2 Klassifikationsmodelle	141
4.5.3 Ermittlungsmodelle.....	142

4.5.4 Prognosemodelle	143
4.5.5 Entscheidungsmodelle	144
4.5.6 Scoringmodelle	145
4.5.7 Simulationsmodelle	146
4.5.8 Realoptionsmodelle	149
4.6 Zusammenfassung von Einzelplänen	152
4.6.1 Verrechnungspreise und Konzernumlagen.....	152
4.6.2 Währungs- und Inflationsrisiken.....	154
4.6.3 Konsolidierung.....	154
4.7 Planverabschiedung und -umsetzung	155
 5. Kontrollfunktion des Controlling.....	156
5.1 Kontrollobjekte	156
5.1.1 Ergebniskontrollen.....	156
5.1.2 Verfahrenskontrollen.....	157
5.1.3 Verhaltenskontrollen	158
5.1.4 Prämissenkontrollen	160
5.2 Kontrollträger	160
5.3 Kontrollumfang	160
5.4 Kontrolltermine	161
5.5 Kontrollablauf	161
 6. Informationsfunktion des Controlling.....	163
6.1 Informationen.....	163
6.1.1 Informationsarten	164
6.1.2 Kennzahlen	164
6.1.2.1 Grundzahlen	165
6.1.2.2 Verhältniszahlen.....	165
6.1.2.3 Fortschrittszahlen	166
6.1.3 Kennzahlensysteme	167
6.2 Informationsmanagement.....	168
6.3 Datenbanksystem.....	170
6.3.1 Datenbank	171
6.3.1.1 Datenmodell	171
6.3.1.2 Datenhaltung und -bestände.....	174
6.3.2 Methodenbestand	178
6.3.3 Datenbankverwaltungssystem	178
6.4 Wissensbasierte Systeme	179
6.4.1 Organisationales Lernen.....	180
6.4.2 Wissensbasis des Unternehmens	182
6.4.3 Wissensmanagement	184
6.4.4 Wissenscontrolling	185
 7. Koordinationsfunktion des Controlling.....	188
7.1 Sachliche Koordination.....	188
7.2 Personale Koordination	189
7.3 Zeitliche Koordination.....	190

8. Controlling in institutionaler Sicht	191
8.1 Eingliederung des Controlling in die Organisation	191
8.1.1 Controlling als Linienstelle.....	192
8.1.2 Controlling als Stabstelle.....	194
8.2 Binnenstruktur der Controller-Organisation.....	194
8.2.1 Funktionsstruktur.....	194
8.2.2 Prozessstruktur	196
8.3 Anforderungsprofil des Controllers.....	196
8.3.1 Fachliche Eigenschaften	197
8.3.2 Persönlichkeitsbedingte Eigenschaften	198
8.4 Bewertung des Controlling	200
Kontrollfragen	202
B. STRATEGISCHE PLANUNG	211
1. Planungshorizont.....	211
2. Strategische Erfolgsobjekte	212
2.1 Außensegmentierung.....	212
2.2 Innensegmentierung	213
2.3 Wertschöpfungskette	216
2.4 Portfolioansatz.....	218
3. Strategische Erfolgsfaktoren.....	219
3.1 Erfolgsfaktoren nach der Exzellenzstudie.....	221
3.2 Erfolgsfaktoren nach der PIMS-Studie	222
3.2.1 Marktanteil.....	222
3.2.2 Marktwachstum.....	223
3.3 Qualität als Erfolgsfaktor	224
3.3.1 Interne Qualität	224
3.3.2 Externe Qualität.....	226
3.4 Kundenbindung als Erfolgsfaktor	227
3.5 Zeit als Erfolgsfaktor.....	229
3.6 Umweltschutz als Erfolgsfaktor	230
4. Verbundeffekte	231
4.1 Outside-in-Perspektive.....	232
4.1.1 Sortimentsgestaltung	232
4.1.2 Kundenfokussierung.....	235
4.1.3 Markenwerte.....	237
4.1.4 Vertriebswege.....	239
4.1.5 Preis-Absatz-Funktion	241
4.1.6 Mobilitätsbarrieren.....	243
4.2 Inside-out-Perspektive	245
4.3 Kritische Würdigung	245
5. Erfahrungskurveneffekte	246
5.1 Erfahrungsgraten	246

5.2 Produktplattform.....	248
5.3 Halbwertzeiten.....	249
5.4 Preis-Absatz-Funktion	250
5.5 Ursachen der Kurveneffekte	251
5.6 Kritische Würdigung	252
6. Strategisches Kostenmanagement.....	253
6.1 Problemstellung.....	253
6.1.1 Kostenstruktur.....	253
6.1.2 Kostenverlauf.....	254
6.1.3 Kostenniveau.....	255
6.1.4 Kostencontrolling.....	255
6.2 Target Costing	256
6.2.1 Künftiger Marktpreis	256
6.2.2 Erlaubte Kosten	257
6.2.3 Produktkomponenten	257
6.2.4 Erwartete Kosten	258
6.2.5 Wertsteuerungsdiagramm	258
6.2.6 Weiterentwicklungen	260
6.3 Product Lifecycle Costing	261
6.3.1 Entstehungsphase.....	261
6.3.2 Marktphase.....	262
6.3.3 Nachsorgephase	262
6.3.4 Lebenszyklusrechnung.....	263
7. Investitionscontrolling	264
7.1 Investitionsmotive.....	264
7.2 Investitionsobjekte.....	265
7.3 Dynamische Investitionsrechnungen.....	266
7.3.1 Kapitalwertmethode	267
7.3.2 Interne Zinsfußmethode	269
7.3.3 WACC-Methode	270
7.3.3.1 Bewertungsgrundlagen	270
7.3.3.2 Relation der Kapitalanteile.....	272
7.3.3.3 Fremdkapitalkosten	273
7.3.3.4 Eigenkapitalkosten	274
7.3.3.5 Gewichtung der Kapitalkosten	277
7.3.4 CFROI-Methode	278
7.3.5 EVA-Methode	280
7.3.6 Realoptionsansatz	281
7.4 Desinvestitionen	285
8. Unternehmensübernahme	285
8.1 Arten der Übernahme	286
8.2 Pre-Merger-Phase	287
8.2.1 Übernahmekandidaten	288
8.2.2 Due Diligence	288
8.2.3 Wertermittlung	290
8.2.4 Kaufvertrag	291

8.3 Post-Merger-Phase	292
8.4 Risiken einer Übernahme	294
9. Bausteine der Geschäftsstrategie.....	295
9.1 Absatz.....	295
9.1.1 Ansatz der strategischen Lücke	296
9.1.1.1 Basisgeschäft	296
9.1.1.2 Entwicklungslinie	297
9.1.1.3 Handlungsoptionen	297
9.1.2 Absatzportfolios	299
9.1.2.1 Eindimensionales Produktportfolio.....	299
9.1.2.2 Mehrdimensionales Produktportfolio	301
9.1.2.3 Mehrdimensionales Kundenportfolio.....	301
9.2 Forschung und Entwicklung	302
9.2.1 Technische Innovationen	304
9.2.2 Entstehungszeit technischer Innovationen.....	306
9.2.3 Verbreitungszeit technischer Innovationen.....	307
9.2.4 Vorgänge der Produktfindung	309
9.2.5 Entwicklungsprojekte	309
9.2.5.1 Projektantrag	311
9.2.5.1.1 Technische Angaben	311
9.2.5.1.2 Zeitangaben.....	312
9.2.5.1.3 Wertangaben	313
9.2.5.2 Projektauftrag	314
9.2.6 Prototypen.....	314
9.2.7 Projektabbruch	315
9.2.8 Patentierung von Wissen.....	316
9.2.8.1 Patentanmeldung	316
9.2.8.2 Patentverwertung	317
9.2.8.2.1 Selbstnutzung.....	318
9.2.8.2.2 Verkauf.....	318
9.2.8.2.3 Lizenzvergabe.....	318
9.2.9 Produkthaftung.....	319
9.3 Produktion	321
9.3.1 Fertigung im Industriebetrieb	322
9.3.1.1 Massen- und Einzelfertigung.....	322
9.3.1.2 Anlagenwirtschaft	323
9.3.1.3 Kapazitätserweiterung.....	325
9.3.1.4 Kapazitätserhalt.....	326
9.3.1.5 Kapazitätsabbau.....	328
9.3.1.6 Fertigungstechnologien.....	329
9.3.2 Qualitätswesen	331
9.3.2.1 Qualitätssicherung.....	331
9.3.2.2 Qualitätskosten.....	332
9.3.2.3 Liefertreue.....	333
9.3.3 Produktionsstandorte	333
9.4 Beschaffung.....	335
9.4.1 Materialbedarf	335
9.4.2 Materialstruktur	337

9.4.3 Lieferantenstruktur	338
9.4.4 Einkauf	340
9.4.5 Logistik	341
9.4.5.1 Lagerhaltung.....	342
9.4.5.2 Transport	344
9.4.5.3 Supply Chain	346
9.4.6 Handlungsoptionen	349
9.4.6.1 Schließung einer Versorgungslücke	349
9.4.6.2 Beschaffungsportfolio	350
9.5 Personal.....	351
9.5.1 Einflussgrößen auf der Arbeitsplatzseite	352
9.5.1.1 Betriebsgröße	352
9.5.1.2 Arbeitszeitmodelle	354
9.5.1.3 Beschäftigungseffekte.....	356
9.5.2 Einflussgrößen auf der Personalseite	357
9.5.2.1 Qualifikation des Personals	357
9.5.2.1.1 Weiterbildung.....	358
9.5.2.1.2 Gruppenarbeit	360
9.5.2.1.3 Nachwuchsförderung	361
9.5.2.2 Entlohnungssystem	361
9.5.2.2.1 Feste Entgelte.....	362
9.5.2.2.2 Variable Entgelte.....	364
9.5.3 Personalstruktur	366
9.5.4 Workonomics.....	367
9.5.5 Personalportfolio	369
9.5.5.1 Mitarbeiterportfolio	369
9.5.5.2 Human-Resourcen-Portfolio	370
9.6 Finanzen	371
9.6.1 Finanzielles Gleichgewicht	371
9.6.2 Finanzbedarf.....	373
9.6.3 Innenfinanzierung	373
9.6.3.1 Produkte als Erzeuger und Verbraucher von Cashflow	373
9.6.3.2 Kapitalfreisetzung	375
9.6.4 Außenfinanzierung.....	376
9.6.4.1 Hebelwirkung der Verschuldung	377
9.6.4.2 Finanzierungsregeln	379
9.6.4.3 Rückkauf eigener Aktien.....	380
9.6.4.4 Bonitätsrating	381
9.6.4.4.1 Agenturrating	382
9.6.4.4.2 Bankenrating	383
9.6.4.4.3 Kapitaldeckung der betrieblichen Altersversorgung im Ratingprozess	386
9.6.5 Investor Relations.....	388
10. Zusammenhänge strategischer Plangrößen.....	388
10.1 Strategische Bilanz	389
10.2 Balanced Scorecard	390
10.2.1 Aufbau.....	391
10.2.2 Implementierung	394

10.2.3 Erweiterungen	394
11. Krisenmanagement	395
11.1 Unternehmenskrisen.....	395
11.2 Feststellung einer Existenzkrise.....	397
11.3 Bewältigung der Existenzkrise.....	397
Kontrollfragen	400
C. FRÜHWARNUNG	411
1. Gestaltung der Frühwarnung	412
1.1 Informationsbedürfnisse.....	412
1.2 Frühindikatoren.....	414
1.2.1 Globalindikatoren	416
1.2.2 Einzelindikatoren	418
1.3 Erfassung und Auswertung von Frühinformationen	418
2. Reaktionen auf Frühinformationen.....	422
3. Mustererkennung	423
Kontrollfragen	427
D. BUDGETIERUNG	429
1. Traditionelle Budgetierung	429
1.1 Aufgaben	430
1.2 Formalisierungsgrad.....	435
1.2.1 Planbilanz	435
1.2.2 Plan-GuV	436
1.2.2.1 Betriebsrechnung	437
1.2.2.2 Neutrale Ergebnisrechnung	438
1.2.2.3 Gesamtergebnisrechnung	439
1.2.3 Kostencontrolling	440
1.2.3.1 Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung	440
1.2.3.2 Funktionskostenrechnung	441
1.2.3.3 Maschinenstundensatzrechnung	442
1.2.3.4 Prozesskostenrechnung	443
1.2.3.5 Kosten- und Leistungsrechnung im Wertschöpfungs- netzwerk	448
1.2.3.6 Projektkostenrechnung.....	450
1.2.3.7 Statische Investitionsrechnung	451
1.3 Budgetablauf	453
1.4 Fallbeispiel	455
1.4.1 Eck- und Strukturwerte	455
1.4.2 Einzelbudgets	457
1.4.2.1 Umsatz-/Leistungsbudget.....	457

1.4.2.2 Produktionsbudget.....	458
1.4.2.3 Investitionsbudget	459
1.4.2.4 Personalbudget	459
1.4.2.5 Beschaffungsbudget	460
1.4.2.6 Kostenbudget.....	461
1.4.2.6.1 Einzelkosten	461
1.4.2.6.2 Gemeinkosten	461
1.4.2.6.3 Gesamtkosten	464
1.4.2.7 Ergebnisbudget	465
1.4.2.7.1 Betriebsergebnis	465
1.4.2.7.2 Deckungsbeitrags-Ergebnis	465
1.4.2.7.3 Neutrales Ergebnis	467
1.4.2.7.4 Gesamtergebnis	468
1.4.2.8 Bilanzbudget und Finanzrechnung.....	469
1.4.2.9 Geplante Kapitalrentabilität	471
1.4.3 Variation der Teilbudgets	471
1.4.4 Vorgabecharakter des Budgets.....	472
1.4.4.1 Zeitliche Untergliederung	472
1.4.4.2 Sachliche Untergliederung	474
 2. Null-Basis-Budgetierung.....	477
2.1 Einsatzbereiche	478
2.2 Ablauf	479
2.2.1 Bildung von Entscheidungseinheiten	480
2.2.2 Festlegung der Leistungsstufen	481
2.2.3 Formulierung von Alternativen	481
2.2.4 Rangordnung von Entscheidungspaketen	483
2.2.5 Budgetschnitt	484
 3. Kritische Würdigung.....	485
3.1 Traditionelle Budgetierung.....	485
3.2 Null-Basis-Budgetierung	487
 Kontrollfragen	488
 E. BUDGETKONTROLLE.....	493
1. Feststellung von Abweichungen	493
2. Analyse von Abweichungen.....	493
2.1 Analyse von ex-post-Abweichungen.....	494
2.1.1 Toleranzgrenzen	494
2.1.2 Kostenkontrolle	496
2.1.3 Erlöskontrolle.....	499
2.1.4 Fallweise Kontrollen	500
2.2 Prognose von ex-ante-Abweichungen	502
 3. Nachsteuerung.....	504

Kontrollfragen	506
F. INTERNES BERICHTSWESEN	509
1. Aufbau.....	510
2. Berichtszwecke.....	510
3. Berichtsinhalte	512
3.1 Standardberichte	513
3.2 Abweichungsberichte.....	514
3.3 Bedarfsberichte	515
4. Berichtsgestaltung	516
4.1 Format und Gliederung.....	516
4.2 Darstellung.....	516
4.2.1 Tabellen	517
4.2.2 Grafiken	518
4.2.2.1 Landkarten	519
4.2.2.2 Geometrische Diagramme.....	519
4.2.1.2.1 Rechteckdiagramme	520
4.2.1.2.2 Punktdiagramme	521
4.2.4.2.3 Kurvendiagramme	522
4.2.2.2.4 Flächendiagramme.....	522
4.2.2.2.5 Kreisdiagramme	523
4.2.2.2.6 Polardiagramme	523
4.2.3 Verbale Kommentare	524
4.2.4 Aktualität der Berichte	524
5. Berichtspräsentation.....	525
Kontrollfragen	526
Gesamtliteraturverzeichnis	529
Übungsteil	544
Stichwortverzeichnis.....	609