

Inhaltsverzeichnis

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

A. Grundlagen

15

1. Unternehmen als Wirtschaftseinheit	15
2. Geschäftsmodell	16
2.1 Produkt	16
2.2 Dienstleistung	16
2.3 Markt	17
2.4 Preis	17
3. Anspruchsgruppen des Unternehmens	19
4. Investitionen als Werttreiber	22
5. Controlling - ein Subsystem der Unternehmensführung	24
6. Entscheidungen im Unternehmen	27
6.1 Strukturierung von Entscheidungen	27
6.2 Gefahr von Fehlentscheidungen	28
6.2.1 Risikogefahr	28
6.2.2 Risikoneigung des Management	30
6.2.3 Risikomanagement und -controlling	31
6.2.3.1 Risikoidentifikation	32
6.2.3.2 Risikobewertung	33
6.2.3.3 Risikobewältigung	34
6.2.3.4 Risikokontrolle	36
7. Internes Überwachungssystem	36
8. Wahl der Organisation als konstitutive Entscheidung	36
8.1 Aufbauorganisation	37
8.1.1 Funktionsstruktur	37
8.1.2 Objektstruktur	38
8.1.3 Projektorganisation	39
8.1.4 Konzernorganisation	40
8.2 Ablauforganisation	42
8.2.1 Prozesse	42
8.2.2 Virtuelle Unternehmen	46
8.2.3 Strategische Allianzen	47
8.3 Controlling-Organisation	49
8.3.1 Organisatorische Abgrenzungen	49
8.3.2 Controlling als Linienfunktion	50
8.3.3 Controlling als Stabsfunktion	50

8.3.4 Binnenstruktur des Controlling.....	51
8.3.5 Anforderungen an Controller	51
8.3.5.1 Fachliche Anforderungen.....	52
8.2.5.2 Persönlichkeitsbezogene Anforderungen	52

B. Planungsaufgabe des Controlling 55

1. Zweck der Planung	55
2. Planungsobjekte.....	56
2.1 Absichten	56
2.1.1 Vertrauenskultur	57
2.1.2 Generische Wettbewerbsstrategien.....	58
2.1.3 Kapitalstruktur.....	59
2.1.3.1 Eigenkapital	59
2.1.3.2 Fremdkapital.....	60
2.1.3.3 Mischformen	61
2.1.3.4 Unternehmenswert	61
2.1.4 Szenarien.....	62
2.2 Ziele.....	63
2.2.1 Produktivität und Wirtschaftlichkeit	64
2.2.2 Gewinn.....	66
2.2.3 Rentabilität	69
2.2.4 Deckungsbeitrag	70
2.2.5 Wertschöpfung.....	73
2.2.6 Cashflow	74
2.3 Maßnahmen.....	75
2.3.1 Geschäftsstrategien	75
2.3.1.1 Grundstrategien	76
2.3.1.2 Abgeleitete Strategien	79
2.3.1.3 Strategisches Kostenmanagement.....	79
2.3.2 Aktionen	81
2.4 Ressourcen.....	81
3. Planungszeiträume.....	83
4. Planungsrichtungen	84
5. Planungstechniken	84
6. Konsolidierung von Einzelplänen	85
7. Verabschiedung und Umsetzung eines Gesamtplans.....	86

C. Kontrollaufgabe des Controlling 89

1. Zweck der Kontrolle.....	89
2. Kontrollobjekte	90
2.1 Ergebniskontrollen.....	90
2.2 Verfahrenskontrollen	91
2.3 Verhaltenskontrollen	91

2.4	Prämissenkontrollen	92
3.	Kontrollumfang	93
4.	Kontrolltermine	94
5.	Kontrollträger	95
6.	Ablauf der Kontrolle	95

D. Informationsversorgung als Aufgabe des Controlling

		99
1.	Arten und Zweck von Informationen	99
2.	Informationsmanagement	100
3.	Datenhaltung	102
3.1	Datenbestand	102
3.1.1	Transaktionsdatensysteme	102
3.1.2	Büro-Informations- und Kommunikations-Systeme.....	103
3.1.3	Führungs-Informations-Systeme	104
3.2	Methodenbestand	105
3.3	Datenbanken	105
3.3.1	Relationenmodell	106
3.3.2	OLAP-Modell.....	106
3.4	Datennetze.....	108
3.4.1	Lokales Netzwerk	108
3.4.2	Weitverkehrsnetzwerk.....	109
3.5	Datenbankverwaltungssystem	110
4.	Wissensbasierte Systeme	111
4.1	Organisationales Lernen	112
4.2	Wissensbasis des Unternehmens	113
4.3	Wissensmanagement und -controlling.....	114
5.	Internes Berichtswesen	115
5.1	Berichtsarten.....	116
5.1.1	Standardberichte	116
5.1.2	Abweichungsberichte	117
5.1.3	Bedarfsberichte	117
5.2	Berichtsgestaltung	117
5.2.1	Kennzahlen	118
5.2.1.1	Einzelkennzahlen.....	118
5.2.1.2	Kennzahlensysteme	119
5.2.2	Grafiken.....	121
5.3	Berichtstermine.....	124

E. Koordinationsaufgabe des Controlling

1.	Zweck der Koordination	127
2.	Selbst- und Fremdkoordination	128

3. Innerbetriebliche Koordination	128
3.1 Vertikale Koordination innerhalb eines Funktionsbereichs	129
3.2 Horizontale Koordination zwischen Funktionsbereichen	130
3.2.1 Koordinationsstruktur	130
3.2.2 Strategische Geschäftseinheiten	131
4. Überbetriebliche Koordination	133
4.1 Wertschöpfungsnetz	134
4.2 Koordination durch Verrechnungspreise	135
5. Zwischenbetriebliche Koordination	136
5.1 Supply Chain als polyzentrisches Netzwerk	136
5.2 Abstimmung in polyzentrischen Netzwerken	139
6. Optimaler Koordinationsgrad	140

F. Einsatzgebiete des Controlling

1. Controlling strategischer Erfolgsfaktoren	143
1.1 Erfolgsfaktoren nach der Exzellenzstudie	143
1.2 Erfolgsfaktoren nach der PIMS-Studie	144
1.2.1 Marktanteil	144
1.2.2 Marktwachstum	144
1.2.3 Produkt- und Servicequalität	145
1.3 Zeit als Erfolgsfaktor	146
1.4 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor	147
1.5 Immaterielle Vermögenswerte als Erfolgsfaktor	148
2. Projektcontrolling	148
2.1 Projektstruktur	149
2.2 Projektrisiken	150
2.3 Projektbewertung	150
2.3.1 Technische Angaben	150
2.3.2 Zeitangaben	151
2.3.3 Wertangaben	152
2.4 Ressourcenbeanspruchung	153
2.5 Projektüberwachung	154
3. Qualitätscontrolling	155
3.1 Produktqualität	156
3.1.1 Produktwert	156
3.1.2 Produktausfälle	156
3.2 Prozessqualität	157
3.3 Qualitätssicherung	158
3.4 Qualitätskosten	159
3.5 Qualitätsüberwachung	161
4. Investitionscontrolling	161
5. Webcontrolling	162
5.1 E-Business	162

5.2 E-Procurement	163
5.3 E-Commerce	164
6. Internationales Controlling.....	165
6.1 Gründe der Internationalisierung.....	165
6.2 Wege der Internationalisierung	165
7. Beteiligungscontrolling	166
7.1 Beteiligungsmotive	166
7.2 Übernahmeprozess.....	167
7.2.1 Bildung von Projektteams	167
7.2.2 Due Diligence	167
7.2.3 Bewertungsmethoden	168
7.3 Fortführung eines erworbenen Unternehmens	169
7.4 Eingliederung eines erworbenen Unternehmens.....	170

G. Instrumente des strategischen Controlling 173

1. Produktlebenszyklus	173
1.1 Diffusionsmodell.....	173
1.2 Preismodell	174
1.3 Interne Lizenzen	176
2. Portfoliomatrix	176
2.1 Portfoliogestaltung.....	176
2.2 Portfolioarten.....	177
3. Erfahrungskurve	181
3.1 Verlauf der Erfahrungskurve	182
3.2 Preismodell der Erfahrungskurve.....	183
3.3 Ursachen von Erfahrungskurveneffekten	184
3.4 Halbwertzeiten.....	184
3.5 Produktplattform	185
4. Zielkostenrechnung	185
4.1 Ablauf.....	186
4.2 Wertsteuerung.....	187
5. Werthebel	188
5.1 Finanzwirtschaftlicher Werthebel.....	188
5.2 Leistungswirtschaftlicher Werthebel	189
5.3 Werthebel bei der Beschaffung.....	190
5.4 Werthebel bei einer Kooperation.....	190
6. Methoden der dynamischen Investitionsrechnung.....	191
6.1 Discounted Cashflow-Methode	192
6.2 Diskontierungsfaktoren	192
6.2.1 Kalkulationszinsfuß.....	192
6.2.2 Interner Zinsfuß.....	193
6.2.3 Risikoadjustierter Zinsfuß.....	194

6.2.4	Gewichteter Kapitalkostensatz	194
6.2.4.1	Berechnung des Unternehmenswerts	195
6.2.4.2	Verschuldungsgrad	196
6.2.4.3	Fremdkapitalkosten	197
6.2.4.4	Eigenkapitalkosten	198
6.2.4.5	Gewichtung der Kapitalkosten	199
7.	ABC-Klassifizierung	200
8.	Punktbewertung	201
9.	Benchmarking	203
9.1	Zweck	203
9.2	Ablauf	203
9.2.1	SWOT-Analysen	203
9.2.2	Vergleiche mit den Besten	204
10.	Balanced Scorecard	204
10.1	Aufbau	205
10.2	Ziel- und Messgrößen	206
10.3	Erweiterungen	207

H. Instrumente des operativen Controlling

1.	Budgetierung	209
1.1	Zweck	209
1.2	Ablauf	210
2.	Einzelbudgets und deren Ermittlung	210
2.1	Leistungsbudget	213
2.2	Produktionsbudget	213
2.3	Investitionsbudget	215
2.4	Materialbudget	216
2.5	Personalbudget	216
2.5.1	Beschäftigtenzahl	216
2.5.2	Personalbasiskosten	217
2.5.3	Personalzusatzkosten	218
2.5.4	Erfolgsabhängige Entlohnung	218
2.6	Budget der kalkulatorischen Kosten	219
2.7	Budget der Fremdleistungskosten	221
2.8	Ergebnisbudget	221
2.8.1	Betriebsergebnis	221
2.8.2	Neutrales Ergebnis	221
2.9	Finanz- und Bilanzbudget	222
3.	Budgetvorgaben	224
4.	Kalkulation der Kostenträger	225
4.1	Zuschlagskalkulation	225
4.2	Prozesskostenkalkulation	226

4.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse	227
5. Budgetüberwachung	228
6. Vorscheurechnungen	231
7. Nachsteuerung	232
Lösungen	235
MiniLex	247
Literaturverzeichnis	267
Stichwortverzeichnis	263