

Werner Pepels



Controlling-Management

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Controlling-Management

Controlling-Management

Von

Werner Pepels



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagbild: © Adiruch na Chiangmai – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten
© 2018 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-15592-7 (Print)
ISBN 978-3-428-55592-5 (E-Book)
ISBN 978-3-428-85592-6 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Es gibt durchaus hinreichende Publikationen zum Thema „Controlling“, auch wenn man nicht originär-konzeptionelle dabei ausblendet und nur die Fachveröffentlichungen betrachtet. Insofern gibt es für jedes weitere Buch die Notwendigkeit zur Rechtfertigung. Ausgangspunkt der vorliegenden Initiative ist das durchwachsene Image des Controllings, das häufig mit Begriffen wie „Erbsenzählerei“ umschrieben wird. Diese Sicht rührt daher, dass überwiegend die quantitativen Aufgaben im Controlling im Vordergrund gesehen werden. Dies spiegelt sich dann auch im Inhalt vieler Fach- und Lehrbücher wider. Dabei kommen dem Controlling nicht nur korrigierende Aufgaben, sondern vor allem auch initiiierende Aufgaben zu. Und letztere stehen hier im Mittelpunkt. Diese Inhalte werden zwar in gängigen Büchern zum strategischen Controlling bereits berücksichtigt, hier jedoch geht es ausdrücklich auch um das operative Controlling, also die Umsetzung, die eine über die Controller-Sicht hinausgehende Perspektive erfordert.

Daher stehen nicht, wie vielfach in der Controllingliteratur üblich, die Aktivitäten des institutionalen Controllings im Fokus, sondern die Controllingaspekte der anderen, davon unabhängigen Managementfunktionen im Unternehmen, die auch Controllingaufgaben wahrnehmen.

Insofern dient dieses Buch als konkrete Arbeitshilfe nicht nur für Controller, sondern vielmehr noch für alle Fach- und Führungskräfte, die von Controllingaufgaben tangiert sind. Denn Controlling findet nicht nur im Controlling statt, sondern in allen Funktionen, Instrumenten und Sektoren der Wirtschaft. Daher trägt hier jede(r) Manager/in Verantwortung und sollte sich auskennen.

Insofern sind drei Zielgruppen angesprochen. Erstens Einsteiger in das Management, die sich derzeit im Aus- und Weiterbildungsstadium befinden. Sie erhalten einen Überblick über die vielfältigen Aufgaben des Controllers, gewinnen ein Verständnis für dessen Konzept und lernen Controllingaspekte anderer Aufgabenbereiche im Unternehmen kennen.

Zweitens Umsteiger aus nicht-betriebswirtschaftlichen Domänen in das Management. Sie erhalten in übersichtlicher Form Einblick in das Controllingssystem und verstehen die vielfältigen ökonomischen Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Unternehmen, die dessen Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit steuern und lenken.

Und drittens Aufsteiger im Controlling, die von ihrer bekannten Teilaufgabe ausgehend nunmehr mit anderen Funktionen, Instrumenten oder Sektoren be-

traut werden. Sie können ihr erworbenes Know-how leichter auf diese neuen Bereiche transferieren, indem sie Einblick in deren Mechanik gewinnen.

Quick Wins beziehen sich auf vergleichsweise rasch nutzbare Ansatzpunkte zur Steuerung und Lenkung, die spürbare Verbesserungen schaffen können. Darauf kommt es gerade außerhalb der Controllingfunktion an. Der Autor kommt ebenfalls von außerhalb des Controllings und kann gerade deshalb seine umsetzungsorientierte Sichtweise einbringen. Dazu bringt er Erfahrungen und Kenntnisse aus zwölf Jahren Managementtätigkeit, zuletzt als General Manager/ Partner eines mittelständischen Beratungsunternehmens sowie 27 Jahren Hochschullehrertätigkeit als Professor für BWL ein. Dabei fließen Eindrücke aus Hunderten Seminarveranstaltungen mit Praktikern aus allen Hierarchieebenen ein.

Dieses Buch zeichnet sich weiterhin durch eine sehr feinteilige Strukturierung der Inhalte aus. Dies schafft eine rasche Orientierung in den Inhalten und erlaubt die Nutzung individuell gezielter Querverbindungen. Dies wird unterstützt durch zahlreiche Übersichtsabbildungen und Beispiele sowie durch umfangreiche separate Literaturhinweise zur Vertiefung, da der Text vorwiegend versucht, der Breite des Controlling-Managements gerecht zu werden. Die Aufbereitung ist dabei so systematisch-analytisch wie von Fach- und Lehrbüchern zu erwarten, zugleich aber so anwendungsbezogen, wie eine anspruchsvolle Praxisorientierung es gebietet. Gesteigerter Wert wurde auf die Verständlichkeit der Ausführungen gelegt. Der Aufbau besteht aus zehn Modulen, die einen bündigen Überblick für die Materie geben und in sich weitgehend geschlossen sind. Insofern ist es nicht erforderlich, das Buch komplett durchzuarbeiten, sondern jeder Leser kann für sich diejenigen Module auswählen, die ihm/ihr den meisten Wissenszuwachs versprechen lassen.

Für die Möglichkeit zur Veröffentlichung dankt der Autor dem Verlag Dunker & Humblot, vor allem Herrn Dr. Florian Simon und Herrn Dr. Andreas Beck, sowie deren Team, vor allem Frau Susanne Werner, das nun schon zum wiederholten Male die Realisierung übernommen hat. Für etwaige Unzulänglichkeiten, die trotz intensiver Kontrolle verblieben sind, trägt natürlich allein der Autor die Verantwortung.

Ihnen als Leser dieses Buches sei nunmehr viel Erfolg bei der Nutzung der Wissensinhalte zu Ihrem eigenen Vorteil und zum Vorteil Ihres Unternehmens gewünscht. Ihnen als Interessent sei empfohlen, je nach Interessenschwerpunkt, das/die betreffende(n) Kapitel wie vorliegend querzulesen und mit anderen Angeboten zu diesem Thema zu vergleichen. Sie können dann eine fundierte Entscheidung treffen, ohne fürchten zu müssen, dass Ihr hart erarbeitetes Geld hier oder woanders suboptimal angelegt ist.

Inhaltsübersicht

Einleitung: Was ist und wozu dient Controlling?	25
1. Begriff und Abgrenzung des Controllings	28
2. Planungsperspektive im Controlling	33
2.1 Planungsdimensionen	33
2.2 Hilfen zur Entscheidungsfindung	36
2.3 Risikobehandlung	43
2.4 Budgetierungsformen	46
2.5 Berichtswesen	51
3. Überprüfungsinhalte im Controlling	54
3.1 Abgrenzung der Analysegrößen	54
3.2 Zielsystem des Unternehmens	59
3.3 Verfahren zur Situations-Analyse	62
3.4 Strategische Stellgrößen	76
3.5 Unternehmerische Erfolgsfaktoren	92
4. Überwachungsinhalte im Controlling	102
4.1 Kennzahlen auf Strukturbasis	102
4.2 Kennzahlen auf Prozessbasis	106
5. Informationsversorgung im Controlling	112
5.1 Steuerung der Finanzierung	112
5.2 Steuerung der Investitionen	128
5.3 Steuerung der Kosten	142
5.4 Steuerung der Erlöse	173
6. Ausgewählte Bereiche des funktionalen Controllings	209
6.1 Controlling in der Beschaffung	209
6.2 Controlling in der Produktion	233
6.3 Controlling in der Logistik	247
6.4 Controlling im Marketing	263
6.5 Controlling im Vertrieb	306
7. Ausgewählte Bereiche des instrumentalen Controllings	327
7.1 Controlling des Geschäftsmodells	327
7.2 Controlling der Qualitätspolitik	344
7.3 Controlling des Personalwesens	371
7.4 Controlling der Wissensbasis	386
7.5 Controlling der Innovationsfähigkeit	398
7.6 Controlling der Krisenbewältigung	424

8. Ausgewählte Bereiche des sektoralen Controllings	434
8.1 Controlling der Dienstleistung	434
8.2 Controlling der Absatzmittler im Handel	452
8.3 Controlling der Internationalisierung	472
9. Sonderbereich Online-Controlling	491
9.1 Ausprägungen des e-Commerce	491
9.2 Besonderheiten im Online-Geschäft	493
9.3 Online-Präsenzen	500
9.4 Datenbasis	517
10. Institutionales Controlling	523
10.1 Aufgabengestaltung	523
10.2 Arbeitsgestaltung	525
10.3 Prinzipien der organisationalen Stellenbildung	526
10.4 Formen der Aufbauorganisation	529
Literaturhinweise	545
Sachwortregister	548
Zum Autor	

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Was ist und wozu dient Controlling?	25
1. Begriff und Abgrenzung des Controllings	28
2. Planungsperspektive im Controlling	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
3. Überprüfungsinhalte im Controlling	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

4. Überwachungsinhalte im Controlling	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
5. Informationsversorgung im Controlling	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
6.	Ausgewählte Bereiche des funktionalen Controllings	209
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	Angebotseinholung	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	Eingangsl Logistik	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.	Ausgewählte Bereiche des instrumentalen Controllings	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 Erlebnisiniveaus	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	380
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
8.	Ausgewählte Bereiche des sektoralen Controllings	434
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.	Sonderbereich Online-Controlling	491
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.	Institutionales Controlling	523
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
Literaturhinweise	545
Sachwortregister	548

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0:	Buchaufbau	27
Abbildung 1:	Basiselemente des Controllings	29
Abbildung 2:	Zusatzelemente des Controllings	30
Abbildung 3:	Planungsdimensionen	34
Abbildung 4:	Entscheidungssituationen	37
Abbildung 5:	Budgetierungsverfahren	47
Abbildung 6:	Budgetrahmen	49
Abbildung 7:	Berichtsinhalte	52
Abbildung 8:	Abgrenzungen des Relevanten Markts	55
Abbildung 9:	Verhalten in der Strategischen Gruppe	57
Abbildung 10:	Zielsystem des Unternehmens	59
Abbildung 11:	Zieldimensionen	61
Abbildung 12:	Verfahren zur Istsituations-Analyse	63
Abbildung 13:	Elemente einer Branchenstruktur-Analyse	69
Abbildung 14:	Elemente einer Umfeld-Analyse	71
Abbildung 15:	Zuordnungen der TOWS-Matrix	75
Abbildung 16:	Optionen für Nachfragequellen	78
Abbildung 17:	Optionen der Marktparzellierung	82
Abbildung 18:	Optionen des „Strategischen Spielbretts“	83
Abbildung 19:	Optionen des Konkurrenzvorteils	85
Abbildung 20:	Optionen des Marktverhaltens	87
Abbildung 21:	Verhalten von „Herausforderer“ und „Mitläufer“ im Markt	88
Abbildung 22:	Optionen der Anbieterabfolge	89
Abbildung 23:	Schema des Outpacing-Konzepts	91
Abbildung 24:	Stadien im Hyper Competition-Konzept	92
Abbildung 25:	Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung	93
Abbildung 26:	Kennzahlen auf Strukturbasis	103
Abbildung 27:	Kennzahlen auf Prozessbasis	106
Abbildung 28:	Finanzierungsinstrumente	116
Abbildung 29:	Finanzierungsquellen	118

Abbildung 30: Investitionsrechnungsverfahren	130
Abbildung 31: Verfahren zur Unternehmensbewertung	139
Abbildung 32: Kostengliederungen	144
Abbildung 33: Einteilungen der Kostensysteme	146
Abbildung 34: Formen der Stückrechnung	152
Abbildung 35: Schema der Zuschlagskalkulation	154
Abbildung 36: Formen der Deckungsbeitragsrechnung	157
Abbildung 37: Schemata der Deckungsbeitragsrechnung	159
Abbildung 38: Auswertungen der Teilkostenrechnung	160
Abbildung 39: Formen der Plankostenrechnung	162
Abbildung 40: Schema der Zielkostenrechnung	168
Abbildung 41: Formen der Erlösanalyse	173
Abbildung 42: Erlösarten	174
Abbildung 43: Formen von Erlösschmälerungen	180
Abbildung 44: Preisnachlässe	190
Abbildung 45: Erlösstellenanalyse	195
Abbildung 46: Kundenwertermittlung	202
Abbildung 47: Kundenwertsteigerung	207
Abbildung 48: Kaufarten im B-t-B-Geschäft	210
Abbildung 49: Kaufklassen im B-t-B-Geschäft	211
Abbildung 50: Optionen der Einkaufsquellentaktik	214
Abbildung 51: Dokumentarten in der Einkaufsabwicklung	223
Abbildung 52: Übergabeklauseln in der Einkaufsabwicklung	224
Abbildung 53: Optionen der Lieferungsbedingungen	225
Abbildung 54: Arten gewerblicher Einkaufsobjekte	227
Abbildung 55: Ansätze im Organisationalen Beschaffungsverhalten	230
Abbildung 56: Alternative Fertigungsarten	236
Abbildung 57: Technologieprognose	241
Abbildung 58: Alternative Produktionslayouts	243
Abbildung 59: Zentrale Lieferanforderungen	249
Abbildung 60: Optionen der Transportmittelwahl	252
Abbildung 61: Logistische Absatzhelfer	255
Abbildung 62: Optionen der Lagerplatzwahl	258
Abbildung 63: Alternative Preisgestaltungen	271
Abbildung 64: Interne Preissteuerung	279

Abbildung 65: Eckdaten der Werbung	284
Abbildung 66: Nicht-klassische Medien	288
Abbildung 67: Klassische Medien	292
Abbildung 68: Optionen des Mediaplanungsverhaltens	297
Abbildung 69: Media-Datenbasis	299
Abbildung 70: Inhalte von Mediazählungen	302
Abbildung 71: Gestaltungsdimensionen des Absatzkanals	308
Abbildung 72: Handelsfunktionen	316
Abbildung 73: Einzelhandelsbetriebsformen	318
Abbildung 74: Großhandelskriterien	320
Abbildung 75: Formen des Kontraktmarketings	322
Abbildung 76: Formen von Marktveranstaltungen	323
Abbildung 77: Module der Unternehmensbasis im Geschäftsmodell	328
Abbildung 78: Module der Wertschöpfungsarchitektur im Geschäftsmodell	329
Abbildung 79: Module des Marktzugangs im Geschäftsmodell	330
Abbildung 80: „Magisches Viereck“ der Prozessanforderungen	333
Abbildung 81: Elemente des Wirkungsgrads	335
Abbildung 82: Ursachen von Komplexitäten	339
Abbildung 83: Elemente der Wertkettengestaltung	341
Abbildung 84: Elemente des Qualitätscontrollings (PDCA)	347
Abbildung 85: Verfahren zur Zufriedenheitsmessung	367
Abbildung 86: Inhalte von Personalplanung und -betreuung	372
Abbildung 87: Optionen der Entgeltbasis	383
Abbildung 88: Durchführung der Informationssammlung	390
Abbildung 89: Ausprägungen der Innovation	399
Abbildung 90: Kreativitätstechniken	400
Abbildung 91: Teilbereiche der Forschung und Entwicklung	405
Abbildung 92: Break even-Punkte	413
Abbildung 93: Verfahren zur Marktprognose	416
Abbildung 94: Elemente der Krisenbewältigung	425
Abbildung 95: Dienstleistungsmerkmale	435
Abbildung 96: Kundendienstelemente	439
Abbildung 97: Optionen der Leistungsbündelung	442
Abbildung 98: Alternative Preisbaukästen	445
Abbildung 99: Verfahren zur Standortentscheidung	449

Abbildung 100: Abwicklungszeiten	451
Abbildung 101: Elemente des ECR-Systems	458
Abbildung 102: Markteintrittsoptionen im Außenhandel	478
Abbildung 103: Markteintrittsoptionen bei Dauervertragsabsatz	481
Abbildung 104: Markteintrittsoptionen durch Direktinvestition	483
Abbildung 105: Optionen der Marktabfolge	485
Abbildung 106: Optionen der Marktführung	487
Abbildung 107: e-Commerce-Geschäftsmodelle	492
Abbildung 108: Merkmale des Online-Angebots	497
Abbildung 109: Formen der Display-Werbung	502
Abbildung 110: Erfolgsmessung des Online-Auftritts	506
Abbildung 111: Gruppen Sozialer Medien	511
Abbildung 112: Elemente der Datenbasis	517
Abbildung 113: Informationsübertragung	519
Abbildung 114: Elemente des Institutionalen Controllings	524
Abbildung 115: Optionen der Aufbauorganisation im Controlling	530
Abbildung 116: Schema der Verrichtungsorganisation im Controlling	532
Abbildung 117: Schema der reinen Produktorganisation im Controlling	533
Abbildung 118: Schema der reinen Gebietsorganisation im Controlling	535
Abbildung 119: Schema der reinen Kundenorganisation im Controlling	536
Abbildung 120: Schema der Mehrlinienorganisation im Controlling	538
Abbildung 121: Schema der Stablinienorganisation im Controlling	539
Abbildung 122: Schema der Matrixorganisation im Controlling	540

Abkürzungsverzeichnis

ADSp	Allgemeine Deutsche Spediteursbedingungen
AFRA	Affinity, Frequency, Recency, Amount
BAB	Betriebs-Abrechnungs-Bogen
BPO	Business Process Outsourcing
BRS	Business Risk Service
B-t-B	Gewerbekundengeschäft
B-t-C	Privatkundengeschäft
B-t-L	Below the Line
CAD	Computer-aided Design
CAE	Computer-aided Engineering
CAM	Computer-aided Manufacturing
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CASI	Computer Assisted Self Interviewing
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CD	Cross Docking
CF	Cash-flow
CFRoI	Cash-flow Return on Investment
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CIT	Critical Incident Technique
CLTV	Customer Lifetime Value
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment
CPM	Critical Path Method
CUG	Closed User Group
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cash-flow
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Check
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
DPR	Direkte Produkt-Rentabilität
DTP	Desktop Publishing
EAN	Europäische Artikel-Numerierung
EBA	Experimental Group before and after

EBDIT	Earnings before Depreciation, Interest, Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
ERP	Efficient Replenishment (ECR)
EUL	Efficient Unit Loads
EVA	Economic Value Added
FAZ	Frühester Anfangs-Zeitpunkt
FEZ	Frühester End-Zeitpunkt
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse
FRAC	Frequency, Recency, Amount, Category
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme
FRAT	Frequency, Recency, Amount of Purchase, Type of Merchandise
FuE	Forschung und Entwicklung
GE	Geldeinheit
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
GRP	Gross Rating Point
GTIN	Global Trade Item Number
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HTML	Hypertext Markup Language
ICC	International Chamber of Commerce
IKR	Industrie-Konten-Rahmen
IRC	Internet Relay Chat
J-i-T	Just in Time
KAPOVAZ	Kapazitäts-orientierte variable Arbeitszeit
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
KMU	Klein- und Mittel-Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LBS	Location-based Service
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
LoI	Letter of Intend
LSP	Leitsätze zur Selbstkosten-Preisermittlung
MPM	Metra Potential Method
MRP I	Material Requirement Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes

NVE	Nummer der Versand-Einheit
OLAP	Online Analytical Processing
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PoS	Point of Sale
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
QFD	Quality Function Deployment
QKZ	Qualitätskennziffer
QM	Qualitätsmanagement
QR	Quick Response
QRK	Qualitäts-Regel-Karte
RFID	Radio Frequency Identification
RFMR	Recency, Frequency, Monetary, Ratio
ROCE	Return on Capital employed
RoI	Return on Investment
RONA	Return on Net Assets
RPZ	Risiko-Prioritäts-Zahl
RSS	Really Simple Syndication
SAZ	Spätester Anfangs-Zeitpunkt
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference Model
SE	Simultaneous Engineering
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SEZ	Spätester End-Zeitpunkt
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGr	Strategische Gruppe
SLA	Service Level Agreement
SPC	Statistical Process Control
SSCC	Serial Shipping Container Code
STEP	Socio-cultural, Technological, Economical, Political-legal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
TPM	Total Productive Maintenance

TQM	Total Quality Management
TUL	Transport, Umschlag, Lagerung
UGC	User Generated Content
URL	Unique Resource Locator
VMI	Vendor-managed Inventory
VPöA	Verordnung über die Preise bei öffentlichen Aufträgen
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WWS	Waren-Wirtschafts-System
ZBB	Zero Base Budgeting

Einleitung: Was ist und wozu dient Controlling?

In Bezug auf die Inhalte und Anwendungen unterteilt sich „Controlling-Management“ vorliegend in zehn Module, die einen umfassenden Überblick über, vor allem das operative, Controlling geben. Modul 1 hat in gebotener Kürze *Begriff und Abgrenzung* des Controllings zum Inhalt. Die nachfolgenden vier Kapitel befassen sich mit den Kerninhalten des Controllings, der Planung (2.), der Überprüfung (3.), der Überwachung (4.) und der Informationsversorgung (5.). Überprüfung (Audit) und Überwachung (Revision) machen die Kontrolle aus, die Planung ist das unerlässliche Pendant dazu und die Informationsversorgung schafft unternehmensweiten Überblick über die monetäre Lage. Die *Überprüfung* hat primär die Effektivität der Unternehmensaktivitäten im Fokus, es geht also um die qualitativen Aspekte des Controllings. Die *Überwachung* hat primär die Effizienz der Unternehmensaktivitäten im Fokus, es geht also um die quantitativen Aspekte des Controllings. Beide gehen vorwiegend vom Status quo aus. Die *Planung* schafft demgegenüber die notwendige zukunftsgerichtete Perspektive. Die *Informationsversorgung* befasst sich mit dem Struktur und der Entwicklung der monetären Aspekte der Unternehmensaktivitäten, die im Controlling unter besonderer Beobachtung stehen.

Das nachfolgende sechste Modul hat ausgewählte Bereiche des funktionalen Controllings zum Inhalt. Das siebte Modul umfasst ausgewählte Bereiche des instrumentalen Controllings und das achte Modul ausgewählte Bereiche des sektoralen Controllings. Im *funktionalen Controlling* (6.) geht es um die controllingrelevanten Inhalte der wichtigsten Unternehmensfunktionen, denn Controlling als Aufgabe findet mitnichten nur im Controlling als Institution statt. Im *instrumentalen Controlling* (7.) geht es um die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Hebel, die nach Art und Umfang auf den Unternehmenserfolg einwirken. Und im *sektoralen Controlling* (8.) wird auf die relevanten Besonderheiten wichtiger Wirtschaftsbereiche eingegangen. Modul 9 beschäftigt sich explizit mit den relevanten, besonderen *Merkmale des Online-Controllings*.

Und Modul 10 lenkt den Blick auf das *institutionale Controlling*, also den Aufbau des Controllings in der Unternehmensorganisation. Jedes dieser Module ist durch zahlreiche Unterpunkte gegliedert, so dass eine jederzeitige Orientierung über die Inhalte besteht. Durch diese zehn Module wird daher ein bündiger, strikt managementorientierter Überblick über das Thema gegeben.

Dem nachfolgenden Text liegt der Aufbau zugrunde, zunächst das Wesen des Controllings, also Planung, Überprüfung, Überwachung und Informationsversorgung, zu erläutern. Daraus folgt die Anwendung des Controllings aus funk-

tionaler, instrumenteller und sektoraler Sichtweise. Und schließlich dessen organisatorische Verankerung.

Zur Planung gehören perspektivische Inhalte in Bezug auf Entscheidung, Risiko, Budget und Berichtswesen. Zur Überprüfung der Effektivität gehören qualitative Inhalte in Bezug auf Ziele, Ist-Analyse, Strategie und Erfolgsfaktoren. Zur Überwachung der Effizienz gehören quantitative Inhalte in Bezug auf Schlüsselgrößen aus Struktur und Prozessen. Und zur Informationsversorgung gehören die monetären Inhalte in Bezug auf Finanzen, Investitionen, Kosten und Erlöse. Diese bilden den *Inhalt* der Aufgaben im Controlling ab.

Diese Aufgaben finden *Anwendung* auf verschiedene unternehmerische Bereiche. Dieses Bereichscontrolling widmet sich den Funktionen im Unternehmen, den Instrumenten zu dessen Steuerung und den bearbeiteten Handlungssektoren. In Bezug auf die internen, unternehmerischen *Funktionen* sind vor allem Controllingaufgaben im Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Marketing- und Vertriebsbereich von Bedeutung. In Bezug auf die unternehmerischen *Instrumente* sind vor allem Controllingaufgaben in den Bereichen Geschäftsmodell, Qualität, Personal, Wissen, Innovation und Krise von Bedeutung. Und in Bezug auf die externen handlungsbezogenen *Sektoren* sind vor allem Controllingaufgaben bei Dienstleistung, im Handel und zur Internationalisierung von Bedeutung. Hinzu kommt als aktueller und in vieler Hinsicht besonderer Bereich das Controlling im Online-Geschäft.

Schließlich ist zu klären, wie die organisatorische Institutionalisierung des Controllings erfolgt. Dazu bestehen verschiedene Formen (*siehe Abbildung 0*).

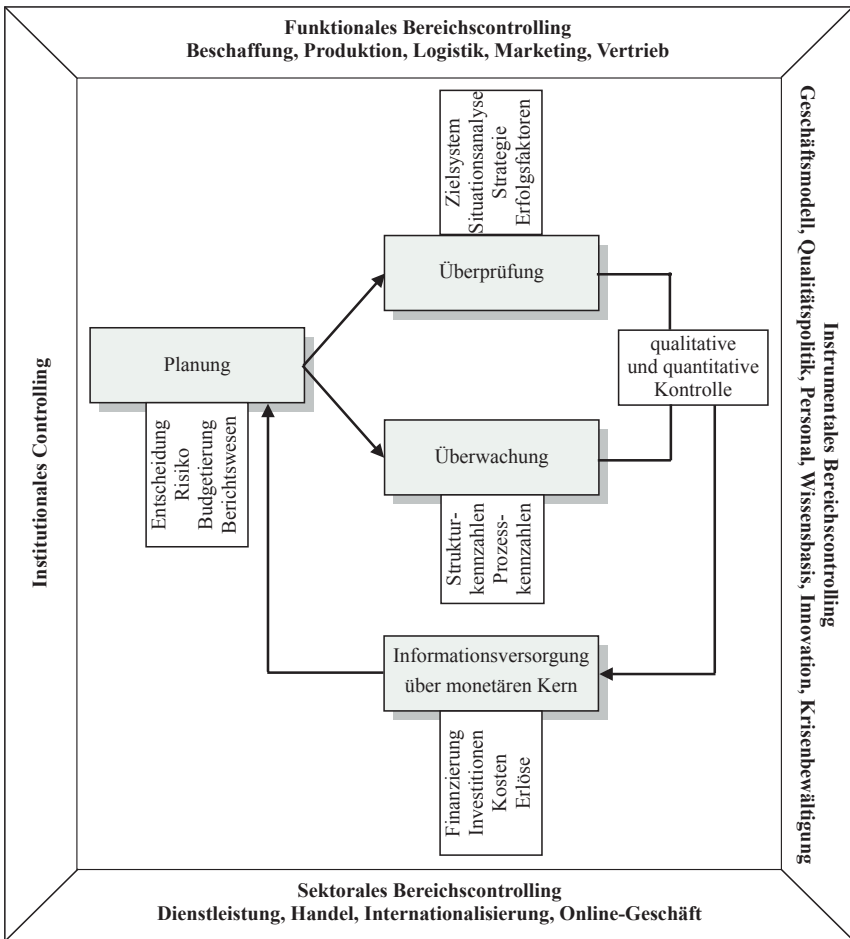


Abbildung 0: Buchaufbau