

Dietger Hahn/Harald Hungenberg

PuK

Planung und Kontrolle
Planungs- und Kontrollsysteme
Planungs- und Kontrollrechnung

Wertorientierte Controllingkonzepte

Unternehmensbeispiele von

DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Dr. Eckhard Cordes,
Dr. Dr. h. c. Manfred Gentz,
Peter Küspert,
Michael Weber

Siemens AG, München

Heinz-Joachim Neubürger,
Michael Sen

— * a n * H a n i e l ° C i e n G m b H r

Duisburg

Günther Hülse

6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



GABLER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage.	V
Vorwort zur ersten Auflage.	VII
Inhaltsübersicht.	IX
Abkürzungsverzeichnis.	XXVII

Teil I

Grundlegung

1. Unternehmung und Unternehmungsführung.	3
1.1 Charakterisierung der Unternehmung als System mit Zielen, Potentialen und Aktionen auf systemtheoretischer Grundlage.	7
1.1.1 Zielsystem der Unternehmung.	11
1.1.2 Potential- und Aktionssystem der Unternehmung - Organisation der Unternehmung.	22
1.2 Charakterisierung der Führung des Systems Unternehmung auf entscheidungstheoretischer Grundlage.	28
1.2.1 Führung als Institution.	28
1.2.2 Führung als Prozeß.	32
1.3 Charakterisierung der Führung des Systems Unternehmung auf vertragstheoretischer Grundlage.	40
2. Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in Unternehmungen.	45
2.1 Planung und Kontrolle als Phasen des Führungsprozesses.	45
2.2 Planung und Kontrolle in der Unternehmung als System vermaschter Regelkreise.	50
2.3 Planungs- und Kontrollrechnung als Ausdruck quantifizierter Planung und Kontrolle.	56
2.4 Planungs- und Kontrollrechnung bei unterschiedlichen Annahmen über künftige Umweltsituationen und bei unterschiedlichen Zielsetzungen.	61
2.4.1 Entscheidungen bei einwertigen Erwartungen (Entscheidungen unter Sicherheit).	62
2.4.2 Entscheidungen bei mehrwertigen Erwartungen (Entscheidungen unter Ungewißheit).	71
3. Planungs- und Kontrollsysteme/Plan- und Berichtssysteme für Unternehmungen.	77
3.1 Systemanalyse - Charakterisierungsmerkmale eines Planungs- und Kontrollsystems/Plan- und Berichtssystems.	79

3.2	Systementwurf- Grundsätzliche Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Planungs- und Kontrollsystems/Plan- und Berichtssystems.	86
3.2.1	Ziele, Potentiale, Aktionen und Aktionsobjekte als Gegenstände qualitativer und quantitativer Planung	86
3.2.2	Planungssystem auf der Basis periodischer und aperiodischer Teilplanungen für organisatorische Einheiten und Projekte.	89
3.3	Pragmatische Kennzeichnung der Teilplanungskomplexe eines Planungssystems.	96
3.3.1	Grundkonzept: Generelle Zielplanung, Strategische Planung, Operative Planung, Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung.	96
3.3.2	Erweiterungen des Grundkonzeptes im Rahmen visionsorientierter, vernetzter, dialogischer Führung	108

Teil II

Charakterisierung der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) und des Controlling

1.	Wertgrößen des deutschen Rechnungs- und Finanzwesens als Grundlagen der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung	117
1.1	Gliederung der Wertgrößen	117
1.2	Verarbeitung der Wertgrößen im Rechnungs- und Finanzwesen	121
2.	Wertgrößen des US-amerikanischen Rechnungs- und Finanzwesens	135
2.1	Gliederung der Wertgrößen.	138
2.2	Verarbeitung der Wertgrößen im Financial Accounting und im Management Accounting	140
3.	Wertsteigerung als Ziel ergebnis- und liquiditätsorientierter Planungs- und Kontrollrechnung	151
3.1	Wertsteigerung als Ziel aller Anspruchsgruppen der Unternehmung.	151
3.2	Kapitalmarktorientierte Mindestverzinsungsansprüche von Eigen- und Fremdkapitalgebern als Ziel ergebnisorientierter Planungs- und Kontrollrechnung.	154
3.2.1	Kapitalkostensätze.	154
3.2.2	Verfahren und Anwendungsbereiche.	161
3.3	Mindestverzinsungsansprüche in Kapitalwertrechnungen.	172
3.3.1	Grundsätzliches zum Kapitalwert	172
3.3.2	Ableitung von Gesamtkapitalwert, Eigenkapitalwert/ Shareholder Value und residualem Kapitalwert	176
3.4	Mindestverzinsungsansprüche im Rahmen von Periodenrechnungen.	181
3.4.1	Kalkulatorische Gewinne vor und nach Steuern.	181
3.4.2	Return on Investment	184
3.5	Mindestverzinsungsansprüche im Rahmen von Projektrechnungen.	187
3.6	Liquidität als unabdingbares Ziel ergebnis- und liquiditätsorientierter Planungs- und Kontrollrechnungen.	188

4. PuK und Konzepte wertorientierter Unternehmensführung 191

4.1 Konzept von Rappaport 192

4.1.1 Bewertungsmethodischer Rahmen 192

4.1.2 Unternehmungswertorientierte Führung 195

4.2 Konzept von Copeland/Koller/Murrin 197

4.2.1 Bewertungsmethodischer Rahmen 197

4.2.2 Unternehmungswertorientierte Führung 199

4.3 Konzept von Stern Stewart 202

4.3.1 Bewertungsmethodischer Rahmen 202

4.3.2 Unternehmungswertorientierte Führung 205

4.4 Konzept von Lewis 207

4.4.1 Bewertungsmethodischer Rahmen 207

4.4.2 Unternehmungswertorientierte Führung 210

4.5 PuK-Grundkonzept im Rahmen wertorientierter Führung 212

4.5.1 Bewertungsmethodischer Rahmen 212

4.5.2 Unternehmungswertorientierte Führung 214

4.6 Vergleich der Konzepte 217

5. Ableitung des Zahlenwerkes der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) als Aufgabe und Instrument wertorientierter Unternehmensführung 219

5.1 Grundschemata der klassischen PuK mit PuK-Kennzahlensystem auf Basis des deutschen internen und externen Rechnungswesens und des Finanzwesens (RoI-/Cash-flow-System). 224

5.2 Grundschemata der vereinfachten PuK mit PuK-Kennzahlensystem auf Basis eines einheitlichen deutschen Rechnungswesens und des Finanzwesens (Wertbeitrags-/Cash-flow-System). 236

5.3 Grundschemata der internationalisierten PuK mit PuK-Kennzahlensystem primär auf Basis eines einheitlichen Rechnungswesens nach US-GAAP mit kalkulatorischen Zusatzinformationen (EVA- bzw. EP-/Cash-flow-System).... 244

5.4 Planungs- und Kontrollrechnung und Balanced Scorecard 251

5.5 Hauptzwecke der PuK 260

5.5.1 Verbesserung der Führung durch Planung von Zielen mittels Zielvereinbarung (Management by Objectives). 260

5.5.2 Verbesserung der Führung durch Auswertung spezifischer Kontrollergebnisse (Management by Exception). 262

5.5.3 Verbesserung der Führung durch Koppelung der Zielplanung und Zielerreichungskontrolle mit der Führungskräftevergütung. 262

6. PuK in Planungs- und Kontrollsystemen als Kern des Controllingkonzeptes . . . 265

6.1 Konzept und Entwicklung des Controlling 265

6.2 Ziel, Aufgaben und Instrumente des Controlling im Überblick 272

6.2.1 Ziel und generelle Aufgabe des Controlling 272

6.2.2 Spezielle Aufgaben und spezielle Instrumente des Controlling. 277

6.3 Führungskräfte und Führungshilfen als Träger des Controlling - als Träger der Gestaltung und Nutzung von Planungs- und Kontrollsystemen mit integrierter Planungs- und Kontrollrechnung 285

Teil III

PuK in Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation

1. Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	289
1.1 Aufbauorganisation und Planrahmen	291
1.2 PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument	298
1.3 Analysen und Prognosen im Hinblick auf Umwelt und Unternehmung	318
1.3.1 Umwelt- und Unternehmungsanalysen	319
1.3.2 Umweltprognosen	324
1.3.2.1 Begriff, Zweck und Gliederungsmöglichkeiten von Umweltprognosen	324
1.3.2.2 Objekte und Verfahren qualitativer Umweltprognosen	326
1.3.2.3 Objekte und Verfahren quantitativer Umweltprognosen	327
1.3.2.4 Kombinierte qualitative und quantitative Umweltprognosen (Szenario-Technik und Frühwarnsysteme).	329
2. PuK im Rahmen der generellen Zielplanung	341
2.1 Zielplanungsprozeß	343
2.2 Generelle monetäre Ziele als Planungsobjekte und Planungsergebnisse (Kapitalwerte und Periodenergebnisse als Ergebnisziele).	346
3. PuK im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	359
3.1 Geschäftsfeldplanung mit integrierter Funktionsbereichs- und Regionalstrategieplanung auf Unternehmungs- und Geschäftsfeldebene (integrierte Produktprogramm- und Potentialplanung).	361
3.1.1 Grundsätzliches zur Geschäftsfeldplanung	361
3.1.2 Problemstellungsphase der Geschäftsfeldplanung: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der integrierten Produktprogramm- und Potentialplanung	369
3.1.3 Suchphase der Geschäftsfeldplanung: Ermittlung von Produktprogramm- und Potentialalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Restriktionen	375
3.1.3.1 Produkt- und Prozeßplanung als Basis für Produktprogramm- und Potentialalternativen	376
3.1.3.2 Produktprogramm- und Potentialalternativen - interne und externe Investitions-/Desinvestitionsalternativen	389
3.1.4 Beurteilungsphase der Geschäftsfeldplanung: Ergebnis- und finanzierungsorientierte Beurteilung von Produktprogramm- und Potentialalternativen	391
3.1.4.1 Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte auf der Basis statischer Investitionsrechnungen	395
3.1.4.2 Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte auf der Basis dynamischer Investitionsrechnungen	400
3.1.4.3 Ergebnisorientierte Beurteilung von Geschäftsfeldern und Gesamtunternehmung auf der Basis von Kapitalwert- rechnungen und Periodenrechnungen	405
3.1.4.4 Erweiterung der ergebnisorientierten Beurteilungsinstrumente: Entscheidungsbaumverfahren und Realoptionen	415

3.1.4.5	Ergebnis- und liquiditäts-/finanzierungsorientierte Beurteilungsinstrumente: Gesamtplanungsmodelle	426
3.1.5	Entscheidungsphase der Geschäftsfeldplanung: Festlegung des vorzugebenden Produkt- und Potentialprogramms	437
3.2	Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung (Potentialstrukturplanung).	441
3.2.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung . . .	441
3.2.2	Suchphase: Ermittlung von Organisations- und Rechtsform-/ Rechtsstrukturalternativen.	442
3.2.3	Beurteilungsphase: Zielorientierte Beurteilung von Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturalternativen.	445
3.2.4	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplans.	446
3.3	Führungssystemplanung (führungspotentialorientierte Planung).	448
3.3.1	Führungskräfteplanung	449
3.3.2	Führungskräfteanreizsystemplanung	451
3.3.3	Führungsinformationssystemplanung	459
4.	PuK im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen).	461
4.1	Produktprogrammplanung und -kontrolle.	463
4.1.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der mittel- und kurzfristigen Produktprogrammplanung . . .	464
4.1.2	Suchphase: Ermittlung von Produktprogrammalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Einflußfaktoren/Restriktionen.	469
4.1.2.1	Restriktionen aus dem Absatzbereich.	470
4.1.2.2	Restriktionen aus dem Produktionsbereich.	472
4.1.2.3	Restriktionen aus dem Beschaffungsbereich.	474
4.1.2.4	Restriktionen aus dem Umweltschutzbereich.	474
4.1.3	Beurteilungsphase: Ergebnisorientierte Beurteilung alternativer Produktprogramme.	476
4.1.3.1	Produktprogrammplanung bei NichtVorhandensein von Engpässen in der Unternehmung.	477
4.1.3.2	Produktprogrammplanung bei Vorhandensein eines Engpasses in der Unternehmung.	478
4.1.3.3	Produktprogrammplanung bei Vorhandensein mehrerer Engpässe in der Unternehmung	482
4.1.4	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Produkt- programms mit dazugehöriger Erlös-, Kosten- und Ergebnisplanung	495
4.1.5	Kontrollphase: Ergebnisorientierte Kontrolle während und nach der Produktprogrammrealisation.	499
4.2	Funktionsbereichsbezogene Planung und Kontrolle.	505
4.2.1	Charakterisierung der funktionsbereichsbezogenen Planungs- und Kontrollrechnung	505
4.2.1.1	Wesen und Aufgabe der funktionsbereichsbezogenen PuK.	505
4.2.1.2	Aufstellung, Umfang und Ausgestaltung der funktionsbereichsbezogenen PuK.	507
4.2.2	Planungs- und Kontrollrechnung in den Funktionsbereichen der Unternehmung.	512
4.2.2.1	PuK im Absatzbereich.	512

4.2.2.2	PuK im Produktionsbereich	525
4.2.2.3	PuK im Beschaffungsbereich	545
4.2.2.4	PuK im Forschungs- und Entwicklungsbereich	547
4.2.2.5	PuK in Querschnittsfunktionsbereichen der Unternehmung	554
4.2.2.6	Besondere Instrumente zur Gemeinkostensenkung in den Funktionsbereichen	559
4.3	Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation	564
4.3.1	Begriff, Grundlagen, Zwecke und Verfahren der produkt-/ auftragsbezogenen Planung und Plankalkulation im Überblick.	564
4.3.2	Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation bei Massengüterproduktion (Divisionskalkulation).	566
4.3.3	Produkt-/Auftragsbezogene Planung und Plankalkulation bei Serien- und Einzelproduktion (Zuschlagskalkulation).	568
4.3.3.1	Grundsätzliches.	568
4.3.3.2	Kalkulation mit Maschinenstundensatzrechnung	572
4.3.4	Prozeßkostenrechnung zur Verbesserung der produktWauftragsbezogenen Planung und Plankalkulation.	574
5.	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung	579
5.1	Kalkulatorische Ergebnis-PuK.	580
5.2	Bilanzielle Ergebnis-PuK.	590
5.2.1	Interne und externe Planungen	590
5.2.2	Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle.	593
5.2.2.1	Interne Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle.	593
5.2.2.2	Externe Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle.	598
5.2.2.3	Wertschöpfungsrechnung	606
5.2.3	Bilanzplanung und -kontrolle.	609
5.2.3.1	Interne Bilanzplanung und -kontrolle.	609
5.2.3.2	Externe Bilanzplanung und -kontrolle.	612
5.3	Finanzplanung und -kontrolle.	616
5.3.1	Grundsätzliches zur Zahlungsplanung und -kontrolle.	616
5.3.1.1	Gegenstand, Aufgabe und Wesen.	616
5.3.1.2	Voraussetzungen und Anforderungen.	621
5.3.1.3	Zahlungsplanung in der integrierten Unternehmensplanung.	622
5.3.2	Partielle Aus- und Einzahlungsplanungen und -kontrollen.	625
5.3.2.1	Cash-flow-Planung und -Kontrolle.	625
5.3.2.2	Investitions- und Desinvestitionsplanung und -kontrolle.	634
5.3.2.3	Außenfinanzierungs- und -definanzierungsplanung und -kontrolle.	638
5.3.2.4	Liquiditätsreserveplanung und -kontrolle.	646
5.3.3	Totale integrierte Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle/ Finanzplanung und -kontrolle.	648
5.3.3.1	Grundsätzliches.	648
5.3.3.2	Indirekte Finanzplanung.	649
5.3.3.3	Direkte Finanzplanung.	655
5.3.3.4	Informationsgehalt der totalen integrierten Finanzplanung.	661
5.4	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanungsmodelle.	664
5.4.1	Einfache und komplexe Simulationsmodelle.	665
5.4.2	Analytische Modelle.	680
5.4.3	Modelle im Rahmen der inkrementalen Zielplanung.	686

5.5	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung nach US-GAAP	692
5.5.1	Grundsätzliches	692
5.5.2	Income Statement	703
5.5.3	Statement of Stockholders' Equity	707
5.5.4	Balance Sheet	710
5.5.5	Statement of Cash flows	712
5.5.6	Segment Reporting	717
5.5.7	Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und IAS.	719
5.5.8	Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und HGB-Vorschriften	730
5.5.9	Synoptische Darstellung der Rechnungslegungsvorschriften.	731
6.	PuK im Rahmen der strategischen und operativen Projektplanung (Planung zielorientierter zeitlich begrenzter Aktionsfolgen mit und ohne Potentialänderungen).	737
6.1	Grundsätzliches zur Projektplanung und zum Projektmanagement	737
6.2	Phasen der Projektplanung und -kontrolle.	743
6.2.1	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes, der Ziele und des Verfahrens der Projektplanung	743
6.2.2	Suchphase: Ermittlung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten (Aktionsfolgen).	745
6.2.2.1	Variablen und Restriktionen in der Projektgestaltung	745
6.2.2.2	Projektstrukturermittlung	747
6.2.2.3	Projekt- und kapazitätsorientierte Zeitermittlung	750
6.2.2.4	Projektkosten-/Projektergebnisermittlung	752
6.2.3	Beurteilungsphase: Leistungs-, zeit- und kosten-/ergebnisorientierte Beurteilung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten (Aktionsfolgen).	755
6.2.4	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Projektplans.	763
6.2.5	Kontrollphase: Leistungs-, zeit- und kosten-/ergebnisorientierte Kontrolle während und nach der Projektrealisation.	764
6.3	Integration der Projektplanung in die Unternehmensplanung	767

Teil IV

PuK in Unternehmungen/Konzernen mit divisionaler Aufbauorganisation

1.	Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick	771
1.1	Aufbauorganisation und Planungskonzept	772
1.2	Planrahmen.	784
1.3	PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument	786
1.4	Zielorientierte (Konzern-)Verrechnungspreise	808
1.4.1	Begriff, Arten und Zwecke von Verrechnungspreisen in mehrgliedrigen Unternehmungen/Konzernen.	808
1.4.2	Handels- und steuerrechtliche Zulässigkeit von Konzernverrechnungspreisen.	809
1.4.3	Betriebswirtschaftliche Kriterien für die Wahl von Verrechnungspreisen.	814

2. PuK der Zentrale im Rahmen der generellen Zielplanung	817
2.1 Kapitalwerte als kardinale Zielgrößen der Ergebnisplanung	817
2.2 Periodenergebnisse als Zielgrößen für das System Unternehmung und seine Subsysteme.	821
2.2.1 Grundsätzliches zur bilanziellen und kalkulatorischen Ergebniszielplanung	821
2.2.2 Kalkulatorische Ergebniszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme auf der Basis des Rol-Systems.	823
2.2.2.1 Aussagefähigkeit des Rol-Systems bezogen auf die gesamte Unternehmung und die Obergesellschaft	826
2.2.2.2 Aussagefähigkeit des Rol-Systems bezogen auf Gliederbetriebe.	827
2.3 Liquiditätszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme . .	831
3. PuK der Zentrale im Rahmen der strategischen Planung (Programm- und Potentialplanung, Potentialstrukturplanung)	833
3.1 Geschäftsfeldplanung in einer Unternehmung mit überwiegend dezentraler Führungsorganisation.	837
3.2 Geschäftsfeldplanung in einer Unternehmung mit überwiegend zentraler Führungsorganisation.	839
3.3 Besonders geeignete Hilfsmittel der Geschäftsfeldplanung im Konzern	842
3.3.1 Portfoliodarstellungen im Konzern	842
3.3.2 Kapitalwertorientierte Programmgestaltung und Ressourcen- verteilung im Konzern.	845
3.3.3 Mehrperiodige Ergebnis- und Finanzplanung im Konzern und kapitalwertorientierte Ressourcenverteilung	849
4. PuK der Zentrale im Rahmen der operativen Planung (Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen)	853
4.1 Produktprogrammplanung	853
4.2 Funktionsbereichsbezogene Planung	856
5. Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung der Zentrale/Konzernergebnis- und Konzernfinanzplanung	859
5.1 Konsolidierungsprinzipien für die ergebnisorientierte PuK.	861
5.1.1 Grundlegende Konsolidierungsprinzipien für die klassische und die vereinfachte PuK.	861
5.1.2 Besonderheiten der Konsolidierung bei Vorhandensein von Konzerngesellschaften im Ausland.	867
5.2 Landesrechtliche und konzernerneinheitliche Abschlüsse als Basis für die ergebnisorientierte PuK von Konzerngesellschaften im Ausland.	871
5.3 Kalkulatorische Ergebnis-PuK der Zentrale.	875
5.4 Bilanzielle Ergebnis-PuK der Zentrale.	877
5.4.1 Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle.	877
5.4.2 Bilanzplanung und -kontrolle.	880
5.5 Finanzplanung und -kontrolle der Zentrale.	883
5.5.1 Aufgaben und Wesen.	883
5.5.2 Besonderheiten partieller Zahlungsplanung und -kontrolle in der divisional organisierten Unternehmung	887
5.5.3 Besonderheiten der totalen integrierten Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle - Konzernfinanzplanung und -kontrolle.	895

5.6	Konsolidierung nach US-GAAP.	899
5.6.1	Grundsätzliches.	899
5.6.2	Kapitalkonsolidierung.	904
5.6.3	Sonstige Konsolidierungen.	909
5.6.4	Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und IAS.	910
5.6.5	Wesentliche Unterschiede zwischen US-GAAP und HGB-Vorschriften	915
5.6.6	Synoptische Darstellung der Rechnungslegungsvorschriften.	917

TeilIV

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

1.	Spezifische Träger der PuK	927
1.1	Stabsabteilung oder Zentralabteilung Unternehmungsplanung.	927
1.2	Abteilungen Controlling und Treasuring.	929
1.3	Ausschüsse (Komitees) und Projektgruppen.	931
1.4	Externe Serviceanbieter.	934
2.	Aufbauorganisatorische Aspekte der PuK	935
2.1	Entwicklung der aufbauorganisatorischen Einordnung der Unternehmungsplanung in der deutschen Industrie.	935
2.2	Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring sowie einer zentralen Abteilung strategische Unternehmungsplanung in Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation.	941
2.3	Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring sowie einer zentralen Abteilung strategische Unternehmungsplanung in Unternehmungen mit divisionaler Aufbauorganisation.	949
3.	Ablauforganisatorische Aspekte der PuK	955
3.1	Allgemeine Vorbemerkungen zur Ablauforganisation der Planung.	955
3.2	Ablauforganisation der PuK in Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation.	957
3.3	Ablauforganisation der PuK in Unternehmungen mit divisionaler Aufbauorganisation.	962

Teil VI

Wertorientierte Unternehmensführung bei DaimlerChrysler -
Strategische Planung und Controlling in einem globalen Konzern

Von Dr. Eckhard Cordes, Dr. Dr. h. c. Manfred Gentz, Peter Küspert und Michael Weber

1. DaimlerChrysler im Überblick	969
1.1 Der integrierte Konzern DaimlerChrysler.	969
1.2 Konzernkennzahlen und Geschäftsaktivitäten.	970
1.3 Auswirkungen der Integration von Daimler-Benz und Chrysler auf Planung und Steuerung.	971
1.3.1 Neuorganisation des Controlling	971
1.3.2 Planung und Berichtswesen.	972
1.3.3 Begriffe sowie Planungs- und Steuerungsinstrumente.	972
2. Wertorientierte Führung - Planung und Steuerung	974
2.1 Führungsorganisation und -grundsätze.	974
2.2 Konzernziele.	976
2.3 System strategischer und operativer Ziele.	978
2.4 Planungsabläufe.	979
2.5 Wertsteigerung als Ziel der Unternehmensführung.	980
2.6 Planungs- und Steuerungsinstrumente.	980
2.6.1 Operating Profit	981
2.6.2 Net Assets (Kapitalbindung).	982
2.6.3 Kapitalkostensätze des Konzerns.	984
2.6.4 Return on Net Assets, Return on Equity.	985
2.6.5 Value Added (Wertbeitrag).	986
2.7 Wertbeitrag und Wertveränderung.	987
2.8 Operatives Management mit Werttreibern.	988
2.8.1 Konzeptionelle Grundlagen.	989
2.8.2 Funktion und Inhalt von Werttreibern.	989
2.8.3 Ermittlung von Werttreibern.	990
3. Strategische Planung	991
3.1 Ziele der Strategischen Planung.	991
3.2 Ebenen der Strategischen Planung.	991
3.3 Inhalte der Strategischen Planung.	992
3.3.1 Planungsverantwortung	992
3.3.2 Unterjährige gemeinsame Strategiearbeit	993
3.3.3 Strategisch Wirtschaftliche Gespräche (SWG).	994
3.3.4 Inhalte der Strategisch Wirtschaftlichen Gespräche.	994
3.3.5 Konzernstrategieklausur.	1000
4. Operative Planung	1001
4.1 Objekte der Operativen Planung	1001
4.1.1 Planung der Führungseinheiten.	1001
4.1.2 Planung der rechtlichen Einheiten.	1001
4.2 Ziele der Operativen Planung	1002
4.2.1 Ziele aus führungsorganisatorischer Sicht	1003

4.2.2	Ziele aus gesellschaftsrechtlicher Sicht	1004
4.3	Verantwortlichkeiten und Planungsteams	1005
4.4	Prozeß der Operativen Planung	1007
4.5	Inhalte und Zielfindung in der Operativen Planung	1008
4.5.1	Rahmenvorgaben	1008
4.5.2	Vorlage zu den Operativen Zielgesprächen	1010
4.5.3	Vorlage zur Konzernbehandlung	1015
5.	Unterjährige Zielverfolgung	1020
5.1	Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat	1020
5.1.1	Berichterstattung an den Vorstand	1020
5.1.2	Berichterstattung an den Aufsichtsrat	1021
5.1.3	Verantwortlichkeiten für die Berichterstellung	1022
5.2	Inhalte des Managementberichtes zur Zielverfolgung	1022
5.2.1	Berichtsinhalte Konzern für Executive Management	1022
5.2.2	Inhalte der Einzeldarstellungen nach Geschäften	1026
5.3	Auswirkungen auf Vergütungs- und Incentivierungssysteme	1028
5.3.1	Ausrichtung der Incentivierung an der wertorientierten Führung	1028
5.3.2	Zielvereinbarungen	1028
5.3.3	Incentivierungsmodell für Mitarbeiter	1029
5.3.4	Incentivierungsmodell für Führungskräfte	1029
6.	Ausblick: Auswirkungen aktueller Marktentwicklungen der Automobilindustrie auf Planung und Steuerung	1031

Teil VII

Wertorientierte Unternehmens- und Geschäftsführung im Siemens Konzern

Von Heinz-Joachim Neubürger und Michael Sen

1.	Überblick über den Konzern	1037
1.1	Tätigkeitsfeld und Leistungsspektrum	1037
2	Eckdaten	1038
3	Unternehmensorganisation	1040
4	Leistungsorganisation - Corporate Governance	1041
5	Unternehmensprofil	1042
2.	Geschäftliches Umfeld und Geschäftsausrichtung	1046
2.1	Determinanten der Branchenstruktur	1046
2.2	Marktentwicklung und Wertschöpfungsausrichtung	1050
2.3	Dienstleistungsorientierung	1051
2.4	E-Business	1054
2.5	Zeitwettbewerb und Marktkapitalisierung	1056
3.	Wertorientierung auf Basis GWB®-Konzept	1059
3.1	Geschäftswertbeitrag als Führungsgröße	1059
3.2	Wertbausteine des Unternehmens	1061
3.3	Berechnungslogik für das Operative Geschäft	1063

3.4	Investitionsentscheidungen	1065
3.5	Ableitung der Zielvorgaben	1065
4.	Elemente des wertorientierten Führungssystems	1066
4.1	Wertorientiertes Führungssystem im Überblick	1066
4.2	Führungsorganisation	1066
4.3	Portfoliopolitik und Performance-Beurteilung	1070
4.4	Incentivierung und Vergütungssystem	1073
4.5	Führungs- und Unternehmenskultur - Leitbild	1075
4.6	Instrumente der Geschäftssteuerung	1077
5.	Führungsprozesse	1081
5.1	Anforderungen an Führungsprozesse	1081
5.2	Planung, Reporting und externe Finanzpublizität	1082
5.2.1	Planung	1083
5.2.2	Geschäftspolitische und Regionen-Durchsprache	1085
5.2.3	Corporate Reporting und Forecasting	1085
5.2.4	Quartalsgespräche	1086
5.2.5	Ausblick Budgetierung und Rolling Forecast	1086
5.2.6	Externe Finanzpublizität - Fair Disclosure	1087
5.3	Corporate Performance Controlling	1089
5.3.1	Zielfindungsprozess und Gap-Analyse	1089
5.3.2	Geschäftsanalyse und Identifikation von finanziellen Performance-Treibern	1090
5.3.3	Performance Forecasting	1090
5.4	Risikomanagement	1091
5.4.1	Risikoidentifikation	1092
5.4.2	Analyse und Bewertung der Auswirkungen von Risiken	1093
5.4.3	Risikosteuerung	1094
5.4.4	Risikoberichterstattung	1094
6.	Rechnungswesen als Führungsinstrument	1096
6.1	Überblick Financial Statements	1096
6.2	Entwicklung des integrierten, internationalen Rechnungswesens	1097
7.	Schlußbemerkung	1101
8.	Literaturverzeichnis	1102

Teil VIII

Unternehmensplanung und Führungssystem bei Haniel

Von Günther Hülse

1.	Unternehmensdarstellung der Haniel-Gruppe: Gestern und Heute	1105
1.1	Historische Entwicklung - vom Stammhaus zur strategischen Führungsholding	1105
1.2	Unternehmensbereiche und strategische Geschäftseinheiten	1107

2. Führungsstruktur und-philosophie des Familienunternehmens Haniel	1110
2.1 Führungsebenen der Haniel-Gruppe.	1110
2.2 Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen.	1112
2.2.1 Formale Regelungen der Zusammenarbeit	1112
2.2.2 Praktische Durchführung der Zusammenarbeit	1113
2.3 Geschäftspolitische Grundsätze und Leitlinien - Bausteine der Haniel-Führungsphilosophie.	1114
3. Unternehmensplanung als Element des Haniel-Führungssystems	1116
3.1 Historische Entwicklung des Planungssystems - Der weite Weg zur strategischen Führung.	1116
3.2 Zusammenhang von Planung und Führung.	1118
3.3 Grundsätzliche Gestaltung der Planung.	1119
3.3.1 Planungsprozeß.	1119
3.3.2 Planungsprinzipien.	1120
3.3.3 Planungsranden.	1121
3.4 Strategische Planung.	1122
3.4.1 Erarbeitung des Strategiepapiers.	1122
3.4.2 Definition der strategischen Geschäftseinheiten.	1125
3.4.3 Umfeldanalysen und -prognosen.	1125
3.4.4 Analyse von Marktattraktivität und Wettbewerbsposition.	1126
3.4.5 Erstellung des Ist-Portfolios und Erörterung strategischer Alternativen.	1127
3.4.6 Erstellung des Ziel-Portfolios und Festlegung der strategischen Stoßrichtung.	1128
3.4.7 Festlegung des strategischen Programms.	1129
3.5 Operative Planung.	1130
3.5.1 Soll-Ist-Vergleich der wesentlichen Ziele.	1130
3.5.2 Planungsprämissen.	1131
3.5.3 Operative Ziele und Maßnahmen.	1132
3.5.4 Elemente und Aufbau der Planungsrechnung.	1133
3.5.4.1 Investitionsplanung.	1134
3.5.4.2 Umsatz- und Ergebnisplanung.	1134
3.5.4.3 Bilanzplanung.	1134
3.5.4.4 Kennzahlen.	1136
3.5.5 Persönliche Arbeits- und Ergebnisziele.	1137
3.5.6 Personalplanung.	1138
3.5.7 Zusammenhang der Formulare zur operativen Planung.	1139
3.6 Konzern- und Finanzplanung.	1139
3.6.1 Konzernplan.	1139
3.6.2 Finanzplanung.	1140
3.6.3 Konzernportfolio.	1141
4. Vergütungs- und Anreizsystem für Führungskräfte der Haniel-Gruppe	1142
4.1 Vergütung nach Zielerreichung und Wertbeitrag.	1142
4.2 EVA-Beteiligungsmodell.	1143
5. Berichterstattung und Steuerung als Element des Haniel-Führungssystems	1144
5.1 Anforderung an die Berichterstattung.	1144
5.2 Umfang und Inhalt der Berichterstattung.	1144
5.2.1 Berichterstattungsebenen.	1144

5.2.2 Standardberichte1145
5.2.3 Sonderberichte (Exception Reporting).1146
5.3 Informatiklösungen für die Berichterstattung.1146
5.4 Kennzahlen als Führungsinstrument1147
6. Strategische Planung und Führung bei Haniel - Quo Vadis?1148
6.1 Strukturwandel in Entwicklungsschüben.1148
6.2 Zukunftsaspekte der strategischen Planung und Führung.1149
6.2.1 Zeit als Wettbewerbsfaktor - Flexibilität als Wettbewerbsvorteil.1149
6.2.2 Vision als unverzichtbares Element der Führung1150
6.2.3 Wertorientiertes Kunden-und Human Resources Management1150
7. Schlußbemerkungen1152
Literaturverzeichnis1155
Stichwortverzeichnis1215