

Abkürzungsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	11
Vorwort	15
1. Einführung	18
1.1 Problemstellung	19
1.2 Zielgruppen und Zielsetzung	21
1.3 Strukturen	21
Fragen zum Kapitel 1	23
2. Basis des Controlling	24
2.1 Definitionen des Controlling	25
2.2 Historie des Controlling	26
2.3 Controlling-Konzept und seine Interpretationen	29
2.3.1 Controlling als Philosophie	31
2.3.2 Controlling und Managementprozess	33
2.3.3 Controlling und Wertschöpfungsprozess	35
2.3.3.1 Grundlegende Begriffe, Zusammenhänge und Gestaltungsprinzipien	36
2.3.3.2 Die Wertschöpfungskette als Diagnoseinstrument	38
2.3.4 Controlling als Instrumentenbaukasten	41
Fragen zum Kapitel 2	41
3. Organisation des Controlling	42
3.1 Stab und Linie	42
3.2 Zentral und dezentral	44
3.3 Implementierung	46
3.4 Anforderungsprofil	48
3.5 Empirische Situation	49
3.6 Controlling in Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße	51
Fragen zum Kapitel 3	54
4. Controlling-Instrumente und Handlungsebenen	55
4.1 Zweck und Stellenwert des Einsatzes von Controlling-Instrumenten	55
4.2 Systematisierungsmöglichkeiten von Instrumenten	56
4.3 Betrachtungsebenen der Instrumente	59
4.3.1 Charakterisierung der strategischen Ebene	62
4.3.2 Charakterisierung der operativen Ebene	65
Fragen zum Kapitel 4	66
5. Strategische Instrumente	67
5.1 Umweltanalyse	67
5.1.1 Basisinformationen für Strategieformulierung und Marktbearbeitung	68
5.1.2 Klassifizierung von Umweltbedingungen	69
5.1.3 Segmente und Indikatoren der globalen Unternehmensumwelt	70
5.1.4 Chancen- und Risiken-Analyse	72
5.1.5 Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt – die SWOT-Analyse	74

5.2	Unternehmensspezifische Umwelt	76
5.2.1	Branchenstrukturanalyse	76
5.2.2	Marktanalyse	79
5.2.2.1	Abgrenzung und Determinanten	79
5.2.2.2	Charakterisierung und Segmentierung von Märkten sowie Kriterien zur Durchführung der Marktanalyse	81
5.2.3	Konkurrentenanalyse	84
5.3	Unternehmensanalyse	86
5.3.1	Ressourcen- bzw. Potenzialanalyse	89
5.3.2	Stärken-Schwächen-Analyse	89
5.3.2.1	Stärken- und Schwächen-Profil	90
5.3.2.2	Stärken-Schwächen-Nutzwert-Ermittlung – Scoringmodelle	91
5.3.3	Strategische Bilanz	92
5.3.4	Benchmarking als Instrument der wertschöpfungsbezogenen Unternehmensanalyse	96
5.4	Portfolio-Analyse	97
5.4.1	Fundamente	97
5.4.1.1	Produktlebenszyklus-Konzept	98
5.4.1.2	Profit Impact of Market Strategies (PIMS-Projekt)	100
5.4.1.3	Erfahrungskurvenkonzept	101
5.4.2	Vier-Felder-Portfolio	102
5.4.3	Neun-Felder-Portfolio	107
5.5	Lückenanalyse (Gap-Analyse)	114
5.6	Szenario-Technik	117
5.7	Verfahren der Wertanalyse	121
5.8	Strategisches Kostencontrolling	124
5.8.1	Target Costing	124
5.8.2	Prozesskostenrechnung	129
5.8.3	Zusammenwirken von Target Costing und Prozesskostenrechnung	137
5.9	Instrumente zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen	138
5.9.1	Kalküle der Investitionsrechnung	139
5.9.1.1	Statische Kalküle	140
5.9.1.2	Klassische dynamische Kalküle	145
5.9.1.3	Der vollständige Finanzplan als moderner dynamischer Kalkül	148
5.9.1.4	Sensitivitätsanalysen	151
5.9.2	Methoden der strategischen Investitionsplanung	152
5.9.2.1	Checklisten	152
5.9.2.2	Nutzwertanalysen	152
5.9.2.3	Kombinierte Anwendung nicht monetärer mit monetären Methoden	153
5.10	Balanced Scorecard	154
	Fragen zum Kapitel 5	157
6.	Operative Instrumente	159
6.1	Berichtswesen – controllinggerechtes und empfängerorientiertes Informationssystem	159
6.2	Budgetierung	163
6.2.1	Grundlagen	164

6.2.2	Beispiel für ein Budgetsystem	168
6.2.3	Zero-Base-Budgeting	172
6.3	Soll-Ist-Vergleich (Abweichungsanalyse)	175
6.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	183
6.4.1	Bedeutung von Kennzahlen für das Controlling	184
6.4.2	Begriff und Arten von Kennzahlen	185
6.4.3	Ausgewählte Kennzahlen und Orientierungsdaten	186
6.4.4	Beispiele für Kennzahlensysteme	197
6.4.4.1	Return on Investment-System (RoI) – Du-Pont-Kennzahlensystem	198
6.4.4.2	Kennzahlensystem des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.	200
6.4.4.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	202
6.5	Betriebsabrechnungsbogen	202
6.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	208
6.7	Break-Even-Analyse	210
6.8	Deckungsbeitragsrechnung	214
6.8.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	215
6.8.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	220
6.9	ABC/XYZ-Analyse	224
6.9.1	ABC-Analyse	224
6.9.2	XYZ-Analyse	227
6.9.3	Kombination von ABC- und XYZ-Analyse	228
	Fragen zum Kapitel 6	229
7.	Aktuelle Entwicklungstendenzen und Zukunft des Controlling	230
7.1	Controlling und moderne Managementkonzepte	230
7.1.1	Just-In-Time	230
7.1.2	Computer Integrated Manufacturing	232
7.1.3	Lean Management	233
7.1.4	Supply Chain Management	234
7.1.5	Management virtueller Unternehmensstrukturen	237
7.2	Controlling als Gestaltungsfaktor und Erfolgssicherungsinstrument moderner Managementkonzepte	238
7.3	Risikomanagement und -controlling	243
7.3.1	Prozess des Risikocontrolling	245
7.3.1.1	Risikoidentifikation	246
7.3.1.2	Risikoanalyse	247
7.3.1.3	Risikosteuerung	248
7.3.1.4	Risikoüberwachung	249
7.3.2	Management von Risiken	249
7.3.2.1	Finanzrisiken	249
7.3.2.2	Externe Risiken	250
7.4	Zukunft des Controlling	251
	Fragen zum Kapitel 7	253
	Literaturverzeichnis	254
	Stichwortverzeichnis	266

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
AD	=	Außendienstmitarbeiter
AfA	=	Absetzung für Abnutzung
AG	=	Aktiengesellschaft
Aufl.	=	Auflage
AWA	=	Administrative Wertanalyse
BAB	=	Betriebsabrechnungsbogen
BDU	=	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BSC	=	Balanced Scorecard
BSE	=	Bovine Spongiform Encephalopathy
BWA	=	Betriebswirtschaftliche Auswertungen
CD	=	Compact Disc
CIM	=	Computer Integrated Manufacturing
Co	=	Kapitalwert
d. h.	=	das heißt
DATEV	=	Datenverarbeitungsorganisation des steuerberatenden Berufes in der Bundesrepublik Deutschland
DB	=	Deckungsbeitrag
DBU	=	Deckungsbeitrag im Verhältnis zum Umsatz
DBW	=	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
DIN	=	Deutsche Industrie Norm
DV	=	Datenverarbeitung
€	=	Euro
EDV	=	Elektronische Datenverarbeitung
e.G.	=	eingetragene Genossenschaft
EK	=	Eigenkapital
ErfA	=	Erfahrungsgruppe
EU	=	Europäische Union
EUR	=	Euro
e.V.	=	eingetragener Verein
EWA	=	Energie-Wertanalyse
EWU	=	Europäische Währungsunion
f.	=	folgend
FAST	=	Funktionen Analyse System Technik
F&E	=	Forschung und Entwicklung
ff.	=	fortfolgende
FKO	=	Funktions-Kosten-Optimierung
FKS	=	Fertigungskostenstelle
FIBU	=	Finanzbuchhaltung
GANÄ	=	Gemeinkosten-Aufwand-Nutzen-Analyse
GATT	=	General Agreement on Tariffs and Trade
GE	=	Geldeinheiten
GeFak	=	Gewichtungsfaktor
GmbH	=	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GSE	=	Gemeinkosten-Systems-Engeneering
GuV	=	Gewinn- und Verlustrechnung
GWA	=	Gemeinkosten-Wertanalyse
GWS	=	Gemeinkosten-Frühwarnsystem
Hrsg.	=	Herausgeber
IAS	=	International Accounting Standards
incl.	=	inclusive
JIT	=	Just In Time
kalk.	=	kalkulatorische
KMU	=	kleine und mittlere Unternehmen
KT	=	Kostenträger
lfd.	=	laufend
LM	=	Lean Management
lmi	=	leistungsmengeninduziert
lmn	=	leistungsmengenneutral
LNK	=	Lohnnebenkosten
LP	=	Lineare Programmierung
m <sup>2</sup>	=	Quadratmeter
ME	=	Mengeneinheit
Mio.	=	Millionen
MJ	=	Mannjahr
MwSt	=	Mehrwertsteuer
Nr.	=	Nummer
o.J.	=	ohne Jahr
OVA	=	Overhead Value Analysis
OWA	=	Organisations-Wertanalyse
p. a.	=	per anno, pro Jahr
PIMS	=	Profit Impact of Market Strategies
Pkw	=	Personenkraftwagen
PNK	=	Personalnebenkosten
PRA	=	Produktivitätsanalyse
RL	=	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem
RoI	=	Return on Investment
S.	=	Seite
SAP R/3	=	Systeme, Anwendungen und Programme, Realtime-System 3
SBA	=	Strategic Business Area
SBU	=	Strategic Business Unic
SCM	=	Supply Chain Management
SGF	=	Strategisches Geschäftsfeld
SKR	=	Spezialkontenrahmen
SME	=	Strategische Markteinheit
SMV	=	Stralsunder Mittelstandsvereinigung e.V.
SOFT	=	Strengths Opportunities Failures Threats
sog.	=	sogenannte
soz.	=	soziale
SPI	=	Strategic Planning Institute

St	=	Stück
SUE	=	Strategische Unternehmenseinheit
SWOT	=	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
t	=	Zeit
TDM	=	Tausend Mark
to	=	Anfangszeitpunkt
u. a.	=	unter anderem
u. a.m.	=	und anderes mehr
US-GAAP	=	United States Generally Accepted Accounting Principles
vgl.	=	vergleiche
VoFi	=	Vollständiger Finanzplan
VU	=	Virtuelles Unternehmen
WP	=	Wirtschaftsprüfer
WPK	=	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient
WRS	=	Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern
WTO	=	World Trade Organization
z. B.	=	zum Beispiel
ZBB	=	Zero Base Budgeting
ZR	=	Zahlungsreihe
ZVEI	=	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

## Abbildungsverzeichnis

1: Struktur des Buches	22
2: Stationen der historischen Entwicklung des Controlling	27
3: Controllingkonzept und seine Interpretationen	30
4: Management by Objectives und by Delegation	31
5: Beispiele zur Zielformulierung	32
6: Regelkreis des strategischen und operativen Controlling	35
7: Wertschöpfungskette nach Porter	38
8: Controlling als Stabsfunktion	43
9: Controlling als Linienfunktion	44
10: Zentrales und dezentrales Controlling	45
11: Phasen der Einführung des Controlling	47
12: Durchschnittliche Jahresgesamtbezüge eines Controllers	50
13: Controllerfunktionen am Beispiel eines Kleingewerbetreibenden	52
14: Internes und externes Controlling in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	53
15: Controlling-Instrumente nach Anwendungsbereichen und nach der Struktur der Steuerung	58
16: Einige Instrumente für das strategische und operative Controlling	60
17: Gegenüberstellung von strategischem und operativem Controlling	62
18: Phasen einer Unternehmenskrise	64
19: Die Umwelt des Unternehmens	70
20: Segmente und Indikatoren der weiteren Unternehmensumwelt	71
21: Chancen und Risiken für einen Automobilhersteller	73
22: SWOT-Analyse	74
23: Vorgehensweise zur Entwicklung eines Chancen-Gefahren-Profiles	75
24: Branchenstrukturanalyse	77
25: Elemente der Marktanalyse	80
26: Einordnung von Branchen und Produkten nach Faktoren der Wettbewerbsintensität	82
27: Beispiele von Branchen und Produkten in verschiedenen Marktphasen	82
28: Kriterien zur Durchführung der Marktanalyse	83
29: Formblatt zur Durchführung einer Konkurrentenanalyse	86
30: Checkliste zur Unternehmensanalyse	88
31: Stärken-Schwächen-Profil und Chancen/Gefahren-Ausblick	91
32: Stärken- und Schwächenbeurteilung verschiedener Funktionsbereiche	94
33: Strategische Bilanz	95
34: Vierphasiger Entstehungs- und Marktzyklus	99
35: Erfahrungskurvenverlauf	101
36: Vier-Felder-Portfolio	104
37: Lösung Ist-Vier-Felder-Portfolio	106
38: Neun-Felder-Portfolio	110
39: Bewertung der Wettbewerbsstärken	111
40: Bewertung der Marktattraktivität	112
41: Lösung Ist-Neun-Felder-Portfolio	113

42: Lückenanalyse	114
43: Ansoff-Matrix zur Ableitung grundlegender Markt-Produkt-Strategien	116
44: Szenario-Trichter	119
45: Szenario-Analyse der Deutschen Shell AG	120
46: Ablauf und Teilschritte einer Wertanalyse	122
47: Traditionelle Kalkulation versus Reverse Engineering	125
48: Schrittfolge beim Target Costing	127
49: Produktdekomposition an einem Beispiel aus der Medizintechnik	128
50: Instrumente der Zielkostenrealisierung	129
51: Gliederung der Kostenstelle 5501 nach Kostenarten	134
52: Teilprozesse der Kostenstelle 5501	134
53: Teilprozesse der Kostenstelle 5504	135
54: Hauptprozessverdichtung	136
55: Ermittlung der Prozesskostensätze für die Hauptprozesse	136
56: Target Costing, Prozesskostenrechnung sowie deren Zusammenwirken	138
57: Beispiel zur Anwendung der statischen Kalküle in der Investitionsrechnung	141
58: Zahlungsreihen der Projekte X und Y (Angaben in GE)	147
59: Arbeitstabelle zur Ermittlung der Kapitalwerte der Projekte X und Y	147
60: Vollständiger Finanzplan zum Projekt X	150
61: Vollständiger Finanzplan zum Projekt Y	150
62: Beispiel einer Nutzwertanalyse: Gründung einer Produktions- und Vertriebsstätte im Ausland	153
63: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performancemanagement	155
64: Die Dimensionen der Balanced Scorecard	156
65: Die Verknüpfungen der Balanced Scorecard	156
66: Berichtshierarchie im Controlling	161
67: Budgetierung in Abhängigkeit von der Länge des Planungshorizonts	164
68: Top-down- und Bottom-up-Verfahren	165
69: Gegenstrom-Verfahren	165
70: Budgetierung im System der Unternehmensplanung	166
71: Merkmale zur Gestaltung des Budgetsystems	167
72: Beispiel eines Budgetsystems	168
73: Ablauf des Zero-Base-Budgeting	173
74: Beispiel für Entscheidungspaket „Rechnungswesen“ auf dem Leistungsniveau 1	174
75: Soll-Ist-Vergleich eines Kostenbereichs	175
76: Von der Abweichungsanalyse zur Erwartungsrechnung	177
77: Toleranzwert am Beispiel einer selektiven Abweichung	179
78: Leitfragen eines Controllers	179
79: Abweichungsberechnung	181
80: Beispiel für eine flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	183
81: Arten von Kennzahlen	185
82: Kennzahlenüberblick	187
83: Kennzahlenblatt für die Definition des RoI	195



84: Kennzahlen-Auswertungsblatt am Beispiel der Eigenkapitalquote	196
85: Beispiel zur Kennzahlenzerlegung	197
86: Du-Pont-System bei Teilkostenrechnung	199
87: Beispiel einer Du-Pont-Kennzahlenanalyse	200
88: Grundstruktur des ZVEI-Kennzahlensystems	201
89: Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	204
90: Schema der Selbstkostenkalkulation – Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger	208
91: Aufbau der Kurzfristigen Erfolgsrechnung (Umsatzkostenverfahren)	210
92: Break-Even-Analyse	212
93: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	216
94: Lösung Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	219
95: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	222
96: Planzahlen des Beispiels Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	222
97: Lösung Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	223
98: Aufstellung der Lagerartikel	226
99: Klassifizierung der Artikel nach A-, B- und C-Kriterien	226
100: Grafische Darstellung der ABC-Analyse (Lorenzkurve)	227
101: Beispiel einer Kombination von ABC- und XYZ-Analyse	228
102: Definition des Supply Chain Management	236
103: Produktkomplexitäts-Marktunsicherheits-Matrix	239



## **Vorwort**

Die Einschätzung, die in vielen Unternehmen von Mitarbeitern der Position und der Person des Controllers entgegengebracht wird, ist – gelinde gesagt – oftmals verhalten bzw. kritisch.

Dabei ist der Begriff Controlling in einer Vielzahl von Organisationen in aller Munde; er ist zu einem Modewort geworden. In wirtschaftlich angespannten Situationen, bei einer unsicheren Zukunft in sich wandelnden Märkten oder bei knapper werdenden Mitteln und notwendigen Kostensenkungen erhoffen sich Führungskräfte in vielen Branchen oft wahre Wunderdinge vom Controlling. Es als letzten Rettungsanker in Krisenzeiten zu betrachten, heißt aber Illusionen zum Leistungsvermögen dieser modernen, betriebswirtschaftlichen Idee zu haben.

Das vorliegende Buch „Grundzüge des Controlling“ folgt denn auch einer deutlich nüchterneren und pragmatischeren Betrachtungsweise. Es stellt die Instrumente (in dieser Arbeit synonym verwendet: Methoden, Techniken, „Tools“ und Verfahren) zur Lösung von betrieblichen Problemen in den Mittelpunkt der Erörterungen. Die „Toolbox“ des Controllers, d. h. seine Methoden werden systematisch für die strategische und operative Ebene hinsichtlich ihrer Zielsetzungen, ihrem Ablauf und an Beispielen geschildert. Dem Aufbau der instrumentellen Kompetenz des Lesers gilt die besondere Aufmerksamkeit dieses Buches.

Trotz dieser Vorgehensweise sei hier vor einem unreflektierten Instrumenteneinsatz gewarnt. Letztendlich müssen in Unternehmen und sonstigen Organisationen Menschen die Dinge bewegen. Instrumente sind also lediglich Hilfsmittel, um betriebliche Entscheidungen zu fundieren. Eine breite Kommunikation durch die Führungskräfte ist erforderlich, um die aus dem Einsatz der Instrumente gezogenen Schlüsse den betroffenen Mitarbeitern verständlich zu machen und in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Ein Controller sollte deshalb im hohen Maße auch kommunikative Kompetenzen besitzen.

Wir streben ein hohes Maß an Nachvollziehbarkeit und praktischer Anwendbarkeit an. Die Darlegungen sind an der Zielgruppe der Studierenden und an interessierten Praktikern, insbesondere aus mittelständischen Unternehmen, orientiert. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit lockern strichlistenartige Aufzählungen, Aufgaben, Checklisten und Abbildungen die Texte auf.

Als Autoren der Hochschule in der Hansestadt Stralsund sind wir in der mittelständischen Praxis und der Wissenschaft zu Hause. Die Motivation für dieses Werk beruht auf dem Bestreben, beides miteinander zu verknüpfen. Außerdem wenden sich die vorliegenden Ausführungen sowohl an Kaufleute als auch an Techniker. Mit dieser integrativen Sichtweise kommt es uns darauf an, insbesondere für das Controlling mittelständischer Unternehmen Hinweise auf den Einsatz von Instrumenten zu geben, die oftmals der Großindustrie vorbehalten erscheinen. Daher gilt unser Dank insbesondere der Stralsunder Mittelstandsvereinigung

(SMV), mit der wir seit Jahren vertrauensvoll zusammenarbeiten und bei deren Mitgliedern wir wertvolle praktische Erfahrungen erwerben konnten.

Darüber hinaus sind wir für die Unterstützung in vielerlei Hinsicht unseren Studenten, den Herren Elenko Elenkov, Frank Ende, Ralf Köhler, Daniel Plötz, Maxi Rothe, Nico Röhrdanz und Knut Schäfer zu Dank verpflichtet, die wir auf Grund ihres außergewöhnlichen Einsatzes als Mitautoren genannt haben. Unser besonderer Dank gilt auch Frau Marlies Holstein sowie Frau Angela Schubert für ihre Unterstützung beim Schreiben von Teilen des Manuskripts.

Irrtümer und Fehler wurden nach bestem Wissen und Gewissen ausgemerzt. Da sie trotzdem vorkommen können, bitten wir dafür im Fall der Fälle um Nachsicht. Unrichtigkeiten gehen allein auf das Konto der Verfasser. Wir sind Ihnen als Leser für entsprechende Hinweise und sonstige Diskussionsbeiträge jederzeit dankbar und freuen uns über jede Zuschrift. Nun wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen und Studieren des Buches.

Stralsund, im Juli 2001

Prof. Dr. Torsten Czenskowsky  
Prof. Dr. Gerhard Schünemann  
Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

### **Vorwort zur 2. Auflage**

Erfreulicherweise hat sich die methodenorientierte Grundkonzeption des vorliegenden Lehrbuchs „Grundzüge des Controlling“ bewährt. Deshalb ist schon nach relativ kurzer Zeit eine Neuauflage erforderlich geworden. Wegen der konzeptionellen Stimmigkeit haben wir nur einige Änderungen und kurze inhaltliche Erweiterungen vorgenommen. Zu besonderem Dank sind wir unseren Studierenden und dem Kollegen Prof. Dr. Jürgen Bischof verpflichtet, die uns wertvolle Überarbeitungshinweise gegeben haben.

Stralsund, im Februar 2004

Prof. Dr. Torsten Czenskowsky  
Prof. Dr. Gerhard Schünemann  
Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

### **Vorwort zur 3. Auflage**

Gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten steigt die Nachfrage nach praktikablen Methoden und Instrumentarien, mit deren Hilfe Unternehmen ihre Geschäftsprozesse rasch auf Zielkurs bringen und dort – trotz der zeitweise auftretenden marktwirtschaftlichen Turbulenzen – dauerhaft halten können. Ein solches Rüstzeug unseren Studierenden sowie unternehmerischen Entscheidungsträgern auf effiziente und verständliche Weise zu vermitteln, ist das erklärte Anliegen des Lehrbuchs „Grundzüge des Controlling“. Dieses möchten wir unseren Lesern nunmehr in der 3. Auflage vorlegen.

Der Anstoß zur Neuauflage kam in erster Linie von unseren Studierenden, die unsere Bemühungen durch ihre konstruktiv-kritischen Hinweise würdigten, aber auch durch das Feedback von Absolventen, denen die „Grundzüge“ auch nach ihrem Start in die Wirtschaftspraxis ein wichtiger Leitfaden geblieben sind. Nicht zuletzt wurden wir zu unserem Vorhaben von Kollegen verschiedener Fachhochschulen und Universitäten ermutigt.

Neben den üblichen kleineren Verbesserungen und Präzisierungen wurden in einigen Kapiteln und Abschnitten wichtige Ergänzungen eingearbeitet. Dies betrifft z. B. die kombinierte Anwendung monetärer und nicht monetärer Kriterien bei Investitionsentscheidungen, detailliertere Ausarbeitungen zum Risikocontrolling sowie aktuelle Informationen zum Stellenwert des Berufsbildes „Controller“.

Auch dieses Mal gilt unser ganz besonderer Dank unseren Studierenden, vor allem den Herren Cem Topcu, Martin Storck und Martin Wiener. Ohne deren engagierte Mitwirkung wäre diese 3. Auflage für uns technisch kaum machbar gewesen.

Stralsund und Salzgitter, im Januar 2010

Prof. Gerhard Schünemann  
Prof. Norbert Zdrowomyslaw  
Prof. Torsten Czenskowsky