

Olaf Berlien

**Controlling
von
Make-or-Buy**

**Konzepte und Möglichkeiten
der strategischen Unternehmensführung**



Verlag Wissenschaft & Praxis

Ludwigsburg - Berlin

Gliederung

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
1. Einleitung	1
1.1 Gegenstand der Untersuchung	1
1.2 Zielsetzung der Untersuchung.....	2
1.3 Gang der Untersuchung	3
2. Die Notwendigkeit der strategischen Unternehmensführung...	5
3. Begriff und Aufgabenentwicklung des Controlling.....	13
3.1 Der Begriff Controlling	13
3.2 Historische Entwicklung der Controllingaufgaben.....	16
3.3 Stand und Entwicklungstendenzen.....	18
4. Strategisches Controlling	20
4.1 Anwendungsbereiche und Grenzen des operativen Controlling....	20
4.2 Strategien im Rahmen des strategischen Controlling.....	23
4.2.1 Die Begriffe Strategie und strategisches Controlling.....	23
4.2.2 Forschungs- und Entwicklungsstrategien	26
4.2.3 Finanzstrategien.....	33
4.2.4 Personalstrategien.....	35
4.2.5 Beschaffungsstrategien	37
4.2.6 Produktionsstrategien.....	38
4.2.7 Absatzstrategien	39
4.3 Instrumente des strategischen Controlling.....	43
4.3.1 Abgrenzung zu strategischen Planungsinstrumenten.....	43
4.3.2 Die Potentialanalyse	43
4.3.3 Die GAP-Analyse	45
4.3.4 Die Portfolioanalyse	46
4.3.5 Das Konzept der Erfahrungskurve ("Boston-Effekt").....	49
4.3.6 Die Lebenszyklusanalysen.....	51

4.3.7	Das PIMS-Modell.....	55
4.4	Die Eingliederung des Controlling in die bestehende Unternehmensorganisation	57
4.4.1	Zentralisation und Dezentralisation der Controllertätigkeit	57
4.4.2	Die hierarchische Stellung des Controllers.....	59
4.4.3	Der Controller zwischen Stab und Linie	60
5.	Grundsätze, Anlässe und Möglichkeiten von Eigenfertigung und Fremdbezug	63
5.1	Gegenstand und Bedeutung der EuF-Entscheidung.....	63
5.2	Grundsatzfragen der EuF-Entscheidung.....	66
5.2.1	Die Einordnung der EuF-Entscheidung in das Ziel- und Planungssystem	66
5.2.2	Die Problematik von Engpässen	67
5.2.3	Die Optimierung der Kapazität unter dem EuF-Gesichtspunkt.....	68
5.3	Anlässe und Möglichkeiten bei der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	70
5.3.1	Möglichkeiten der Eigenfertigung und des Fremdbezuges in der Fertigung	70
5.3.2	EuF bei Forschung und Entwicklung	75
5.4	Vor- und Nachteile der EuF-Entscheidung.....	78
5.4.1	Vor- und Nachteile der Eigenfertigung	78
5.4.2	Vor- und Nachteile des Fremdbezuges.....	80
5.4.3	Die Beachtung der Qualität bei der EuF-Entscheidung	82
6.	Das operative Controlling von Eigenfertigung und Fremdbezug	85
6.1	Operative EuF-Entscheidungen.....	85
6.1.1	Bestimmungsfaktoren der operativen EuF-Entscheidung	85
6.1.2	Die vertikale Integration (Leistungstiefe).....	87
6.2	Kostenrechnerische Bewertungsprobleme der EuF-Entscheidung	93
6.2.1	Traditionelle und entscheidungsorientierte Kostenrechnung	93
6.2.1.1	Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	93
6.2.1.2	Vollkostenrechnung.....	94
6.2.1.3	Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung.....	97
6.2.1.4	Prozeßkostenrechnung	98

6.2.2	Die Steuerung von Abweichungen durch Planvorgaben und wertmäßige Budgetierungen	101
6.2.3	Bewertungsprobleme beim Nebeneinander von Eigenfertigung und Fremdbezug	103
6.2.4	Anpassungserfordernisse der Kostenrechnung in einer dynamischen Umwelt	106
6.3	Der Übergang vom operativen zum strategischen Controlling	111
7.	Das strategische Controlling von Eigenfertigung und Fremdbezug	113
7.1	Problemstellung	113
7.2	Strategische Planung von Eigenfertigung und Fremdbezug im Rahmen des strategischen Controlling	116
7.2.1	Dimensionen der strategischen EuF-Entscheidung	116
7.2.2	Bestimmungsfaktoren der strategischen EuF-Entscheidung	118
7.3	Strategische Kontrolle	122
7.3.1	Strategische Kontrolle als Teilbereich des strategischen Controlling	122
7.3.2	Konzepte der strategischen Kontrolle	125
7.3.2.1	Die Problematik der strategischen Kontrolle	125
7.3.2.2	Die Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung	127
7.3.2.3	Die Prämissenkontrolle	132
7.3.2.4	Die strategische Durchführungskontrolle	136
7.3.2.5	Konzepte der strategischen Überwachung	137
7.3.2.5.1	Die strategische Überwachung - eine Abgrenzung der verschiedenen Konzepte	137
7.3.2.5.2	Das Konzept der Früherkennungssysteme	139
7.3.2.5.3	Das Konzept der schwachen Signale	141
7.3.2.6	Performance Measurement (PM)	143
7.4	Die strategische Steuerung im Anschluß an die strategische Kontrolle	146
7.5	Die Operationalisierung des strategischen Controlling	149

8.	Der Transaktionskostenansatz	153
9.	Strategische Konzepte und deren Auswirkungen auf die Leistungstiefe	159
9.1	Problemstellung	159
9.2	CIM-Konzepte in Verbindung mit EuF	161
9.3	Lististik-JIT-Konzepte in Verbindung mit EuF	165
9.4	Strategisches Qualitätsmanagement und EuF	172
9.5	Strategische Allianzen	176
9.5.1	Die Bedeutung strategischer Allianzen	176
9.5.2	Formen strategischer Allianzen	181
9.5.3	Alternativen zu strategischen Allianzen	185
9.5.4	Allianzen in der Mikroelektronik-Branche	186
9.5.5	Die Schwierigkeiten der Anpassung verschiedener Unternehmenskulturen	189
9.5.6	Die Zukunft strategischer Allianzen	191
10.	Zusammenfassung und Ausblick	194
	ANHANG	200
	LITERATURVERZEICHNIS	208