

CARL HANSER VERLAG

Armin Müller, Peter Uecker, Cornelia Zehbold

**Controlling**  
für Wirtschaftsingenieure, Ingenieure und Betriebswirte

3-446-22056-9

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was ist Controlling?</b>	17
1.1	Studienziele	17
1.2	Aufgaben, Inhalte und Schwerpunkte des Controllings	17
1.2.1	Führungsaufgaben im Unternehmen: Entscheidungsprobleme unter unsicheren Erwartungen	17
1.2.2	Umgang mit Störgrößen: Die Prinzipien von Steuerung und Regelung	19
1.2.3	Das Grundprinzip des Controllings	20
1.2.4	Voraussetzungen für ein wirkungsvolles Controlling	20
1.2.4.1	Wahrgenommener Handlungsspielraum	20
1.2.4.2	Quantitative Zielvorgaben	21
1.2.4.3	Systematische Ist-Erfassung und Soll-Ist-Vergleich	22
1.2.4.4	Bereitschaft zur Anpassung und Korrektur	23
1.2.4.5	Bemessungsgrundlage für leistungsabhängige Vergütung	23
1.2.5	Anwendungsbereiche des Controllings	23
1.3	Rolle des Controllers	24
1.3.1	Vorbemerkungen	24
1.3.2	Die Rolle folgt der Funktion	25
1.3.3	Die Rolle folgt der Organisation	27
1.3.4	Die Rolle folgt der Situation	28
1.4	Rollenvoraussetzungen	29
1.5	Abgrenzung des Controllings im Rahmen des Corporate Governance	30
1.6	Stand und Entwicklungstendenzen des Controllings	31
1.7	Kontrollfragen und Literaturhinweise	32
<b>2</b>	<b>Controllingorientierte Kostenrechnung</b>	33
2.1	Studienziele	33
2.2	Problemstellung	33
2.3	Kostenrechnung als Teil des Rechnungswesens	34
2.4	Kostenanfall und Kostenverrechnung	35
2.5	Kostenverrechnung und betriebliche Entscheidungen	36
2.6	Prinzipien der Kostenverrechnung	37
2.6.1	Verrechnung nach dem Verursachungsprinzip	37
2.6.1.1	Verrechnung von Einzelkosten	39
2.6.1.2	Verrechnung von proportionalen Gemeinkosten	40
2.6.1.3	Verrechnung von fixen Gemeinkosten	41
2.6.2	Verrechnung nach dem Durchschnittsprinzip	42
2.6.3	Verrechnung nach dem Tragfähigkeitsprinzip	42
2.7	Strukturaufbau und Verrechnungsschritte der Kostenrechnung	42
2.7.1	Kostenartenrechnung	43
2.7.2	Kostenstellenrechnung	44
2.7.3	Kostenträgerrechnung	45
2.7.3.1	Kostenträgerstückrechnung	45
2.7.3.2	Kostenträgerzeitrechnung	45
2.8	Ausgestaltung einer controllingorientierten Kostenrechnung	46

2.8.1	Betriebliche Entscheidungen auf Voll- und Teilkostenbasis ....	47
2.8.2	Plankostenrechnung und Wirtschaftlichkeitskontrolle .....	51
2.8.2.1	Plankosten .....	51
2.8.2.2	Plankostenrechnungssysteme .....	52
2.8.2.3	Kostenplanung .....	52
2.8.2.4	Kostenkontrolle .....	53
2.8.2.5	Verrechnung der Istkosten .....	54
2.8.3	Verhaltenssteuerungsfunktion .....	54
2.9	Ausblick .....	56
2.10	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise .....	56
<b>3</b>	<b>Controlling und externes Rechnungswesen .....</b>	<b>59</b>
3.1	Studienziele .....	59
3.2	Definition und Systematik des Rechnungswesens .....	59
3.3	Zweck des externen und internen Rechnungswesens .....	60
3.3.1	Zweck des externen Rechnungswesens .....	60
3.3.2	Zweck des internen Rechnungswesens .....	60
3.3.3	Unterschiedliche Informationsadressaten von externem und internem Rechnungswesen .....	61
3.3.4	Unterschiedliche Zwecke verlangen unterschiedliche Instrumente .....	62
3.4	Harmonisierungsbestrebungen und damit verbundene Schwierigkeiten .....	63
3.4.1	Verwendete Datenbasis zur Erfüllung der Informationsfunktion .....	63
3.4.2	Zunehmender Einfluss des Kapitalmarktes .....	64
3.4.3	Zunehmende Bedeutung des Konzernabschlusses .....	64
3.5	Instrumente zur Erfüllung der Informationsfunktion .....	67
3.5.1	Jahresabschlussanalyse .....	67
3.5.1.1	Kennzahlen .....	67
3.5.1.2	Kennzahlensysteme .....	68
3.5.1.3	Multivariate Diskriminanzanalyse und Neuronale Netze .....	69
3.5.2	Analyse der Segmentberichterstattung .....	70
3.5.3	Analyse der Kapitalflussrechnung .....	72
3.6	Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen .....	75
3.7	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise .....	76
<b>4</b>	<b>Finanzcontrolling .....</b>	<b>80</b>
4.1	Studienziele .....	80
4.2	Begriff und Aufgabenstellung .....	80
4.3	Cashmanagement und Liquiditätssteuerung .....	82
4.3.1	Liquidität als Bedingung des operativen Geschäfts .....	82
4.3.2	Cashmanagement .....	83
4.3.3	Liquiditätsprognose zur Absicherung des operativen Geschäfts .....	84
4.4	Integrierte Finanz- und Bilanzplanung .....	85
4.4.1	Basisinstrumente .....	85
4.4.1.1	Cash Flow .....	85
4.4.1.2	Bewegungsbilanz und Kapitalflussrechnung .....	87

4.4.2	Konzept eines Finanzcontrolling-Systems .....	89
4.4.2.1	Grundregeln .....	89
4.4.2.2	Vorgehensweise .....	90
4.4.2.3	Aufbau der Finanzplanung als Controllinginstrument .....	90
4.5	Finanzierungsstrukturen .....	91
4.5.1	Strategische Finanzierungsrechnung .....	91
4.5.2	Bilanzstrukturen .....	96
4.5.3	Der Leverage-Effekt .....	97
4.6	Investitionen und Finanzplanung .....	98
4.7	Kennzahlen zum Finanzcontrolling .....	100
4.8	Kontrollfragen, Übungsaufgabe und Literaturhinweise .....	103
<b>5</b>	<b>Controlling mit Kennzahlensystemen .....</b>	<b>106</b>
5.1	Studienziele .....	106
5.2	Controlling mit Kennzahlen .....	106
5.3	Kennzahlensysteme .....	107
5.3.1	Wesen und Aufgaben von Kennzahlensystemen .....	107
5.3.2	Systematisierung von Kennzahlensystemen .....	108
5.3.3	Voraussetzungen für das Controlling mit Kennzahlensystemen .....	109
5.4	Formallogische Kennzahlensysteme .....	109
5.4.1	Kennzeichen und Anwendungsbereiche .....	109
5.4.2	DuPont-Kennzahlensystem .....	110
5.4.3	ZVEI-Kennzahlensystem .....	112
5.5	Sachlogische Analytische Kennzahlensysteme .....	116
5.5.1	Kennzeichen und Anwendungsbereiche .....	116
5.5.2	PIMS-Kennzahlensystem .....	116
5.5.3	Balanced Scorecard .....	117
5.6	Gemischt formallogische und sachlogische Kennzahlensysteme .....	118
5.6.1	RL-Kennzahlensystem .....	118
5.6.2	Werttreibersysteme .....	121
5.7	Anwendungsbereiche und Grenzen des Controllings mit Kennzahlensystemen in der Unternehmenspraxis .....	123
5.8	Kontrollfragen, Übungsaufgabe und Literaturhinweise .....	124
<b>6</b>	<b>Projektcontrolling .....</b>	<b>127</b>
6.1	Studienziele .....	127
6.2	Einführung in das Projektcontrolling .....	127
6.2.1	Projektbegriff, Projektarten, Projektphasen .....	127
6.2.2	Projektmanagement und Projektcontrolling .....	129
6.2.3	Nutzen des Projektcontrollings .....	131
6.3	Projektstart .....	132
6.3.1	Problemanalyse .....	132
6.3.2	Zieldefinition, Potenzialschätzung und Ressourcenrahmen .....	132
6.3.3	Projektbewertung und -auswahl .....	133
6.3.3.1	Iterative Verbesserung der Informationsbasis .....	133
6.3.3.2	Nutzwertanalyse .....	134

6.3.3.3	Investitionsrechnungen .....	135
6.3.3.4	Machbarkeitsstudie und Risikoanalysen .....	139
6.3.4	Einbettung in das Projektportfolio .....	140
6.4	Projektplanung .....	141
6.4.1	Grundlagen und Voraussetzungen .....	141
6.4.2	Projektstrukturplanung .....	142
6.4.3	Ablauf- und Terminplanung .....	143
6.4.3.1	Planungsschritte .....	143
6.4.3.2	Übersicht über Terminplanungstechniken .....	144
6.4.3.3	Berechnung der Zeiten mit Netzplantechnik .....	145
6.4.4	Kapazitätsplanung .....	147
6.4.5	Projektkostenplanung .....	148
6.5	Projektüberwachung und Projektsteuerung .....	148
6.5.1	Leistungs-, Termin-, Kostenüberwachung .....	148
6.5.2	Abweichungsanalyse (Earned-Value-Analyse) .....	148
6.5.3	Steuerungsmaßnahmen und Target Timing .....	149
6.6	Projektreview und -abschluss .....	149
6.7	Integrierte Projektkosten- und Projektleistungskontrolle – Fallbeispiel auf Basis von MS-Excel .....	151
6.7.1	Integrierte Kontrolle von Projektkosten und Projektleistungen im Arbeitswert-Konzept .....	151
6.7.2	Ermittlung der Basiskennziffern im Beispielpjekt .....	152
6.7.3	Berechnung von Projektentwicklung und Projekt-Statuskennziffern .....	153
6.7.4	Projektsteuerung mit Hilfe des Projekt-Eckdatenblattes .....	154
6.8	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise .....	155
<b>7</b>	<b>Ganzheitliches Beschaffungscontrolling .....</b>	<b>157</b>
7.1	Studienziele .....	157
7.2	Einführung .....	157
7.3	Einkaufscontrolling und Liefermanagement .....	158
7.3.1	Einkaufscontrolling .....	158
7.3.2	Informationsmanagement .....	159
7.3.3	Lieferantenmanagement .....	160
7.4	Total Cost of Ownership .....	162
7.4.1	Das Total Cost of Ownership-Konzept .....	163
7.4.2	Mikroökonomische Entscheidungsebene .....	164
7.4.3	Makroökonomische Entscheidungsebene .....	169
7.4.3.1	Länderrisiko .....	169
7.4.3.2	Marktbedingungen/Kostenstruktur .....	171
7.4.4	Umsetzung und Verantwortlichkeiten .....	172
7.4.5	Softwareprogramm .....	172
7.4.6	Welche Teile eignen sich für eine TOCO-Betrachtung? .....	172
7.5	Kontrollfragen und Literaturhinweise .....	174
<b>8</b>	<b>Produktionscontrolling .....</b>	<b>175</b>
8.1	Studienziele .....	175
8.2	Ziele und Anforderungen an das Produktionscontrolling .....	175
8.3	Kostenorientiertes Produktionscontrolling .....	177

8.3.1	Produktion und Herstellkosten .....	177
8.3.2	Maschinenstundensatzrechnung auf der Basis der flexiblen Vollkostenrechnung .....	178
8.3.3	Produktkalkulation, Maschinenstundensatzrechnung und Produktionscontrolling .....	181
8.3.4	Kostenstellenbezogene Abweichungsanalysen .....	183
8.3.5	Kostenträger- und produktbezogene Abweichungsanalysen..	185
8.3.6	Produktionscontrolling und Integrierte Management-Erfolgsrechnung .....	188
8.3.7	Vom Betriebsergebnis und Jahresüberschuss zum Free Cash Flow .....	189
8.4	Produktionscontrolling und Balanced Scorecard-Konzeption .....	190
8.4.1	Produktionscontrolling und Kundenperspektive .....	191
8.4.2	Produktionscontrolling und Prozess-/Strukturperspektive ....	191
8.4.3	Produktionscontrolling und Innovations-/Lernperspektive ...	195
8.5	Kosten- und Erlösrechnung als Brücke zur Finanzperspektive .....	196
8.5.1	Kaizen-Controlling: Von Leistungssteigerungen zu Ergebnisverbesserungen .....	197
8.5.2	Betriebsergebnis – Motivation, Personalbedarf und Personalkosten .....	198
8.5.3	Betriebsergebnis – Logistik, Bestands- und Raumkosten .....	199
8.5.4	Betriebsergebnis – Anlagen, Investitionsbedarf und Abschreibungen .....	200
8.5.5	Controllingkonsequenzen für die Kosten- und Erlösrechnung .....	201
8.6	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise .....	202
<b>9</b>	<b>Marketingcontrolling</b> .....	206
9.1	Studienziele .....	206
9.2	Gegenstand und Aufgabenstellung des Marketingcontrollings .....	206
9.2.1	Begriffsabgrenzung Marketing .....	206
9.2.2	Begriffsabgrenzung und konzeptionelle Grundlagen des Marketingcontrollings .....	207
9.2.3	Aufgaben des Marketingcontrollings .....	207
9.3	Instrumente des strategischen Marketingcontrollings .....	208
9.3.1	Abgrenzung des strategischen Marketingcontrollings .....	208
9.3.2	Analyse der relevanten Unternehmensumwelt .....	210
9.3.3	Analyse von Branchen und Wettbewerbern .....	210
9.3.4	Kundenanalyse .....	211
9.3.4.1	Kundenzufriedenheitsanalysen .....	211
9.3.4.2	ABC-Analyse .....	212
9.3.4.3	Kundenwertanalyse .....	214
9.3.4.4	Kundenportfolios .....	214
9.3.5	Analyse des eigenen Unternehmens .....	215
9.4	Instrumente des operativen Marketingcontrollings .....	215
9.4.1	Marketing Accounting .....	216
9.4.1.1	Deckungsbeitragsrechnung nach Absatzsegmenten .....	216

9.4.1.2	Controlling des Marketing-Mix .....	218
9.4.1.3	Controllinginformationen für Marketing-Organisationseinheiten .....	218
9.4.2	Kennzahlen und Budgetierung im Marketing .....	219
9.5	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise .....	220
<b>10</b>	<b>Prozessorientiertes Controlling</b> .....	<b>223</b>
10.1	Studienziele .....	223
10.2	Prozessorientierung und Managementlehre .....	223
10.2.1	Einführung .....	223
10.2.2	Prozessmanagement .....	224
10.3	Prozesskostenrechnung .....	228
10.3.1	Einführung .....	228
10.3.2	Verfahrensschritte in der Prozesskostenrechnung .....	229
10.3.3	Anwendungsgebiete für die Prozesskostenrechnung .....	233
10.3.3.1	Verursachungsgerechtere Gemeinkostenkalkulation .....	233
10.3.3.2	Verbesserte Gemeinkostenplanung und -kontrolle ..	235
10.4	Aufbau interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen .....	236
10.5	Kontrollfragen, Übungsaufgabe und Literaturhinweise .....	238
<b>11</b>	<b>Frühzeitiges Kostenmanagement</b> .....	<b>240</b>
11.1	Studienziele .....	240
11.2	Einführung .....	240
11.2.1	Kostenfestlegung und Kostenanfall .....	240
11.2.2	Magisches Dreieck .....	241
11.3	Target Costing .....	243
11.3.1	Alter Wein in neuen Schläuchen? Herkunft, Definition und Anwendungsbereich des Target Costings .....	243
11.3.2	Methodik und Instrumente des Target Costings .....	245
11.3.2.1	Zielpreis-/Zielkostenfestlegung .....	245
11.3.2.2	Zielkostenspaltung .....	247
11.3.2.3	Zielkostenerreichung .....	247
11.3.3	Target Costing am Beispiel eines Fußballschuhs .....	249
11.3.3.1	Zielpreis-/Zielkostenfestlegung .....	249
11.3.3.2	Zielkostenspaltung .....	249
11.3.4	Fazit .....	252
11.4	Life Cycle Costing .....	253
11.4.1	Herkunft und Perspektiven .....	253
11.4.2	Zielsetzung des Life Cycle Costings .....	254
11.4.3	Methodik und Instrumente im Life Cycle Costing .....	255
11.4.3.1	Analyseansatz .....	256
11.4.3.2	Modellerfordernisse .....	256
11.4.3.3	Modellentwicklung und Überprüfung .....	257
11.4.3.4	Datensammlung .....	258
11.4.3.5	Bewertungsprozess .....	258
11.4.3.6	Analyseergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	259
11.4.4	Nutzeffekte und Problembereiche .....	259
11.5	Kontrollfragen, Übungsaufgabe und Literaturhinweise .....	261

<b>12</b>	<b>Controlling von Erfolgspotenzialen</b>	263
12.1	Studienziele	263
12.2	Abgrenzung Erfolg und Erfolgspotenzial	263
12.3	Operative Steuerung	264
12.3.1	Erfolgsziele	264
12.3.1.1	Gewinn	265
12.3.1.2	Rentabilität	266
12.3.1.3	Übergewinn	267
12.3.2	Sachziele	267
12.4	Strategische Steuerung	268
12.4.1	Produkt-Markt-Konzept	269
12.4.2	Generische Wettbewerbsstrategien	271
12.5	Strategische Erfolgsobjekte	272
12.5.1	Außensegmentierung	272
12.5.2	Innensegmentierung	272
12.6	Strategische Erfolgsfaktoren	274
12.6.1	Marktanteil	275
12.6.2	Geschwindigkeit	276
12.6.3	Qualität	278
12.6.3.1	Interne Qualität	278
12.6.3.2	Externe Qualität	279
12.6.4	Marken	279
12.6.5	Kundenbindung	280
12.6.6	Umweltschutz	281
12.7	SWOT-Analysen	282
12.7.1	Benchmarking	283
12.7.2	Früherkennung und -aufklärung von Veränderungen	284
12.7.2.1	Scanning und Monitoring	285
12.7.2.2	Frühindikatoren	286
12.7.2.3	Mustererkennung	288
12.7.3	Szenarien	289
12.7.4	Portfolios	291
12.8	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise	294
<b>13</b>	<b>Zielgruppenorientiertes Controlling</b>	298
13.1	Studienziele	298
13.2	Grundmodelle des Shareholder Value-Ansatzes	298
13.2.1	Bestimmung des Shareholder Value auf Basis der Discounted Cash Flow-Methode	299
13.2.2	Bestimmung des Shareholder Value auf Basis des „Economic Value Added“	302
13.2.3	Zusammenfassende Bewertung der Shareholder Value-Ansätze	303
13.3	Das Balanced Scorecard-Managementsystem nach Kaplan/Norton	304
13.3.1	Die Balanced Scorecard als Performance-Measurement-System	304
13.3.2	Die Balanced Scorecard als Managementsystem	307
13.3.3	Zusammenfassende Bewertung des Balanced Scorecard-Konzeptes	308



13.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Konzepte .....	309
13.4.1	Unterstützung des Strategischen Managements .....	309
13.4.2	Adressatenkreis .....	312
13.4.3	Performance Measurement .....	313
13.4.4	Verknüpfung der beiden Konzepte .....	315
13.5	Kontrollfragen, Übungsaufgabe und Literaturhinweise .....	315
<b>14</b>	<b>IV-gestütztes Controlling</b> .....	<b>318</b>
14.1	Studienziele .....	318
14.2	Einrichtung eines Controllingsystems .....	318
14.3	Controlling-Software .....	318
14.3.1	Leistungsumfang von Controlling-Software .....	318
14.3.2	Arten von Controlling-Software .....	319
14.4	Klassifikation von Controlling-Standardsoftware .....	320
14.4.1	Eigenständige integrierte Controllinginformationssysteme .....	320
14.4.2	Controllingmodule in einem integrierten Unternehmensinformationssystem .....	322
14.4.3	Ergänzungsprogramme zu Controllinginformationssystemen und Controllingmodulen in Unternehmensinformationssystemen .....	323
14.5	Evaluierungskriterien für Controlling-Standardsoftware .....	324
14.6	Einführung von Controlling-Standardsoftware in der Praxis .....	325
14.7	Fallbeispiel „REVIPLAN light“:	
	Excel-basierte integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung .....	327
14.7.1	Vorbemerkung .....	327
14.7.2	Zusammenhang Erfolgsplanung – Bilanzplanung .....	328
14.7.3	Zusammenhang Erfolgsplanung – Finanzplanung .....	329
14.7.4	Zusammenhang Bilanzplanung – Finanzplanung .....	331
14.7.5	Ergebnisübersichten .....	333
14.8	Kontrollfragen und Literaturhinweise .....	335
<b>15</b>	<b>Controlling und Electronic Business</b> .....	<b>337</b>
15.1	Studienziele .....	337
15.2	Grundlagen zu Electronic Commerce und Electronic Business .....	337
15.3	Auswirkungen von E-Business auf das Controlling im Überblick .....	339
15.4	Strategische Steuerung des E-Business .....	342
15.4.1	Geschäftsmodelle im E-Business .....	342
15.4.2	Strategierelevante Veränderungen durch E-Business .....	343
15.4.2.1	Intensivierung des Wettbewerbs .....	343
15.4.2.2	Zunahme des Virtualisierungsgrads von Produkten und Organisationen .....	345
15.4.2.3	Zunahme der Komplexität .....	345
15.4.2.4	Veränderungen im Kundenverhalten .....	346
15.4.3	Ableitung von E-Business-konformen Strategien .....	347
15.4.4	Bewertung von E-Business-Strategien .....	349
15.4.5	Umsetzung von E-Business-Strategien .....	351
15.5	Langfristig operatives Controlling von E-Business .....	354
15.5.1	Target Costing und E-Business .....	354

15.5.2	Prozessgestaltung und Prozesskostenrechnung im E-Business .....	355
15.6	Kurzfristig operatives Controlling von E-Business .....	358
15.7	Paradigmenwechsel im Controlling .....	359
15.8	Kontrollfragen und Literaturhinweise .....	360
<b>16</b>	<b>Ökocontrolling</b> .....	<b>363</b>
16.1	Studienziele .....	363
16.2	Funktion und Aufgaben des Ökocontrollings .....	363
16.3	Organisation des Ökocontrollings .....	364
16.4	Ökocontrolling als Motor für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess .....	365
16.5	Ökologisches Rechnungswesen .....	366
16.5.1	Ist-Kostenrechnung .....	367
16.5.2	Planungsrechnungen .....	371
16.5.3	Bilanzanalyse und Gewinn und Verlust Rechnung .....	372
16.5.4	Externe Kosten .....	373
16.6	Erweiterung des finanziellen Rechnungswesens durch realökonomische Betrachtungen .....	373
16.7	Umweltkennzahlen .....	378
16.8	Die Öko-Auditierung .....	380
16.9	Kontrollfragen, Übungsaufgaben und Literaturhinweise .....	382
<b>17</b>	<b>Hinweise zur beigefügten CD-ROM</b> .....	<b>385</b>
<b>18</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben</b> .....	<b>386</b>
	Zu Kapitel 2: .....	386
❶	Betriebliche Entscheidungen auf der Basis von Kosteninformationen .....	386
❷	Grenzplankostenrechnung .....	386
❸	Verhaltenssteuerungsfunktion .....	386
	Zu Kapitel 3: .....	387
❶	Kennzahlenrechnung .....	387
❷	Kapitalflussrechnung .....	387
	Zu Kapitel 4: .....	388
❶	Beurteilung eines Investitionsvorhabens über den Cash Flow der Investition mit der DCF-Methode .....	388
	Zu Kapitel 5: .....	389
	Zu Kapitel 6: .....	389
❶	.....	389
❷	.....	390
	Zu Kapitel 8: .....	390
❶	Auswirkung von Rationalisierungsinvestitionen in der Kostenstellenrechnung .....	390
	Zu Kapitel 9: .....	392
	Zu Kapitel 10: .....	393
	Zu Kapitel 12: .....	393
❶	Strategische Geschäftseinheiten .....	393
❷	Portfolio-Analyse .....	394
	Zu Kapitel 13: .....	394

---

Zu Kapitel 14: .....	394
Zu Kapitel 16: .....	396
❶ Aufbau eines Umweltcontrollingsystems .....	396
❷ Ermittlung der Umweltkosten eines Unternehmens .....	396
❸ Teilnahme am Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltprüfung nach der EG-Öko-Audit Verordnung (EMAS II) .....	397
<b>Sachwortregister</b> .....	398