
Rolf Eschenbach / Helmut Siller

Controlling professionell

Konzeption und Werkzeuge

2., überarbeitete Auflage

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	
Wie Sie mit diesem Buch arbeiten	XII	
Abkürzungsverzeichnis	XIII	
1	Moderne Unternehmensführung	1
1.1	Kennzeichen des heutigen Unternehmensumfelds	1
1.2	Begriff der modernen Unternehmensführung	9
1.3	Unternehmensführungskonzepte	16
1.4	Ziele der Führung	20
1.5	Aufgabenebenen der Führung	22
1.6	Unternehmensführung als Prozess	27
1.7	Zusammenfassung	32
1.8	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	33
1.9	Learning by doing	34
2	Grundlagen professionellen Controllings	36
2.1	Begriff des Controllings	36
2.2	Ziele und Grundsätze des Controllings	42
2.2.1	Ziele des Controllings	42
2.2.2	Grundsätze des Controllings	42
2.3	Konzeptionen des Controllings in der Literatur	48
2.4	Konzeption eines professionellen Controllings	53
2.5	Die Person des Controllers/der Controllerin	58
2.6	Messung der Controlling-Performance	62
2.6.1	Grundsätzliches	62
2.6.2	Konzept zur Beurteilung bzw. Messung	66
2.7	Zusammenfassung	70
2.8	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	70
2.9	Learning by Doing	71
3	Tätigkeitsfelder und Arbeitsweise im professionellen Controlling	73
3.1	Das Aufgabenspektrum im Controlling	73
3.2	Die zehn Stufen der Unternehmenssteuerung	76
3.3	Tätigkeitsfelder des Controllings	79
3.3.1	Überblick	79
3.3.2	Planung	80
3.3.3	Kontrolle	81
3.3.4	Information	83
3.3.5	Innovation	85
3.3.6	Sparring	85
3.3.7	Koordination	86
3.4	Abgrenzung gegenüber Rechnungswesen und interner Revision	87
3.4.1	Controlling versus Rechnungswesen	87
3.4.2	Controlling versus interne Revision	89

3.5	Arbeitsweise und Methoden im professionellen Controlling	92
3.5.1	Überblick	92
3.5.2	ABC-Analyse	96
3.5.3	Denken in Prozessen.	98
3.5.4	Projektmanagement und -controlling	100
3.5.5	Kennzahlen	104
3.5.6	Zero Base Budgeting (ZBB)	107
3.5.7	Vergleich	108
3.5.8	Nutzwertanalyse (Scoring-Verfahren)	112
3.6	Zusammenfassung	114
3.7	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	115
3.8	Learning by doing	116
4	Controlling der normativen Ziele.	119
4.1	Normatives Management.	119
4.2	Unternehmensidentität	121
4.2.1	Vision	122
4.2.2	Werte	122
4.2.3	Normen	126
4.2.4	Unternehmenskultur	127
4.2.5	Mission	129
4.3	Leitbild	129
4.4	Ziele und Aufgaben des Controllings der normativen Ziele	134
4.5	Controlling-Aufgaben und Instrumente.	137
4.5.1	Überblick	137
4.5.2	Moderationsmethode	138
4.5.3	Brainstorming/Brainwriting.	139
4.5.4	Werte-, Normen- und Leitbild-Check	142
4.6	Zusammenfassung	146
4.7	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	147
4.8	Learning by doing.	148
5	Controlling der strategischen Ziele	150
5.1	Strategie planen und die Umsetzung steuern	150
5.2	Prozess des strategischen Managements.	155
5.2.1	Umfeld- und Unternehmensanalyse	156
5.2.2	Strategieentwicklung.	158
5.2.3	Strategiebewertung und strategische Planung	160
5.2.4	Umsetzung der Strategie	163
5.2.5	Strategieüberprüfung.	170
5.3	Ziele und Aufgaben des Controllings	171
5.4	Controlling-Instrumente	175
5.4.1	Überblick	175
5.4.2	Branchenanalyse.	175
5.4.3	Potenzialanalyse.	179
5.4.4	Portfolio-Analyse	184
5.4.5	Szenario-Technik	191
5.4.6	Strategisches Kostencontrolling	194
5.5	Zusammenfassung	197

5.6	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	198
5.7	Learning by Doing	198
6	Controlling der operativen Ziele	212
6.1	Operative Unternehmensführung	212
6.2	Operative Pläne und das Budget	214
6.2.1	Begriffsabgrenzung	214
6.2.2	Funktionen der Budgetierung	215
6.2.3	Elemente der Budgeterstellung und -kontrolle.	216
6.2.4	Bestandteile des Budgets im Einzelnen.	217
6.2.4.1	Plan-GuV	217
6.2.4.2	Plan-Cash-Flow-Statement (Plan-Geldflussrechnung)	221
6.2.4.3	Planbilanz	223
6.2.5	Budgetkontrolle	224
6.2.6	Controlling-Kennzahlen.	226
6.2.7	Träger der Budgetierung	228
6.2.8	Formen des Ablaufs der Budgeterstellung.	229
6.2.9	Planungs-/Budgetierungszeitraum und Plan-/Budgethorizont	229
6.3	Der Prozess des Budgetcontrollings	230
6.4	Neue Ansätze zur Budgetierung.	241
6.5	Ziele und Aufgaben des operativen Controllings	244
6.5.1	Bilanzanalyse	245
6.5.2	Operatives Kosten- und Leistungscontrolling	247
6.5.3	Investitionscontrolling.	249
6.5.4	Unternehmensbewertung	252
6.5.5	Liquiditäts- und Working Capital-Controlling	255
6.6	Zusammenfassung	259
6.7	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	260
6.9	Learning by Doing	261
7	Verbindung des Controllings der normativen, strategischen und operativen Ziele	275
7.1	Verbindung der normativen, strategischen und operativen Regelkreise	275
7.2	Balanced Scorecard.	276
7.3	Berichtswesen	282
7.3.1	Grundsätzliches	282
7.3.2	Berichtsinhalte	288
7.3.3	Berichtsempfänger	289
7.3.4	Berichtsform.	292
7.3.5	Berichtstermine	296
7.4	Zusammenfassung	299
7.5	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	299
7.6	Learning by Doing	300
8	Organisation des Controllings	302
8.1	Vier Vorfragen	302
8.2	Dotted-line-Organisation	305
8.3	Zentrale Organisation	307
8.4	Dezentrale Organisation	309

8.5	Controllingorganisation in mittelständischen Unternehmen	310
8.6	Innen-Organisation einer Controllingabteilung	311
8.7	Stellenbeschreibung	311
8.8	Zusammenfassung	315
8.9	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	316
8.10	Learning by doing	316
9	Einführung von Controlling.	317
9.1	Was heißt Einführung von Controlling?	317
9.2	Was soll mit Controlling als Konzeption bzw. System erreicht werden?	319
9.3	Mit welchen Wirkungen ist bei der Controlling-Einführung zu rechnen?.	321
9.4	Ängste vor Controlling und Gegenargumente	323
9.5	Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Controlling-Einführung	326
9.6	Zusammenfassung	328
9.7	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	329
9.8	Learning by Doing	329
10	Entwicklungstrends im Controlling.	331
10.1	Neuro-Controlling	331
10.2	Unterstützung durch Informations- und Kommunikations-Technologien im Controlling	334
10.3	Controlling im Jahr 2015 und 2022	337
10.4	Zusammenfassung	339
10.5	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	340
11	Lösungen zu: Learning by Doing	341
	Glossar	360
	Literaturverzeichnis	382
	Internetquellen	388
	Stichwortregister	390