

Peter Baier

# **Praxishandbuch Controlling**

Controllinginstrumente,  
Unternehmensplanung und Reporting



# Inhalt

<b>Einführung</b> .....	<b>9</b>
-------------------------	----------

## **I Controlling als unterstützende Funktion der Unternehmensführung**

1	Controlling-Definition(en) .....	21
2	Unternehmensführung und Controlling .....	24
2.1	Führung als Fach- und Personalfunktion .....	26
2.2	Zusammenhang Unternehmensführung - Controlling .....	29
2.3	Anforderungen an »den Controller« .....	33
2.4	Veränderte Anforderungen an Unternehmensführung und Controlling durch Basel II und internationale Rechnungslegung	37
3	Entwicklungschancen von und durch Controlling .....	42
3.1	Thematisierung neuer Aufgabenstellungen .....	44
3.2	Umbaumaßnahmen und Anpassung des Controllings .....	55
4	Controlling als betriebswirtschaftliches Servicezentrum .....	58

## **II Konkretisierung von Controlling durch Übernahme spezifischer Aufgaben**

5	Planungsaufgaben .....	72
5.1	Grundlagen der Unternehmensplanung .....	74
5.2	Bedeutung der Planung .....	76
5.3	Aufgaben der Unternehmensplanung .....	78
5.4	Struktur der Unternehmensplanung .....	80
6	Kontrollaufgaben .....	84
6.1	Grundlagen der unternehmerischen Kontrolle .....	85
6.2	Kontrolle als Regulativ der Planung .....	86
6.3	Aufgaben und Inhalt der Kontrolle .....	88
6.4	Struktur der Kontrolle .....	92
7	Informationsaufgaben .....	95
7.1	Grundlagen der betrieblichen Information .....	96
7.2	Inhalt und Umfang betrieblicher Information .....	98
7.3	Struktur der betrieblichen Information .....	99
8	Steuerungsaufgabe .....	104
9	Sonstige Aufgaben .....	106
9.1	Projektcontrolling .....	107
9.2	Internes Consulting .....	109
9.3	Benchmarking .....	112
9.4	Innovationscontrolling .....	114
9.5	Beteiligungscontrolling .....	116

### III Bewährte Controllinginstrumente

10	Analytische Instrumente	124
10.1	Systemanalyse	125
10.2	Szenario-Writing	129
10.3	Impact-Matrix (Cross-Impact-Matrix)	134
10.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	138
10.5	Budgetierung	152
10.6	Kostenrechnungssysteme	156
10.7	Wertanalyse	165
10.8	Wertkettenanalyse	169
10.9	Netzplantechnik	173
10.10	Checklisten	178
10.11	Kepner-Tregoe-Methode	182
11	Heuristische Instrumente	186
11.1	Brainstorming	188
11.2	Synektik	191
11.3	Morphologie	194
11.4	Funktionsanalyse	197
12	Prognoseinstrumente	200
12.1	Delphi-Methode	202
12.2	Lebenszyklusanalyse	204
12.3	GAP-Projektion	208
12.4	Trendprognosen	210
12.5	Indikatormethode	213
12.6	Regressionsanalyse	216
12.7	Ökonometrische Modelle	219
12.8	Input-Output-Analyse	221
12.9	Simulationsmodelle	223
13	Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente	229
13.1	Kompatibilitätsmatrix	231
13.2	Kosten-Nutzen-Analyse	234
13.3	Nutzwertanalyse	235
13.4	Break-Even-Analyse	238
13.5	Investitionsrechnung	242
13.6	Situationsanalyse	252
13.7	Sensitivitätsanalyse	267
13.8	Entscheidungsbaumverfahren	269
13.9	Potenzialanalyse	271
13.10	Portfolio-Analyse	273
13.11	Relevanzbaummethode	280
13.12	Shareholder-Value-/Wertsteigerungsanalyse	283

## IV Einführung und Verbesserung von Controlling

14	Notwendige Rahmenbedingungen für Controlling . . . . .	296
14.1	Führungsstil und Unternehmenskultur. . . . .	299
14.2	Organisationskonzept . . . . .	302
14.3	Ressourcenausstattung . . . . .	305
14.4	Nutzung betriebswirtschaftlicher (Basis-)Instrumente. . . . .	317
15	Bestandsaufnahme. . . . .	324
15.1	Analyse von Rechnungswesen und Informationswirtschaft . . .	325
15.2	Analyse der personellen Ausstattung . . . . .	327
15.3	Analyse der abgedeckten Tätigkeiten . . . . .	333
15.4	Analyse der Geschäftsfelder, Ziele und Haupterfolgsfaktoren. .	336
15.5	Entwicklung eines Soll-Konzepts. . . . .	338
16	Maßnahmenplanung und Realisierung. . . . .	343

## V Einsatz und Nutzung von Controlling

17	Ablauf von Unternehmensplanung und -kontrolle. . . . .	356
17.1	Umfang der Unternehmensplanung und -kontrolle. . . . .	358
17.2	Planungsprozess und -Organisation. . . . .	360
17.3	Planungsinhalt und -reichweite. . . . .	370
17.4	Rahmenbedingungen für ein effizientes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem. . . . .	374
18	Unternehmensleitbild (»Vision«). . . . .	376
18.1	Entwicklung des Leitbildes. . . . .	377
18.2	Überprüfung und Verankerung des Leitbildes. . . . .	379
19	Generelle Zielplanung. . . . .	384
19.1	Formulierung der Unternehmensziele. . . . .	386
19.2	Um- und Durchsetzung der Unternehmensziele. . . . .	389
20	Strategische Unternehmensplanung . . . . .	393
20.1	Analyse des Ausgangszustandes. . . . .	394
20.2	Strategieentwicklung . . . . .	399
20.3	Strategiebewertung . . . . .	404
20.4	Strategieumsetzung. . . . .	410
20.5	Strategieüberprüfung . . . . .	417
21	Operatives Controlling . . . . .	431
21.1	Umsetzung strategischer Ziele in operative Pläne. . . . .	434
21.2	Teilbereiche des Controllings. . . . .	445
21.3	Planabstimmung und Budgetverabschiedung . . . . .	586
21.4	Budgetberichte und Forecast . . . . .	591

<b>Fallstudie</b> .....	<b>.599</b>
<b>1 Ausgangssituation</b> .....	<b>.600</b>
1.1 Situationsanalyse .....	.602
1.2 Neupositionierung im Absatz .....	.605
1.3 Segment-Erfolgsanalyse .....	.605
<b>2 Mittelfristige Unternehmenspolitik</b> .....	<b>.608</b>
2.1 Absatz- und Preispolitik .....	.608
2.2 Beschaffungspolitik .....	.609
2.3 Produktionspolitik .....	.609
2.4 Forschungs- und Entwicklungspolitik .....	.609
2.5 Personalpolitik .....	.610
2.6 Verwaltung .....	.611
2.7 Finanzierungspolitik .....	.612
<b>3 Zusammenfassung</b> .....	<b>.615</b>
<b>Anmerkungen</b> .....	<b>.617</b>
<b>Register</b> .....	<b>.637</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>.641</b>
<b>Autoreninformation</b> .....	<b>.647</b>