

Peter Baier

Praxishandbuch Controlling

Controllinginstrumente,
Unternehmensplanung und Reporting



Inhalt

Einführung	9
-------------------------	----------

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

Fallstudie599
1 Ausgangssituation600
1.1 Situationsanalyse602
1.2 Neupositionierung im Absatz605
1.3 Segment-Erfolgsanalyse605
2 Mittelfristige Unternehmenspolitik608
2.1 Absatz- und Preispolitik608
2.2 Beschaffungspolitik609
2.3 Produktionspolitik609
2.4 Forschungs- und Entwicklungspolitik609
2.5 Personalpolitik610
2.6 Verwaltung611
2.7 Finanzierungspolitik612
3 Zusammenfassung615
Anmerkungen617
Register637
Literatur641
Autoreninformation647