

Inhalt

1	<i>Controlling, Manager & Controller</i>	11
1.1	Controlling oder Controller?	11
1.1.1	Controlling im Führungskreislauf	11
1.1.2	Controller sind Dienstleister für Führungskräfte	13
1.1.3	Geschichtliches zum Controlling	14
1.1.4	Controller-Leitbild und einheitliche Begriffsanwendung	16
1.2	Warum ist Controlling so wichtig?	19
1.3	Aufgaben und Verantwortung von Manager & Controller	21
1.3.1	Unternehmensführung und Controllerarbeit	21
1.3.2	Controllerverantwortung	25
1.4	Abgrenzung des Controllerdienstes zu anderen Funktionen	31
1.4.1	Abgrenzung zum Rechnungswesen	31
1.4.2	Abgrenzung zum Treasurer und zum Cash Management	32
1.4.3	Abgrenzung zur internen Revision	33
1.4.4	Abgrenzung zur Informatik	34
1.4.5	Abgrenzung zu Marketing und Marktforschung	35
1.5	Die Aufbauorganisation des Controllerdienstes	36
1.5.1	Probleme der organisatorischen Verankerung der Controller	36
1.5.2	Organisatorische Grundformen	39
1.5.3	Beispielhafte Stellenbeschreibungen für Controller	42
1.5.4	Anforderungen an Controllerpersonen	53
1.5.5	Förderung des Controllernachwuchses	54
1.6	Ablauforganisation im Controllerdienst	55
1.7	Berichtswesenorganisation	60
1.7.1	Zweck des Berichtswesens und bedeutende Inhalte	60
1.7.2	Merksätze für die Präsentation von Berichten	62
1.8	Gestaltung von Controlling-Konzepten	63
1.8.1	Voraussetzungen im Führungssystem des Unternehmens	63
1.8.2	Voraussetzungen beim Controllerdienst	64
1.8.3	Wo und wie beginnen?	65
2	<i>Planungssystematik</i>	69
2.1	Die Planungssystematik – Orientierungshilfe für den konkreten Aufbau der Pläne	69
2.1.1	Unser Geschäft kann man nicht planen, zu viel ist unklar!	69
2.1.2	Grundfragen der verschiedenen Planungsstufen	71
2.1.3	Planungsverantwortung und Controllerdienst	74
2.2	Die Anwendung der Planungssystematik	76
2.2.1	Unternehmenspolitik	76
2.2.2	Begriffe und Struktur der Unternehmenspolitik	76
2.2.3	Anforderungen an unternehmenspolitische Aussagen	79
2.2.4	Das Unternehmensleitbild	81
2.2.5	Die Unternehmenskonzepte	84
2.2.6	Der Weg zur eigenen Unternehmenspolitik	95
2.3	Strategische Planung	99
2.3.1	Bildung Strategischer Geschäftsfelder (SGF)	101
2.3.2	Aufbau einer SGF-Strategie	103
2.4	Operative Planung	109
2.4.1	Mittelfristige Planung	110
2.4.2	Operative Jahresplanung	110
3	<i>Führung durch Zielvereinbarung</i>	129
3.1	Zielorientierte Führung als Voraussetzung für wirksames Controlling	129

3.2	Die Grundprinzipien der Führung durch Zielvereinbarung	130
3.2.1	Ziele werden zu Resultaten	131
3.2.2	Zielsetzung ist nicht gleich Zielvereinbarung	133
3.2.3	Richtige Zielvereinbarung führt zur Ganzheitlichkeit	136
3.3	Die Tücken der praktischen Anwendung von FdZ	143
3.3.1	Aller Anfang ist schwer	143
3.3.2	Durchhalten ist noch schwieriger	144
3.3.3	10 motivierende Gründe, FdZ einzusetzen	147
3.4	Einführung von FdZ – Der Prozessablauf	147
3.4.1	Wo und wie FdZ die Unternehmensführung unterstützen kann	147
3.4.2	Der Gesamtablauf des FdZ-Prozesses	154
3.4.3	Zielfindung und Zielformulierung	156
3.4.4	Von den Jahreszielen zur persönlichen Arbeitsplanung	160
3.5	Der Prozess des Ziel-Ist-Vergleichs	162
3.5.1	Die Standortbestimmung/Fortschrittskontrolle	162
3.5.2	Das Mitarbeitergespräch	163
3.5.3	Checklisten zur Führung durch Zielvereinbarung	164
4	<i>Investition und Bewertung</i>	169
4.1	Das Unternehmen als Investition	169
4.1.1	Finanzielle Bestimmungsgrößen einer Investition	170
4.1.2	Begriffliche Abgrenzung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen	174
4.2	Einige bedeutende Verfahren der Investitionsrechnung	176
4.2.1	Statische Rechenverfahren	176
4.2.2	Dynamische Rechenverfahren	182
4.2.3	Verfahrensunabhängige Faktoren zur finanziellen Beurteilung von Investitionen	192
4.3	Marktgerechte Verzinsung	194
4.3.1	Bestimmungselemente der Zielverzinsung	194
4.3.2	Herkömmliche Methoden zur Bestimmung der Zielverzinsung	196
4.3.3	Risiko- und finanzierungsgerechte Verzinsung	198
4.4	Unternehmensbewertung	207
4.4.1	Die Praktikermethode	208
4.4.2	Bewertung mit Multiplen	208
4.4.3	Shareholder Value – Diskontierung von Free Cash Flows	210
4.4.4	Wertsteigerungsmessung (EVA und MVA)	216
5	<i>Betriebliches Rechnungswesen/Management Accounting</i>	227
5.1	Grundbegriffe und Zielsystem des betrieblichen Rechnungswesens	227
5.1.1	Das betriebliche Rechnungswesen als Kerninstrument des operativen Controllings	227
5.1.2	Das Zielsystem des betrieblichen Rechnungswesens	228
5.1.3	Begriffliche Abgrenzung zu den Wertgrößen	230
5.2	Die wichtigsten Instrumente des betrieblichen Rechnungswesens	236
5.2.1	Die Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung (KLEER)	236
5.2.2	Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	241
5.2.3	Kalkulation und Kostenträgerrechnung	249
5.2.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	266
5.3	Soll-Ist-Vergleich	284
5.3.1	Kostenstellen- und Kostenartencontrolling	284
5.3.2	Abweichungsanalyse	286
5.3.3	Erwartungsrechnung	299
5.4	Standards of Performance	301
5.4.1	Begriffsklärung	301
5.4.2	Eignung der SoP zur Steuerung von Kosten und Leistungen	305
5.4.3	Abschliessende Bemerkungen	311

6	<i>Instrumente des finanziellen Rechnungswesens</i>	313
6.1	Finanzplanung	313
6.1.1	Mittel- und langfristige Finanzplanung	314
6.1.2	Kurzfristige Finanzplanung	317
6.1.3	Gewinnbedarfsplanung/Ziel-Cash Flow	320
6.2	Kapitalflussrechnung	322
6.2.1	Zweck und Bedeutung	322
6.2.2	Aufbau	324
6.2.3	Durchführung	324
6.2.4	Interpretation	330
6.2.5	Von der Kapitalflussrechnung zur Mittelflussrechnung	331
6.3	Finanzreporting	335
6.3.1	Ziel und Adressatenkreis der Finanzberichterstattung	335
6.3.2	Inhalte des Finanzreportings	336
6.3.3	Periodizität der Finanzberichte	347
6.3.4	Abgrenzungsbuchungen	347
6.3.5	Stille Reserven	348
6.4	Konsolidierung	348
6.4.1	Ziel und Zweck der Konsolidierung	348
6.4.2	Voraussetzungen für die Erstellung eines Konzernabschlusses	349
6.4.3	Konsolidierungskreis	349
6.4.4	Relevante Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze	349
6.4.5	Schritte der Konsolidierung	350
6.5	Inflation Accounting	355
6.5.1	Vermögenserhaltung in inflationären Zeiten	355
6.5.2	Die bekannten Methoden des Inflation Accounting	356
6.5.3	Rechnungslegung mit Tageswertmethoden	357
6.6	Internationale Rechnungslegung	361
6.6.1	Historische Entwicklung	361
6.6.2	International Financial Reporting Standards IFRS	366
6.6.3	US-Generally Accepted Accounting Principles US-GAAP	371
6.6.4	Vergleich der Rechnungslegung nach IFRS, US-GAAP und HGB	376
6.6.5	Weitere Entwicklung der internationalen Rechnungslegung	387
7	<i>Finanzielle Kennzahlen und ihre Analyse</i>	389
7.1	Vier Eckpunkte des finanziellen Erfolgs	389
7.2	Cash Flow und Gewinngrößen	391
7.3	Analyse der Liquidität	395
7.3.1	Dynamische Liquidität	395
7.3.2	Strukturelle Liquidität	396
7.3.3	Strategische Liquidität	397
7.4	Analyse der Stabilität	399
7.5	Analyse der Rentabilität	401
7.6	Resultatverwendung	403
7.7	Nachgelagerte Kennzahlen	405
7.7.1	Debitoren und Kreditoren	405
7.7.2	Lagerbestände	406
7.7.3	Notwendiges Anlagevermögen	407
7.7.4	Die Krux mit der Auslastung	408
7.8	Analyse der Bilanz und der GuV am Beispiel Tritex AG	412
7.8.1	Voraussetzungen für die Analyse	412
7.8.2	Kurzbeschreibung des analysierten Unternehmens	413
7.8.3	Gewinnanalyse	416

7.8.4	Cash Flow-Analyse	417
7.8.5	Rentabilitätsanalyse	417
7.8.6	Analyse der Stabilität	418
7.8.7	Analyse der Liquidität	418
7.9	Kennzahlensysteme zur Rentabilitätssteuerung	419
7.9.1	Die Entstehung des Return on Investment ROI	420
7.9.2	Operative Rentabilitätsvorsteuerung	421
7.10	Stufengerechte Kennzahlen	426
8	<i>Universelle Controller-Werkzeuge</i>	429
8.1	Die ABC-Analyse	429
8.1.1	Anwendungsmöglichkeiten der ABC-Analyse	430
8.1.2	Die Durchführung einer ABC-Analyse – Beispiel	432
8.2	Aktivitätenanalyse	438
8.2.1	Herkunft und zu erreichende Resultate	438
8.2.2	Teilschritte	440
8.2.3	Praktisches Anwendungsbeispiel	448
8.3	Nutzenanalyse und Nutzwertanalyse	455
8.3.1	Einleitung und Problemstellung	455
8.3.2	Nutzendefinition	456
8.3.3	Nutzenanalyse	456
8.3.4	Nutzwertanalyse	467
8.4	Break-even-Analyse	476
8.4.1	Begriff und Voraussetzung	476
8.4.2	Das Grundmodell der Break-even-Analyse	476
8.4.3	Varianten des Grundmodells	478
8.4.4	Erweiterung des Grundmodells	481
8.5	Make-or-Buy-Entscheidungen/Outsourcing	485
8.5.1	Abgrenzung Make-or-Buy und Outsourcing	485
8.5.2	Make-or-Buy-Entscheidungen	486
8.6	Bestandskostensenkung	490
8.6.1	Bestände und Bestandskosten	490
8.6.2	Ansatzpunkte für die Bestandskostensenkung	493
8.6.3	Zusammenfassung	503
8.7	Die Erfahrungskurve als Planungshilfsmittel	504
8.7.1	Erfahrung und ihre empirische Bestätigung	504
8.7.2	Die Quellen des Erfahrungskurveneffektes	508
8.7.3	Die Anwendung der Erfahrungskurve in der Controllerarbeit	518
8.8	Wertanalyse	525
8.8.1	Einsatz und Abgrenzung der Wertanalyse	525
8.8.2	Begriffliche Grundlagen	527
8.8.3	Die Systematik der Wertanalyse	534
8.8.4	Die Wertanalyseschritte im Einzelnen	538
8.8.5	Beispiel aus der Administration	552
8.8.6	Voraussetzung für den Erfolg eines Wertanalyseprojekts	562
8.9	Zielkostenmanagement (Target Costing)	563
8.9.1	Begriffswesen	563
8.9.2	Target Costing als Managementinstrument	564
8.9.3	Zielkostenfindung	565
8.9.4	Zielkostenerreichung	579
9	<i>Strategisches Controlling</i>	585
9.1	Grundlagen und Konzept des strategischen Controllings	585
9.1.1	Der Zweck des strategischen Controllings	586

9.1.2	Strategisches und operatives Controlling	587
9.1.3	Strategische Controller	591
9.2	Strategieentwicklung als Basis zum strategischen Controlling	596
9.2.1	Erfolgspotentiale und der Ablauf des Strategieprozesses	597
9.2.2	Instrumente der Strategiefindung	600
9.3	Marktattraktivität und Wettbewerbsposition näher betrachtet	624
9.3.1	Lernen von anderen	624
9.3.2	Beurteilung der Marktattraktivität	625
9.3.3	Beurteilung der Wettbewerbsposition	629
9.4	Aufbau und Einführung eines Frühaufklärungskonzepts	637
9.4.1	Die Elemente eines Frühaufklärungssystems	639
9.4.2	Die Wissensbasis aufbauen	640
9.4.3	Die Datenbasis aufbauen	648
9.4.4	Einführung eines Frühaufklärungssystems	650
9.4.5	Grenzen und Nutzen eines Frühaufklärungssystems	651
10	<i>Marketing- und Vertriebscontrolling</i>	653
10.1	Controllingaufgaben der Manager und Auftrag des Marketing-Controllers	653
10.1.1	Controlling ist Aufgabe von Führungskräften	653
10.1.2	Controller betreiben Führungsunterstützung	654
10.1.3	Abgrenzung zum strategischen und zum zentralen Controller	656
10.2	Anforderungen an Marketing-Controller aus der Sicht von Verkaufs- und Marketingleitern	658
10.2.1	Neuere Herausforderungen für Marketing und Verkauf	658
10.2.2	Mängel und Erfolgsreserven im Marketing und Verkauf	659
10.2.3	Planungssystematik und Konzepthierarchie im Marketing	660
10.2.4	Der Platz von Marketing- und Vertriebscontrollern in der Organisation	669
10.2.5	Erwartungen an den Marketing- und Vertriebs-Controller aus Sicht der Marketing- und Verkaufsleiter	670
10.2.6	Konkrete Aufgaben des Marketing- und Vertriebscontrollers	675
10.2.7	Abgrenzung und Redundanzen zwischen Marketing-Controller, Marketing-Audit und Qualitätssicherung	678
10.2.8	Anforderungen an die Person des Marketing- und Vertriebs-Controllers	680
10.2.9	Tipps für die Praxis	681
10.3	Beispiele für Instrumente des Marketing- und des Vertriebscontrollings	682
10.3.1	Bestimmung der Grösse eines (Teil-)Marktes	682
10.3.2	Absatz- und Umsatzplanung	689
10.3.3	Verkaufsstatistik	696
10.3.4	Mehrstufige und mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung für das Marketing	699
10.3.5	Preisbildung	703
10.4	Angebotsverfolgung	723
10.4.1	Ausgangslage	723
10.4.2	Aufbau des Offertverfolgungssystems	724
10.5	Controlling für die Marketingkommunikation	737
10.5.1	Kommunikations-Controlling	738
10.5.2	Marketing-Controllers' Beitrag zur Marketingkommunikation	744
11	<i>Controller in Funktionsbereichen</i>	747
11.1	Zweck, Aufgaben und Organisation von Funktionsbereichscontrolling	747
11.2	Controlling für Forschung und Entwicklung	749
11.2.1	Grundlagen für das Controlling in F&E	749
11.3	Der F&E-Controller	754
11.4	Die Unterstützungsaufgaben des F&E-Controllers	756
11.5	Das Instrumentarium des F&E-Controllers	763

11.6	Logistik-Controlling	772
11.6.1	Logistik	772
11.6.2	Aufgaben des Logistik-Controllings	776
11.6.3	Der Logistik-Controller	777
11.7	Instrumente des Logistik-Controllings	780
11.8	Zusammenfassung	786
12	<i>Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme</i>	787
12.1	Kategorien von Software-Systemen	788
12.2	Die verschiedenen Anwendungsmodule	790
12.2.1	Produktion	790
12.2.2	Einkauf und Materialwirtschaft	817
12.2.3	Vertrieb	827
12.2.4	Das finanzielle Rechnungswesen	832
12.2.5	Informations- & Datenfluss im finanziellen Rechnungswesen	848
12.2.6	Das betriebliche Rechnungswesen	856
13	<i>MIS Management-Informationssystem</i>	875
13.1	Definition von MIS	875
13.1.1	Strukturierung eines MIS	877
13.1.2	Abgrenzung der „Informationssysteme“	882
13.2	Anforderungen an ein MIS-System	885
13.2.1	Datenqualität	885
13.2.2	Voraussetzungen einer erfolgreichen MIS-Einführung	886
13.2.3	Realisierung von Management-Informationssystemen	887
13.3	Daten- & softwaretechnische Grundlage für MIS	889
13.3.1	OLTP und OLAP	889
13.3.2	Data Warehouse und MIS	896
13.3.3	Data Mining	897
13.4	Anwendungsbeispiele für MIS	898
13.4.1	Oberflächengestaltung für ein Führungsinformationssystem	899
13.4.2	Mehrstufige und mehrdimensionale DB-Rechnung	900
13.4.3	Planungs- und Informationssystem in einer Lebensmittelhandelskette	904
13.4.4	Ergänzung einer neuen ERP-Lösung um Planungs- und Controllingfunktionen	905
13.5	Data Warehousing	907
13.5.1	Gründe für ein Data Warehouse	908
13.5.2	Anforderungen an ein Data Warehouse aus Anwendersicht	909
13.5.3	Die Entwicklung eines Data Warehouse	911
13.5.4	Das Datenmodell eines Data Warehouse	916
13.5.5	ETL (Extraktion, Transformation, Laden)	922
13.5.6	Data Warehouse versus Data Mart	926
13.5.7	Kritische Erfolgsfaktoren	928
	<i>Literatur</i>	929
	<i>Stichwortverzeichnis und Abkürzungen</i>	937