

SCHÄFFER
POESCHEL

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 Checken 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 | Checken 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 | Checken 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 | Checken 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 Misserfolgsk Faktoren 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 |