

# Führungsinstrument Controlling

Planung, Kontrolle und Steuerung

von

**Prof. Dr. Hilmar J. Vollmuth**

6., überarbeitete und erweiterte Auflage



**WRS** Verlag

**WRS VERLAG WIRTSCHAFT, RECHT UND STEUERN**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	3
<b>1 Controlling als Führungsinstrument .....</b>	<b>11</b>
1.1 Was verstehen wir unter Controlling?.....	11
1.2 Welchen Inhalt hat das Controlling?.....	12
1.3 Controlling ist ein kybernetisches System .....	15
1.4 Wie sehen die Aufgaben des Controllers aus?.....	19
1.5 Welches Anforderungsprofil benötigt der Controller? .....	20
1.6 Wie gliedert sich der Controller organisatorisch ein? .....	22
1.6.1 Stabsposition .....	22
1.6.2 Linienposition .....	24
1.6.3 Externer Controller.....	25
1.7 Wie unterscheiden sich Controlling und Rechnungswesen?....	26
1.8 Welche Unterstützung erwartet der Controller?.....	28
<b>2 Bausteine des Controlling-Systems .....</b>	<b>31</b>
2.1 Unternehmensplanung .....	32
2.1.1 Welche Planungszeiträume unterscheiden wir? .....	33
2.1.2 Wie läuft der Planungsprozeß ab?.....	38
2.2 Unternehmenskontrolle.....	41
2.2.1 Welche Vergleichsrechnungen sind aufzustellen? .....	43
2.2.2 Sind Abweichungsanalysen durchzuführen? .....	44
2.3 Unternehmenssteuerung.....	46
2.3.1 Wo liegt der Schwerpunkt des Controlling?.....	47
2.3.2 Abweichungen sind als Entscheidungsgrundlage anzusehen.....	48
2.3.3 Engpaßorientierung ist nötig .....	49
2.3.4 Steuerungsinstrumente müssen eingesetzt werden .....	50
<b>3 Voraussetzungen für ein funktionierendes Controlling .....</b>	<b>53</b>
3.1 Festlegung des Führungsstils?.....	53
3.2 Einsatz von Führungskonzeptionen.....	54
3.3 Erarbeitung von Führungsgrundsätzen .....	55
3.4 Anfertigung von Stellenbeschreibungen .....	58

3.5	Überarbeitung der Organisation .....	61
3.5.1	Umgestaltung der Aufbauorganisation.....	62
3.5.2	Änderung der Ablauforganisation.....	64
3.5.3	Einführung der Profit-Center-Organisation .....	64
3.6	Aufbau eines Berichtssystems.....	65
3.7	Entscheidung über das Kostenrechnungssystem .....	70
3.7.1	Vollkostenrechnung.....	71
3.7.2	Deckungsbeitragsrechnung .....	73
3.7.3	Prozeßkostenrechnung .....	78
3.8	Einführung einer Kosten-und Leistungsrechnung .....	93
3.9	Neu entwickelte Konzeptionen, Instrumente und Techniken ..	95
<b>Stufenweise Entwicklung der kurzfristigen Erfolgsrechnung.....</b>		<b>99</b>
4.1	Welche Kostenarten sind erforderlich?.....	99
4.1.1	Variable Kosten.....	99
4.1.2	Spezielle Fixkosten.....	102
4.1.3	Allgemeine Fixkosten.....	102
4.2	Welche Kostenstellen werden benötigt?.....	103
4.2.1	Gründe für die Kostenstellenbildung .....	103
4.2.2	Aufgabe der Kostenstellenrechnung .....	103
4.2.3	Unterteilung der Kostenstellen.....	103
4.2.4	Grundsätze der Kostenstellengliederung .....	104
4.2.5	Anzahl der Kostenstellen.....	104
4.2.6	Arten der Kostenstellen.....	105
4.2.7	Festlegung von Bezugsgrößen.....	105
4.3	Ist eine Kostenträgerrechnung nötig?.....	107
4.3.1	Wie wird die Kalkulation erstellt?.....	107
4.3.2	Wie soll die kurzfristige Erfolgsrechnung gestaltet werden?.....	114
<b>Wie können wir die Erfolge beurteilen?.....</b>		<b>121</b>
5.1	Warum brauchen wir eine Produktgruppenanalyse? .....	121
5.2	Ist auch eine Verkaufsgebietsanalyse erforderlich? .....	124
5.3	Was sagt die Kundengruppenanalyse aus?.....	126
<b>Einführung eines modernen Führungssystems.....</b>		<b>129</b>
6.1	Legen Sie Leitbilder fest.....	130
6.2	Erstellen Sie eine externe Analyse.....	133
6.3	Führen Sie eine interne Analyse durch.....	135

6.4	Formulieren Sie Ihre Unternehmensziele.....	137
6.5	Arbeiten Sie Teilpläne aus.....	139
6.6	Stellen Sie Maßnahmenpläne auf.....	142
<b>7</b>	<b>Aufbau eines Kennzahlensystems.....</b>	<b>145</b>
7.1	Bevorzugen Sie eine ganzheitliche Betrachtungsweise.....	145
7.2	Beachten Sie die Zielhierarchie.....	146
7.3	Verbessern Sie die Umsatz-Rentabilität.....	148
7.4	Erhöhen Sie die Kapitalumschlagshäufigkeit.....	149
7.5	Machen Sie eine graphische Darstellung.....	151
7.6	Welche Bedeutung hat das Kennzahlensystem für Sie?.....	153
<b>8</b>	<b>Präsentationstechniken.....</b>	<b>155</b>
8.1	Was ist das Wesen der Präsentation?.....	156
8.2	Wie sollte die Vorbereitung für eine Präsentation aussehen? ..	157
8.3	Welche Grundregeln sind zu beachten?.....	158
8.4	Wie sollte auf Einwände reagiert werden?.....	158
8.5	Sind Rahmenbedingungen wichtig?.....	160
8.5.1	Wie hat der Raum auszusehen?.....	160
8.5.2	Welche Sitzordnung ist zu wählen?.....	160
8.5.3	Gibt es sonstige Voraussetzungen?.....	162
8.6	Welche visuellen Hilfsmittel sind einzusetzen?.....	163
8.6.1	Overhead-Projektor.....	163
8.6.2	Flipchart.....	163
8.6.3	Pinnwand.....	164
8.6.4	Beamer.....	164
8.7	Welche Möglichkeiten zur Visualisierung kennen wir?.....	165
8.7.1	Welche Diagramme können verwendet werden?.....	165
8.7.2	Wie sollten Texte gestaltet sein?.....	169
8.8	Sollten Computer-Graphiken eingesetzt werden?.....	170
<b>9</b>	<b>Software für die Kosten- und Leistungsrechnung sowie für das Controlling.....</b>	<b>171</b>
9.1	Welche Anforderungen sind an das Software-Programm zu stellen?.....	171
9.2	Was bieten die Software-Führer?.....	172
9.3	Wie sieht die Software für die Kosten- und Leistungsrechnung aus?.....	172
9.4	Was sollte von der Software für Controlling erwartet werden?.....	173
9.5	Wie sollte die Software ausgewählt werden?.....	174

<b>10</b>	<b>Einführung des Controlling</b> .....	175
10.1	Warum sollte das Controlling stufenweise aufgebaut werden?.....	176
10.2	Welche Umstellungsprobleme sind zu erwarten?.....	177
<b>11</b>	<b>Weiterentwicklung des Controlling</b> .....	179
11.1	Welche Kritik wird am Controlling geübt?.....	181
11.2	Wie sollte der Umbau des Controlling zum Lean-Controlling aussehen?.....	182
	11.2.1 Umgestaltung der Aufgabendes Controllers .....	184
	11.2.2 Änderung der Organisation des Controlling.....	186
	11.2.3 Neugestaltung der Instrumente des Controllers.....	189
11.3	Wie hat die Umorientierung des Controllers zu erfolgen? .....	190
	11.3.1 Neue Grundprinzipien.....	192
	11.3.2 Lernprozeß.....	198
<b>12</b>	<b>Fortschritte im Controlling</b> .....	201
12.1	Shareholder-Value.....	201
	12.1.1 Was verstehen wir darunter?.....	202
	12.1.2 Wie erfolgt die Wertberechnung?.....	203
	12.1.3 Welche Werttreiber kennen wir?.....	205
	12.1.4 Wofür sollten wir den Shareholder-Value einsetzen? ..	207
12.2	Balanced Scorecard.....	208
	12.2.1 Ist das Informationssystem effizient?.....	208
	12.2.2 Welche Perspektiven sind zu beachten?.....	210
	12.2.3 Wie sehen die Ziele und Meßgrößen aus?.....	212
	12.2.4 Werden die Strategien beeinflusst?.....	216
12.3	Wertorientierte Unternehmensführung.....	218
	12.3.1 Wie sieht das Führungssystem aus?.....	218
	12.3.2 Welche wertorientierten Führungsgrößen gibt es? .....	220
	12.3.3 Wie werden die Kapitalkosten errechnet?.....	222
	12.3.4 Wie werden die Zielwerte ermittelt?.....	223
	12.3.5 Wie erfolgt die Implementierung?.....	226
<b>13</b>	<b>Anforderungen des eCommerce an das Controlling</b> .....	229
13.1	Welche elektronischen Geschäfte gibt es?.....	229
	13.1.1 Electronic Business (eBusiness).....	229
	13.1.2 Electronic Commerce (eCommerce).....	230

13.2	Wie sehen die Formen des eCommerce aus?.....	230
	13.2.1 Business to Business (B2B).....	230
	13.2.2 Business to Consumer (B2C).....	231
	13.2.3 Consumer to Consumer (C2C).....	232
13.3	Warum ist die Logistik wichtig?.....	232
13.4	Welche Einsatzmöglichkeiten kennen wir?.....	232
	13.4.1 Konsumgüter.....	233
	13.4.2 Industriegüter.....	234
13.5	Wie sieht die eBusiness-Matrix aus?.....	237
	13.5.1 New Guns.....	237
	13.5.2 New Spaces.....	238
	13.5.3 New Games.....	239
	13.5.4 Surgery.....	239
	13.5.5 Fitness.....	240
13.6	Warum ist Controlling im eCommerce wichtig?.....	241
	13.6.1 Anforderungen an ein eCommerce-Controlling .....	241
	13.6.2 Momentaner Stand.....	242
13.7	Ist eCommerce-Controlling mit der Balanced Scorecard sinnvoll?.....	244
	13.7.1 Perspektiven.....	245
	13.7.2 Strategische Ziele im eCommerce-Umfeld.....	246
	13.7.3 Kennzahlen.....	252
	13.7.4 Umsetzung der eCommerce-Lösungen.....	256

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>259</b>
----------------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>263</b>
----------------------------------	------------