

Grundzüge des Controlling

Lehrbuch der
Controlling-Konzepte und -Instrumente

**Von: Prof. Dr. Torsten Czenskowsky
Prof. Dr. Gerhard Schünemann
Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw**

unter Mitarbeit von:

Elenko Elenkov
Ralf Köhler
Nico Röhrdanz
Maxi Rothe

Frank Ende
Daniel Plötz
Knut Schäfer

2., überarbeitete Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Abkürzungsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	11
1. Einführung	17
1.1 Problemstellung	18
1.2 Zielgruppen und Zielsetzung	20
1.3 Strukturen	20
Fragen zum Kapitel 1	22
2. Basis des Controlling	23
2.1 Definitionen des Controlling	24
2.2 Historie des Controlling	25
2.3 Controlling-Konzept und seine Interpretationen	28
2.3.1 Controlling als Philosophie	30
2.3.2 Controlling und Managementprozess	32
2.3.3 Controlling und Wertschöpfungsprozess	34
2.3.3.1 Grundlegende Begriffe, Zusammenhänge und Gestaltungsprinzipien	35
2.3.3.2 Die Wertschöpfungskette als Diagnoseinstrument	37
2.3.4 Controlling als Instrumentenbaukasten	40
Fragen zum Kapitel 2	40
3. Organisation des Controlling	41
3.1 Stab und Linie	41
3.2 Zentral und dezentral	43
3.3 Implementierung	45
3.4 Anforderungsprofil	47
3.5 Empirische Situation	48
3.6 Controlling in Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße	50
Fragen zum Kapitel 3	53
4. Controlling-Instrumente und Handlungsebenen	54
4.1 Zweck und Stellenwert des Einsatzes von Controlling-Instrumenten	54
4.2 Systematisierungsmöglichkeiten von Instrumenten	55
4.3 Betrachtungsebenen der Instrumente	58
4.3.1 Charakterisierung der strategischen Ebene	61
4.3.2 Charakterisierung der operativen Ebene	64
Fragen zum Kapitel 4	65
5. Strategische Instrumente	66
5.1 Umweltanalyse	66
5.1.1 Basisinformationen für Strategieformulierung und Marktbearbeitung	67
5.1.2 Klassifizierung von Umweltbedingungen	68
5.1.3 Segmente und Indikatoren der globalen Unternehmensumwelt	69
5.1.4 Chancen- und Risiken-Analyse	71

5.1.5	Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt – die SWOT-Analyse	73
5.2	Unternehmensspezifische Umwelt	75
5.2.1	Branchenstrukturanalyse	75
5.2.2	Marktanalyse	78
5.2.2.1	Abgrenzung und Determinanten	78
5.2.2.2	Charakterisierung und Segmentierung von Märkten sowie Kriterien zur Durchführung der Marktanalyse	80
5.2.3	Konkurrentenanalyse	83
5.3	Unternehmensanalyse	85
5.3.1	Ressourcen- bzw. Potenzialanalyse	88
5.3.2	Stärken-Schwächen-Analyse	88
5.3.2.1	Stärken- und Schwächen-Profil	89
5.3.2.2	Stärken-Schwächen-Nutzwert-Ermittlung – Scoringmodelle	90
5.3.3	Strategische Bilanz	91
5.3.4	Benchmarking als Instrument der wertschöpfungsbezogenen Unternehmensanalyse	95
5.4	Portfolio-Analyse	96
5.4.1	Fundamente	96
5.4.1.1	Produktlebenszyklus-Konzept	97
5.4.1.2	Profit Impact of Market Strategies (PIMS-Projekt)	99
5.4.1.3	Erfahrungskurvenkonzept	100
5.4.2	Vier-Felder-Portfolio	101
5.4.3	Neun-Felder-Portfolio	106
5.5	Lückenanalyse (Gap-Analyse)	113
5.6	Szenario-Technik	116
5.7	Verfahren der Wertanalyse	120
5.8	Strategisches Kostencontrolling	123
5.8.1	Target Costing	123
5.8.2	Prozesskostenrechnung	128
5.8.3	Zusammenwirken von Target Costing und Prozesskostenrechnung	136
5.9	Instrumente zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen	137
5.9.1	Kalküle der Investitionsrechnung	138
5.9.1.1	Statische Kalküle	139
5.9.1.2	Klassische dynamische Kalküle	144
5.9.1.3	Der vollständige Finanzplan als moderner dynamischer Kalkül	147
5.9.1.4	Sensitivitätsanalysen	150
5.9.2	Methoden der strategischen Investitionsplanung	151
5.9.2.1	Checklisten	151
5.9.2.2	Nutzwertanalysen	151
5.10	Balanced Scorecard	152
	Fragen zum Kapitel 5	156
6.	Operative Instrumente	157
6.1	Berichtswesen – controllinggerechtes und empfängerorientiertes Informationssystem	157

6.2	Budgetierung	161
6.2.1	Grundlagen	162
6.2.2	Beispiel für ein Budgetsystem	166
6.2.3	Zero-Base-Budgeting	170
6.3	Soll-Ist-Vergleich (Abweichungsanalyse)	173
6.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	181
6.4.1	Bedeutung von Kennzahlen für das Controlling	182
6.4.2	Begriff und Arten von Kennzahlen	183
6.4.3	Ausgewählte Kennzahlen und Orientierungsdaten	184
6.4.4	Beispiele für Kennzahlensysteme	195
6.4.4.1	Return on Investment-System (RoI) – Du-Pont-Kennzahlensystem	196
6.4.4.2	Kennzahlensystem des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.	198
6.4.4.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	200
6.5	Betriebsabrechnungsbogen	200
6.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	206
6.7	Break-Even-Analyse	208
6.8	Deckungsbeitragsrechnung	212
6.8.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	213
6.8.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	218
6.9	ABC/XYZ-Analyse	222
6.9.1	ABC-Analyse	222
6.9.2	XYZ-Analyse	225
6.9.3	Kombination von ABC- und XYZ-Analyse	226
	Fragen zum Kapitel 6	227
7.	Aktuelle Entwicklungstendenzen und Zukunft des Controlling	228
7.1	Controlling und moderne Managementkonzepte	228
7.1.1	Just-In-Time	228
7.1.2	Computer Integrated Manufacturing	230
7.1.3	Lean Management	231
7.1.4	Supply Chain Management	232
7.1.5	Management virtueller Unternehmensstrukturen	235
7.2	Controlling als Gestaltungsfaktor und Erfolgssicherungsinstrument moderner Managementkonzepte	236
7.3	Zukunft des Controlling	241
	Fragen zum Kapitel 7	243
	Literaturverzeichnis	244
	Stichwortverzeichnis	254