

Horst Melcher

Aufbau eines Controlling-Systems für Consulting-Unternehmen

stmv

S. Toeche-Mittler Verlag · Darmstadt

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	11
1.1 Problemstellung	11
1.2 Zielsetzung	14
1.3 Vorgehensweise	15
2. Die Consulting-Unternehmung als Gegenstand des Controlling und die daraus folgende Vorgehensweise beim Aufbau eines unterneh- menstyp-spezifischen Controllingsystems	17
2.1 Die Consulting-Unternehmung als spezieller Unternehmenstyp im Dienstleistungsbereich	18
2.1.1 Bestimmung der spezifischen Unternehmensmerkmale	25
2.1.2 Ableitung spezifischer Koordinationsanforderungen	31
2.1.3 Aufbauorganisatorischer Kontext des Controllingsystems	33
2.2 Bestimmung der Vorgehensweise bei der Entwicklung und Ein- führung des Controllingsystems	40
2.2.1 Allgemeine prozeßorientierte Vorgehensweisen der Systementwicklung	41
2.2.2 Spezifische problemorientierte Phasen der Einführung eines Controllingsystems	44
2.2.3 Analyse der in realen Consulting-Unternehmungen – teilweise – vorhandenen Controllinginstrumente	48
2.2.4 Bestimmung geeigneter Vorgehensweisen der situativen Controllingsystem-Entwicklung und -Einführung einschließ- lich einer globalen Aufwandschätzung	53
2.3 Zusammenfassende Folgerungen für den weiteren Gang der Untersuchung	57
3. Operative Projektplanung und -kontrolle (Projekt-PK)	62
3.1 Bestimmung des allgemeinen Consulting-Projektablaufs und des daraus folgenden PK-Informationsbedarfs	66
3.1.1 Erstkontakt- / Akquisitionsphase	66
3.1.2 Angebotsphase	69
3.1.3 Auftragsphase	73
3.1.4 Projektbewertungsphase	77
3.2 Projektbezogene Kosten- und Leistungsrechnung (Projekt-KLR)	78
3.3 Bestimmung eines Kennzahlensystems zur ganzheitlichen opera- tiven Projektplanung und -kontrolle	91
3.3.1 Operative Variable: Beschäftigungsgrad	93
3.3.2 Operative Variable: Auftragsbestandsentwicklung	95
3.3.3 Variable Rahmenbedingungen: Marktpreisindex und Kostenindex	96
3.3.4 Zusammenfassendes Kennzahlen-Berichtsschema	97

3.4	Qualitative Projekterfolgsermittlung und -dokumentation	100
3.5	Zusammenfassung	105
4.	Operative (Unternehmens-) Erfolgsplanung und -kontrolle	107
4.1	Das Rechnungswesen als vorrangiges Informationssystem der operativen Erfolgsplanung und -kontrolle	109
4.1.1	Kostenstruktur der Consulting-Unternehmung	111
4.1.2	Leistungsstruktur der Consulting-Unternehmung	116
4.1.3	Entwurf geeigneter Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	119
4.1.3.1	Variante A (Pool-Aufbaustruktur) eines Systems der KLR für Consulting-Unternehmungen	125
4.1.3.2	Variante B (Profit center-Aufbaustruktur) eines Systems der KLR für Consulting-Unternehmungen	136
4.1.3.3	Kalkulatorische Vermögens- und Kapitalrechnung als KLR-zugehörige Bestandsrechnung	145
4.1.4	Zusammenfassende Schnittstellenbestimmung des KLR-Systementwurfs	147
4.2	Grundlagen und Abgrenzung eines operativen Planungs- und Kontrollsystems der Consulting-Unternehmung	151
4.3	Die unternehmensbezogene operative Planung	156
4.3.1	Der operative Planungs-/ Budgetierungsprozeß	158
4.3.2	Bestimmung der operativen Rahmenplanung	161
4.3.3	Erstellung der Teilbudgets	164
4.3.4	Zusammenfassung der Teilbudgets zum Gesamtbudget der Unternehmung und dessen Verabschiedung	175
4.3.5	Ergänzung der operativen Planung um Dreimonats-Forecasts auf der Grundlage des kurzfristigen Auftragsbestands	175
4.4	Das operative PK-Berichtswesen	180
4.5	Zusammenfassung	185
5.	Strategische Unternehmensplanung	187
5.1	Vorrangige strategische Variable der Consulting-Unternehmung	188
5.1.1	Flexibles Leistungsprogramm („issue orientation“)	188
5.1.2	Marktanteils-/ Marktwachstums-Relationen	191
5.1.3	Unternehmensspezifische Leistungs- und Verfahrensmerkmale	192
5.1.4	Beschäftigungsgrad	193
5.1.5	Langfristiger Personalbedarf	194
5.1.6	Sonstige strategische Variable und Zusammenfassung	195
5.2	Die generelle Zielplanung / Unternehmenspolitik als Ausgangspunkt der strategischen Unternehmensplanung	196
5.3	Anwendung des Portfoliokonzepts zur Darstellung und Planung des Leistungsprogramms	199

5.3.1	Anwendungsvoraussetzungen	203
5.3.2	Darstellung des gegenwärtigen Leistungsprogramms einer Consulting-Unternehmung in der Ist-Portfoliomatrix	207
5.3.3	Strategische Planung des Leistungsprogramms einer Consulting-Unternehmung in der Plan-Portfoliomatrix	209
5.3.4	Kritische Wertung der Anwendung des Portfoliokonzepts auf die Consulting-Unternehmung	213
5.4	Verfahrensvorschlag zum strategischen Planungsprozeß auf systemtheoretischer Grundlage	215
5.4.1	Grundlagen des Verfahrensvorschlags	215
5.4.2	Systemanalyse als erste Phase im strategischen Planungsprozeß	219
5.4.2.1	Umweltanalyse und -prognose	220
5.4.2.2	Unternehmensanalyse	225
5.4.2.3	Ermittlung des Ist-Portfolios	229
5.4.2.4	Ermittlung der „strategischen Lücke“	229
5.4.2.5	Zusammenfassung der wesentlichen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der Consulting-Unternehmung	229
5.4.3	Systemgestaltung als zweite Phase im strategischen Planungsprozeß	230
5.4.3.1	Strategische Zielbestimmung	231
5.4.3.2	Bestimmung der grundlegenden Strategien für die bestehenden Geschäftsfelder	233
5.4.3.3	Suche und Auswahl potentieller neuer Geschäftsfelder	234
5.4.3.4	Bestimmung von Leistungen und Potentialen der Geschäftsfelder	235
5.4.3.5	Zusammenfassung und Abstimmung der Einzelpläne in der Plan-Portfoliomatrix	238
5.4.3.6	Formalisierte Dokumentation und Verabschiedung des strategischen Unternehmensplans	240
5.4.4	Systemimplementierung als dritte Phase im strategischen Planungsprozeß	241
5.4.4.1	Strategische Maßnahmenplanung	241
5.4.4.2	Ingangsetzen der strategischen Maßnahmen	243
5.4.4.3	Schnittstelle zur operativen Planung	243
5.4.4.4	Kontrolle der Implementierung des strategischen Unternehmensplans	244
5.5	Zusammenfassung	246
6.	Zusammenfassung	249
7.	Literaturverzeichnis	251
8.	Stichwortverzeichnis	271
9.	Abkürzungsverzeichnis	275