

Grundzüge des Controlling

Lehrbuch der
Controlling-Konzepte und -Instrumente

3. überarbeitete Auflage

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

unter Mitarbeit von:

Elenko Elenkov
Ralf Köhler
Nico Röhrdanz
Maxi Rothe
Cem Topcu

Frank Ende
Daniel Plötz
Knut Schäfer
Martin Storck
Martin Wiener

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Abkürzungsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	11
Vorwort	15
1. Einführung	18
1.1 Problemstellung	19
1.2 Zielgruppen und Zielsetzung	21
1.3 Strukturen	21
Fragen zum Kapitel 1	23
2. Basis des Controlling	24
2.1 Definitionen des Controlling	25
2.2 Historie des Controlling	26
2.3 Controlling-Konzept und seine Interpretationen	29
2.3.1 Controlling als Philosophie	31
2.3.2 Controlling und Managementprozess	33
2.3.3 Controlling und Wertschöpfungsprozess	35
2.3.3.1 Grundlegende Begriffe, Zusammenhänge und Gestaltungs- prinzipien	36
2.3.3.2 Die Wertschöpfungskette als Diagnoseinstrument	38
2.3.4 Controlling als Instrumentenbaukasten	41
Fragen zum Kapitel 2	41
3. Organisation des Controlling	42
3.1 Stab und Linie	42
3.2 Zentral und dezentral	44
3.3 Implementierung	46
3.4 Anforderungsprofil	48
3.5 Empirische Situation	49
3.6 Controlling in Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße	51
Fragen zum Kapitel 3	54
4. Controlling-Instrumente und Handlungsebenen	55
4.1 Zweck und Stellenwert des Einsatzes von Controlling-Instrumenten	55
4.2 Systematisierungsmöglichkeiten von Instrumenten	56
4.3 Betrachtungsebenen der Instrumente	59
4.3.1 Charakterisierung der strategischen Ebene	62
4.3.2 Charakterisierung der operativen Ebene	65
Fragen zum Kapitel 4	66
5. Strategische Instrumente	67
5.1 Umweltanalyse	67
5.1.1 Basisinformationen für Strategieformulierung und Markt- bearbeitung	68
5.1.2 Klassifizierung von Umweltbedingungen	69
5.1.3 Segmente und Indikatoren der globalen Unternehmensumwelt	70
5.1.4 Chancen- und Risiken-Analyse	72
5.1.5 Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt – die SWOT- Analyse	74

5.2	Unternehmensspezifische Umwelt	76
5.2.1	Branchenstrukturanalyse	76
5.2.2	Marktanalyse	79
5.2.2.1	Abgrenzung und Determinanten	79
5.2.2.2	Charakterisierung und Segmentierung von Märkten sowie Kriterien zur Durchführung der Marktanalyse	81
5.2.3	Konkurrentenanalyse	84
5.3	Unternehmensanalyse	86
5.3.1	Ressourcen- bzw. Potenzialanalyse	89
5.3.2	Stärken-Schwächen-Analyse	89
5.3.2.1	Stärken- und Schwächen-Profil	90
5.3.2.2	Stärken-Schwächen-Nutzwert-Ermittlung – Scoringmodelle	91
5.3.3	Strategische Bilanz	92
5.3.4	Benchmarking als Instrument der wertschöpfungsbezogenen Unternehmensanalyse	96
5.4	Portfolio-Analyse	97
5.4.1	Fundamente	97
5.4.1.1	Produktlebenszyklus-Konzept	98
5.4.1.2	Profit Impact of Market Strategies (PIMS-Projekt)	100
5.4.1.3	Erfahrungskurvenkonzept	101
5.4.2	Vier-Felder-Portfolio	102
5.4.3	Neun-Felder-Portfolio	107
5.5	Lückenanalyse (Gap-Analyse)	114
5.6	Szenario-Technik	117
5.7	Verfahren der Wertanalyse	121
5.8	Strategisches Kostencontrolling	124
5.8.1	Target Costing	124
5.8.2	Prozesskostenrechnung	129
5.8.3	Zusammenwirken von Target Costing und Prozesskostenrechnung	137
5.9	Instrumente zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen	138
5.9.1	Kalküle der Investitionsrechnung	139
5.9.1.1	Statische Kalküle	140
5.9.1.2	Klassische dynamische Kalküle	145
5.9.1.3	Der vollständige Finanzplan als moderner dynamischer Kalkül	148
5.9.1.4	Sensitivitätsanalysen	151
5.9.2	Methoden der strategischen Investitionsplanung	152
5.9.2.1	Checklisten	152
5.9.2.2	Nutzwertanalysen	152
5.9.2.3	Kombinierte Anwendung nicht monetärer mit monetären Methoden	153
5.10	Balanced Scorecard	154
	Fragen zum Kapitel 5	157
6.	Operative Instrumente	159
6.1	Berichtswesen – controllinggerechtes und empfängerorientiertes Informationssystem	159
6.2	Budgetierung	163
6.2.1	Grundlagen	164

6.2.2	Beispiel für ein Budgetsystem	168
6.2.3	Zero-Base-Budgeting	172
6.3	Soll-Ist-Vergleich (Abweichungsanalyse)	175
6.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	183
6.4.1	Bedeutung von Kennzahlen für das Controlling	184
6.4.2	Begriff und Arten von Kennzahlen	185
6.4.3	Ausgewählte Kennzahlen und Orientierungsdaten	186
6.4.4	Beispiele für Kennzahlensysteme	197
6.4.4.1	Return on Investment-System (RoI) – Du-Pont-Kennzahlensystem	198
6.4.4.2	Kennzahlensystem des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.	200
6.4.4.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	202
6.5	Betriebsabrechnungsbogen	202
6.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	208
6.7	Break-Even-Analyse	210
6.8	Deckungsbeitragsrechnung	214
6.8.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	215
6.8.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	220
6.9	ABC/XYZ-Analyse	224
6.9.1	ABC-Analyse	224
6.9.2	XYZ-Analyse	227
6.9.3	Kombination von ABC- und XYZ-Analyse	228
	Fragen zum Kapitel 6	229
7.	Aktuelle Entwicklungstendenzen und Zukunft des Controlling	230
7.1	Controlling und moderne Managementkonzepte	230
7.1.1	Just-In-Time	230
7.1.2	Computer Integrated Manufacturing	232
7.1.3	Lean Management	233
7.1.4	Supply Chain Management	234
7.1.5	Management virtueller Unternehmensstrukturen	237
7.2	Controlling als Gestaltungsfaktor und Erfolgssicherungsinstrument moderner Managementkonzepte	238
7.3	Risikomanagement und -controlling	243
7.3.1	Prozess des Risikocontrolling	245
7.3.1.1	Risikoidentifikation	246
7.3.1.2	Risikoanalyse	247
7.3.1.3	Risikosteuerung	248
7.3.1.4	Risikoüberwachung	249
7.3.2	Management von Risiken	249
7.3.2.1	Finanzrisiken	249
7.3.2.2	Externe Risiken	250
7.4	Zukunft des Controlling	251
	Fragen zum Kapitel 7	253
	Literaturverzeichnis	254
	Stichwortverzeichnis	266