
Inhaltsverzeichnis

Was Ihnen das Buch bietet	13
1 Controlling einführen und durchführen	15
1.1 Herausforderung: Dynamik der Unternehmen	15
1.1.1 Entwicklungsphasen von Unternehmen	15
1.1.2 Scheitern droht immer: Durchschnittliche Lebenserwartung von Unternehmen	16
1.1.3 Kritische Phasenübergänge	17
1.2 Controlling als Führungsaufgabe	18
1.2.1 Verständnis von Führung	18
1.2.2 Verständnis von Controlling	19
1.3 Fragekette: Controlling einführen oder anpassen	20
1.4 Controllingsystem	21
1.4.1 Vision und strategische Ziele	22
1.4.2 Organisation und Rollen	22
1.4.3 Prozesse	23
1.4.4 Instrumente	23
1.4.5 Informationen	25
1.4.6 Früherkennungssystem	25
1.4.7 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	25
1.4.8 Qualifizierungskonzept	26
Teil 1: Controlling methodisch	27
2 Controlling Model Canvas: Wie diese einfache Methode genial funktioniert ...	29
2.1 Die Methode: Controlling Model Canvas	29
2.1.1 Vorteile der Methode des Controlling Model Canvas	31
2.1.2 Wie Controllingsystem und Controlling Model Canvas zusammenspielen	32
2.2 Aufbau des Controlling Model Canvas	34
2.2.1 Das visuelle Konzept des Controlling Model Canvas	34
2.2.2 Arbeitsmittel	35
2.3 Die 11 Bausteine im Controlling Model Canvas	35
2.3.1 Header: formale Angaben	36
2.3.2 Baustein (1): Zweck	36
2.3.2.1 Leitfragen mit Erläuterungen	36
2.3.2.2 Arbeitshilfen	38

2.3.3	Baustein (2): Rahmenbedingungen	38
2.3.3.1	Leitfragen mit Erläuterungen	38
2.3.3.2	Arbeitshilfen	40
2.3.4	Baustein (3): Ergebnisse	40
2.3.4.1	Leitfragen mit Erläuterungen	40
2.3.4.2	Arbeitshilfen	41
2.3.5	Baustein (4): Kunden	41
2.3.5.1	Leitfragen mit Erläuterungen	42
2.3.5.2	Arbeitshilfen	43
2.3.6	Baustein (5): Stakeholder	43
2.3.6.1	Leitfragen mit Erläuterungen	44
2.3.6.2	Arbeitshilfen	46
2.3.7	Baustein (6): Erfolgsfaktoren	46
2.3.7.1	Inhaltliche Leitfragen mit Erläuterungen	46
2.3.7.2	Formale Leitfragen mit Erläuterungen	48
2.3.7.3	Leitfragen zu Erfolgsfaktoren des Controllings mit Erläuterungen	48
2.3.7.4	Arbeitshilfen	49
2.3.8	Baustein (7): Aktivitäten	49
2.3.8.1	Leitfragen mit Erläuterungen	49
2.3.8.2	Arbeitshilfen	50
2.3.9	Baustein (8): Ressourcen	50
2.3.9.1	Leitfragen mit Erläuterungen	51
2.3.9.2	Arbeitshilfen	52
2.3.10	Baustein (9): Organisation	52
2.3.10.1	Leitfragen – Organisation des Vorhabens – mit Erläuterungen	52
2.3.10.2	Arbeitshilfen	53
2.3.10.3	Leitfragen – Organisation des Controllings	53
2.3.10.4	Arbeitshilfen	53
2.3.11	Baustein (10): Früherkennung	53
2.3.11.1	Leitfragen mit Erläuterungen	54
2.3.11.2	Arbeitshilfen	55
2.3.12	Baustein (11): Kommunikation	55
2.3.12.1	Leitfragen mit Erläuterungen	56
2.3.12.2	Arbeitshilfen	56
2.4	Exkurs: Verantwortung regeln – RACI-Matrix	56
2.4.1	Vier Rollen in der RACI-Matrix	56
2.4.2	Anwendungsregeln für die RACI-Matrix	57
2.5	Tipps zur Anwendung des Controlling Model Canvas	57
2.6	Tipps zur Abstimmung mit dem bestehenden Controlling	59

3	Das Vorgehensmodell: Wie Sie Ihr Controlling entwickeln und einführen	61
3.1	Sechs Anforderungen an ein Vorgehensmodell	61
3.1.1	Anforderung 1: Lebenszyklus	61
3.1.2	Anforderung 2: Übergang	62
3.1.3	Anforderung 3: Kompatibilität	62
3.1.4	Anforderung 4: Externe Rahmenbedingungen	62
3.1.5	Anforderung 5: Interne Rahmenbedingungen	62
3.1.6	Anforderung 6: Aufgabenverteilung	63
3.1.7	Anforderung 7: Verständlichkeit	64
3.1.8	Anforderung 8: Ausprägung	64
3.2	Der Ablauf – das Grundscheema des Vorgehensmodells	64
3.2.1	Überblick: In 4 Schritten zum Controllingsystem	65
3.2.2	Grundregeln zum Vorgehen	68
3.3	Schritt 1: Ein Geschäftsmodell entwickeln und durch das Controlling begleiten	68
3.3.1	Was sind Geschäftsmodelle?	69
3.3.2	Aufgaben und Funktionen von Geschäftsmodellen	70
3.3.3	Beispiel: Geschäftsmodell entwickeln mit dem Business Model Canvas	70
3.3.4	Das Umfeld von Geschäftsmodellen	72
3.3.5	Datenmodell des Geschäftsmodells	74
3.3.6	Geschäftsmodelle und Controlling Model Canvas	75
3.3.7	Exkurs: Digitale Geschäftsmodelle	78
3.4	Rahmenbedingungen für Geschäftsmodelle und das Controlling	81
3.4.1	Rahmenbedingungen	81
3.4.2	SWOT-Analyse	87
3.4.3	Das Controlling Model Canvas und die Rahmenbedingungen	89
3.5	Schritt 2: Von Erfolgsfaktoren zu kritischen Erfolgsfaktoren	90
3.5.1	Erfolgsfaktoren ermitteln	91
3.5.2	Die Ursache-Wirkungs-Falle	92
3.5.3	Bedeutung der Erfolgsfaktoren mittels Kriterien beurteilen	93
3.5.4	Start für den Aufbau des Controllings – Zieldefinition entwickeln	95
3.5.5	Maßnahmen und Aktivitäten planen	96
3.5.6	Controlling Model Canvas und Erfolgsfaktoren	97
3.6	Schritt 3: Controllingmodul entwickeln – Anforderungen und Lösungsansätze zusammenfassen	98
3.6.1	Zusammenführung und Dokumentation des Erarbeiteten	98
3.6.2	Konsolidieren des Controlling Model Canvas und aller weiteren Informationen	99
3.6.3	Review der konsolidierten Daten und Entscheidungsreife	100
3.6.4	Freigabe des neuen Controllingsmoduls	100

3.7	Schritt 4: Das Controlling umsetzen	101
3.7.1	Das Controlling Model Canvas als Grundlage der Umsetzung	101
3.7.2	Umsetzungsprozess als Projekt	101
3.7.3	Integration in das Controllingsystem	102
4	Controlling als lebendige Aufgabe	103
4.1	Nutzen Sie das Schema einer gesteuerten Evolution zum Vorgehen	103
4.2	Bausteine einer gesteuerten Evolution	104
4.3	Prozess der gesteuerten Evolution	106
4.3.1	Die Ausgangslage – das bestehende Controlling	106
4.3.2	Input aus dem Controlling Model Canvas	106
4.3.3	Prüfen der Wirksamkeit in der Praxis	107
4.3.4	Notwendige Anpassungen erkennen und durchführen	107
4.3.5	Mit weiteren Evolutionsschritten umgehen	107
4.3.6	Evolutionärer Lernprozess	108
4.3.7	Exkurs: Programmmanagement zur Organisation der gesteuerten Evolution	108
	Teil 2: Controlling konkret – 5 Fallbeispiele	111
5	Übersicht: 2 Beispielfirmen in 5 Fallbeispielen	113
5.1	Beispielfirma 1: Start-up macht erste Schritte zu einem Controlling	113
5.2	Beispielfirma 2: Hersteller von Werkzeugen	113
5.3	Fallbeispiele 1 bis 5: Instrumente und Methoden / wichtige Ergebnisse	114
6	Beispielfirma 1: Start-up (mit Fallbeispiel 1 bis 3)	117
6.1	Fallbeispiel 1 – Qualität der Plattform	117
6.1.1	Die Ausgangssituation	117
6.1.2	Entwurf des Controlling Model Canvas	118
6.1.3	Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren	119
6.1.4	Die Anforderungen an das Controlling	121
6.1.5	Einbinden in das Controllingsystem	123
6.1.6	Lessons Learned	124
6.1.7	Exkurs: Onlinecontrolling	124
6.2	Fallbeispiel 2 – Ergebnisprobleme	126
6.2.1	Die Ausgangssituation	126
6.2.2	Entwurf des Controlling Model Canvas	127
6.2.3	Rahmenbedingungen für das Controlling	129
6.2.4	Erfolgsfaktoren	130
6.2.5	Erfolgsfaktoren und Controlling Model Canvas	141
6.2.6	Die Anforderungen an das Controlling zusammenfassen	145
6.2.7	Das Controlling festlegen und implementieren	146

6.2.8	Einbinden in das Controllingsystem und Durchführung	151
6.2.9	Lessons Learned	152
6.2.10	Exkurs: Objectives and Key Results (OKR)	152
6.3	Fallbeispiel 3 – Aufbau einer strategischen Planung	154
6.3.1	Die Ausgangssituation	155
6.3.2	Entwurf des Controlling Model Canvas	157
6.3.3	Rahmenbedingungen für das Controlling	159
6.3.4	Erfolgsfaktoren	162
6.3.5	Erfolgsfaktoren und Controlling Model Canvas	167
6.3.6	Die Anforderungen an das Controlling zusammenfassen	168
6.3.7	Controlling festlegen und implementieren	168
6.3.8	Einbinden in das Controllingsystem und Durchführung	171
6.3.9	Lessons Learned	171
7	Beispielfirma 2: etabliertes Unternehmen (mit Fallbeispiel 4 und 5)	173
7.1	Fallbeispiel 4 – Transformation und neues Leistungsangebot	173
7.1.1	Die Ausgangssituation	173
7.1.2	Entwurf des Controlling Model Canvas	174
7.1.3	Rahmenbedingungen	175
7.1.4	Erfolgsfaktoren	179
7.1.5	Erfolgsfaktoren und Controlling Model Canvas	182
7.1.6	Anforderungen an das Controlling zusammenfassen	183
7.1.7	Controlling festlegen und implementieren	183
7.1.8	Einbinden in das Controllingsystem	184
7.1.9	Lessons Learned	185
7.1.10	Exkurs: Stakeholder	186
7.1.11	Exkurs: Servitization	186
7.2	Fallbeispiel 5 – Überprüfen des Controllings	190
7.2.1	Die Ausgangssituation	190
7.2.2	Entwurf des Controlling Model Canvas	190
7.2.3	Rahmenbedingungen für das Controlling	191
7.2.4	Erfolgsfaktoren	194
7.2.5	Anforderungen an das Programmmanagement zum Controlling zusammenfassen	197
7.2.6	Start der einzelnen Vorhaben	198
7.2.7	Ergebnis	198
7.2.8	Lessons Learned	199
8	Aktuelle Entwicklungen im Controlling	201
8.1	Digitalisierung, Big Data, Business Intelligence, Softwareroboter und Künstliche Intelligenz	201
8.2	Onlinecontrolling	203

8.3	Agilität	205
8.4	Nachhaltigkeit	208
8.5	Verhaltenspsychologie	211
8.6	Krisenmanagement – Resilienz	212
8.7	Controlling in einer VUCA-Welt	214
8.8	Controlling organisieren	215
8.9	Das Rollenbild von Controlling und Controller im Wandel	218
9	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	221
9.1	Zusammenfassung und Fazit	221
9.2	Sind die Anforderungen erfüllt?	222
9.3	Ausblick	224
	Abkürzungsverzeichnis	227
	Literaturverzeichnis	229
	Stichwortverzeichnis	233