

Rolf Eschenbach | Helmut Siller

Controlling professionell

Gut gerüstet für digitale Herausforderungen

3. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Rolf Eschenbach/Helmut Siller

Controlling professionell

Gut gerüstet für digitale Herausforderungen

3. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autoren:

o. Univ.-Professor Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach, Wirtschaftsuniversität Wien/Österreichisches Controller-Institut/Contrast Management Consulting GmbH;

Mag. Dr. Helmut Siller, Betriebsberatung und Training, Wien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4515-3 Bestell-Nr. 20169-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-4517-7 Bestell-Nr. 20169-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4516-0 Bestell-Nr. 20169-0151

Rolf Eschenbach/Helmut Siller

Controlling professionell

3. Auflage, 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Gorodenkoff, shutterstock

Produktmanagement: Frank Katzenmayer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Wie Sie mit diesem Buch arbeiten	15
Abkürzungsverzeichnis	17
1 Moderne Unternehmensführung	23
1.1 Kennzeichen des Unternehmensumfelds	23
1.2 Digitalisierung	28
1.3 Auswirkungen der Umfeldtrends auf Unternehmen und Management	32
1.4 Begriff Unternehmensführung	36
1.5 Ziele der Führung	40
1.6 Aufgaben der Führung	42
1.6.1 Für Werte sorgen	43
1.6.2 Ziele vereinbaren	43
1.6.3 Planen	43
1.6.4 Entscheiden	44
1.6.5 Organisieren	45
1.6.6 Kontrollieren	45
1.6.7 Menschen fördern und entwickeln	46
1.7 Konzept digitaler Führung	51
1.8 Aufgabenebenen der Führung	57
1.8.1 Normative Unternehmensführung	57
1.8.2 Strategische Unternehmensführung	59
1.8.3 Operative Unternehmensführung	61
1.9 Unternehmensführung als Prozess	65
1.10 Zusammenfassung	71
1.11 Überprüfen Sie Ihr Wissen!	72
1.12 Learning by doing	73
2 Grundlagen eines professionellen Digital Controllings	75
2.1 Begriff des Controllings	75
2.2 Konzeptionen des Controllings in der Literatur	83
2.2.1 Controlling als zentrale Informationsversorgung	84
2.2.2 Controlling als Koordination innerhalb des Führungssystems	85
2.2.3 Reflexionsorientiertes Controlling	86
2.2.4 Controlling zur Sicherung der Rationalität der Führung	87
2.3 Konzeption eines Digital Controllings	90

2.4	Ziele und Grundsätze des Digital Controllings	100
2.5	Aufgabenebenen im digitalen Controlling	104
2.6	Die Person des Controllers bzw. der Controllerin	109
2.7	Messung der Controlling-Performance	114
2.7.1	Kennzahlen	117
2.7.2	Messung der Zufriedenheit der servicierten Kunden	118
2.7.3	Qualitative Beurteilung der Controllerleistung	121
2.8	Zusammenarbeit zwischen Controlling, Rechnungswesen, Interner Revision und Compliance	121
2.8.1	Controlling vs. Rechnungswesen	121
2.8.2	Controlling vs. interne Revision	123
2.8.3	Controlling vs. Corporate Compliance	126
2.9	Zusammenfassung	126
2.10	Checken Sie Ihr Wissen!	127
2.11	Learning by doing	128
3	Tätigkeitsfelder und Arbeitsweise im Digital Controlling	131
3.1	Tätigkeitsfelder des Digital Controllings	131
3.1.1	Analyse, Reflexion und Sparring	132
3.1.2	Innovation	135
3.1.3	Information	138
3.1.4	Planung	141
3.1.5	Kontrolle	142
3.1.6	Koordination	144
3.2	Zusammenarbeit zwischen Management und Controlling	145
3.3	Psycho-Logik im Controlling	147
3.3.1	Persönlichkeitstypen	148
3.3.2	Kommunikationsmodelle	151
3.3.3	Aktives Zuhören	156
3.4	Arbeitsweise und Basisinstrumente im Digital Controlling	159
3.4.1	Arbeitsweise im Digital Controlling	159
3.4.2	Frühaufklärung und Risiko-Controlling	161
3.4.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	167
3.4.4	Vergleiche	180
3.5	Zusammenfassung	185
3.6	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	186
3.7	Learning by doing	186
4	Strategisches Controlling	189
4.1	Normativer Rahmen	189
4.1.1	Vision	190
4.1.2	Mission	190

4.1.3	Werte	191
4.1.4	Unternehmenskultur	193
4.1.5	Leitbild	194
4.2	Strategie planen und die Umsetzung steuern	197
4.3	Prozess des strategischen Managements	201
4.3.1	Umfeld- und Unternehmensanalyse	202
4.3.2	Strategieentwicklung	205
4.3.3	Strategiebewertung und strategische Planung	211
4.3.4	Umsetzung der Strategie	214
4.3.5	Strategieüberprüfung	218
4.4	Ziele und Aufgaben des strategischen Controllings	219
4.4.1	Umfeld- und Unternehmensanalyse (Phase 1)	220
4.4.2	Strategieentwicklung (Phase 2)	220
4.4.3	Strategiebewertung und strategische Planung (Phase 3)	220
4.4.4	Umsetzung der Strategie (Phase 4)	221
4.4.5	Strategieüberprüfung (Phase 5)	221
4.5	Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings	221
4.5.1	Branchenanalyse	222
4.5.2	Potenzialanalyse	226
4.5.3	Portfolioanalyse	233
4.5.4	Szenario-Technik	237
4.5.5	Strategisches Kosten-Controlling	239
4.6	Zusammenfassung	243
4.7	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	244
4.8	Learning by doing	245
5	Operatives Controlling	257
5.1	Operative Unternehmensführung	257
5.2	Operative Pläne und Budget	260
5.2.1	Begriffe	260
5.2.2	Das Budget und seine Funktionen	263
5.2.3	Elemente des Budgets	264
5.2.4	Budgetkontrolle	281
5.2.5	Budget-Kennzahlen	282
5.2.6	Träger der Budgetierung	285
5.2.7	Ablauf der Budgeterstellung	285
5.2.8	Budgethorizont	286
5.3	Ziele und Aufgaben des operativen Controllings	287
5.4	Der Prozess des Budgetcontrollings	288
5.4.1	Vorbereitung	289
5.4.2	Zielvereinbarung	289
5.4.3	Erstellen des Budgets	290

5.4.4	Verabschieden des Budgets	291
5.4.5	Umsetzung	291
5.4.6	Soll-Ist-Vergleich	292
5.4.7	Abweichungsanalyse	293
5.4.8	Korrekturmaßnahmen	296
5.4.9	Forecast (Vorschaurechnung)	297
5.4.10	Manöverkritik	298
5.5	(Operatives) Kosten- und Leistungs-Controlling	301
5.6	Investitions-Controlling	305
5.7	Nutzwertanalyse (Scoring-Verfahren)	308
5.8	Unternehmensbewertung	311
5.8.1	Discounted Cashflow-(DCF-)Methode (Mehrperiodenmodell)	313
5.8.2	Economic-Value-Added (EVA-)Methode (Einperiodenmodell)	314
5.9	Liquiditäts- und Working Capital-Controlling	316
5.10	Zusammenfassung	320
5.11	Checken Sie Ihr Wissen!	322
5.12	Learning by doing	322
6	Digital Reporting	339
6.1	Begriff und Zweck des internen Reportings	339
6.2	Datenanalyse	344
6.2.1	Identifizierung der Vorkonzepte	344
6.2.2	Umwandeln der Daten: der sogenannte ETL-Prozess	344
6.2.3	Speichern der Daten im Data Warehouse	345
6.2.4	Auswerten der Daten mittels OLAP-Abfragen und Data Mining	346
6.3	Berichtsinhalt	347
6.3.1	Standardberichte	347
6.3.2	Abweichungsberichte	349
6.3.3	Bedarfsberichte	350
6.4	Berichtsempfänger	355
6.5	Berichtsform	359
6.5.1	Schriftliche Berichtserstattung	360
6.5.2	Mündliche Berichterstattung	364
6.6	Berichtstermine	365
6.7	Grundsätze für qualitativ hochstehendes Reporting	368
6.8	Zusammenfassung	369
6.9	Checken Sie Ihr Wissen!	370
6.10	Learning by doing	370
7	Organisation des Controllings	373
7.1	Grundsätzliches	373
7.2	Vier Vorfragen	374

7.2.1	Zukauf von Controlling-Leistungen von außerhalb der Organisation?	375
7.2.2	Controlling mit oder ohne Controllerstellen?	377
7.2.3	Controlling als Linien- oder Stabsstelle?	379
7.2.4	Zentralisation oder Dezentralisation?	379
7.3	Dotted-line-Organisation	380
7.4	Zentrale Organisation	382
7.5	Dezentrale Organisation	383
7.6	Interne Struktur der Controlling-Abteilung	385
7.7	Stellenbeschreibung	386
7.8	Prozessorganisation und Prozessbeschreibung	389
7.9	Zusammenfassung	392
7.10	Checken Sie Ihr Wissen!	393
7.11	Learning by doing	394
8	Einführung und Optimierung des Controllings	395
8.1	Was heißt Einführung und Optimierung des Controllings?	395
8.2	Was soll mit Controlling als System erreicht werden?	397
8.3	Mit welchen Wirkungen bei der Controlling-Einführung zu rechnen ist	399
8.4	Ängste vor Controlling und Gegenargumente	402
8.5	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren der Controlling-Einführung	405
8.6	Zusammenfassung	407
8.7	Überprüfen Sie Ihr Wissen!	408
8.8	Learning by doing	408
9	Entwicklungstrends im Controlling	411
9.1	Controlling quo vadis? Zukunftsthemen des Controllings	411
9.2	Digitale Technologien im Controlling	412
9.3	Blockchain	415
9.4	Kommt (endlich) das papierlose Büro?	416
9.4.1	Elektronische Eingangsrechnung (ER, Purchase-to-Pay-[PtP]-Prozess)	417
9.4.2	Rechnungserstellungs- und elektronischer Freigabeprozess Order-to-Cash (kurz: OtC)	418
9.4.3	Archivierung von Belegen	419
9.5	Controlling bis 2025	420
9.6	Zusammenfassung	423
10	Lösungen zu: Learning by doing	425
	Glossar	445
	Literaturverzeichnis	463
	Stichwortverzeichnis	477