

Strategisches und Operatives Controlling

Grundlagen, Instrumente, Objekte, Frühwarnsystem

Burkhard Lange



Berichte aus der Betriebswirtschaft

Burkhard Lange

Strategisches und Operatives Controlling

Grundlagen, Instrumente, Objekte, Frühwarnsystem

Shaker Verlag
Aachen 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Copyright Shaker Verlag 2018

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5970-0

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT

Das vorliegende Lehr- und Praxisbuch umfasst in einer kompakten Weise das gesamte Feld des Controllings. Die Strukturierung und Herangehensweise hat verbindenden Charakter in der Einheit von Theorie und Praxis und konzentriert sich auf aktuelle problembezogene Prozesse im Unternehmenscontrolling. Alle Themenbereiche beinhalten ausgehend von den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen anwendungsbereites Wissen sowohl für das Leitungsmanagement als auch für Studierende.

Das Buch bietet von den Grundlagen des Controllings, dargestellten Objekten, Instrumenten zusätzlich ein Frühwarnsystem zur rechtzeitigen Erkennung von Unternehmensrisiken. Es ist ein Lehrbuch sowohl für Manager in der Praxis, also auch für die Prüfungsvorbereitung an Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen.

Der Autor wünscht allen Leserinnen und Leser bei der Aneignung und Umsetzung des aus diesem Buch erworbenen Wissens viel Erfolg!

Autor

Diplom-Betriebswirt und Diplom-Jurist Burkhard Lange ist langjähriger Hochschuldozent für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsrecht, leitete von 2003 bis 2014 das Studienzentrum Berlin der Diploma Hochschule, war vorher langjähriger Bankdirektor und ist Buchautor von mehreren Fachbüchern zu verschiedenen Themen der BWL.

INHALT

VORWORT	3
1. Historie, Anforderungen, Definition, Ziele, Rolle, Funktionen, Ausrichtungen und Dynamik des Controllings.....	11
1.1 Historie des Controllings	11
1.2 Anforderungen des Controllings	15
1.3 Definition, Ziele, Rolle und Funktionen des Controllings	18
1.4 Die acht Orientierungs- und Steuerungskriterien des Controllings	26
1.5 Dynamik des Controllings.....	32
2. Controlling Aufgaben.....	37
2.1 Controlling als Führungs- und Organisationsaufgabe	38
2.2 Planungsaufgabe des Controllings	41
2.3 Kontrollaufgabe des Controllings	42
2.4 Informationsversorgung als Aufgabe des Controllings	58
2.5 Überwachungsaufgaben des Controllings	63
3. Controlling-Ebenen	78
3.1 strategisches, taktisches und operatives Controlling	78
3.2 Die Koordination der Planungsebenen	88
3.3 Controlling als integrierter Managementprozess	94
3.4 Schnittstellen zwischen strategischer und taktisch/operativer Planung	99
4. Balanced Scorecard, das Koordinationsinstrument	101
4.1 Balanced Scorecard als Performance Measurement	101
4.2 Prinzipien der Balanced Scorecard	104
4.3 Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	112
4.4 Strategy Map und Entwicklung einer Balanced Scorecard	115
5. Strategische Controlling Instrumente.....	126
5.1 Elemente der strategischen Unternehmensplanung	126
5.2 Überblick über strategische Controlling Instrumente	128
6. Instrumente der internen Unternehmensanalyse	130
6.1 ABC-Analyse	130
6.2 Lebenszyklusanalyse	137
6.3 Erfahrungskurvenanalyse	144
6.5 Wertkettenanalyse	151
6.6 Kostenstrukturanalyse	163
6.7 7-S-Modell.....	170

6.8 Kernkompetenzanalyse.....	178
6.9 Marktanteils- und Marktwachstums-Portfolio-Analyse.....	187
6.9 Marktattraktivitäts- und Wettbewerbsstärken-Portfolio-Analyse.....	198
7. Instrumente der externen Umweltanalyse.....	203
7.1 Umweltanalyse.....	203
7.2 Zielgruppenanalyse	209
7.3 Branchenstrukturanalyse	215
7.4 Konkurrenzanalyse.....	220
7.5 Stakeholder-Analyse	225
8. Integrierte Analyseinstrumente.....	232
8.1 Benchmarking	232
8.2 Swot-Analyse.....	245
9. Instrumente zur strategischen Positionierung.....	251
9.1 Marktfeldstrategien nach Ansoff	251
9.2 Wettbewerbsstrategien nach Porter	257
9.3 Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema.....	261
10. Instrumente zur strategischen Planung.....	264
10.1 GAP-Analyse.....	264
10.2 Szenario Analyse	273
11. Datengrundlagen für das Operative Controlling.....	280
11.1 betriebliches Rechnungswesen.....	280
11.2 Kosten- und Leistungsrechnung.....	287
11.3 Plankostenrechnung.....	297
11.4 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlenanalyse	302
11.5 Datenmanagement.....	312
12. Operative Controlling Instrumente.....	320
12.1 Budgetierung.....	320
Operative Controlling Instrumente.....	332
12.2 Budgetierung und das betriebliche Rechnungswesen	332
12.3 Kritikansätze an der Budgetierung	338
12.4 Better Budgeting	342
12.5 Zero-Base-Budgeting.....	345
12.6 Beyond Budgeting	352
13. Controlling als Instrument der Risikoüberwachung.....	359
13.1 Risikomanagement.....	359
13.2 Risikoüberwachung mit Hilfe eines Frühwarnsystems.....	362

13.3 Praxisfall Kundenrückgang	375
13.4 Praxisfall Forderungsausfälle	391
13.5 Praxisfall Hohe Lagervorräte	393
13.6 Praxisfall Kapitalbindung	398
14. Unternehmenscontrolling in der Organisation	402
14.1 Linienscontrolling.....	402
14.2 Stabscontrolling.....	403
Literaturverzeichnis.....	405