
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Bedeutung des Controllings	2
1.1.1	Strategische Unternehmensführung	3
1.1.2	Operatives Tagesgeschäft	4
1.1.3	Interne Anspruchsgruppen	5
1.1.4	Externe Anspruchsgruppen	6
1.2	Anforderungen an das Controlling	7
1.2.1	Verfügbarkeit	8
1.2.2	Transparenz und Genauigkeit	9
1.2.3	Vergleich und Zukunftsorientierung	10
1.2.4	Detaillierung	11
1.2.5	Visualisierung	12
1.3	Umfang von Controllingssystemen	13
1.3.1	Unternehmensgröße	14
1.3.2	Branche	18
1.3.3	Unternehmenssituation	19
1.3.4	Nutzer	21
2	Controllinginstrumente	25
2.1	Aktuelle Unternehmenszahlen	25
2.2	Kennzahlensysteme/KPI	28
2.3	Planzahlen (Soll- oder Zielwerte)	30
2.3.1	Ausprägungsmöglichkeiten	30
2.3.2	Anforderungen	31
2.3.3	Beispiel Rentabilität	33
2.3.4	Beispiel Liquidität	36
2.3.5	Beispiel Planungssoftware	37
2.4	Abweichungsanalyse	46
2.4.1	Ausprägungsmöglichkeiten	49
2.4.2	Anforderungen	50
2.4.3	Beispiel	52

2.5	Balanced Scorecard	52
2.5.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	54
2.5.2	Beispiel	56
2.6	Vier-Fenster-Bericht	58
2.6.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	58
2.6.2	Beispiel	61
2.7	Management-Informationssystem (MIS)	62
2.7.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	63
2.7.2	Beispiel	67
	Literatur	81
3	Voraussetzungen	83
3.1	Stellenwert des Controllings	84
3.2	Einbindung in die Organisation	87
3.3	Personal	88
3.3.1	Anforderungen an Mitarbeiter	89
3.3.2	Personalsuche	90
3.3.3	Integration	93
3.4	Prozesse und Technik	95
3.4.1	Allgemein	95
3.4.2	Buchhaltung	97
3.4.3	IT/MS Excel	98
4	Konzeption	107
4.1	Zieldefinition und Umfang	107
4.2	Festlegung relevanter Informationen	110
4.2.1	Strategische Werte und Kennzahlen	111
4.2.2	Operative Werte und Kennzahlen	115
4.2.3	Weiche Faktoren und externe Trends	117
4.3	Prüfung verfügbarer Datenquellen	122
4.3.1	Rentabilität und Bilanz	123
4.3.2	Liquidität	127
4.3.3	Angebots- und Auftragsbestand	128
4.3.4	Auslastung und Produktivität	129
4.3.5	Leistungserbringung	130
4.3.6	Weiche Faktoren	131
4.3.7	Externe Trends	134
4.4	Erstellung Reporting Package	135
4.5	Gestaltung Berichtswesen	137
4.5.1	Steuerungszentrale	139
4.5.2	Details	140

4.6	Beispiele für verschiedene Branchen	140
4.6.1	Handwerk	141
4.6.2	Dienstleistungen	147
4.6.3	Handel und Vertrieb	155
4.6.4	Industrie/produzierendes Gewerbe	160
5	Implementierung	171
5.1	Integration Summen- und Saldenliste.....	172
5.1.1	Beispielexport aus SAP.....	177
5.1.2	Beispielexport aus DATEV.....	181
5.1.3	Beispielexport aus Lexware	185
5.2	Integration E-Banking.....	188
5.3	Integration Reporting Package	190
5.4	Aufbau Berichtswesen mit MS Excel.....	192
5.5	Aktualisierung und Veröffentlichung	197
6	Evaluation.....	203
6.1	Bewertung durch die Geschäftsführung.....	203
6.2	Bewertung durch das Controlling.....	204
6.3	Bewertung durch Mitarbeiter	204
7	Umsetzungsbeispiel: Aufbau eines Controllingsystems in zehn Schritten ...	207
	Sachverzeichnis	227