

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	9
2	Management als Herausforderung und Zumutung	15
2.1	VUCA: Ein neues Paradigma für die Steuerung von Unternehmen	15
2.2	Entscheidungen zwischen Analytik und Intuition: Zum Entscheiden genötigt	25
2.2.1	Führen ist entscheiden	25
2.2.2	Wie wir entscheiden sollten	31
2.2.3	Wie wir tatsächlich entscheiden	34
2.2.4	Was das Controlling im Entscheidungsprozess erkennen sollte	39
2.2.5	Entscheiden zwischen Verstand und Intuition	42
2.2.6	Controlling als Führungs- und Entscheidungs- unterstützung: Eine erste Annäherung	43
2.2.6.1	Ein kurzer Abriss über die Entstehung des Controllings	43
2.2.6.2	Klärung des Rollenverständnisses: Manager managen und Controller kontrollen	46
2.2.6.3	Controlling-Konzeption und Führungs- unterstützung	52
2.3	Struktur im Dschungel von Pflichten und Möglichkeiten	61
2.3.1	Der Management-Kreislauf als Ausgangspunkt für den Controlling-Kreislauf	61
2.3.2	Unternehmen sind sozioökonomische Systeme	66
2.3.3	Das St. Galler Management-Modell als Rahmen für die Bewältigung des Steuerungsproblems	72
2.3.4	Nachhaltigkeit als unausweichliche Herausforderung für die Unternehmenssteuerung	93
2.3.4.1	Nachhaltigkeit als neue Realität	93
2.3.4.2	Von abstrakt zu operationalisierbar: Nachhaltigkeit greifbar machen	95
2.3.4.3	Von der Regulierung bis zu den Steuerungs- größen	100

	2.3.4.4	Ausgewählte Berichtsstandards und Konkretisierung der KPIs	106
2.4		Management kann auf die Unterstützung durch das Controlling zurückgreifen.	114
	2.4.1	Wesenselemente eines Controlling-Konzepts	115
	2.4.2	Unternehmensziele als Ausgangspunkt für das Controlling.	117
	2.4.3	Aufgaben des Controllings und Controlling-Funktion. . .	122
	2.4.4	Instrumentenvielfalt zur Bewältigung abwechslungsreicher Aufgabenstellungen	126
	2.4.5	Organisatorische Eingliederung des Controllings im Unternehmen	130
3		Mit dem Controlling durch das Geschäftsjahr	134
3.1		Kennzahlen sind des Controllers Basics	134
3.2		Ausgewählte Kennzahlen für ein schlankes Finanzcontrolling .	141
	3.2.1	Kapital- und Vermögensstruktur.	144
	3.2.2	Erfolg ist vielschichtig	146
	3.2.3	Liquiditätsgrößen.	156
	3.2.4	Finanzkennzahlen auf einen Blick	162
3.3		Orientierung geben: Sich für das Richtige und gegen das Falsche entscheiden	164
	3.3.1	Strategisches Controlling als Bindeglied zwischen strategischer Planung und strategischem Management. .	164
	3.3.2	Unstrukturiertes in eine Struktur bringen: Instrumente zur Unterstützung der Strategieentwicklung.	168
	3.3.3	Bedeutung der strategischen Kontrolle.	190
3.4		Kapazitäten für das Richtige bereitstellen: Investitionen steuern und lenken	192
	3.4.1	Die taktische Planung als Bindeglied zwischen Strategie und operativer Umsetzung	193
	3.4.2	Kernaspekte des Investitions-Controllings	196
	3.4.3	Ausgewählte Verfahren der Investitionsbeurteilung. . . .	204
	3.4.3.1	Statische Investitionsrechenverfahren	207
	3.4.3.2	Dynamische Investitionsrechenverfahren	210
	3.4.4	Worauf Controller beim Investitionsprozess achten sollten	214
3.5		Einfach richtigmachen: Unterjährig steuern und lenken	217
	3.5.1	Inhalt und Aufgaben des operativen Controllings	218
	3.5.2	Der Planungs- und Budgetierungsprozess.	222
	3.5.3	Die rollierende Planung als Lösung für den Umgang mit Instabilität und Komplexität auf der operativen Ebene. .	229
	3.5.3.1	Kernelemente und Ablauf der rollierenden Planung	229

3.5.3.2	Das Forecasting im Kontext der rollierenden Planung	232
3.5.3.3	Beispiel der rollierenden Planung für die SchlaGu GmbH	239
3.5.4	Worauf es bei der Berichterstattung ankommt	239
4	Schlussbetrachtung	245
	Literaturverzeichnis	247