

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Management als Herausforderung und Zumutung</b> .....	<b>15</b>
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 Entscheidungsunterstützung: 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 kontrollieren .....	46
2.2.6.3	Controlling-Konzeption und Führungsunterstützung .....	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 Steuerungsgrößen .....	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 abwechslungs- reicher Aufgabenstellungen .....	126
	2.4.5	Organisatorische Eingliederung des Controllings im Unternehmen .....	130
<b>3</b>		<b>Mit dem Controlling durch das Geschäftsjahr .....</b>	<b>134</b>
	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
<b>4</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>245</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>247</b>