

# Controlling-Instrumente

Präsentiert von CONTROLLING-Portal.de



Kristoffer Ditz

reimus.NET

Kristoffer Ditz

# **Controlling-Instrumente**

Präsentiert von [CONTROLLING-Portal.de](http://CONTROLLING-Portal.de)

Controlling-Tools für Controller, Unternehmer und Studierende. 50 Tools für Planung und Reporting in Strategie, Personalmanagement, E-Commerce und Finanzen. Praxisorientiert erklärt von Kristoffer Ditz, mit Grafiken und Praxisbeispielen.

1. Auflage 2019

reimus.NET GmbH, Brandenburg an der Havel

## Bibliografische Angaben

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

© 2019 reimus.NET GmbH  
[www.controlling-portal.de](http://www.controlling-portal.de)  
[www.reimus.net](http://www.reimus.net)

Einbandgestaltung: Wolff von Rechenberg  
Lektorat / Korrektorat: Stefan Parsch  
Einbandfoto: Panthermedia.net / Leung Cho Pan

Verlag: reimus.NET GmbH, Brandenburg an der Havel

ISBN: 978-3-9820718-4-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung oder Veröffentlichung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der reimus.NET GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Inhalt

Vorwort .....	6
Tools in der Strategie .....	7
Wettbewerbsanalyse .....	8
Strategisches Formular.....	9
Stärken- und Schwächen-Analyse.....	10
Scoring-Modell.....	11
Vier-Felder-Matrix / Portfolio.....	12
McKinsey-Portfolio.....	14
Produkt-Markt-Matrix.....	15
Unternehmensanalyse .....	16
Balanced Scorecard.....	17
Kano-Modell .....	18
Zielbeziehungsmatrix .....	19
Eisenhower-Matrix.....	20
Swim-Lane-Prinzip .....	22
Strategischer Entscheidungsweg .....	23
Tools im Vertrieb .....	24
Break-Even-Analyse .....	25
ABC-Analyse.....	26
20-60-20-Regel .....	27
Wasserfall-Diagramm.....	27
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	28
Umlagen .....	29
Matrix Deckungsbeiträge .....	31
Margen-Verhältnis.....	32
Mehrjahresplanung – drei oder fünf Jahre?.....	33
Tachos und Ampeln.....	33
Pyramide für den Verkauf .....	35
Kosten-Nutzen-Analyse.....	36
Zielkostenmanagement.....	37
Konditionsblatt Einkauf / Vertrieb.....	38
Szenario-Rechner .....	39
Tools im Personalmanagement .....	40

Personaleinsatzplan .....	41
Urlaubsplan und Urlaubsantrag.....	42
Personalbedarfsrechner .....	43
Bewerberbeurteilung.....	44
Personalentwicklungsgespräch .....	45
Mitarbeiterbeurteilungsbogen .....	46
Personalkostenplanung.....	46
Umfrage-Tool.....	47
Beschäftigungsdauer.....	48
Krankheitsquoten-Analyse .....	49
Burn-out-Test.....	50
Tools im E-Commerce .....	51
Controlling und Online-Business.....	52
Die Pyramide im E-Commerce .....	53
BWA E-Commerce.....	55
Planung Online-Marketing .....	57
Tools in Finanzen und Controlling .....	60
Materialaufwandsanalyse .....	61
BWA als Wasserfall-Diagramm .....	62
Checkliste .....	63
Managementbericht .....	64
Limitplanung.....	65
GWA – Gemeinkosten-Wert-Analyse.....	66
Über den Autor.....	67

# Vorwort

Im Studium der Betriebswirtschaft erhalten wir eine ganze Reihe von Instrumenten für die Lösung von Herausforderungen in der Geschäftswelt. Allerdings werden hier nicht immer alle Anwendungsmöglichkeiten direkt aufgezeigt. Oftmals ist es nur eine Vorstellung auf dem Papier. Wenn die Absolventen dann das Studium beendet haben und im Unternehmen arbeiten, gibt es in den Abteilungen wieder andere Tools, an die sich zunächst gehalten wird, ganz nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Kommt nun jemand neu in die Firma und möchte ein neues Tool einführen, stehen die Kollegen und Vorgesetzten dem erst einmal misstrauisch gegenüber, weil die meisten Mitarbeiter auf dem Stand der Hochschulen sind und niemand so genau weiß, wie diese Tools in der Praxis eingesetzt werden können. Dabei müssen diese nur richtig aufgebaut werden. Alle Tools lassen sich fast problemlos mit Excel realisieren oder es gibt sie schon für kleines Geld als fertige Vorlagen zu kaufen. Wenn den Vorgesetzten und Kollegen dann eine fertige Lösung mit Zahlen aus dem Unternehmen vorgestellt werden und zusätzlich die vorige Version als Negativbeispiel eingesetzt wird, ist der Aha-Effekt umso größer.

Nicht selten passiert es dann, dass Sie als Projektleiter fungieren und weitere Tools erstellen sollen. Nicht nur für eine, sondern gleich für mehrere Abteilungen, die nicht immer Ihr Fachgebiet sind. Damit Ihnen dies ohne Probleme gelingt, haben Sie in diesem Buch ein Nachschlagewerk für die Bereiche:

- Strategie
- Vertrieb
- Personal
- E-Commerce
- Finanzen

In jedem einzelnen Bereich steckt definitiv noch Verbesserungspotenzial, welches Sie relativ schnell umsetzen können. Generell würde ich Ihnen empfehlen, diese Tools mit Excel umzusetzen oder die Vorlagen zu erwerben, so dass Sie diese im Unternehmen immer wieder schnell einsetzen können. Zu jedem Tool in diesem Buch gibt es eine Erklärung und eine Vorgehensweise, wie Sie die Tools in der Praxis einsetzen können.

Alle Tools habe ich bereits in mehreren Unternehmen erfolgreich angewendet.

Kristoffer Ditz, Dezember 2019

# Tools in der Strategie

Jeder kennt es aus dem Sport: Um zu gewinnen, benötigen wir eine Strategie. Das Wort Strategie leitet sich ab aus dem Griechischen ab: Stratos – Streitmacht, agein – führen. In der Wirtschaft wird dabei vom strategischen (langfristigen – Jahre), operativen (mittelfristigen – Monate) und dispositiven (kurzfristigen – Tage) Geschäft gesprochen. Die Zeitaufwendung für das Management sollte dabei wie folgt aussehen, tut es in der Praxis allerdings oft nicht:

## Soll

- 70% Strategie
- 20% Operative
- 10% Dispositive

## Ist

- 10% Strategie
- 20% Operative
- 70% Dispositive

Tatsächlich beschäftigt sich das Management zu oft nur mit dem Tagesgeschäft, ohne das wirkliche oder langfristige Ziel vor Augen zu haben. Damit Sie Erfolg im Unternehmen haben, sollten Sie sich folgende vier Fragen stellen, bevor Sie ein Projekt oder Vorhaben starten:

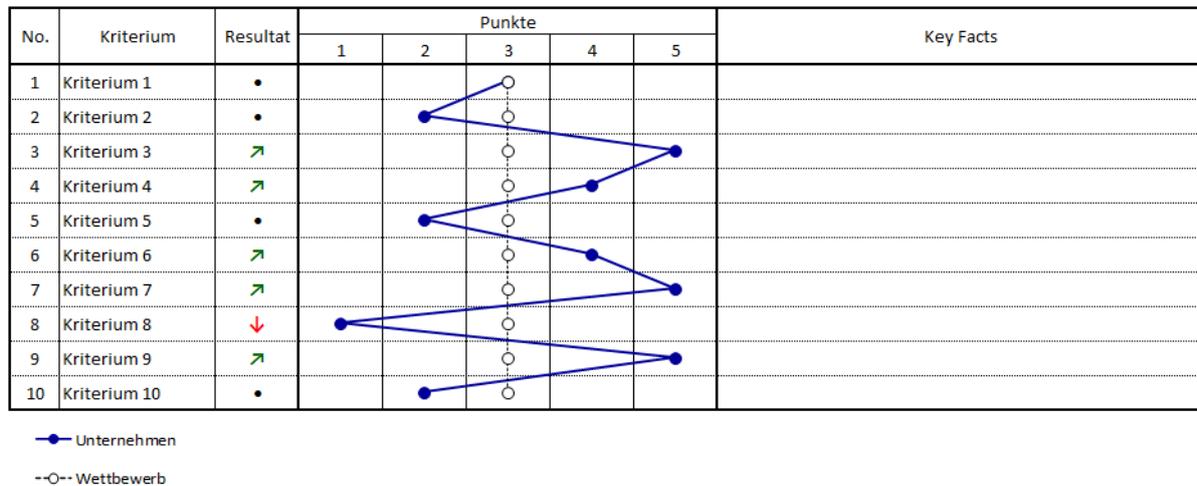
1. Können wir das überhaupt?
2. Ist Wachstum möglich?
3. Haben wir die notwendigen Ressourcen?
4. Gibt es Alternativen?

Zusammenfassen lassen sich diese vier Fragen zu einer Hauptfrage in der Strategie und zwar:

### **Haben wir einen Wettbewerbsvorteil?**

Hier kommen einige Instrumente auf den folgenden Seiten ins Spiel, damit Sie diese Frage nach Einsatz der Tools, mit einem „Ja“ beantworten können oder erfahren, an welchen Bereichen noch gearbeitet werden muss.

## Wettbewerbsanalyse



John Scully, der ehemalige Präsident von Pepsi Cola, sagte einmal, das Marketing habe die Aufgabe, die Schwächen der Konkurrenz herauszufinden und diese dann zu seinen eigenen Stärken auszubauen. Da ist etwas Wahres dran. Stellen Sie sich einmal vor, ein Online-Händler bietet ein Rückgaberecht von 14 Tagen an. Wenn ein anderer Online-Händler nun ein Rückgaberecht von 100 Tagen anbietet? Was denken Sie, wo der Kunde anhand dieses einen Kriteriums eher kaufen würde?

### Praxistipp

Wenn Sie eine Wettbewerbsanalyse aufstellen, sollten Sie auf zwei Punkte achten:

1. Verwenden Sie nicht mehr als zehn Kriterien. Andernfalls laufen Sie Gefahr, dass das Ergebnis verwässert oder Sie zu viele Teilstrategien aufsetzen müssten, um die besten Ergebnisse zu erzielen.
2. Verwenden Sie eine Skala von 1 bis 5, damit Sie einen Mittelwert haben.

Und nun kommt das Entscheidende ins Spiel: Der Mitbewerber sollte immer den Scorewert von drei Punkten haben. Dies hat mehrere Vorteile. Die Wettbewerbsanalyse ist damit übersichtlicher und Sie haben die Möglichkeit zu analysieren:

- Sind wir sehr viel besser als der Wettbewerb? – 5 Punkte
- Sind wir besser als der Wettbewerb? – 4 Punkte
- Sind wir genauso gut wie der Wettbewerb? – 3 Punkte
- Sind wir schlechter als der Wettbewerb? – 2 Punkte
- Sind wir sehr viel schlechter als der Wettbewerb? – 1 Punkt

Auf diese Weise können Sie schnell ermitteln, an welchen Kriterien Sie arbeiten oder worauf Sie sich konzentrieren müssen. Stellen Sie sich vor, der Mitbewerber hat einen Scorewert von 5 Punkten und Ihr Unternehmen von 4 Punkten. Auf den ersten Blick würden Sie sagen, dass 4 Punkte überdurchschnittlich gut sind. Fakt ist aber, dass Sie in diesem Kriterium immer noch schlechter als der Wettbewerb sind.

## Kriterium Preis

Verzichten Sie bei der Wettbewerbsanalyse auf den Preis. Im ersten Moment wird Ihnen dies komisch vorkommen, da der Preis aus dem Marketing ja eines der vier P-Kriterien (Product, Promotion, Place, Price) ist. Stellen Sie sich bitte folgende Frage: Sind sie der günstigste Anbieter? Nein? Wieso haben Sie dann noch zahlende Kunden?

Von der Kernfrage der Strategie „Haben wir einen Wettbewerbsvorteil?“ lässt sich anhand aller anderen Kriterien ableiten, ob Sie besser als der Mitbewerber sind. Ist dies der Fall, haben Sie auch in der Preisgestaltung mehr Freiraum.

---

## Strategisches Formular

Nachdem wir mithilfe der Wettbewerbsanalyse ermittelt haben, in welchen Bereichen wir uns verbessern müssen und uns einen ersten Überblick verschafft haben, ist es ratsam ein sogenanntes „strategisches Formular“ zu erstellen. Dies gliedert sich in fünf Punkte:

### 1. Leitbild

Im Leitbild sollte die Vision oder die Philosophie des Unternehmens stehen. Wofür steht das Unternehmen? Wohin wollen wir? Wer wollen wir sein? Ein guter Ansatzpunkt kann hier der Slogan des Unternehmens sein.

### 2. Strategie

Im Bereich Strategie geht es darum, wie das Leitbild umgesetzt werden soll. Das Ziel steht im Leitbild. Nun geht es darum, wie Sie dieses Ziel erreichen wollen.

### 3. Teilstrategien

Nachdem die Strategie festgelegt ist, wird sie in Teilziele zerlegt. Auch hierfür werden wir Strategien – die Teilstrategien – ermitteln.

### 4. Prämissen

Was darf auf keinen Fall passieren? Nachdem Sie das Leitbild und die dazugehörigen Strategien festgelegt haben, sollten Sie sich bewusst machen, was unter keinen Umständen eintreten darf.

### 5. Maßnahmen

Zum Abschluss beschreiben die Maßnahmen, wer bis wann welchen der oberen vier Punkte erledigt haben soll.

Der Vorteil von Prämissen ist, dass Sie auch hier im Vorfeld entsprechend reagieren können, z. B. mit den vier Strategiefragen aus der Einleitung. Ein Beispiel aus dem Sport: Nehmen wir einmal an, Sie sind Manager eines Fußballclubs und haben einen Stürmer, der bisher jede Saison 20 Tore geschossen hat. Um ein Saisonziel zu erreichen, wäre die Prämisse, dass sich dieser Stürmer nicht verletzt oder gesperrt wird. Aus den Strategiefragen würde die Frage 4 aufgreifen: „Gibt es Alternativen?“ Sie sehen also, dass die Prämissen als Frühwarnsysteme funktionieren.

## Stärken- und Schwächen-Analyse

### Stärken-Schwächen-Analyse

Kriterium	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend	Kommentar (Stichworte)
Kriterium 1		●					
Kriterium 2				●			
Kriterium 3			●				
Kriterium 4						●	
Kriterium 5					●		
Kriterium 6	●						
Kriterium 7				●			
Kriterium 8		●					
Kriterium 9			●				
Kriterium 10	●						
Kriterium 11					●		
Kriterium 12					●		
Kriterium 13			●				
Kriterium 14					●		
Kriterium 15						●	
Kriterium 16		●					
Kriterium 17			●				
Kriterium 18	●						
Kriterium 19				●			
Kriterium 20						●	

Kommen wir zur Stärken-Schwächen-Analyse. Auf den ersten Blick mag Ihnen diese ähnlich wie die Wettbewerbsanalyse vorkommen. Dies ist auch richtig. Allerdings können Sie dieses Tool als zweiten Teil der Wettbewerbsanalyse einsetzen. Wenn Sie aus der Wettbewerbsanalyse ein Kriterium ermittelt haben, in dem Sie schlechter als der Wettbewerb abschneiden, können Sie hierfür mehrere Teilkriterien festlegen.

Dies können hier auch mehr als zehn Kriterien sein, da bei einer schlechteren Bewertung im Vergleich zum Wettbewerb jeder Teilbereich auf den Kopf gestellt werden sollte. Manchmal sind es nur die letzten Prozentpunkte, die über Erfolg oder Misserfolg eines Kriteriums entscheiden.

#### Beispiel: Das Kriterium „Service“

Sie legen nun fest, welche Teilbereiche den Service ausmachen. Das kann die telefonische Erreichbarkeit, die Höhe der Rückgabedauer, das After-Sales-Management usw. sein. Bewerten Sie diese Kriterien am besten nach Schulnoten. Somit findet sich jeder Mitarbeiter oder Abteilungsleiter leicht zurecht und es muss keine zusätzliche Erklärung für die Definitionen gegeben werden. Zusätzlich sollten Sie rechts außen zu jedem Kriterium ein Kommentarfeld für stichwortartige Notizen erstellen, damit sich der verantwortliche Mitarbeiter schneller orientieren kann.

[Stärken-Schwächen-Analyse: Excel-Tool kaufen >>](#)