

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Controlling – was ist das eigentlich?</b>                | <b>9</b>  |
| 1.1      | Was macht ein Controller überhaupt?                         | 9         |
| 1.2      | Welche Informationen liefert das Controlling?               | 15        |
| 1.3      | Wie hilft das Controlling bei Entscheidungen?               | 21        |
| 1.4      | Controlling ist lernbar                                     | 26        |
| 1.5      | Trainingsparcours zur Lektion 1                             | 31        |
| <b>2</b> | <b>Die Stellung des Controllers im Unternehmen</b>          | <b>33</b> |
| 2.1      | Wohin mit der Controlling-Abteilung?                        | 33        |
| 2.2      | Die Abgrenzung zu anderen Funktionen                        | 35        |
| 2.3      | Position und Image des Controllers                          | 38        |
| 2.4      | Konflikte im Controlling                                    | 43        |
| 2.5      | Trainingsparcours zur Lektion 2                             | 50        |
| <b>3</b> | <b>Controlling – die Grundlagen</b>                         | <b>51</b> |
| 3.1      | Inhalte des Controlling-Systems                             | 51        |
| 3.2      | Um welche Inhalte dreht sich das strategische Controlling?  | 54        |
| 3.3      | Womit beschäftigt sich operatives Controlling?              | 59        |
| 3.4      | Trainingsparcours zur Lektion 3                             | 67        |
| <b>4</b> | <b>Der Controlling-Kreislauf</b>                            | <b>68</b> |
| 4.1      | Die vier Stationen des Controlling-Kreislaufs               | 68        |
| 4.2      | So planen Sie strategisch                                   | 70        |
| 4.3      | Führen Sie Kontrollen durch                                 | 78        |
| 4.4      | Erfüllen Sie Ihre Informationsfunktion                      | 81        |
| 4.5      | Was bedeutet Steuerung?                                     | 83        |
| 4.6      | Trainingsparcours zur Lektion 4                             | 89        |
| <b>5</b> | <b>Richten Sie eine Kostenrechnung ein</b>                  | <b>91</b> |
| 5.1      | Diese Begriffe zur Kostenrechnung müssen Sie kennen         | 91        |
| 5.2      | Welche Kosten gibt es?                                      | 96        |
| 5.3      | Kostenarten, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung | 100       |
| 5.4      | Grundlagen zur Deckungsbeitragsrechnung                     | 111       |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 5.5       | Kostenrechnung und EDV                                   | 113        |
| 5.6       | Trainingsparcours zur Lektion 5                          | 117        |
| <b>6</b>  | <b>Kalkulationsverfahren</b>                             | <b>119</b> |
| 6.1       | Welche Kalkulation brauchen Sie?                         | 119        |
| 6.2       | Divisionskalkulation                                     | 122        |
| 6.3       | Äquivalenzziffernkalkulation                             | 125        |
| 6.4       | Zuschlagskalkulation                                     | 130        |
| 6.5       | Maschinenstundensatzrechnung                             | 137        |
| 6.6       | Stundensatzkalkulation                                   | 143        |
| 6.7       | Handelskalkulation                                       | 147        |
| 6.8       | Trainingsparcours zur Lektion 6                          | 156        |
| <b>7</b>  | <b>Warum Sie eine operative Planung benötigen</b>        | <b>157</b> |
| 7.1       | Worum geht es bei der operativen Planung?                | 157        |
| 7.2       | Planen Sie Absatzmengen und Umsätze                      | 162        |
| 7.3       | So planen Sie Ihre Kosten                                | 163        |
| 7.4       | Planergebnisse auf Monate verteilen                      | 169        |
| 7.5       | So planen Sie weiter                                     | 173        |
| 7.6       | Trainingsparcours zur Lektion 7                          | 176        |
| <b>8</b>  | <b>Kontrolle – hat Ihre Planung gestimmt?</b>            | <b>177</b> |
| 8.1       | Vergleichen Sie Plan- und Istwerte                       | 177        |
| 8.2       | Plan-Ist-Vergleich                                       | 179        |
| 8.3       | Soll-Ist-Vergleich                                       | 183        |
| 8.4       | So analysieren Sie richtig                               | 188        |
| 8.5       | So gut sind Sie wirklich: Zeitvergleich und Benchmarking | 190        |
| 8.6       | Trainingsparcours zur Lektion 8                          | 195        |
| <b>9</b>  | <b>Steuerung – wie Sie Abweichungen beseitigen</b>       | <b>196</b> |
| 9.1       | Reaktionen auf Abweichungen                              | 196        |
| 9.2       | So starten Sie die richtigen Maßnahmen                   | 201        |
| 9.3       | Grundregeln für erfolgreiche Verbesserungsmaßnahmen      | 207        |
| 9.4       | Trainingsparcours zur Lektion 9                          | 214        |
| <b>10</b> | <b>So informieren Sie mit Kennzahlen</b>                 | <b>215</b> |
| 10.1      | Was sind Kennzahlen?                                     | 215        |
| 10.2      | Wichtige Kennzahlen im Überblick                         | 220        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 10.3      | Wie Sie Berichte richtig aufbauen und schreiben                                 | 231        |
| 10.4      | Ergebnisse richtig präsentieren   | 236        |
| 10.5      | Trainingsparcours zur Lektion 10  | 243        |
| <b>11</b> | <b>Finanz- und Liquiditätsplanung</b>   | <b>244</b> |
| 11.1      | Warum ist eine ausreichende Liquidität so wichtig?                              | 244        |
| 11.2      | Nutzen Sie die richtigen Datenquellen   | 247        |
| 11.3      | Wie behalten Sie den Überblick?   | 250        |
| 11.4      | So verbessern Sie Ihre Liquidität und beugen Zahlungseingüssen vor              | 267        |
| 11.5      | Trainingsparcours zur Lektion 11  | 272        |
| <b>12</b> | <b>Deckungsbeitragsrechnung</b>   | <b>273</b> |
| 12.1      | Deckungsbeitrag: Was ist das?   | 273        |
| 12.2      | Break-even-Analyse: Wie viel Umsatz brauchen Sie, um Gewinn zu machen?          | 277        |
| 12.3      | Preisuntergrenze: Diese Preise müssen Sie mindestens von Ihren Kunden verlangen | 280        |
| 12.4      | Produkte: So identifizieren Sie Gewinnbringer und Verlustträger                 | 284        |
| 12.5      | Mit welchen Kunden Sie wirklich Geld verdienen                                  | 287        |
| 12.6      | Trainingsparcours zur Lektion 12  | 291        |
| <b>13</b> | <b>Investitionsrechnung</b>   | <b>293</b> |
| 13.1      | Welche Investitionen gibt es?   | 293        |
| 13.2      | Gehen Sie methodisch vor  | 296        |
| 13.3      | Statische Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis                          | 299        |
| 13.4      | Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode              | 306        |
| 13.5      | Trainingsparcours zur Lektion 13  | 314        |
| <b>14</b> | <b>Projektcontrolling</b>   | <b>316</b> |
| 14.1      | Was sind Projekte?  | 316        |
| 14.2      | Aufgaben des Projektcontrollings  | 319        |
| 14.3      | Projektcontrolling in Projektphasen   | 326        |
| 14.4      | Über Projektfortschritte berichten und informieren                              | 331        |
| 14.5      | Trainingsparcours zur Lektion 14  | 336        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>15 Risikocontrolling</b>   | <b>338</b> |
| 15.1 Ursachen für Risiken   | 338        |
| 15.2 So erkennen Sie Abhängigkeiten und Risiken                       | 342        |
| 15.3 Erfassen Sie systematisch die Risiken Ihres Unternehmens         | 345        |
| 15.4 Mechanismen dokumentieren  | 351        |
| 15.5 Trainingsstation zur Lektion 15                                  | 354        |
| <b>16 Der Unternehmens- oder Businessplan</b>                         | <b>355</b> |
| 16.1 Was ist ein Unternehmens- oder Businessplan?                     | 355        |
| 16.2 Der Textteil des Unternehmensplans                               | 357        |
| 16.3 Der Zahlenteil des Unternehmensplans                             | 363        |
| 16.4 So setzen Sie Ihren Businessplan erfolgreich im Bankgespräch ein | 373        |
| 16.5 Trainingsparcours zur Lektion 16                                 | 380        |
| <b>17 Controlling-Fallen – vermeiden Sie Fehlschläge</b>              | <b>381</b> |
| 17.1 Die acht häufigsten Controlling-Fehler                           | 381        |
| 17.2 Einzelne Kennzahlen führen in die Falle                          | 388        |
| 17.3 Keine Gegenwehr bei Abweichungen                                 | 391        |
| 17.4 Wo sind die positiven Werte geblieben?                           | 394        |
| 17.5 Trainingsparcours zur Lektion 17                                 | 397        |
| <b>18 Neuere Entwicklungen im Controlling</b>                         | <b>398</b> |
| 18.1 Was ist IFRS?  | 398        |
| 18.2 Benchmarking   | 403        |
| 18.3 Balanced Scorecard   | 407        |
| 18.4 Balanced Controlling   | 412        |
| 18.5 Beyond Budgeting   | 417        |
| 18.6 Trainingsparcours zur Lektion 18                                 | 422        |
| <b>Glossar</b>  | <b>423</b> |

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Lösungen</b>   | <b>436</b>     |
| Lösungen Lektion 1: Controlling – was ist das eigentlich?           | 436            |
| Lösungen Lektion 2: Die Stellung des Controllings im<br>Unternehmen | 438            |
| Lösungen Lektion 3: Controlling – die Grundlagen                    | 440            |
| Lösungen Lektion 4: Der Controlling-Kreislauf                       | 442            |
| Lösungen Lektion 5: Richten Sie eine Kostenrechnung ein             | 445            |
| Lösungen Lektion 6: Kalkulationsverfahren                           | 448            |
| Lösungen Lektion 7: Planung   | 450            |
| Lösungen Lektion 8: Kontrolle                                       | 452            |
| Lösungen Lektion 9: Steuerung                                       | 454            |
| Lösungen Lektion 10: Information                                    | 456            |
| Lösungen Lektion 11: Liquiditätsplanung                             | 458            |
| Lösungen Lektion 12: Deckungsbeitragsrechnung                       | 460            |
| Lösungen Lektion 13: Investitionsrechnung                           | 462            |
| Lösungen Lektion 14: Projektcontrolling                             | 465            |
| Lösungen Lektion 15: Risikocontrolling                              | 468            |
| Lösungen Lektion 16: Der Unternehmens- oder Businessplan            | 469            |
| Lösungen Lektion 17: Controlling-Fallen                             | 472            |
| Lösungen Lektion 18: Neuere Entwicklungen im Controlling            | 474            |
| <br><b>Stichwortverzeichnis</b>                                     | <br><b>477</b> |