

# 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

## Inhaltsverzeichnis

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 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 Zahlungsengpässen vor	267
11.5 Trainingsparcours zur Lektion 11	272
<b>12 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 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 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>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Lösungen</b>	<b>436</b>
Lösungen Lektion 1: Controlling – was ist das eigentlich?	436
Lösungen Lektion 2: Die Stellung des Controllings im 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
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>477</b>