

Über die Autoren	7
Einführung	21
Teil I: Definition und Planung	25
Kapitel 1: Von Erbsenzählern und Controllern	27
Kapitel 2: Gut geplant ist halb gewonnen	33
Kapitel 3: Planung ist gut – Kontrolle ist besser	51
Teil II: Die Werkzeugkiste des Controllers	59
Kapitel 4: Wohin nur mit den Kosten?	61
Kapitel 5: Hochspannung: Interne Verrechnungspreise	75
Kapitel 6: Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	83
Kapitel 7: Der Showdown: Die Bilanz	95
Kapitel 8: Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung	113
Kapitel 9: Wie teuer darf's denn sein? Target Costing	123
Kapitel 10: Digitalisierung im Controlling	133
Kapitel 11: Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber	141
Teil III: Bereichscontroller	159
Kapitel 12: In-, Through- und Output-Controlling	161
Kapitel 13: Wo Controller sonst noch gebraucht werden	183
Teil IV: Kennzahlen über Kennzahlen	203
Kapitel 14: Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen	205
Kapitel 15: Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme	221
Kapitel 16: Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land	229
Kapitel 17: Balanced Scorecard: Vier gewinnt	237
Teil V: Controlling für Fortgeschrittene	247
Kapitel 18: Strategisches Controlling	249
Kapitel 19: Beteiligungscontrolling	263
Kapitel 20: Verhaltenes Controlling	269
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	279
Kapitel 21: Zehn Webseiten für Controller	281
Kapitel 22: Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller	285
Kapitel 23: Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten	291

Anhang: Glossar	299
Abbildungsverzeichnis	305
Stichwortverzeichnis	307

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einführung	21
Über dieses Buch.	21
Konventionen in diesem Buch.	22
Törichte Annahmen über den Leser.	22
Was Sie nicht lesen müssen.	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist.	22
Teil I: Definition und Planung.	22
Teil II: Die Werkzeugkiste des Controllers.	23
Teil III: Bereichscontroller.	23
Teil IV: Kennzahlen über Kennzahlen.	23
Teil V: Controlling für Fortgeschrittene.	23
Teil VI: Der Top-Ten-Teil.	23
Anhang A.	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.	24
Wie es weitergeht.	24
 TEIL I	
DEFINITION UND PLANUNG	25
 Kapitel 1	
Von Erbsenzählern und Controllern	27
Die Aufgaben des Controllings.	27
Controlling-Tools und Datenquellen.	30
Erbsenzählerklischees.	31
 Kapitel 2	
Gut geplant ist halb gewonnen	33
Ziellos = Planlos.	33
Jetzt wird geplant.	34
Ziele greifbar machen.	34
Planung mit System.	37
Planungsphasen.	40
Budgetplanung – oder: Wer soll das bezahlen ...	44
Budgetplanung vorbereiten.	45
Daten eingeben.	46
Budgetdurchsprache.	46
Zielvereinbarung abschließen.	46
Die rollierende Planung.	47
Der rollierende Forecast.	48
Ausgeplant und verabschiedet.	49

Kapitel 3

Planung ist gut – Kontrolle ist besser 51

Controlling is watching you 51

 Aber wozu benötigen Sie überhaupt Kontrollprozesse? 51

Wird das Ist im Soll sein? 53

 Toleranzen. 54

 Verantwortlichkeiten 55

Wo klemmt es: Abweichungsanalysen 56

 Gibt es methodische Ursachen? 56

 Anpassungsmaßnahmen 57

TEIL II

DIE WERKZEUGKISTE DES CONTROLLERS..... 59

Kapitel 4

Wohin nur mit den Kosten? 61

Nichts ist umsonst. 61

 Was sind denn nun Kosten? 62

 Wie werden Kosten unterteilt? 62

Kostenartenrechnung. 64

 Räumen Sie die Kosten auf. 64

 Die Buchhaltung – dein Freund und Helfer 65

Kostenstellenrechnung. 66

 Die üblichen Verdächtigen 67

 Haupttäter und Mitangeklagte. 68

 BAB – damit niemand sich verfährt. 68

Kostenträgerrechnung 70

 Die gemeinen Gemeinkosten 70

 Die Kalkulationszuschlagssätze schlagen zu 71

 Berechnung der Kalkulationszuschlagssätze 71

Kapitel 5

Hochspannung: Interne Verrechnungspreise..... 75

Die Aufgaben der Verrechnungspreise 75

 Koordinations- und Steuerungsaufgabe. 76

 Ergebnisermittlung mit Verrechnungspreisen. 76

 Steuerminimierung – Vermeidung unnötiger Steuerbelastungen 76

 Kalkulationsbasis für Produkte und Dienstleistungen 77

 Immer wieder auftretende Zielkonflikte. 77

Die verschiedenen Arten von Verrechnungspreisen 78

 Nicht immer möglich – marktorientierte Verrechnungspreise 79

 Auf dem Basar – verhandlungsorientierte Verrechnungspreise. 80

 Beliebt – kostenorientierte Verrechnungspreise. 80

Kapitel 6**Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)****83**

Die Basis der Erfolgsrechnung	83
Schweizer Obligationenrecht: Artikel 959b	84
Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren – die Qual der Wahl	85
Jetzt wird's international: IFRS und US-GAAP	86
Definiere IFRS	87
Der Unterschied zwischen IFRS und den nationalen Regeln	87
Definiere US-GAAP	87
Der Aufbau der GuV	88
Schritt 1: Die Umsatzerlöse	88
Schritt 2: Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	88
Herstellungskosten nach deutschem Recht	88
Herstellungskosten nach IFRS	89
Ermittlung der Herstellungskosten	89
Schritt 3: Bruttoergebnis vom Umsatz	90
Schritt 4: Vertriebskosten	91
Schritt 5: allgemeine Verwaltungskosten	91
Schritt 6: sonstige betriebliche Erträge	91
Schritt 7: sonstige betriebliche Aufwendungen	91
Schritt 8: Erträge aus Beteiligungen	91
Schritt 9: Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	92
Schritt 10: sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	92
Schritt 11: Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	92
Schritt 12: Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon an verbundene Unternehmen)	92
Schritt 13: Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	93
Schritt 14: Ergebnis nach Steuern	93
Schritt 15: sonstige Steuern	93
Schritt 16: Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	93

Kapitel 7**Der Showdown: Die Bilanz****95**

Was muss ein Controller über die Bilanz wissen?	95
Die Aktivseite	96
Anlagevermögen	97
Finanzanlagen	100
Umlaufvermögen	100
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)	102

14 Inhaltsverzeichnis

Die Passivseite 102

 Rückstellungen 105

 Verbindlichkeiten 106

 Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP) 106

Und nun: Vorhang auf für die Bilanz 107

Bilanz international: IFRS und US-GAAP 109

Kapitel 8

Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung 113

 Wir trennen fix und variabel 113

 Der Deckungsbeitrag – Theorie 114

 Der Deckungsbeitrag – Praxis 115

 Stufe für Stufe 118

 Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung 118

 Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 120

Kapitel 9

Wie teuer darf's denn sein? Target Costing 123

 Was ist Target Costing? 124

 Top down und Bottom up 124

 Phase 1: Marktpreis herausfinden 125

 Phase 2: Gewinnspanne festlegen 126

 Phase 3: Die erlaubten Kosten auf die Produktkomponenten verteilen ... 127

 Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln 128

 Phase 5: Verhandlungsprozess: Ermittlung der Target Costs 128

 Nicht stehen bleiben - Continuous Improvement 130

Kapitel 10

Digitalisierung im Controlling 133

 Wir sind alle digital 133

 Neue Werkzeuge und Methoden im Controlling 134

 Business Intelligence 135

 Business Analytics 137

 Neue Arbeitsweisen und Aufgaben 138

Kapitel 11

Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber 141

 Auf der Suche nach Informationen 142

 Adressatengerechte Reports 144

 Zügeln Sie Ihre Kreativität beim Layout! 145

 Geben Sie nicht so viele verschiedene Reports heraus! 145

 Geben Sie die einzelnen Reports nicht allzu häufig heraus! 145

 Begrenzen Sie den Umfang der Reports – und zwar heftig! 145

 Externes Berichtswesen 146

 Bestandteile des externen Berichtswesens 147

 Qualität des externen Berichtswesens 147

Internes Berichtswesen	148
Die Gestaltung der Reports	149
Die Plan- und Forecastwerte ermitteln	151
Business Case oder: Wie erfolgreich wird das neue Produkt?	154
Die Erläuterung des Sachverhalts	155
Die Nachhaltigkeitsberichte	155
Die EU-Richtlinie	155
IFRS und Nachhaltigkeitsberichtserstattung	157
ESG-Reporting und das Controlling	158

TEIL III BEREICHSCONTROLLER..... 159

Kapitel 12 In-, Through- und Output-Controlling..... 161

Einkaufscontrolling	161
Steuern des Einkaufsprozesses	162
Planung und Kontrolle des Einkaufs	163
Produktionscontrolling	163
Soll-Ist-Vergleiche von Produktionskennzahlen	164
Produktionsplanung	165
Produktcontrolling	165
Wirtschaftlichkeit	166
Produktqualität und -akzeptanz	171
Vertriebscontrolling	171
Vertriebskostenrechnung	172
Vertriebserfolgsrechnung	172
Vertriebsweeganalyse	173
Steuerung des Außendienstes	174
Außendienstberichtswesen	175
Investitionscontrolling	176
Investitionsplanung	176
Make or buy? Der Barwert hat das letzte Wort!	177
Investitionsrealisierung	180
Investitionskontrolle	180

Kapitel 13 Wo Controller sonst noch gebraucht werden..... 183

Projektcontrolling	184
Ein Projekt, ein Projekt	185
IT-Controlling	188
Neue Server braucht das Land	188
Outsourcing	190
Migrationskosten bei einem Software-Wechsel	190
Personalcontrolling	191
Schritt 1: Die Personalkosten	192
Schritt 2: Personal-Kennzahlen	193

16 Inhaltsverzeichnis

Qualitätscontrolling	196
Riskmanagement	198
Schritt 1: Aufzeigen der möglichen Risiken	198
Schritt 2: Bewertung der Risiken	200
Schritt 3: Maßnahmen zur Risikominimierung	201

TEIL IV

KENNZAHLEN ÜBER KENNZAHLEN	203
---	------------

Kapitel 14

Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen	205
---	------------

Keine Angst vor Kennzahlen	205
Rentabilität: Umsatz allein reicht nicht aus	206
Eigenkapitalrentabilität	207
Gesamtkapitalrentabilität	208
Umsatzrentabilität	210
Liquidität-oder: Auch die Gehälter müssen bezahlt werden.	211
Liquidität 1. Grades (Barliquidität)	211
Liquidität 2. Grades	212
Liquidität 3. Grades	213
Was gehört wem? Kapitalstruktur	214
Die Eigenkapitalquote	215
Die Fremdkapitalquote	215
Die Verschuldungsquote	215
Der Cashflow	216
Objectives and Key Results	217

Kapitel 15

Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme	221
--	------------

Kennzahlen mit System	221
Vier Gründe für ein Kennzahlensystem	222
Alles auf einen Blick	222
Transparente Darstellung	222
Entscheidungsunterstützung	223
Systemseitige Unterstützung	223
Die Einflussgrößen des ROI: Das Du-Pont-System	223
Umsatzrentabilität oder: Welchen Anteil des Umsatzes darf ich behalten?	224
Kapitalumschlag – wie arbeitet mein Kapital?	224
Return on Investment: Was springt für Eigner und Anleger raus?	225
Noch mehr Kennzahlensysteme	226
Das ZVEI-Kennzahlensystem	226
Das Rentabilitäts-Liquiditäts-System	227
Ein kleines Fazit zum Thema Kennzahlen	227

Kapitel 16**Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land 229**

Warum Benchmarking	229
Wie führe ich ein Benchmarking durch? Die Schritte zum Erfolg	231
Erster Schritt: Was und wann	231
Zweiter Schritt: Auswahl des Benchmarking-Unternehmens und Festlegung der Peer-Group	232
Dritter Schritt: Die Daten einsammeln und aufhübschen	233
Vierter Schritt: Das Benchmarking-Ergebnis	234
Fünfter Schritt: Maßnahmen ergreifen	235

Kapitel 17**Balanced Scorecard: Vier gewinnt 237**

Auswahl der Perspektiven	237
Die finanzielle Perspektive	238
Die Kundenperspektive	239
Die Prozessperspektive	239
Die Lern- und Entwicklungsperspektive	240
Noch mehr Perspektiven	241
Von der Vision zum Unternehmensziel	242
Der Leitstern: Die Unternehmensvision	242
Unternehmensleitbilder und Unternehmensziele	242
Die passenden Strategien und Aktionen entwickeln	243
Aufbau einer Balanced Scorecard	244
Kennzahlen nach Perspektiven sortieren	244
Die Kennzahlen hierarchisieren und die BSC erstellen	245

TEIL V**CONTROLLING FÜR FORTGESCHRITTENE 247****Kapitel 18****Strategisches Controlling 249**

Was das strategische Controlling kann	249
Instrumente des strategischen Controllings	251
Stärken-Schwächen-Analyse	251
Die SWOT-Analyse	253
Die Produktlebenszyklus-Analyse	255
Die Portfolio-Analyse oder Vier-Felder-Matrix	257
Frühwarnsysteme	260

Kapitel 19**Beteiligungscontrolling 263**

Ziele des Beteiligungscontrollings	263
Arten und Instrumente des Beteiligungscontrollings	264
Das strategische Beteiligungscontrolling	265
Instrumente des strategischen Beteiligungscontrollings	265

Das operative Beteiligungscontrolling 266

Instrumente des operativen Beteiligungscontrollings 266

Zentral oder dezentral – das ist hier die Frage 267

Kapitel 20

Verhaltenes Controlling 269

Menschlich: Behavioral Controlling 269

Entscheidungen werden beeinflusst. 270

Verirrt mit P4P: Pay for Performance 271

Lösbare Zielvorgaben 273

Messbare Ziele beim Policy Deployment 273

Ein PD-Ziel umsetzen: Slacks reduzieren 274

Slacks erkennen 276

TEIL VI

DER TOP-TEN-TEIL 279

Kapitel 21

Zehn Webseiten für Controller 281

Controllerspielwiese 281

ieconomics.de 282

Controllingportal 282

Handelsblatt 282

Competence-Site 282

Controllerverein 283

Wirtschaftslexikon24 283

Gruenderlexikon 283

ChatGPT 283

Wikipedia 284

podcast.de 284

Kapitel 22

Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller 285

Pivot-Tabellen. 285

Entfernen des lästigen »#DIV/0!« in Excel-Reports 286

Bedingte Formatierung in Excel 286

Excel: Die Richtung bei Drücken der Eingabetaste ändern 287

Excel: Sichtbare Zellen markieren 287

Excel: Doppelte Daten löschen 287

Kommentare in Excel einfügen 288

Excel-Tabellen drehen. 288

Zellnamen in Excel vergeben 288

Die Excel-Funktion SUMMEWENN 289

Kapitel 23	
Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten	291
Value Based Management	291
Beyond Budgeting	292
Zero-Base-Budgeting	293
Kanban	294
Working Capital Management	295
Customer Relationship Management	296
Knowledge Management	297
Ökobilanz	297
Workflow Management	298
Six Sigma	298
Anhang: Glossar	299
Abbildungsverzeichnis	305
Stichwortverzeichnis	307