

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | 7 |
| Vorwort | 13 |
| | |
| Kapitel 1 | 17 |
| Manager und Controller im Team | |
| Controlling und Urlaub | 17 |
| Manager-Funktion und Controller-Funktion | 21 |
| Management – was ist das? | 22 |
| Rollenbild für das, was die Manager-Funktion ausmacht | 23 |
| Wenn jetzt Mitarbeiter hinzu kommen... | 26 |
| Controlling – was ist das? | 27 |
| Das Controlling machen, ist Sache der Manager | 29 |
| Entwicklung von Manager und Controller | 30 |
| Controller – was ist das? | 32 |
| Controller-Leitbild | 33 |
| Die Rolle der Controller und Manager im Team | 33 |
| Die drei Dimensionen der Unternehmenssteuerung und des Controlling | 36 |
| | |
| Kapitel 2 | 45 |
| Cockpit zur Ergebnis-Navigation | |
| Internes Rechnungswesen – Fallbeispiel zum Aufbau einer Ergebnisrechnung | 45 |
| Die Ergebnisrechnung am Beispiel eines Spielzeug- Detailhandelsgeschäfts | 46 |

| | |
|--|----|
| I Ist das Rechnungswesen des Puppengeschäfts zielgeeignet? | 51 |
| I Zielerarbeitung im Team | 52 |
| I Aktionsprogramm der Spartenleitung bei den so genannten fixen Kosten/Strukturstufen | 54 |
| I Ist das Rechnungswesen der Puppensparte entscheidungsgeeignet? | 55 |
| I Wareneinsatz, nicht Wareneinkauf, sind die dazukommenden Kosten | 58 |
| I Darreichungsformen für Deckungsbeiträge | 59 |
| I Entscheidungsfälle, in denen die Zuordnung der »Vollkosten« auf den Artikel sinnvoll ist | 61 |
| I »Sprechblasenschema« für die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung | 62 |
| I Entscheidungsfindung zwischen Manager und Controller zum Thema Preissenkung bei den Standardpuppen | 66 |
| I Rollen-Definition der Controller | 69 |
| I Break-even-Bild | 71 |
| | |
| Kapitel 3 | 72 |
| Zum System des internen Rechnungswesens – eine Darstellung für »Nicht-Controller« | |
| I Kostenarten | 72 |
| I Kostenstellen- und Kostenträger-Rechnung | 73 |
| I Der Betriebsabrechnungsbogen | 74 |
| I Das Kostenstellenbudget in der flexiblen Grenzplankostenrechnung mit Maschinenstundensätzen | 76 |
| I Soll-Ist-Vergleich auf der Kostenstelle nach flexibler Grenzplankostenrechnung | 79 |
| I Auswirkung in einer Ergebnisrechnung mit Deckungsbeiträgen | 81 |
| I Die Kalkulation der Produkte | 82 |
| I Standard-Kalkulation und auftragsweise Vor- und Nachkalkulation | 84 |
| I Wie man proportionale Kosten (Produktkosten) definiert | 86 |

| | |
|--|-----|
| I Variabel und fix | 87 |
| I Strukturbild zur Grenzplankosten- und Fixkostendefinition | 88 |
| I Tiefer verwurzelte Definition proportionaler Kosten | 88 |
| I Funktionsbilder als Basis der Kostendefinition | 90 |
| I Der Testfall mit den Kosten der Buchhaltung | 91 |
| I Grenzkosten / Product Costs / Coût produit | |
| Fixkosten / Structure Costs / Frais de structure | 92 |
| I Nicht verrechnen, sondern informieren | 93 |
| I Drei Beispiele zur Anwendung des Kostenwürfels | 95 |
| I Effizienzraten für Fixkosten / Kostentreiber | 97 |
| I Produktkosten (Proko) | 97 |
| I Strukturkosten (Struko) | 98 |
| Kapitel 4 | 99 |
| Fallstudie zum Soll-Ist-Vergleich mit Erwartungsrechnung (Forecast) | |
| I Fallbeispiel Ski-Langlauf | 99 |
| I Analyse der Abweichungen | 102 |
| I Abweichungsanalyse und Rechtfertigungsbericht | 103 |
| I Controlling-Berichts-Regel | 104 |
| I Logische und psychologische Reihenfolge im Controlling-Gespräch | 105 |
| I Das System der Erwartungsrechnung | 108 |
| I Entscheidungen hinter den Zahlen der Erwartungsrechnung | 111 |
| I Hochrechnung von Abweichungen statt Änderungen der Standards | 113 |
| I Wer ist für die Erwartungs-Rechnung zuständig? | 113 |
| I Wie oft soll eine Erwartungsrechnung durchgeführt werden? | 115 |
| I Soll-Ist-Vergleich und Beurteilung der Zielerfüllung | 117 |
| I Ist Psycho-Logik die weiche Welle, die das Controlling verniedlicht? | 118 |

| | |
|--|------------|
| Kapitel 5 | 119 |
| Ganzheitliches Denken und Handeln im Unternehmen | |
| Leitbild, Ziele, Kennzahlen | 119 |
| Leitbild | 120 |
| Strategische Ziele | 123 |
| Anforderungen an Strategische Ziele | 128 |
| Die Begründung des Gewinnziels seiner Höhe nach | 133 |
| Die Bilanz | 134 |
| | |
| Kapitel 6 | 148 |
| Das System der Unternehmensplanung | |
| Ist Prognose und Planung das gleiche? | 148 |
| Langfristige und kurzfristige Planung | 149 |
| Strategische und operative Planung | 151 |
| Die Budgets als Bausteine in der operativen Planung | 153 |
| Inhalt und Formularbeispiel zur strategischen Planung | 154 |
| Gliederung von Analysen und Prognosen für die Planung | 158 |
| Der Zusammenbau der operativen Teilpläne und der Budgetablauf | 160 |
| Budget-Ablauf als rollender Prozess | 165 |
| Die Verknüpfung zum System des Planungswürfels | 168 |
| Produkt- und Markt-Matrix als Protokollrahmen für die strategische Planung | 170 |
| Dispositive Unternehmensplanung und Erwartungsrechnung | 173 |
| Checkliste zum Aufbau einer differenzierten Verkaufsplanung | 174 |
| Die Budgetkette vom Erfolgsbudget ins Finanzbudget | 175 |
| Woran man merkt, ob eine Planung – und damit auch ob Ziele – realistisch oder machbar sind | 179 |

| | |
|---|------------|
| Kapitel 7 | 182 |
| Fallsstudie zum System der Management-Erfolgsrechnung | |
| als Controlling Workplace für den Manager | |
| Management-Erfolgsrechnung, Vertriebsorganisation und Vertriebsziele | 182 |
| Analyse der Abweichungskomponenten für den Vertrieb nach Absatzmengen, Verkaufspreisen und Sales Mix | 187 |
| Abweichungen und Abweichungsbericht | 189 |
| Zielsetzung und Erfolgsrechnung für die Unternehmung | 191 |
| Wer ist Profit Center im Vertrieb? | 192 |
| Wo hat die Produktion ihre Controlling-Informationen? | 194 |
| Günstige Abweichungen sind nicht immer ein gutes Zeichen | 197 |
| Dispositive, operative und strategische Planung im Soll-Ist-Vergleich | 198 |
| Materialmengenabweichungen | 199 |
| Materialpreisabweichungen | 200 |
| Nochmals die Deckungsbeiträge | 202 |
| Kapitel 8 | 204 |
| Finanzmanagement | |
| Fall zur integrierten Finanzplanung – die Coma GmbH | 205 |
| Die Aufgabenstellung | 206 |
| Überleitung von der internen auf die externe Sicht: MER → GuV | 217 |
| Die Erstellung der Planbilanz | 222 |
| Die Kapitalflussrechnung oder Cash Flow Rechnung | 229 |
| Liquidität | 233 |
| Stabilität | 235 |
| Rentabilität | 241 |
| Fazit zum Umgang mit Kennzahlen | 244 |
| Zusammengefasst gelten bei der Ermittlung von Kennzahlen drei Grundregeln: | 244 |