

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
	7

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

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