

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Warum wir alle Controller sind .....	9
1. Was ist das: Controlling.....	11
Der betriebswirtschaftliche Reiseführer muss an Bord! .....	11
Kurzer Ausflug in die Bereiche der Betriebswirtschaftslehre.....	11
Der Controller als ökonomischer Lotse des Unternehmens.....	24
Ein typisches Jahr im Berufsleben eines Controllers .....	31
2. Der Werkzeugkasten des Controllers.....	45
Der Controller als betriebswirtschaftlicher Handwerker.....	45
2.1 Basiswerkzeug: Das betriebliche Rechnungswesen.....	45
Wie lege ich z.B. das Management um?.....	45
Externes/Internes Rechnungswesen: Darauf baut alles auf .....	47
Kostenrechnung: Welche Kosten sind wo und warum entstanden? .....	49
Kalkulationssysteme: Was kosten unsere Produkte? .....	59
Erfolgsrechnung: Womit verdienen wir Geld? .....	66
Managementergebnisrechnung: Einer muss den Kopfhinhalten ...	76
2.2. Planung/Hochrechnung/Abweichungsanalysen .....	82
Die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun.....	82
Strategische und operative Planung vernetzt.....	82
Plan/Soll/Ist/Abweichungen: Seinen Laden transparent haben .....	86
Ein Ausflug in die Planungstechnik: Wie macht's der Profi? .....	91
Planungscheckliste: Worauf man unbedingt achten sollte.....	99
2.3 Frühwarnsysteme.....	103
Wie erkenne ich rechtzeitig, wenn etwas bei uns schief läuft? .....	103
GAP-Analyse: Wie finde ich Lücken?.....	105
Lebenszyklusanalyse: Geht Ihr Produkt in Rente?.....	106
Portfolioanalyse: Schlecht, wenn Sie zu viele	
„arme Hunde“ haben .....	108
Frühwarnung „klassisch“ .....	109
Indikatoren: Die Nase im Wind haben .....	111

2.4 Kennzahlen .....	114
Wie kann ich Zahlenwüsten durchqueren? .....	114
2.5 Berichtswesen .....	120
Wann leuchtet die rote Lampe auf?.....	120
2.6 Profit-Center .....	127
Wer macht wo Gewinne? .....	127
<i>Die Betriebskantine als Restaurant</i> .....	128
<i>Von Räubereien und vom Fremdgehen</i> .....	130
<i>Cost-Center statt Profit-Center?</i> .....	131
2.7. Die Finanzen müssen stimmen .....	132
Ohne Moos nix los.....	132
<i>Finanzplan: Damit uns nicht die Puste ausgeht</i> .....	132
<i>Liquidität: Was kann man schnell flüssig machen?</i> .....	134
<i>Cash Flow: Was unter dem Strich wirklich in der Kasse ist</i> .....	135
<i>Rentabilität: Mit dem Unternehmen mehr verdienen als mit dem Sparbuch</i> .....	136
2.8 Investitionsrechnungen .....	138
Die Investitionen von heute sind die Gewinne von morgen .....	138
<i>Was ist überhaupt eine Investition?</i> .....	138
<i>Basisdaten einer Investitionsplanung: Die Eckdaten müssen stimmen</i> .....	139
<i>Investitionsrechenmethoden: Womit wird Geld verdient?</i> .....	141
2.9 Break-Even .....	149
Irgendwann machen wir Gewinne .....	149
2.10 Kostenmanagement .....	152
Warum Controlling auch mal verdammt unpopulär sein kann ....	152
<i>Warnsignale</i> .....	153
<i>Gemeinkosten- und Fixkostenmanagement: Darf es auch ein bisschen weniger sein?</i> .....	154
<i>Kostensenkungsinstrumente: Jetzt kann es auch mal weh tun!</i> .....	156
2.11 Neue Instrumente - aktuelle Diskussionen .....	164
Nützlich, überflüssig, alter Wein in neuen Schläuchen? .....	164
<i>Beyond Budgeting/Better Budgeting: Kritik an der Unternehmensführung</i> .....	166

<i>Mit Soft Facts das Unternehmen steuern:</i>	
<i>Intangible Asset Management .....</i>	172
<i>Balanced Scorecard: Das (!) neue Führungsmodell? .....</i>	176
<i>Neue Ergebnisbegriffe: Was ist eigentlich ein EBIT? .....</i>	194
<i>Wertorientiertes Management: Der Sharholder Value ist „in“ .....</i>	198
<i>Corporate Governance: Maßstäbe für die Unternehmensleitung...</i>	210
<i>Benchmarking: Sich an den Besten orientieren .....</i>	211
<i>Prozessmanagement: Den Kostentreibern auf der Spur .....</i>	214
<i>Life-Cyle-Costing: Den Horizont erweitern .....</i>	222
<i>Integration externes/internes Rechnungswesen:</i>	
<i>Was zusammen wächst .....</i>	225
<b>3. Kommunikation im Controlling .....</b>	231
Wie der Controller mit seinen internen Kunden reden sollte .....	231
<b>4. Einführung des Controllings im Unternehmen .....</b>	237
Wie fange ich es an und setze es um? .....	237
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	247
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	249