

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
Autorenbeschreibung .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Literaturempfehlungen .....	XVII
<b>1. Führungskonzept Controlling .....</b>	<b>1</b>
1.1. Controlling und Management .....	1
1.2. Controller als Business Partner .....	4
1.3. Controller in der Finanzorganisation .....	10
1.4. Historische Entwicklung und wissenschaftliche Konzeptionen .....	12
1.5. Zielorientierung im Controlling .....	14
1.5.1. Ziele und ihre Wirkung .....	14
1.5.2. Liquidität, Erfolg und Erfolgspotenziale .....	18
1.5.3. Nachhaltigkeitsziele .....	20
1.6. Unternehmensplanung und Steuerung .....	21
1.6.1. Wesen und Zweck der Planung .....	21
1.6.2. Zusammenspiel von Planung, Kontrolle und Steuerung .....	24
1.6.3. Planungs- und Berichtskalender .....	25
1.6.4. Management Reporting .....	28
1.7. Zusammenfassung .....	32
1.8. Kontrollfragen .....	33
<b>2. Rechnungswesen-Basics für das Controlling .....</b>	<b>34</b>
2.1. Aufgaben, Ziele und Instrumente im Überblick .....	34
2.2. Externes Rechnungswesen .....	36
2.2.1. Bilanz und Bilanzierung .....	37
2.2.2. Gewinn- und Verlustrechnung nach Gesamt- und Umsatzkostenverfahren ...	38
2.2.3. Kapitalflussrechnung (Cashflow-Statement, indirekte Finanzrechnung) .....	42
2.3. Internes Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung) .....	44
2.3.1. Grundmodell und Rechensystematik .....	48
2.3.2. Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung .....	51
2.3.3. Kurzfristige Erfolgsrechnung und Periodenabschluss .....	52
2.3.4. Unternehmensspezifische Ausgestaltung .....	54
2.4. Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	56
2.4.1. Grundlagen des Performance Measurements mit Kennzahlen .....	56
2.4.2. Finanzkennzahlen .....	58
2.4.2.1. Erfolgskennzahlen .....	59
2.4.2.2. Rentabilitätskennzahlen .....	60
2.4.2.3. Liquiditätskennzahlen .....	62
2.4.2.4. Finanzierungskennzahlen .....	63
2.4.2.5. Vermögens- und Investitionskennzahlen .....	65
2.4.3. ROCE-Kennzahlensystem .....	66
2.4.4. Funktionsbereichskennzahlen .....	68
2.4.5. Nachhaltigkeitskennzahlen .....	69

2.5.	Zusammenfassung .....	72
2.6.	Kontrollfragen .....	73
2.7.	Tutorials .....	73
2.8.	Übungsbeispiele .....	76
<b>3.</b>	<b>Operatives Controlling .....</b>	<b>81</b>
3.1.	Budget und Budgetierung .....	81
3.2.	Budgetierungsprozess .....	83
3.2.1.	Top-down, Bottom-up und Gegenstromverfahren .....	83
3.2.2.	Budgetvorbereitung .....	85
3.2.3.	Budgeterstellung .....	86
3.2.4.	Budgetgenehmigung .....	88
3.2.5.	Prozessdokumentation im Planungshandbuch .....	88
3.3.	Budgetierung mit der „Integrierten Planungsrechnung“ .....	88
3.3.1.	Bausteine der Integrierten Planungsrechnung und ihr Zusammenwirken .....	88
3.3.2.	Leistungsbudget und operative Teilpläne .....	95
3.3.3.	Branchenspezifika im Leistungsbudget .....	101
3.3.4.	Finanzplan .....	105
3.3.5.	Planbilanz .....	111
3.4.	Instrumente zur Erlös- und Kostenplanung .....	114
3.4.1.	Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms .....	114
3.4.2.	Ermittlung der Gewinnschwelle (Break-Even-Analyse) .....	115
3.4.3.	Optimale Preisgestaltung mit Preis-Absatz-Funktion .....	119
3.4.4.	Verkaufsmonitoring im Auftragsgeschäft .....	121
3.4.5.	Fertigungsplanung mit der flexiblen Plankostenrechnung .....	122
3.4.6.	Kostenorientierte Investitionsbewertung .....	124
3.4.7.	ABC-Analyse zur Ressourcensteuerung .....	126
3.4.8.	Bewertung qualitativer Entscheidungsfaktoren .....	126
3.4.9.	Zero Base Budgeting .....	127
3.5.	Budgetkontrolle und Abweichungsanalyse .....	128
3.5.1.	Operativer Regelkreis .....	128
3.5.2.	Klassischer Plan-Ist-Vergleich .....	129
3.5.3.	Soll-Ist-Vergleich in der flexiblen Plankostenrechnung .....	133
3.6.	Forecasting .....	138
3.7.	Trends und aktuelle Herausforderungen .....	141
3.8.	Zusammenfassung .....	144
3.9.	Kontrollfragen .....	145
3.10.	Tutorials .....	146
3.11.	Übungsbeispiele .....	163
<b>4.</b>	<b>Digitale Transformation im Finanzbereich und Controlling .....</b>	<b>197</b>
4.1.	Herausforderungen der digitalen Transformation .....	197
4.2.	Geändertes Verständnis von Prozessen .....	199
4.3.	Wichtige Tools und Technologien im Finanzbereich .....	201
4.3.1.	Automatisierung von repetitiven Arbeiten mittels RPA .....	201
4.3.2.	Business Intelligence .....	203
4.3.2.1.	Datenquellen .....	205
4.3.2.2.	ETL-Prozesse .....	206

4.3.2.3.	Datenhaltung .....	208
4.3.2.4.	Datenbereitstellung und -modellierung .....	212
4.3.2.5.	Datenanalyse & Dashboarding .....	215
4.4.	Neue und veränderte Berufsfelder und Rollen .....	230
4.5.	Neue Skills und Kompetenzen .....	233
4.6.	Zusammenfassung .....	235
4.7.	Kontrollfragen .....	237
<b>5.</b>	<b>Strategisches Controlling .....</b>	<b>238</b>
5.1.	Grundlagen des strategischen Controllings .....	238
5.2.	Vision, Leitbild und strategische Ziele .....	242
5.3.	Strategische Umfeld- und Unternehmensanalyse .....	243
5.4.	Strategieentwicklung .....	248
5.4.1.	Basisstrategie .....	248
5.4.2.	Wachstumsstrategien .....	250
5.4.3.	Portfolio-Management .....	251
5.4.4.	Strategische Initiativen zur Performancesteigerung .....	256
5.4.5.	Strategiepapier .....	257
5.5.	Finanzielle Bewertung von Strategien und Investitionen .....	258
5.5.1.	Finanzielle Mehrjahresplanung .....	258
5.5.2.	DCF-Methode zur Investitionsbewertung .....	263
5.5.3.	Shareholder Value .....	266
5.6.	Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard .....	268
5.7.	Agile Unternehmenssteuerung im besonders volatilen Umfeld .....	275
5.7.1.	Scrum .....	278
5.7.2.	OKR – Objectives and Key Results .....	279
5.8.	Zusammenfassung .....	282
5.9.	Kontrollfragen .....	283
5.10.	Tutorials .....	284
5.11.	Übungsbeispiele .....	287
	Stichwortverzeichnis .....	291