

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Wegweiser	11
1 Die Basics: Das müssen Sie über Controlling wissen	13
1.1 So lesen Sie Controllingberichte richtig	13
1.1.1 Inhalte richtig verstehen	14
1.1.2 In welcher Zeit spielt der Bericht?	17
1.1.3 Womit wird verglichen?	19
1.1.4 Ist der Controllingbericht vollständig?	22
1.2 Probleme erkennen	25
1.2.1 Die Ergebnisse sind schlechter als der Vergleichswert	27
1.2.2 Die Ergebnisse sind besser als der Vergleichswert	29
1.2.3 Durchschnittswerte weichen vom Plan ab	31
1.2.4 Falsch geplant?	34
1.3 Die Gründe für Planabweichungen analysieren	36
1.3.1 Preise verändern sich	38
1.3.2 Die Leistung schwankt	41
1.3.3 Verbrauch oder Beschäftigung: Grund für Mengenabweichung	43
1.3.4 Verantwortung übernehmen	45
1.4 Was die Herkunft der Daten im Controllingbericht verrät	47
1.4.1 Exakt, aber unflexibel: Daten aus der Buchhaltung	48
1.4.2 Komfortabel und teuer: Daten aus der Kostenrechnung	50
1.4.3 Unbestimmt, aber schnell: Daten aus den Fachbereichen	52
1.4.4 Eine sinnvolle Ergänzung: technische Daten	54
1.4.5 Nicht zu beeinflussen: Daten von außen	55
1.4.6 Richtiges Verhalten im Zweifelsfall	57
1.5 Starten Sie die richtigen Maßnahmen	58
1.5.1 Wann sind Maßnahmen notwendig?	60
1.5.2 Welche Maßnahmen sind richtig?	61
1.5.3 Maßnahmen müssen überwacht werden	64
1.6 Die Ziele des Controllers	67
1.6.1 Welche Ziele hat der Controller	68
1.6.2 Auswirkung der Zielkonzentration	69

2	Controllinginstrumente für Ihren Werkzeugkasten	73
2.1	So arbeiten Sie mit Kennzahlen	73
2.1.1	Finanzkennzahlen, die externe Betrachter berechnen	75
2.1.2	Renditekennzahlen	84
2.1.3	Einen schnellen Überblick mit Liquiditätskennzahlen	87
2.1.4	Leistungskennzahlen	90
2.1.5	Kennzahlensysteme	101
2.1.6	Dynamische Informationen aus statischen Kennzahlen gewinnen	103
2.2	Analysen zur Entscheidungsvorbereitung	105
2.2.1	ABC-Analyse, flexibler als gedacht	105
2.2.2	Break-even-Analyse: Entscheidungshilfe für Neuprodukte	111
2.2.3	Lebenszyklusanalyse	114
2.2.4	Portfolioanalyse	119
2.3	Planung kann ganz einfach sein	124
2.3.1	Bis zu fünf Jahren: die Langzeitplanung	125
2.3.2	Die Budgetierung	129
2.3.3	Plan-Ist-Vergleich	133
2.3.4	Planabweichungen: geeignete Maßnahmen ergreifen	134
2.3.5	Der Forecast	136
2.4	So behandeln Sie indirekte Kosten	137
2.4.1	Wo die Kosten angefallen sind: die Kostenstellenrechnung	139
2.4.2	Die Deckungsbeitragsrechnung	145
2.4.3	Profit-Center-Rechnung	151
2.4.4	Die Prozesskostenrechnung	154
2.5	Business Intelligence als Präsentationsinstrument	158
2.5.1	Datenaufbereitung	158
2.5.2	Darstellung	159
2.5.3	Business Intelligence ja oder nein	160
3	Controlling in den einzelnen Bereichen	161
3.1	Controlling für jeden Bereich	161
3.1.1	Kostenentwicklung	162
3.1.2	Leistungsentwicklung	164
3.1.3	Zielerreichung	165

3.2	Finanzcontrolling	166
3.2.1	Die Liquiditätsplanung	166
3.2.2	Die Überwachung von Kennzahlen	168
3.2.3	Die Bestandsbewertung	170
3.3	Investitionscontrolling	172
3.3.1	Ist eine Investition wirtschaftlich sinnvoll?	172
3.3.2	Investitionen im Griff behalten	175
3.3.3	Die Investition richtig bewerten	176
3.4	IT-Controlling	179
3.4.1	Interne Kosten	180
3.4.2	Externe Kosten	181
3.4.3	Leistungen der IT-Abteilung	182
3.4.4	Verteilung der IT-Kosten	184
3.5	Vertriebscontrolling	186
3.5.1	Wie hoch ist der Umsatz?	187
3.5.2	Wie gut ist eine Kunde wirklich?	190
3.5.3	Wie erfolgreich ist der Vertrieb?	193
3.5.4	Plan-Ist-Vergleich im Vertrieb	195
3.6	Personalcontrolling	196
3.6.1	Besondere Kennzahlen im Personalwesen	197
3.6.2	Kosten der Personalverwaltung	200
3.6.3	Controlling und leistungsbezogene Entlohnung	202
3.7	Marketingcontrolling	203
3.7.1	So planen Sie Ihr Sortiment	204
3.7.2	Controlling im Produktleben	206
3.7.3	Projektcontrolling im Marketing	209
3.8	Entwicklungscontrolling	212
3.8.1	Kosten der Entwicklungsabteilung	212
3.8.2	Plankosten in der Entwicklung	214
3.9	Controlling in der Fertigung	216
3.9.1	Wie werden die Herstellkosten ermittelt?	217
3.9.2	Mengen in der Fertigung	220
3.10	Controlling in der Logistik	221
3.10.1	Besondere Kennzahlen in der Logistik	222
3.10.2	Logistik outsourcen?	225

4	Die größten Controllingfallen – und wie Sie sie vermeiden	229
4.1	Blind in die Falle getappt	229
4.2	Wer statische und dynamische Werte verwechselt, sitzt in der Falle	230
4.2.1	Die Nachteile der statischen Kennzahlen	231
4.2.2	Risiko minimieren	238
4.3	Einzelne Kennzahlen führen in die Falle!	239
4.3.1	Mit ergänzenden Kennzahlen Fallen vermeiden	240
4.3.2	Korrektur durch andere Zahlen	241
4.3.3	Gruppen- und Einzelwerte müssen sich ergänzen	242
4.3.4	Kennzahlenpaare nicht trennen	243
4.4	Abweichungen ohne Gegenwehr	245
4.5	Wer Maßnahmen nicht kontrolliert, der versagt!	249
4.6	Wo sind die positiven Werte geblieben?	253
4.6.1	Abweichungen zeigen Charakter	254
4.6.2	Ohne Analyse keine Chance	255
4.6.3	Die Falle schnappt zu: negative Auswirkungen durch positive Abweichungen	256
4.6.4	Kritische Abweichungen	257
4.7	In der Präsentationsfalle	259
4.7.1	Veränderungen nachvollziehen	259
4.7.2	Mehrfachverwendung	260
4.7.3	Fehlentscheidung	260
4.8	Kosten überwachen kostet Geld – die Kostenfalle	261
4.8.1	Alles muss bezahlt werden, auch das Controlling	262
4.8.2	Auch Ihr Unternehmen hat Potenzial	266
4.8.3	Controlling ist wirtschaftlich	269
4.8.4	Wege aus der Kostenfalle	270
4.8.5	Controlling machen wir alle	272
	Stichwortverzeichnis	273