

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | 11        |
| Stimmen zur 1. und 2. Auflage .....  | 13        |
| <b>1 Einleitung .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1 Controlling ist lernbar .....  | 15        |
| 1.2 Unternehmen steuern .....  | 16        |
| 1.3 So nutzen Sie dieses Buch .....  | 18        |
| <b>2 Der Unternehmenserfolg .....</b>  | <b>21</b> |
| 2.1 Das Herzstück des Controllings: die kurzfristige Erfolgsrechnung .....       | 21        |
| 2.2 Worin unterscheiden sich GuV und interne Erfolgsrechnung? .....              | 24        |
| 2.2.1 Grundkosten .....  | 25        |
| 2.2.2 Anderskosten .....   | 25        |
| 2.2.3 Neutrale Aufwendungen .....  | 26        |
| 2.2.4 Zusatzkosten .....   | 26        |
| 2.3 Bestandsveränderungen – Gesamtkostenverfahren .....                          | 27        |
| <b>3 Der Produkterfolg .....</b>   | <b>33</b> |
| 3.1 Wozu brauchen Sie eine Produkterfolgsrechnung? .....                         | 33        |
| 3.2 So verteilen Sie Ihre Kosten auf die Produkte .....                          | 38        |
| 3.3 Wie ermitteln Sie als Dienstleister den Erfolg Ihrer Dienstleistungen? ..... | 45        |
| 3.4 Wie ermitteln Sie als Auftragsfertiger den Erfolg Ihrer Aufträge? .....      | 51        |
| 3.5 Zusammenführen der Produkterfolgsrechnungen –<br>Umsatzkostenverfahren ..... | 53        |
| <b>4 Kostenstellen .....</b>   | <b>57</b> |
| 4.1 Wozu Sie eine Kostenstellenrechnung benötigen .....                          | 57        |
| 4.2 Wie erfassen Sie die Kostenstellenkosten? .....                              | 60        |
| 4.3 Voraussetzungen für eine wirksame Wirtschaftlichkeitskontrolle .....         | 63        |
| 4.3.1 Cost Center .....  | 64        |
| 4.3.2 Profit Center .....  | 67        |
| 4.3.3 Service Center .....   | 68        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>5</b> | <b>Verrechnungspreise</b>  | <b>71</b>  |
| 5.1      | Leistungsverrechnung zwischen Kostenstellen                                | 71         |
| 5.2      | Leistungsverrechnung zwischen verbundenen Unternehmen                      | 75         |
| 5.2.1    | Preisvergleichsmethode   | 77         |
| 5.2.2    | Wiederverkaufspreismethode   | 77         |
| 5.2.3    | Kostenaufschlagsmethode  | 78         |
| 5.2.4    | Gewinnaufteilungsmethode   | 79         |
| 5.2.5    | Nettomargenmethode   | 81         |
| <br>     |  |            |
| <b>6</b> | <b>Der Profit-Center-Erfolg</b>  | <b>85</b>  |
| 6.1      | Wie ermitteln Sie einen Profit-Center-Erfolg?                              | 86         |
| 6.2      | Was gilt für Serien- oder Massenfertiger?                                  | 90         |
| 6.3      | Was gilt für Dienstleister oder Auftragsfertiger?                          | 95         |
| 6.4      | So ermitteln Sie den Gesamtunternehmenserfolg                              | 103        |
| 6.5      | Wie interpretieren Sie den Profit-Center-Erfolg?                           | 104        |
| <br>     |  |            |
| <b>7</b> | <b>Die Deckungsbeitragsrechnung</b>  | <b>107</b> |
| 7.1      | Deckungsbeitrag – Was ist das?   | 107        |
| 7.2      | Break-Even-Analyse – Wie viel Umsatz brauchen Sie,<br>um Gewinn zu machen? | 110        |
| 7.3      | So hoch sollen Ihre Verkaufspreise mindestens sein!                        | 115        |
| 7.4      | Hilfe bei Outsourcing-Entscheidungen (Make-or-Buy)                         | 118        |
| 7.5      | Von der einstufigen zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung              | 122        |
| 7.6      | Stellen Sie Ihr Produkt-/Dienstleistungssortiment richtig zusammen         | 128        |
| 7.6.1    | Finden Sie die Verlustbringer!   | 128        |
| 7.6.2    | Planen Sie richtig bei Kapazitätsengpässen!                                | 132        |
| 7.6.3    | Setzen Sie Ihr Werbebudget für die richtigen Produkte ein?                 | 135        |
| <br>     |  |            |
| <b>8</b> | <b>Controlling für digitale Geschäftsmodelle</b>                           | <b>143</b> |
| 8.1      | Welche digitalen Produkte und Services gibt es?                            | 144        |
| 8.2      | Die verschiedenen Umsatzarten digitaler Geschäftsmodelle                   | 145        |
| 8.2.1    | Direkte Umsätze  | 145        |
| 8.2.2    | Indirekte Umsätze (Werbeeinnahmen)   | 147        |
| 8.3      | Besonderheiten bei der Kostenerfassung                                     | 150        |
| 8.3.1    | Unterteilung in variable und fixe Kosten                                   | 150        |
| 8.3.2    | Welche fixen Kosten sind direkt zurechenbar und welche nicht?              | 151        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 8.3.3 | Wie verteilen wir die »first copy cost«?   | 153 |
| 8.3.4 | Wahl der Beschäftigungsgröße und Proportionalität<br>der variablen Kosten          | 154 |
| 8.4   | Zahlenbeispiel   | 155 |
| 8.4.1 | Basisdaten   | 156 |
| 8.4.2 | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung   | 159 |
| 8.4.3 | Break-Even-Analyse und Mindestabsatzmenge  | 161 |
| 8.4.4 | Preiskalkulation/Preisuntergrenze  | 162 |
| 9     | <b>Planung/Budgetierung</b>  | 165 |
| 9.1   | Warum Sie Ihr Geschäft planen sollten  | 165 |
| 9.1.1 | Existenzgründungen   | 167 |
| 9.1.2 | Existierende Unternehmen   | 168 |
| 9.2   | So planen Sie Ihren Absatz und Umsatz  | 168 |
| 9.3   | Die Kostenplanung  | 170 |
| 9.4   | So verteilen Sie Ihre Jahresplanung auf Monate oder Quartale                       | 175 |
| 9.5   | Planabweichungen feststellen und das Ergebnis interpretieren                       | 179 |
| 9.5.1 | Der Plan-Ist-Vergleich   | 179 |
| 9.5.2 | Der Soll-Ist-Vergleich   | 183 |
| 9.5.3 | Der Zeitvergleich (Vorjahresvergleich) und der Betriebsvergleich<br>(Benchmarking) | 187 |
| 9.6   | Wie wird das laufende Jahr am Ende aussehen?                                       | 189 |
| 9.7   | Rolling Forecast   | 193 |
| 9.8   | Abweichungsanalysen für Cost/Service/ Profit Center,<br>Produkte/Dienstleistungen  | 194 |
| 9.9   | Die Mehrjahresplanung  | 197 |
| 9.10  | Der Planungskalender   | 198 |
| 9.11  | Alternative Konzepte der Planung: Beyond Budgeting                                 | 199 |
| 10    | <b>Liquidität</b>  | 203 |
| 10.1  | Warum Sie eine Liquiditätsplanung brauchen   | 203 |
| 10.2  | Machen Sie es wie die Großen   | 205 |
| 10.3  | Beispielrechnung zur Liquiditätsplanung  | 208 |
| 11    | <b>Investitionen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen</b>                           | 215 |
| 11.1  | Welche Methode Sie anwenden können   | 216 |
| 11.2  | Die Kapitalwertmethode   | 218 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>12</b> | <b>Berichtswesen und Kennzahlen</b> .....                       | <b>223</b> |
| 12.1      | So bauen Sie ein Berichtswesen auf .....                        | 224        |
| 12.2      | Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....                          | 225        |
| <br>      |   |            |
| <b>13</b> | <b>Das Controlling organisieren</b> .....                       | <b>227</b> |
| 13.1      | Was wird vom Controlling erwartet? .....                        | 228        |
| 13.2      | Das Controlling in die Unternehmensorganisation einbinden ..... | 229        |
| <br>      |   |            |
| <b>14</b> | <b>Nachhaltige Unternehmensführung</b> .....                    | <b>233</b> |
| 14.1      | Wann hat das mit der Nachhaltigkeit angefangen? .....           | 234        |
| 14.2      | Was man alles unter dem Begriff Nachhaltigkeit versteht .....   | 235        |
| 14.3      | Wie richte ich mein Unternehmen auf Nachhaltigkeit aus? .....   | 237        |
| <br>      |   |            |
|           | Schlusswort .....   | 247        |
|           | Literaturverzeichnis .....                                      | 249        |
|           | Stichwortverzeichnis .....                                      | 250        |