

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>21</b>
Über dieses Buch	21
Konventionen in diesem Buch	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Was Sie nicht lesen müssen	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	22
Teil I: Definition und Planung	23
Teil II: Die Werkzeugkiste des Controllers	23
Teil III: Bereichscontroller	23
Teil IV: Kennzahlen über Kennzahlen	23
Teil V: Controlling für Fortgeschrittene	23
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	24
Anhang A	24
Anhang B	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	24
Wie es weitergeht	25
<b>Teil I</b>	
<b>Definition und Planung</b>	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Von Erbsenzählern und Controllern</b>	<b>29</b>
Die Aufgaben des Controllings	29
Controlling-Tools und Datenquellen	32
Erbsenzählerklischees	33
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Gut geplant ist halb gewonnen</b>	<b>35</b>
Ziellos = Planlos	35
Jetzt wird geplant	36
Ziele greifbar machen	36
Planung mit System	40
Planungsphasen	42
Budget – oder: Wer soll das bezahlen ...	52
Ausgeplant und verabschiedet	57

# *Controlling für Dummies*

<b>Kapitel 3</b>	
<b>Planung ist gut – Kontrolle ist besser</b>	<b>59</b>
Controlling is watching you	59
Aber wozu benötigen Sie überhaupt Kontrollprozesse?	59
Wird das Ist im Soll sein?	61
Toleranzen	62
Verantwortlichkeiten	65
Wo klemmt es: Abweichungsanalysen	66
Gibt es methodische Ursachen?	67
Anpassungsmaßnahmen	68
<b>Teil II</b>	
<b>Die Werkzeugkiste des Controllers</b>	<b>71</b>
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Wohin nur mit den Kosten?</b>	<b>73</b>
Nichts ist umsonst	73
Was sind denn nun Kosten?	74
Wie werden Kosten unterteilt?	74
Kostenartenrechnung	76
Räumen Sie die Kosten auf	76
Die Buchhaltung – dein Freund und Helfer	77
Kostenstellenrechnung	79
Die üblichen Verdächtigen	79
Haupttäter und Mitangeklagte	80
BAB – Damit niemand sich verfährt	81
Kostenträgerrechnung	83
Die gemeinen Gemeinkosten	83
Die Kalkulationszuschlagssätze schlagen zu	85
Berechnung der Kalkulationszuschlagssätze	85
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Das Tolle an der Prozesskostenrechnung</b>	<b>89</b>
Kurzer Prozess	90
Kostenprozessrechnung	90
Prozessbildung	90
Auf der Suche nach den Kostentreibern	93
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	95

## Inhaltsverzeichnis :

<b>Kapitel 6</b>	
<b>Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)</b>	<b>99</b>
Die Basis der Erfolgsrechnung	99
Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren – die Qual der Wahl	100
Jetzt wird's international: IFRS und US-GAAP	103
Definiere IFRS	103
Der Unterschied zwischen IFRS und den nationalen Regeln	103
Definiere US-GAAP	103
Der Aufbau der GuV	104
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Der Showdown: Die Bilanz</b>	<b>113</b>
Was muss ein Controller über die Bilanz wissen?	113
Die Aktivseite	115
Anlagevermögen	116
Umlaufvermögen	119
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)	121
Die Passivseite	122
Eigenkapital	122
Rückstellungen	124
Verbindlichkeiten	125
Passive Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP)	126
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz	127
Bilanz international: IFRS und US-GAAP	128
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung</b>	<b>131</b>
Wir trennen fix und variabel	131
Der Deckungsbeitrag – Theorie	132
Der Deckungsbeitrag – Praxis	134
Stufe für Stufe	137
Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung	137
Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	138
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Wie teuer darf's denn sein – Target Costing</b>	<b>143</b>
Was ist Target Costing?	143
Top Down und Bottom Up	144
Phase 1: Marktpreis herausfinden	145
Phase 2: Gewinnspanne festlegen	146

## ***Controlling für Dummies***

Phase 3: Die erlaubten Kosten werden auf die Produktkomponenten verteilt	147
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln	148
Phase 5: Verhandlungsprozess: Ermittlung der Target Costs	148
Nicht stehen bleiben – Continuous Improvement	152

### ***Kapitel 10***

#### ***IT – Steh uns bei!***

**155**

SAP® und Co.	155
Data Warehouse – Wo kauf ich meine Daten ein?	158
Die Geschichte von Mensch, Computer und der Info-Versorgung	162

### ***Kapitel 11***

#### ***Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber***

**165**

Auf der Suche nach Informationen	166
Adressatengerechte Reports	172
Externes Berichtswesen	174
Bestandteile des externen Berichtswesens	175
Qualität des externen Berichtswesens	176
Internes Berichtswesen	176
En gros ...	177
... und en detail	177
Berichtsvielfalt	179
Forecasting: Die Wahrsager-Funktion des Controllers	179
Business Case oder: Wie erfolgreich wird das neue Produkt?	184
Die Erläuterung des Sachverhalts	185
Cockpit Charts	186

## ***Teil III***

### ***Bereichscontroller***

**189**

### ***Kapitel 12***

#### ***In-, Through- und Output-Controlling***

**191**

Einkaufscontrolling	191
Steuern des Einkaufsprozesses	192
Planung und Kontrolle des Einkaufs	193
Produktionscontrolling	195
Soll-Ist-Vergleiche von Produktionskennzahlen	195
Produktionsplanung	197
Produktcontrolling	198
Wirtschaftlichkeit	198
Produktqualität und -akzeptanz	204

## ***Inhaltsverzeichnis***

Vertriebscontrolling	205
Vertriebskostenrechnung	205
Vertriebserfolgsrechnung	206
Vertriebswegeanalyse	208
Steuerung des Außendiensts	209
Außendienstberichtswesen	211
Investitionscontrolling	211
Investitionsplanung	212
Investitionsrealisierung	215
Investitionskontrolle	215

### ***Kapitel 13***

#### ***Wo Controller sonst noch gebraucht werden***

**217**

Projektcontrolling	217
Ein Projekt, ein Projekt ...	218
IT-Controlling	224
Neue Server braucht das Land	224
Los geht's	225
Die Reparaturkosten	226
Supportkosten	226
Kosten der Ausfallzeiten	228
Das Gesamtergebnis der TCO-Modellrechnung	230
Outsourcing	230
Migrationskosten bei einem Software-Wechsel	231
Personalcontrolling	232
Schritt 1: Die Personalkosten	232
Schritt 2: Personal-Kennzahlen	234
Qualitätscontrolling	239
Riskmanagement	241
Schritt 1: Aufzeigen der möglichen Risiken	242
Schritt 2: Bewertung der Risiken	244
Schritt 3: Maßnahmen zur Risikominimierung	245

### ***Teil IV***

#### ***Kennzahlen über Kennzahlen***

**247**

### ***Kapitel 14***

#### ***Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen***

**249**

Keine Angst vor Kennzahlen	249
Rentabilität: Umsatz allein reicht nicht aus	250
Eigenkapitalrentabilität	251

## ***Controlling für Dummies***

Gesamtkapitalrentabilität	253
Umsatzrentabilität	256
Liquidität – oder: Auch die Gehälter müssen bezahlt werden	258
Liquidität 1. Grades (Barliquidität)	259
Liquidität 2. Grades	261
Liquidität 3. Grades	263
Was gehört wem – Kapitalstruktur	265
Die Eigenkapitalquote	266
Die Fremdkapitalquote	266
Die Verschuldungsquote	267
Der Cash-Flow	269

## ***Kapitel 15***

### ***Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme***

**273**

Kennzahlen mit System	273
Vier Gründe für ein Kennzahlensystem	274
Die Einflussgrößen des ROI: Das Du-Pont-System	276
Umsatzrentabilität oder: Welchen Anteil des Umsatzes darf ich behalten?	276
Kapitalumschlag – wie arbeitet mein Kapital?	277
Return on Investment: Was springt für Eigner und Anleger raus?	279
Noch mehr Kennzahlensysteme	280
Das ZVEI-Kennzahlensystem	280
Das Rentabilitäts-Liquiditätssystem	282
Ein kleines Fazit zum Thema Kennzahlen	283

## ***Kapitel 16***

### ***Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land***

**285**

Warum Benchmarking?	285
Wie führe ich ein Benchmarking durch? Die zehn Schritte zum Erfolg	286
Schritt 1: Was und wann	286
Schritt 2: Weg mit den alten Plänen. Her mit den neuen Zielen	286
Schritt 3: Kottan ermittelt: Die Suche nach den schlimmen Fingern	287
Schritt 4: Die Suche nach Benchmarking-Partnern	288
Schritt 5: Datenerhebung: Ran an die Zahlen!	289
Schritt 6: Datenaufbereitung: Von den Rohdaten zu richtigen Benchmarking-Zahlen	290
Schritt 7: Das Vergleichsergebnis	291
Schritt 8: Abweichungsanalyse und Verbesserungsmaßnahmen	292
Schritt 9: Festlegung der Ziele und Maßnahmen	294
Schritt 10: Umsetzung und Kontrolle	295

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Kapitel 17</b>	
<b>Balanced Scorecard: Vier gewinnt</b>	<b>297</b>
Auswahl der Perspektiven	297
Umsetzung in Kennzahlen	298
Schritt 1: Finden Sie das Unternehmensziel der nächsten ein, zwei Jahre heraus!	299
Schritt 2: Die passenden Strategien entwickeln	299
Schritt 3: Konkrete Aktionen erarbeiten	299
Schritt 4: Die passenden Kennzahlen suchen und finden	301
Aufbau einer Balanced Scorecard	303
Schritt 5: Kennzahlen nach Perspektiven sortieren	303
Schritt 6: Kennzahlen hierarchisieren	306
Schritt 7: Die Balanced Scorecard erstellen	311
Begrenzte Haltbarkeit	314
<b>Teil V</b>	
<b>Controlling für Fortgeschrittene</b>	<b>317</b>
<b>Kapitel 18</b>	
<b>Strategisches Controlling</b>	<b>319</b>
Was das strategische Controlling kann	319
Instrumente des strategischen Controllings	320
Stärken-Schwächen-Analyse	321
Die SWOT-Analyse	323
Die Produktlebenszyklus-Analyse	325
Die Portfolio-Analyse oder Vier-Felder-Matrix	327
Frühwarnsysteme	331
<b>Kapitel 19</b>	
<b>Beteiligungscontrolling</b>	<b>333</b>
Ziele des Beteiligungscontrollings	333
Arten und Instrumente des Beteiligungscontrollings	334
Das strategische Beteiligungscontrolling	334
Instrumente des strategischen Beteiligungscontrollings	335
Das operative Beteiligungscontrolling	335
Instrumente des operativen Beteiligungscontrollings	336
Zentral oder dezentral – das ist hier die Frage ...	336

## *Controlling für Dummies*

<b>Kapitel 20</b>		
<b>Verhaltenes Controlling</b>		<b>339</b>
Menschlich: Behavioral Controlling		339
Entscheidungen werden beeinflusst		340
Verirrt mit P4P: Pay for Performance		341
Lösbare Zielvorgaben		342
Messbare Ziele beim Policy Deployment		343
Ein PD-Ziel umsetzen: Slacks reduzieren		344
Slacks erkennen		346
<b>Kapitel 21</b>		
<b>Controlling in der öffentlichen Verwaltung</b>		<b>349</b>
Soll: Die outputorientierte Steuerung		350
Ist: Scheitern der neuen Steuerungsinstrumente		351
Kostenträgerrechnung und Produkte einführen		351
Gliederung nach den Kostenträgern		352
<b>Teil VI</b>		
<b>Der Top-Ten-Teil</b>		<b>355</b>
<b>Kapitel 22</b>		
<b>Zehn Webseiten für Controller</b>		<b>357</b>
Controllerspielwiese		357
Controlling-Portal		358
Controllingportal		358
My-Controlling		358
Competence-Site		358
Controllerverein		359
Business-Wissen		359
KPMG		359
Bilanzbuchhalter		359
Controllernetz		360
<b>Kapitel 23</b>		
<b>Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller</b>		<b>361</b>
Pivot-Tabellen		361
Entfernen des lästigen »DIV/0!« in Excel-Reports		362
Bedingte Formatierung in Excel		362
Excel: Die Richtung bei Drücken der Eingabetaste ändern		363
Excel-Tabellen in Access einbinden		363
Doppelte Daten aus unterschiedlichen Access-Tabellen löschen		364

## *Inhaltsverzeichnis*

Kommentare in Excel einfügen	364
Excel-Tabellen drehen	365
Zellnamen in Excel vergeben	365
Die Excel-Funktion SummeWenn	366
<b>Kapitel 24</b>	
<b>Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten</b>	<b>367</b>
Value Based Management	367
Beyond Budgeting	368
Zero-Base-Budgeting	369
Kanban	370
Working Capital Management	371
Customer Relationship Management	372
Knowledge Management	373
Ökobilanz	373
Workflow Management	374
Six Sigma	375
<b>Anhang A</b>	
<b>Über die CD</b>	<b>377</b>
Die Voraussetzungen	377
Die Handhabung	377
Den Blattschutz aufheben	378
Der Inhalt	378
Kapitel 2: Planung	378
Kapitel 4: Betriebsabrechnungsbogen	378
Kapitel 6: Gewinn- und Verlustrechnung	378
Kapitel 8: Deckungsbeitragsrechnung	378
Kapitel 11: Berichtswesen	379
Kapitel 12: Bereichscontrolling	379
Kapitel 14: Kennzahlen	379
Kapitel 15: Kennzahlensysteme	379
Kapitel 16: Benchmarking	379
Kapitel 17: Balanced Scorecard	379
Ohne Gewähr	380
<b>Anhang B</b>	
<b>Glossar</b>	<b>381</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>387</b>