

Inhaltsverzeichnis

<i>Einführung</i>	21
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
<i>Teil I</i>	
<i>Definition und Planung</i>	27
<i>Kapitel 1</i>	
<i>Von Erbsenzählern und Controllern</i>	29
Die Aufgaben des Controllings	29
Controlling-Tools und Datenquellen	32
Erbsenzählerklischees	33
<i>Kapitel 2</i>	
<i>Gut geplant ist halb gewonnen</i>	35
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

Kapitel 3

Planung ist gut – Kontrolle ist besser **59**

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

Teil II

Die Werkzeugkiste des Controllers **71**

Kapitel 4

Wohin nur mit den Kosten? **73**

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

Kapitel 5

Das Tolle an der Prozesskostenrechnung **89**

Kurzer Prozess	90
Kostenprozessrechnung	90
Prozessbildung	90
Auf der Suche nach den Kostentreibern	93
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	95

Inhaltsverzeichnis :

Kapitel 6

Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) 99

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

Kapitel 7

Der Showdown: Die Bilanz 113

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

Kapitel 8

Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung 131

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

Kapitel 9

Wie teuer darf's denn sein – Target Costing 143

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
Vertriebsweganalyse	208
Steuerung des Außendienstes	209
Außendienstberichtswesen	211
Investitionscontrolling	211
Investitionsplanung	212
Investitionsrealisierung	215
Investitionskontrolle	215
 Kapitel 13	
<i>Wo Controller sonst noch gebraucht werden</i>	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	
<i>Kennzahlen über Kennzahlen</i>	247
 Kapitel 14	
<i>Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen</i>	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

Kapitel 17	
Balanced Scorecard: Vier gewinnt	297
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
 Teil V	
Controlling für Fortgeschrittene	317
 Kapitel 18	
Strategisches Controlling	319
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
 Kapitel 19	
Beteiligungscontrolling	333
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

Kapitel 20

Verhaltenes Controlling **339**

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

Kapitel 21

Controlling in der öffentlichen Verwaltung **349**

Soll: Die outputorientierte Steuerung	350
Ist: Scheitern der neuen Steuerungsinstrumente	351
Kostenträgerrechnung und Produkte einführen	351
Gliederung nach den Kostenträgern	352

Teil VI

Der Top-Ten-Teil **355**

Kapitel 22

Zehn Webseiten für Controller **357**

Controllerspielwiese	357
Controlling-Portal	358
Controllingportal	358
My-Controlling	358
Competence-Site	358
Controllerverein	359
Business-Wissen	359
KPMG	359
Bilanzbuchhalter	359
Controllernetz	360

Kapitel 23

Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller **361**

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
<i>Kapitel 24</i>	
<i>Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten</i>	367
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
<i>Anhang A</i>	
<i>Über die CD</i>	377
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
<i>Anhang B</i>	
<i>Glossar</i>	381
<i>Stichwortverzeichnis</i>	387