

# 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 .....  | 17        |
| <b>2 Der Unternehmenserfolg .....</b>  | <b>19</b> |
| 2.1 Das Herzstück des Controllings: die kurzfristige Erfolgsrechnung .....       | 19        |
| 2.2 Worin unterscheiden sich GuV und interne Erfolgsrechnung? .....              | 21        |
| 2.2.1 Grundkosten .....  | 22        |
| 2.2.2 Anderskosten .....   | 22        |
| 2.2.3 Neutrale Aufwendungen .....  | 22        |
| 2.2.4 Zusatzkosten .....   | 23        |
| 2.3 Bestandsveränderungen – Gesamtkostenverfahren .....                          | 23        |
| <b>3 Der Produkterfolg .....</b>   | <b>29</b> |
| 3.1 Wozu brauchen Sie eine Produkterfolgsrechnung? .....                         | 29        |
| 3.2 So verteilen Sie Ihre Kosten auf die Produkte .....                          | 32        |
| 3.3 Wie ermitteln Sie als Dienstleister den Erfolg Ihrer Dienstleistungen? ..... | 39        |
| 3.4 Wie ermitteln Sie als Auftragsfertiger den Erfolg Ihrer Aufträge? .....      | 44        |
| 3.5 Zusammenführen der Produkterfolgsrechnungen – Umsatzkostenverfahren .....    | 46        |
| <b>4 Kostenstellen .....</b>   | <b>49</b> |
| 4.1 Wozu Sie eine Kostenstellenrechnung benötigen .....                          | 49        |
| 4.2 Wie erfassen Sie die Kostenstellenkosten? .....                              | 51        |
| 4.3 Voraussetzungen für eine wirksame Wirtschaftlichkeitskontrolle .....         | 54        |
| 4.3.1 Cost Center .....  | 55        |
| 4.3.2 Profit Center .....  | 57        |
| 4.3.3 Service Center .....   | 58        |
| <b>5 Verrechnungspreise .....</b>  | <b>61</b> |
| 5.1 Leistungsverrechnung zwischen Kostenstellen .....                            | 61        |
| 5.2 Leistungsverrechnung zwischen verbundenen Unternehmen .....                  | 65        |
| 5.2.1 Preisvergleichsmethode .....   | 66        |
| 5.2.2 Wiederverkaufspreismethode .....   | 67        |
| 5.2.3 Kostenaufschlagsmethode .....  | 67        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.2.4    | Gewinnaufteilungsmethode .....   | 68         |
| 5.2.5    | Nettomargenmethode .....   | 69         |
| <b>6</b> | <b>Der Profit-Center-Erfolg .....</b>  | <b>73</b>  |
| 6.1      | Wie ermitteln Sie einen Profit-Center-Erfolg? .....                          | 73         |
| 6.2      | Was gilt für Serien- oder Massenfertiger? .....                              | 76         |
| 6.3      | Was gilt für Dienstleister oder Auftragsfertiger? .....                      | 81         |
| 6.4      | So ermitteln Sie den Gesamtunternehmenserfolg .....                          | 89         |
| 6.5      | Wie interpretieren Sie den Profit-Center-Erfolg? .....                       | 89         |
| <b>7</b> | <b>Die Deckungsbeitragsrechnung .....</b>                                    | <b>91</b>  |
| 7.1      | Deckungsbeitrag – Was ist das? .....   | 91         |
| 7.2      | Break-Even-Analyse – Wie viel Umsatz brauchen Sie, um Gewinn zu machen? ...  | 93         |
| 7.3      | So hoch sollen Ihre Verkaufspreise mindestens sein! .....                    | 97         |
| 7.4      | Hilfe bei Outsourcing-Entscheidungen (Make-or-Buy) .....                     | 100        |
| 7.5      | Von der einstufigen zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung .....          | 103        |
| 7.6      | Stellen Sie Ihr Produkt-/Dienstleistungssortiment richtig zusammen .....     | 109        |
| 7.6.1    | Finden Sie die Verlustbringer! .....   | 109        |
| 7.6.2    | Planen Sie richtig bei Kapazitätsengpässen! .....                            | 112        |
| 7.6.3    | Setzen Sie Ihr Werbebudget für die richtigen Produkte ein? .....             | 115        |
| <b>8</b> | <b>Controlling für digitale Geschäftsmodelle .....</b>                       | <b>123</b> |
| 8.1      | Welche digitalen Produkte und Services gibt es? .....                        | 123        |
| 8.2      | Die verschiedenen Umsatzarten digitaler Geschäftsmodelle .....               | 124        |
| 8.2.1    | Direkte Umsätze .....  | 125        |
| 8.2.2    | Indirekte Umsätze (Werbeeinnahmen) .....                                     | 126        |
| 8.3      | Besonderheiten bei der Kostenerfassung .....                                 | 129        |
| 8.3.1    | Unterteilung in variable und fixe Kosten .....                               | 129        |
| 8.3.2    | Welche fixen Kosten sind direkt zurechenbar und welche nicht? .....          | 130        |
| 8.3.3    | Wie verteilen wir die »first copy cost«? .....                               | 132        |
| 8.3.4    | Wahl der Beschäftigungsgröße und Proportionalität der variablen Kosten ..... | 133        |
| 8.4      | Zahlenbeispiel .....   | 134        |
| 8.4.1    | Basisdaten .....   | 135        |
| 8.4.2    | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....                                   | 138        |
| 8.4.3    | Break-Even-Analyse und Mindestabsatzmenge .....                              | 139        |
| 8.4.4    | Preiskalkulation/Preisuntergrenze .....                                      | 140        |
| <b>9</b> | <b>Planung/Budgetierung .....</b>  | <b>143</b> |
| 9.1      | Warum Sie Ihr Geschäft planen sollten .....                                  | 143        |
| 9.1.1    | Existenzgründungen .....   | 144        |
| 9.1.2    | Existierende Unternehmen .....   | 144        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 9.2       | So planen Sie Ihren Absatz und Umsatz .....   | 145        |
| 9.3       | Die Kostenplanung .....   | 147        |
| 9.4       | So verteilen Sie Ihre Jahresplanung auf Monate oder Quartale .....                    | 151        |
| 9.5       | Planabweichungen feststellen und das Ergebnis interpretieren .....                    | 154        |
| 9.5.1     | Der Plan-Ist-Vergleich .....  | 154        |
| 9.5.2     | Der Soll-Ist-Vergleich .....  | 157        |
| 9.5.3     | Der Zeitvergleich (Vorjahresvergleich) und der Betriebsvergleich (Benchmarking) ..... | 160        |
| 9.6       | Wie wird das laufende Jahr am Ende aussehen? .....                                    | 162        |
| 9.7       | Rolling Forecast .....  | 166        |
| 9.8       | Abweichungsanalysen für Cost/Service/ Profit Center, Produkte/Dienstleistungen .....  | 167        |
| 9.9       | Die Mehrjahresplanung .....   | 170        |
| 9.10      | Der Planungskalender .....  | 170        |
| 9.11      | Alternative Konzepte der Planung: Beyond Budgeting .....                              | 171        |
| <b>10</b> | <b>Liquidität .....</b>   | <b>173</b> |
| 10.1      | Warum Sie eine Liquiditätsplanung brauchen .....                                      | 173        |
| 10.2      | Machen Sie es wie die Großen .....  | 174        |
| 10.3      | Beispielrechnung zur Liquiditätsplanung .....   | 176        |
| <b>11</b> | <b>Investitionen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen .....</b>                        | <b>181</b> |
| 11.1      | Welche Methode Sie anwenden können .....  | 182        |
| 11.2      | Die Kapitalwertmethode .....  | 183        |
| <b>12</b> | <b>Berichtswesen und Kennzahlen .....</b>   | <b>187</b> |
| 12.1      | So bauen Sie ein Berichtswesen auf .....  | 187        |
| 12.2      | Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....  | 188        |
| <b>13</b> | <b>Das Controlling organisieren .....</b>   | <b>191</b> |
| 13.1      | Was wird vom Controlling erwartet? .....  | 192        |
| 13.2      | Das Controlling in die Unternehmensorganisation einbinden .....                       | 192        |
| <b>14</b> | <b>Nachhaltigkeitsberichterstattung kompakt .....</b>                                 | <b>195</b> |
| 14.1      | Gesetzliche Grundlagen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung .....                 | 196        |
| 14.2      | Wesentlichkeitsanalyse .....  | 199        |
| 14.3      | Wahl des Berichtsstandards .....  | 201        |
| 14.4      | Das Füllen des Berichts – die Indikatoren .....                                       | 202        |
| 14.5      | Die EU-Taxonomie .....  | 204        |
| 14.5.1    | Taxonomiefähigkeit .....  | 205        |
| 14.5.2    | Vorgehensweise: 5 Schritte zur EU-Taxonomie .....                                     | 205        |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Schlusswort .....          | 209 |
| Literaturverzeichnis ..... | 211 |
| Stichwortverzeichnis ..... | 213 |