

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Führungsaufgabe Controlling	13
1.1 Mit Zahlen führen	16
1.1.1 Ziele definieren	18
1.1.2 Zahlen ermitteln	21
1.1.3 Abweichungen feststellen	22
1.2 Komplexität reduzieren	23
1.3 Zuverlässigkeit schaffen	24
1.4 Planung systematisieren	25
1.5 Wirtschaftlichkeit analysieren	30
1.6 Entscheidungen vorbereiten	32
1.7 Zusammenfassung	33
2 Kennzahlen	35
2.1 Anforderungen an Kennzahlen	35
2.2 Chancen und Risiken der Verwendung von Kennzahlen	36
2.2.1 Chancen	37
2.2.2 Risiken	37
2.3 Wichtige Kennzahlen	38
2.3.1 Finanzkennzahlen	39
2.3.2 Erfolgskennzahlen	43
2.3.3 Liquiditätskennzahlen	49
2.3.4 Projektkennzahlen	55
2.3.5 Spezielle Zahlen	60
2.4 Kennzahlensysteme	65
2.4.1 Anforderungen an ein Kennzahlensystem	65
2.4.2 Beispiel: Return on Investment (ROI)	66
3 Rohstoff Daten	71
3.1 Daten im Controlling	71
3.2 Daten in der Digitalisierung	74
3.3 Datenquellen	75
3.3.1 Anforderungen	75
3.3.2 Interne Quellen	77
3.3.3 Externe Quellen	79

3.4	Datenqualität	82
3.4.1	Qualitätskriterien	82
3.4.2	Datenqualität verbessern	84
3.5	Schnelle Daten	86
3.6	Datensteckbrief	87
4	Operatives Controlling	91
4.1	Themen des Controllings	92
4.2	Istwerte	95
4.2.1	Quelle der Istdaten	95
4.2.2	Zeitbezug der Istdaten	96
4.2.3	Istdaten der Vergangenheit	98
4.3	Operative Planung	98
4.3.1	Umfeld der operativen Planung	99
4.3.2	Inhalt der Planung	106
4.3.3	Planungsprozess	113
4.3.4	Zeitbezug der operativen Planung	116
4.4	Abweichungen	126
4.4.1	Feststellen	128
4.4.2	Analysieren	132
4.4.3	Reagieren	141
4.5	Liquiditätsplanung	147
4.5.1	Einzahlungen	147
4.5.2	Auszahlungen	151
4.5.3	Der Plan	152
4.6	Wirtschaftlichkeitsberechnungen	164
4.6.1	Gründe	166
4.6.2	Vorteile	167
4.6.3	Nachteile	170
4.6.4	Ergebnis	172
4.7	Deckungsbeitragsrechnung	174
4.7.1	Direkte und indirekte Kosten	175
4.7.2	Kostenzuordnung	177
4.7.3	Mehrstufigkeit	179
4.7.4	Beispiele	181
5	Controllingberichte	185
5.1	Berichtsarten	187
5.1.1	Listen	187
5.1.2	Zahlen	190
5.1.3	Grafiken	191
5.1.4	Dashboard	195

5.2	Berichtsgestaltung	198
5.2.1	Regeln	198
5.2.2	Beeinflussung	199
5.3	Berichtsempfänger	203
5.3.1	Interne Empfänger	203
5.3.2	Externe Empfänger	204
5.4	Zeitpunkt der Berichterstattung	206
5.5	Berichtsverteilung	210
6	Strategisches Controlling	215
6.1	Strategische Inhalte	218
6.1.1	Abgrenzung zu Mission und Vision	218
6.1.2	Anforderungen	220
6.1.3	Bestätigung	221
6.2	Analysen	223
6.2.1	Marktanalysen	223
6.2.2	Analyse der Beschaffungsseite	225
6.2.3	Analyse des Umfelds	227
6.2.4	Personalmarkt	229
6.3	Strategische Controlling-Instrumente	229
6.3.1	SWOT-Analyse	230
6.3.2	Portfolioanalyse	235
6.3.3	Benchmarking	242
6.3.4	Szenarien	247
6.4	Chancen und Risiken	251
6.4.1	Die Risiken	251
6.4.2	Die Chancen	253
6.5	Ablauf des strategischen Controllings	254
7	Projektcontrolling	259
7.1	Projektdefinition	260
7.1.1	Aufgabentyp	260
7.1.2	Anlass	261
7.1.3	Wirtschaftliche Relevanz	262
7.2	Projektteam	264
7.2.1	Gesamtverantwortung	264
7.2.2	Teammitglieder	265
7.2.3	Steuerungskomitee	266
7.3	Projektplanung	266
7.3.1	Ziele definieren	266
7.3.2	Daten beschaffen	267
7.3.3	Teilaufgaben definieren	268

7.3.4	Zeitplanung	269
7.3.5	Meilensteine	273
7.4	Projektsteuerung	276
7.4.1	Projektmeetings	276
7.4.2	Abweichungsanalyse	278
7.4.3	Reaktionen auf Abweichungen	279
7.5	Projektabschluss	280
7.5.1	Offizielles Ende	280
7.5.2	Soll/Ist-Abweichungen	281
7.5.3	Dokumentation	281
7.6	Einordnung Projektcontrolling	282
8	Besonderes Controlling	285
8.1	Risikoanalysen	285
8.1.1	Risikomanagement in 3 Stufen	286
8.1.2	Kennzahlen	289
8.2	Anti Bribery & Corruption (ABC)	290
8.3	Compliance	292
8.4	Mit Controlling durch die Krise	294
8.4.1	Krisengründe	295
8.4.2	Vorbereitung des Unternehmens	296
8.4.3	Krisenmanagement	299
9	Controllingtrends in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	303
9.1	Digitalisierung	303
9.2	Entscheidungsgeschwindigkeit	305
9.3	Autonome Verarbeitung	306
9.4	Veränderte Entscheidungsfelder	308
	Abkürzungsverzeichnis	311
	Stichwortverzeichnis	313