

Auf einen Blick

Über die Autoren	7
Einführung	21
Teil I: Definition und Planung	25
Kapitel 1: Von Erbsenzählern und Controllern	27
Kapitel 2: Gut geplant ist halb gewonnen	33
Kapitel 3: Planung ist gut – Kontrolle ist besser	51
Teil II: Die Werkzeugkiste des Controllers	59
Kapitel 4: Wohin nur mit den Kosten?	61
Kapitel 5: Hochspannung: Interne Verrechnungspreise	75
Kapitel 6: Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	83
Kapitel 7: Der Showdown: Die Bilanz	95
Kapitel 8: Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung	113
Kapitel 9: Wie teuer darf's denn sein? Target Costing	123
Kapitel 10: Digitalisierung im Controlling	133
Kapitel 11: Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber	141
Teil III: Bereichscontroller	159
Kapitel 12: In-, Through- und Output-Controlling	161
Kapitel 13: Wo Controller sonst noch gebraucht werden	183
Teil IV: Kennzahlen über Kennzahlen	203
Kapitel 14: Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen	205
Kapitel 15: Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme	221
Kapitel 16: Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land	229
Kapitel 17: Balanced Scorecard: Vier gewinnt	237
Teil V: Controlling für Fortgeschrittene	247
Kapitel 18: Strategisches Controlling	249
Kapitel 19: Beteiligungscontrolling	263
Kapitel 20: Verhaltene Controlling	269
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	279
Kapitel 21: Zehn Webseiten für Controller	281
Kapitel 22: Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller	285
Kapitel 23: Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten	291

10 Auf einen Blick

Anhang: Glossar	299
Abbildungsverzeichnis	305
Stichwortverzeichnis	307

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einführung	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	22
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	23
Anhang A	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	24
Wie es weitergeht	24
TEIL I	
DEFINITION UND PLANUNG	25
Kapitel 1	
Von Erbsenzählern und Controllern	27
Die Aufgaben des Controllings	27
Controlling-Tools und Datenquellen	30
Erbsenzählerklischees	31
Kapitel 2	
Gut geplant ist halb gewonnen	33
Ziellos = Planlos	33
Jetzt wird geplant	34
Ziele greifbar machen	34
Planung mit System	37
Planungsphasen	40
Budgetplanung – oder: Wer soll das bezahlen	44
Budgetplanung vorbereiten	45
Daten eingeben	46
Budgetdurchsprache	46
Zielvereinbarung abschließen	46
Die rollierende Planung	47
Der rollierende Forecast	48
Ausgeplant und verabschiedet	49

Kapitel 3	
Planung ist gut – Kontrolle ist besser	51
Controlling is watching you	51
Aber wozu benötigen Sie überhaupt Kontrollprozesse?	51
Wird das Ist im Soll sein?	53
Toleranzen.	54
Verantwortlichkeiten	55
Wo klemmt es: Abweichungsanalysen	56
Gibt es methodische Ursachen?	56
Anpassungsmaßnahmen	57
TEIL II	
DIE WERKZEUGKISTE DES CONTROLLERS	59
Kapitel 4	
Wohin nur mit den Kosten?	61
Nichts ist umsonst.	61
Was sind denn nun Kosten?	62
Wie werden Kosten unterteilt?	62
Kostenartenrechnung.	64
Räumen Sie die Kosten auf.	64
Die Buchhaltung – dein Freund und Helfer	65
Kostenstellenrechnung	66
Die üblichen Verdächtigen	67
Haupttäter und Mitangeklagte.	68
BAB – damit niemand sich verfährt.	68
Kostenträgerrechnung	70
Die gemeinen Gemeinkosten.	70
Die Kalkulationszuschlagssätze schlagen zu	71
Berechnung der Kalkulationszuschlagssätze	71
Kapitel 5	
Hochspannung: Interne Verrechnungspreise	75
Die Aufgaben der Verrechnungspreise	75
Koordinations- und Steuerungsaufgabe.	76
Ergebnisermittlung mit Verrechnungspreisen.	76
Steuerminimierung – Vermeidung unnötiger Steuerbelastungen	76
Kalkulationsbasis für Produkte und Dienstleistungen	77
Immer wieder auftretende Zielkonflikte.	77
Die verschiedenen Arten von Verrechnungspreisen	78
Nicht immer möglich – marktorientierte Verrechnungspreise	79
Auf dem Basar – verhandlungsorientierte Verrechnungspreise.	80
Beliebt – kostenorientierte Verrechnungspreise.	80

Kapitel 6	
Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	83
Die Basis der Erfolgsrechnung	83
Schweizer Obligationenrecht: Artikel 959b	84
Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren – die Qual der Wahl	85
Jetzt wird's international: IFRS und US-GAAP	86
Definiere IFRS	87
Der Unterschied zwischen IFRS und den nationalen Regeln	87
Definiere US-GAAP	87
Der Aufbau der GuV	88
Schritt 1: Die Umsatzerlöse	88
Schritt 2: Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	88
Herstellungskosten nach deutschem Recht	88
Herstellungskosten nach IFRS	89
Ermittlung der Herstellungskosten	89
Schritt 3: Bruttoergebnis vom Umsatz	90
Schritt 4: Vertriebskosten	91
Schritt 5: allgemeine Verwaltungskosten	91
Schritt 6: sonstige betriebliche Erträge	91
Schritt 7: sonstige betriebliche Aufwendungen	91
Schritt 8: Erträge aus Beteiligungen	91
Schritt 9: Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	92
Schritt 10: sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	92
Schritt 11: Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	92
Schritt 12: Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon an verbundene Unternehmen)	92
Schritt 13: Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	93
Schritt 14: Ergebnis nach Steuern	93
Schritt 15: sonstige Steuern	93
Schritt 16: Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	93
Kapitel 7	
Der Showdown: Die Bilanz	95
Was muss ein Controller über die Bilanz wissen?	95
Die Aktivseite	96
Anlagevermögen	97
Finanzanlagen	100
Umlaufvermögen	100
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)	102

14 Inhaltsverzeichnis

Die Passivseite	102
Rückstellungen	105
Verbindlichkeiten	106
Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP)	106
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz	107
Bilanz international: IFRS und US-GAAP	109
Kapitel 8	
Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung	113
Wir trennen fix und variabel	113
Der Deckungsbeitrag – Theorie	114
Der Deckungsbeitrag – Praxis	115
Stufe für Stufe	118
Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung	118
Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	120
Kapitel 9	
Wie teuer darf's denn sein? Target Costing	123
Was ist Target Costing?	124
Top down und Bottom up	124
Phase 1: Marktpreis herausfinden	125
Phase 2: Gewinnspanne festlegen	126
Phase 3: Die erlaubten Kosten auf die Produktkomponenten verteilen	127
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln	128
Phase 5: Verhandlungsprozess: Ermittlung der Target Costs	128
Nicht stehen bleiben - Continuous Improvement	130
Kapitel 10	
Digitalisierung im Controlling	133
Wir sind alle digital	133
Neue Werkzeuge und Methoden im Controlling	134
Business Intelligence	135
Business Analytics	137
Neue Arbeitsweisen und Aufgaben	138
Kapitel 11	
Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber	141
Auf der Suche nach Informationen	142
Adressatengerechte Reports	144
Zügeln Sie Ihre Kreativität beim Layout!	145
Geben Sie nicht so viele verschiedene Reports heraus!	145
Geben Sie die einzelnen Reports nicht allzu häufig heraus!	145
Begrenzen Sie den Umfang der Reports – und zwar heftig!	145
Externes Berichtswesen	146
Bestandteile des externen Berichtswesens	147
Qualität des externen Berichtswesens	147

Internes Berichtswesen	148
Die Gestaltung der Reports	149
Die Plan- und Forecastwerte ermitteln	151
Business Case oder: Wie erfolgreich wird das neue Produkt?	154
Die Erläuterung des Sachverhalts	155
Die Nachhaltigkeitsberichte	155
Die EU-Richtlinie	155
IFRS und Nachhaltigkeitsberichtserstattung	157
ESG-Reporting und das Controlling	158

**TEIL III
BEREICHSCONTROLLER..... 159**

**Kapitel 12
In-, Through- und Output-Controlling 161**

Einkaufscontrolling	161
Steuern des Einkaufsprozesses	162
Planung und Kontrolle des Einkaufs	163
Produktionscontrolling	163
Soll-Ist-Vergleiche von Produktionskennzahlen	164
Produktionsplanung	165
Produktcontrolling	165
Wirtschaftlichkeit	166
Produktqualität und -akzeptanz	171
Vertriebscontrolling	171
Vertriebskostenrechnung	172
Vertriebsenerfolgsrechnung	172
Vertriebswegeanalyse	173
Steuerung des Außendienstes	174
Außendienstberichtswesen	175
Investitionscontrolling	176
Investitionsplanung	176
Make or buy? Der Barwert hat das letzte Wort!	177
Investitionsrealisierung	180
Investitionskontrolle	180

**Kapitel 13
Wo Controller sonst noch gebraucht werden..... 183**

Projektcontrolling	184
Ein Projekt, ein Projekt	185
IT-Controlling	188
Neue Server braucht das Land.	188
Outsourcing	190
Migrationskosten bei einem Software-Wechsel	190
Personalcontrolling	191
Schritt 1: Die Personalkosten	192
Schritt 2: Personal-Kennzahlen	193

16 Inhaltsverzeichnis

Qualitätscontrolling.....	196
Riskmanagement.....	198
Schritt 1: Aufzeigen der möglichen Risiken.....	198
Schritt 2: Bewertung der Risiken.....	200
Schritt 3: Maßnahmen zur Risikominimierung.....	201

TEIL IV KENNZAHLEN ÜBER KENNZAHLEN 203

Kapitel 14 Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen..... 205

Keine Angst vor Kennzahlen.....	205
Rentabilität: Umsatz allein reicht nicht aus.....	206
Eigenkapitalrentabilität.....	207
Gesamtkapitalrentabilität.....	208
Umsatzrentabilität.....	210
Liquidität-oder: Auch die Gehälter müssen bezahlt werden.....	211
Liquidität 1. Grades (Barliquidität).....	211
Liquidität 2. Grades.....	212
Liquidität 3. Grades.....	213
Was gehört wem? Kapitalstruktur.....	214
Die Eigenkapitalquote.....	215
Die Fremdkapitalquote.....	215
Die Verschuldungsquote.....	215
Der Cashflow.....	216
Objectives and Key Results.....	217

Kapitel 15 Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme..... 221

Kennzahlen mit System.....	221
Vier Gründe für ein Kennzahlensystem.....	222
Alles auf einen Blick.....	222
Transparente Darstellung.....	222
Entscheidungsunterstützung.....	223
Systemseitige Unterstützung.....	223
Die Einflussgrößen des ROI: Das Du-Pont-System.....	223
Umsatzrentabilität oder: Welchen Anteil des Umsatzes darf ich behalten?.....	224
Kapitalumschlag – wie arbeitet mein Kapital?.....	224
Return on Investment: Was springt für Eigner und Anleger raus?.....	225
Noch mehr Kennzahlensysteme.....	226
Das ZVEI-Kennzahlensystem.....	226
Das Rentabilitäts-Liquiditäts-System.....	227
Ein kleines Fazit zum Thema Kennzahlen.....	227

Kapitel 16	
Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land	229
Warum Benchmarking	229
Wie führe ich ein Benchmarking durch? Die Schritte zum Erfolg	231
Erster Schritt: Was und wann	231
Zweiter Schritt: Auswahl des Benchmarking-Unternehmens und Festlegung der Peer-Group	232
Dritter Schritt: Die Daten einsammeln und aufhübschen	233
Vierter Schritt: Das Benchmarking-Ergebnis	234
Fünfter Schritt: Maßnahmen ergreifen	235
Kapitel 17	
Balanced Scorecard: Vier gewinnt	237
Auswahl der Perspektiven	237
Die finanzielle Perspektive	238
Die Kundenperspektive	239
Die Prozessperspektive	239
Die Lern- und Entwicklungsperspektive	240
Noch mehr Perspektiven	241
Von der Vision zum Unternehmensziel	242
Der Leitstern: Die Unternehmensvision	242
Unternehmensleitbilder und Unternehmensziele	242
Die passenden Strategien und Aktionen entwickeln	243
Aufbau einer Balanced Scorecard	244
Kennzahlen nach Perspektiven sortieren	244
Die Kennzahlen hierarchisieren und die BSC erstellen	245
TEIL V	
CONTROLLING FÜR FORTGESCHRITTENE	247
Kapitel 18	
Strategisches Controlling	249
Was das strategische Controlling kann	249
Instrumente des strategischen Controllings	251
Stärken-Schwächen-Analyse	251
Die SWOT-Analyse	253
Die Produktlebenszyklus-Analyse	255
Die Portfolio-Analyse oder Vier-Felder-Matrix	257
Frühwarnsysteme	260
Kapitel 19	
Beteiligungscontrolling	263
Ziele des Beteiligungscontrollings	263
Arten und Instrumente des Beteiligungscontrollings	264
Das strategische Beteiligungscontrolling	265
Instrumente des strategischen Beteiligungscontrollings	265

18 Inhaltsverzeichnis

Das operative Teilnehmungscontrolling	266
Instrumente des operativen Teilnehmungscontrollings	266
Zentral oder dezentral – das ist hier die Frage	267

Kapitel 20 **Verhaltenes Controlling** **269**

Menschlich: Behavioral Controlling	269
Entscheidungen werden beeinflusst	270
Verirrt mit P4P: Pay for Performance	271
Lösbare Zielvorgaben	273
Messbare Ziele beim Policy Deployment	273
Ein PD-Ziel umsetzen: Slacks reduzieren	274
Slacks erkennen	276

TEIL VI **DER TOP-TEN-TEIL** **279**

Kapitel 21 **Zehn Webseiten für Controller** **281**

Controllerspielwiese	281
ieconomics.de	282
Controllingportal	282
Handelsblatt	282
Competence-Site	282
Controllerverein	283
Wirtschaftslexikon24	283
Gruenderlexikon	283
ChatGPT	283
Wikipedia	284
podcast.de	284

Kapitel 22 **Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller** **285**

Pivot-Tabellen	285
Entfernen des lästigen »#DIV/0!« in Excel-Reports	286
Bedingte Formatierung in Excel	286
Excel: Die Richtung bei Drücken der Eingabetaste ändern	287
Excel: Sichtbare Zellen markieren	287
Excel: Doppelte Daten löschen	287
Kommentare in Excel einfügen	288
Excel-Tabellen drehen	288
Zellnamen in Excel vergeben	288
Die Excel-Funktion SUMMEWENN	289

Kapitel 23
Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen
könnten **291**

- Value Based Management 291
- Beyond Budgeting 292
- Zero-Base-Budgeting 293
- Kanban 294
- Working Capital Management 295
- Customer Relationship Management 296
- Knowledge Management 297
- Ökobilanz 297
- Workflow Management 298
- Six Sigma 298

Anhang: Glossar **299**

Abbildungsverzeichnis **305**

Stichwortverzeichnis **307**

