

# Auf einen Blick

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
<b>Teil I: Definition und Planung</b> .....	<b>25</b>
<b>Kapitel 1:</b> Von Erbsenzählern und Controllern .....	27
<b>Kapitel 2:</b> Gut geplant ist halb gewonnen .....	33
<b>Kapitel 3:</b> Planung ist gut – Kontrolle ist besser .....	55
<b>Teil II: Die Werkzeugkiste des Controllers</b> .....	<b>65</b>
<b>Kapitel 4:</b> Wohin nur mit den Kosten? .....	67
<b>Kapitel 5:</b> Das Tolle an der Prozesskostenrechnung .....	83
<b>Kapitel 6:</b> Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) .....	91
<b>Kapitel 7:</b> Der Showdown: Die Bilanz .....	103
<b>Kapitel 8:</b> Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung .....	121
<b>Kapitel 9:</b> Wie teuer darf's denn sein? Target Costing .....	131
<b>Kapitel 10:</b> IT – steh uns bei! .....	143
<b>Kapitel 11:</b> Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber .....	151
<b>Teil III: Bereichscontroller</b> .....	<b>175</b>
<b>Kapitel 12:</b> In-, Through- und Output-Controlling .....	177
<b>Kapitel 13:</b> Wo Controller sonst noch gebraucht werden .....	201
<b>Teil IV: Kennzahlen über Kennzahlen</b> .....	<b>229</b>
<b>Kapitel 14:</b> Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen .....	231
<b>Kapitel 15:</b> Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme .....	253
<b>Kapitel 16:</b> Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land .....	263
<b>Kapitel 17:</b> Balanced Scorecard: Vier gewinnt .....	275
<b>Teil V: Controlling für Fortgeschrittene</b> .....	<b>293</b>
<b>Kapitel 18:</b> Strategisches Controlling .....	295
<b>Kapitel 19:</b> Beteiligungscontrolling .....	309
<b>Kapitel 20:</b> Verhaltene Controlling .....	315
<b>Kapitel 21:</b> Controlling in der öffentlichen Verwaltung .....	325
<b>Teil VI: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>331</b>
<b>Kapitel 22:</b> Zehn Webseiten für Controller .....	333
<b>Kapitel 23:</b> Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller .....	337
<b>Kapitel 24:</b> Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten .....	343
<b>Anhang A:</b> Über die Dateien zum Download .....	351
<b>Anhang B:</b> Glossar .....	355
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>363</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
Über dieses Buch .....	19
Konventionen in diesem Buch .....	20
Törichte Annahmen über den Leser .....	20
Was Sie nicht lesen müssen .....	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	20
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	22
Wie es weitergeht .....	23
 <b>TEIL I</b>	
<b>DEFINITION UND PLANUNG</b> .....	<b>25</b>
 <b>Kapitel 1</b>	
<b>Von Erbsenzählern und Controllern</b> .....	<b>27</b>
Die Aufgaben des Controllings .....	27
Controlling-Tools und Datenquellen .....	30
Erbsenzählerklischees .....	31
 <b>Kapitel 2</b>	
<b>Gut geplant ist halb gewonnen</b> .....	<b>33</b>
Ziellos = Planlos .....	33
Jetzt wird geplant .....	34
Ziele greifbar machen .....	34
Planung mit System .....	37
Planungsphasen .....	39
Budget – oder: Wer soll das bezahlen ... ..	48
Ausgeplant und verabschiedet .....	53
 <b>Kapitel 3</b>	
<b>Planung ist gut – Kontrolle ist besser</b> .....	<b>55</b>
Controlling is watching you .....	55
Aber wozu benötigen Sie überhaupt Kontrollprozesse? .....	56
Wird das Ist im Soll sein? .....	57
Toleranzen .....	58
Verantwortlichkeiten .....	60
Wo klemmt es: Abweichungsanalysen .....	61
Gibt es methodische Ursachen? .....	63
Anpassungsmaßnahmen .....	64

**TEIL II**  
**DIE WERKZEUGKISTE DES CONTROLLERS ..... 65**

**Kapitel 4**  
**Wohin nur mit den Kosten? ..... 67**

    Nichts ist umsonst ..... 67

        Was sind denn nun Kosten? ..... 68

        Wie werden Kosten unterteilt? ..... 68

    Kostenartenrechnung ..... 70

        Räumen Sie die Kosten auf ..... 71

        Die Buchhaltung – dein Freund und Helfer ..... 71

    Kostenstellenrechnung ..... 73

        Die üblichen Verdächtigen ..... 73

        Haupttäter und Mitangeklagte ..... 74

        BAB – damit niemand sich verfährt ..... 75

    Kostenträgerrechnung ..... 76

        Die gemeinen Gemeinkosten ..... 77

        Die Kalkulationszuschlagssätze schlagen zu ..... 78

        Berechnung der Kalkulationszuschlagssätze ..... 78

**Kapitel 5**  
**Das Tolle an der Prozesskostenrechnung ..... 83**

    Kurzer Prozess ..... 83

    Kostenprozessrechnung ..... 85

        Prozessbildung ..... 85

        Auf der Suche nach den Kostentreibern ..... 87

    Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung ..... 89

**Kapitel 6**  
**Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) ..... 91**

    Die Basis der Erfolgsrechnung ..... 91

        Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren – die Qual der Wahl ..... 93

    Jetzt wird's international: IFRS und US-GAAP ..... 94

        Definiere IFRS ..... 95

        Der Unterschied zwischen IFRS und den nationalen Regeln ..... 95

        Definiere US-GAAP ..... 95

    Der Aufbau der GuV ..... 95

**Kapitel 7**  
**Der Showdown: Die Bilanz ..... 103**

    Was muss ein Controller über die Bilanz wissen? ..... 103

    Die Aktivseite ..... 105

        Anlagevermögen ..... 106

        Umlaufvermögen ..... 109

        Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP) ..... 111

Die Passivseite . . . . .	111
Eigenkapital . . . . .	111
Rückstellungen . . . . .	113
Verbindlichkeiten . . . . .	115
Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP) . . . . .	115
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz . . . . .	116
Bilanz international: IFRS und US-GAAP . . . . .	117

## Kapitel 8

### Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung . . . . . 121

Wir trennen fix und variabel . . . . .	121
Der Deckungsbeitrag – Theorie . . . . .	122
Der Deckungsbeitrag – Praxis . . . . .	124
Stufe für Stufe . . . . .	127
Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	127
Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	128

## Kapitel 9

### Wie teuer darfs denn sein? Target Costing . . . . . 131

Was ist Target Costing? . . . . .	131
Top down und Bottom up . . . . .	132
Phase 1: Marktpreis herausfinden . . . . .	133
Phase 2: Gewinnspanne festlegen . . . . .	134
Phase 3: Die erlaubten Kosten auf die Produktkomponenten verteilen . . . . .	135
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln . . . . .	136
Phase 5: Verhandlungsprozess: Ermittlung der Target Costs . . . . .	136
Nicht stehen bleiben – Continuous Improvement . . . . .	139

## Kapitel 10

### IT – steh uns bei! . . . . . 143

SAP® und Co. . . . .	143
Data Warehouse – Wo kauf ich meine Daten ein? . . . . .	146
Die Geschichte von Mensch, Computer und der Info-Versorgung . . . . .	149

## Kapitel 11

### Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber . . . . . 151

Auf der Suche nach Informationen . . . . .	152
Adressatengerechte Reports . . . . .	157
Externes Berichtswesen . . . . .	159
Bestandteile des externen Berichtswesens . . . . .	160
Qualität des externen Berichtswesens . . . . .	161
Internes Berichtswesen . . . . .	161
En gros ... . . . .	162
... und en detail . . . . .	162
Berichtsvielfalt . . . . .	164
Forecasting: Die Wahrsager-Funktion des Controllers . . . . .	165

Business Case oder: Wie erfolgreich wird das neue Produkt? . . . . .	169
Die Erläuterung des Sachverhalts . . . . .	171
Cockpit Charts . . . . .	171

## **TEIL III BEREICHSCONTROLLER . . . . . 175**

### **Kapitel 12 In-, Through- und Output-Controlling . . . . . 177**

Einkaufscontrolling . . . . .	177
Steuern des Einkaufsprozesses . . . . .	178
Planung und Kontrolle des Einkaufs . . . . .	179
Produktionscontrolling . . . . .	180
Soll-Ist-Vergleiche von Produktionskennzahlen . . . . .	181
Produktionsplanung . . . . .	182
Produktcontrolling . . . . .	183
Wirtschaftlichkeit . . . . .	183
Produktqualität und -akzeptanz . . . . .	188
Vertriebscontrolling . . . . .	189
Vertriebskostenrechnung . . . . .	190
Vertriebserfolgsrechnung . . . . .	190
Vertriebsweganalyse . . . . .	191
Steuerung des Außendiensts . . . . .	193
Außendienstberichtswesen . . . . .	195
Investitionscontrolling . . . . .	195
Investitionsplanung . . . . .	196
Investitionsrealisierung . . . . .	199
Investitionskontrolle . . . . .	199

### **Kapitel 13 Wo Controller sonst noch gebraucht werden . . . . . 201**

Projektcontrolling . . . . .	202
Ein Projekt, ein Projekt ... . . . .	203
IT-Controlling . . . . .	208
Neue Server braucht das Land . . . . .	208
Los geht's . . . . .	208
Die Reparaturkosten . . . . .	209
Supportkosten . . . . .	210
Kosten der Ausfallzeiten . . . . .	211
Das Gesamtergebnis der TCO-Modellrechnung . . . . .	212
Outsourcing . . . . .	213
Migrationskosten bei einem Software-Wechsel . . . . .	213
Personalcontrolling . . . . .	215
Schritt 1: Die Personalkosten . . . . .	215
Schritt 2: Personal-Kennzahlen . . . . .	217
Qualitätscontrolling . . . . .	221

Riskmanagement . . . . .	223
Schritt 1: Aufzeigen der möglichen Risiken . . . . .	224
Schritt 2: Bewertung der Risiken . . . . .	226
Schritt 3: Maßnahmen zur Risikominimierung . . . . .	226

## **TEIL IV KENNZAHLEN ÜBER KENNZAHLEN . . . . . 229**

### **Kapitel 14**

#### **Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen . . . . . 231**

Keine Angst vor Kennzahlen . . . . .	231
Rentabilität: Umsatz allein reicht nicht aus . . . . .	232
Eigenkapitalrentabilität . . . . .	233
Gesamtkapitalrentabilität . . . . .	236
Umsatzrentabilität . . . . .	238
Liquidität – oder: Auch die Gehälter müssen bezahlt werden . . . . .	241
Liquidität 1. Grades (Barliquidität) . . . . .	241
Liquidität 2. Grades . . . . .	243
Liquidität 3. Grades . . . . .	245
Was gehört wem? Kapitalstruktur . . . . .	246
Die Eigenkapitalquote . . . . .	247
Die Fremdkapitalquote . . . . .	248
Die Verschuldungsquote . . . . .	249
Der Cashflow . . . . .	250

### **Kapitel 15**

#### **Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme . . . . . 253**

Kennzahlen mit System . . . . .	253
Vier Gründe für ein Kennzahlensystem . . . . .	254
Die Einflussgrößen des ROI: Das Du-Pont-System . . . . .	256
Umsatzrentabilität oder: Welchen Anteil des Umsatzes darf ich behalten? . . . . .	256
Kapitalumschlag – wie arbeitet mein Kapital? . . . . .	257
Return on Investment: Was springt für Eigner und Anleger raus? . . . .	259
Noch mehr Kennzahlensysteme . . . . .	260
Das ZVEI-Kennzahlensystem . . . . .	260
Das Rentabilitäts-Liquiditäts-System . . . . .	262
Ein kleines Fazit zum Thema Kennzahlen . . . . .	262

### **Kapitel 16**

#### **Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land . . . . . 263**

Warum Benchmarking? . . . . .	263
Wie führe ich ein Benchmarking durch? Die zehn Schritte zum Erfolg . . . .	264
Schritt 1: Was und wann . . . . .	264
Schritt 2: Weg mit den alten Plänen – her mit den neuen Zielen . . . .	265
Schritt 3: Kottan ermittelt: Die Suche nach den schlimmen Fingern . . .	265

Schritt 4: Die Suche nach Benchmarking-Partnern . . . . .	266
Schritt 5: Datenerhebung: Ran an die Zahlen! . . . . .	267
Schritt 6: Datenaufbereitung: Von den Rohdaten zu richtigen Benchmarking-Zahlen . . . . .	268
Schritt 7: Das Vergleichsergebnis . . . . .	268
Schritt 8: Abweichungsanalyse und Verbesserungsmaßnahmen . . . . .	270
Schritt 9: Festlegung der Ziele und Maßnahmen . . . . .	272
Schritt 10: Umsetzung und Kontrolle . . . . .	273

## **Kapitel 17**

<b>Balanced Scorecard: Vier gewinnt . . . . .</b>	<b>275</b>
Auswahl der Perspektiven . . . . .	275
Umsetzung in Kennzahlen . . . . .	277
Schritt 1: Finden Sie das Unternehmensziel der nächsten ein, zwei Jahre heraus! . . . . .	277
Schritt 2: Die passenden Strategien entwickeln . . . . .	277
Schritt 3: Konkrete Aktionen erarbeiten . . . . .	278
Schritt 4: Die passenden Kennzahlen suchen und finden . . . . .	279
Aufbau einer Balanced Scorecard . . . . .	281
Schritt 5: Kennzahlen nach Perspektiven sortieren . . . . .	281
Schritt 6: Kennzahlen hierarchisieren . . . . .	284
Schritt 7: Die Balanced Scorecard erstellen . . . . .	288
Begrenzte Haltbarkeit . . . . .	292

## **TEIL V**

<b>CONTROLLING FÜR FORTGESCHRITTENE . . . . .</b>	<b>293</b>
---	------------

## **Kapitel 18**

<b>Strategisches Controlling . . . . .</b>	<b>295</b>
Was das strategische Controlling kann . . . . .	295
Instrumente des strategischen Controllings . . . . .	297
Stärken-Schwächen-Analyse . . . . .	297
Die SWOT-Analyse . . . . .	300
Die Produktlebenszyklus-Analyse . . . . .	302
Die Portfolio-Analyse oder Vier-Felder-Matrix . . . . .	303
Frühwarnsysteme . . . . .	307

## **Kapitel 19**

<b>Beteiligungscontrolling . . . . .</b>	<b>309</b>
Ziele des Beteiligungscontrollings . . . . .	309
Arten und Instrumente des Beteiligungscontrollings . . . . .	310
Das strategische Beteiligungscontrolling . . . . .	311
Instrumente des strategischen Beteiligungscontrollings . . . . .	311
Das operative Beteiligungscontrolling . . . . .	312
Instrumente des operativen Beteiligungscontrollings . . . . .	312
Zentral oder dezentral – das ist hier die Frage . . . . .	313

<b>Kapitel 20</b>	
<b>Verhaltenes Controlling</b>	<b>315</b>
Menschlich: Behavioral Controlling	315
Entscheidungen werden beeinflusst	316
Verirrt mit P4P: Pay for Performance	317
Lösbare Zielvorgaben	319
Messbare Ziele beim Policy Deployment	319
Ein PD-Ziel umsetzen: Slacks reduzieren	320
Slacks erkennen	322
<b>Kapitel 21</b>	
<b>Controlling in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>325</b>
Soll: Die outputorientierte Steuerung	326
Ist: Scheitern der neuen Steuerungsinstrumente	327
Kostenträgerrechnung und Produkte einführen	328
Gliederung nach den Kostenträgern	328
<b>TEIL VI</b>	
<b>DER TOP-TEN-TEIL</b>	<b>331</b>
<b>Kapitel 22</b>	
<b>Zehn Webseiten für Controller</b>	<b>333</b>
Controllerspielwiese	333
Maxcontrolling	334
Controllingportal	334
Handelsblatt	334
Competence-Site	334
Controllerverein	335
Wirtschaftslexikon24	335
Gruenderlexikon	335
Controlling & Management	336
Wikipedia	336
iTunes U	336
<b>Kapitel 23</b>	
<b>Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller</b>	<b>337</b>
Pivot-Tabellen	337
Entfernen des lästigen »#DIV/0!« in Excel-Reports	338
Bedingte Formatierung in Excel	338
Excel: Die Richtung bei Drücken der Eingabetaste ändern	339
Excel-Tabellen in Access einbinden	339
Doppelte Daten aus unterschiedlichen Access-Tabellen löschen	340
Kommentare in Excel einfügen	340
Excel-Tabellen drehen	341
Zellnamen in Excel vergeben	341
Die Excel-Funktion SUMMEWENN	342



## Kapitel 24

### **Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten . . . . . 343**

Value Based Management . . . . .	343
Beyond Budgeting . . . . .	344
Zero-Base-Budgeting . . . . .	345
Kanban . . . . .	346
Working Capital Management . . . . .	347
Customer Relationship Management . . . . .	348
Knowledge Management . . . . .	349
Ökobilanz . . . . .	349
Workflow Management . . . . .	350
Six Sigma . . . . .	350

### **Anhang A: Über die Dateien zum Download . . . . . 351**

Die Voraussetzungen . . . . .	351
Die Handhabung . . . . .	351
Den Blattschutz aufheben . . . . .	351
Der Inhalt . . . . .	352
Kapitel 2: Planung . . . . .	352
Kapitel 4: Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	352
Kapitel 6: Gewinn-und-Verlust-Rechnung . . . . .	352
Kapitel 8: Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	352
Kapitel 11: Berichtswesen . . . . .	352
Kapitel 12: Bereichscontrolling . . . . .	353
Kapitel 14: Kennzahlen . . . . .	353
Kapitel 15: Kennzahlensysteme . . . . .	353
Kapitel 16: Benchmarking . . . . .	353
Kapitel 17: Balanced Scorecard . . . . .	353
Ohne Gewähr . . . . .	353

### **Anhang B: Glossar . . . . . 355**

### **Stichwortverzeichnis . . . . . 363**