

Auf einen Blick

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

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einführung	19
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
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	39
Budget – oder: Wer soll das bezahlen	48
Ausgeplant und verabschiedet	53
Kapitel 3	
Planung ist gut – Kontrolle ist besser	55
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 darf's 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

14 Controlling für Dummies

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
Vertriebswegeanalyse	191
Steuerung des Außendienstes	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

16 Controlling für Dummies

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 Balanced Scorecard: Vier gewinnt 275

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 CONTROLLING FÜR FORTGESCHRITTENE 293

Kapitel 18 Strategisches Controlling 295

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 Beteiligungscontrolling 309

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

Kapitel 20	
Verhaltenes Controlling	315
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
Kapitel 21	
Controlling in der öffentlichen Verwaltung	325
Soll: Die outputorientierte Steuerung	326
Ist: Scheitern der neuen Steuerungsinstrumente	327
Kostenträgerrechnung und Produkte einführen	328
Gliederung nach den Kostenträgern	328
TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL	331
Kapitel 22	
Zehn Webseiten für Controller	333
Controllenspielwiese	333
Maxcontrolling	334
Controllingportal	334
Handelsblatt	334
Competence-Site	334
Controllerverein	335
Wirtschaftslexikon24	335
Gruenderlexikon	335
Controlling & Management	336
Wikipedia	336
iTunes U	336
Kapitel 23	
Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller	337
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