

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>Stimmen zur 1. und 2. Auflage .....</b>	<b>13</b>
<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 .....	18
<b>2 Der Unternehmenserfolg .....</b>	<b>21</b>
2.1 Das Herzstück des Controllings: die kurzfristige Erfolgsrechnung .....	21
2.2 Worin unterscheiden sich GuV und interne Erfolgsrechnung? .....	24
2.2.1 Grundkosten .....	25
2.2.2 Anderskosten .....	25
2.2.3 Neutrale Aufwendungen .....	26
2.2.4 Zusatzkosten .....	26
2.3 Bestandsveränderungen – Gesamtkostenverfahren .....	27
<b>3 Der Produkterfolg .....</b>	<b>33</b>
3.1 Wozu brauchen Sie eine Produkterfolgsrechnung? .....	33
3.2 So verteilen Sie Ihre Kosten auf die Produkte .....	38
3.3 Wie ermitteln Sie als Dienstleister den Erfolg Ihrer Dienstleistungen? .....	45
3.4 Wie ermitteln Sie als Auftragsfertiger den Erfolg Ihrer Aufträge? .....	51
3.5 Zusammenführen der Produkterfolgsrechnungen – Umsatzkostenverfahren .....	53
<b>4 Kostenstellen .....</b>	<b>57</b>
4.1 Wozu Sie eine Kostenstellenrechnung benötigen .....	57
4.2 Wie erfassen Sie die Kostenstellenkosten? .....	60
4.3 Voraussetzungen für eine wirksame Wirtschaftlichkeitskontrolle .....	63
4.3.1 Cost Center .....	64
4.3.2 Profit Center .....	67
4.3.3 Service Center .....	68

<b>5</b>	<b>Verrechnungspreise</b> .....	71
5.1	Leistungsverrechnung zwischen Kostenstellen .....	71
5.2	Leistungsverrechnung zwischen verbundenen Unternehmen .....	75
5.2.1	Preisvergleichsmethode .....	77
5.2.2	Wiederverkaufspreismethode .....	77
5.2.3	Kostenaufschlagsmethode .....	78
5.2.4	Gewinnaufteilungsmethode .....	79
5.2.5	Nettomargenmethode .....	81
<b>6</b>	<b>Der Profit-Center-Erfolg</b> .....	85
6.1	Wie ermitteln Sie einen Profit-Center-Erfolg? .....	86
6.2	Was gilt für Serien- oder Massenfertiger? .....	90
6.3	Was gilt für Dienstleister oder Auftragsfertiger? .....	95
6.4	So ermitteln Sie den Gesamtunternehmenserfolg .....	103
6.5	Wie interpretieren Sie den Profit-Center-Erfolg? .....	104
<b>7</b>	<b>Die Deckungsbeitragsrechnung</b> .....	107
7.1	Deckungsbeitrag – Was ist das? .....	107
7.2	Break-Even-Analyse – Wie viel Umsatz brauchen Sie, um Gewinn zu machen? .....	110
7.3	So hoch sollen Ihre Verkaufspreise mindestens sein! .....	115
7.4	Hilfe bei Outsourcing-Entscheidungen (Make-or-Buy) .....	118
7.5	Von der einstufigen zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung .....	122
7.6	Stellen Sie Ihr Produkt-/Dienstleistungssortiment richtig zusammen .....	128
7.6.1	Finden Sie die Verlustbringer! .....	128
7.6.2	Planen Sie richtig bei Kapazitätsengpässen! .....	132
7.6.3	Setzen Sie Ihr Werbebudget für die richtigen Produkte ein? .....	135
<b>8</b>	<b>Controlling für digitale Geschäftsmodelle</b> .....	143
8.1	Welche digitalen Produkte und Services gibt es? .....	144
8.2	Die verschiedenen Umsatzarten digitaler Geschäftsmodelle .....	145
8.2.1	Direkte Umsätze .....	145
8.2.2	Indirekte Umsätze (Werbeeinnahmen) .....	147
8.3	Besonderheiten bei der Kostenerfassung .....	150
8.3.1	Unterteilung in variable und fixe Kosten .....	150
8.3.2	Welche fixen Kosten sind direkt zurechenbar und welche nicht? .....	151

8.3.3	Wie verteilen wir die »first copy cost«?	153
8.3.4	Wahl der Beschäftigungsgröße und Proportionalität der variablen Kosten	154
8.4	Zahlenbeispiel	155
8.4.1	Basisdaten	156
8.4.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	159
8.4.3	Break-Even-Analyse und Mindestabsatzmenge	161
8.4.4	Preiskalkulation/Preisuntergrenze	162
<b>9</b>	<b>Planung/Budgetierung</b>	<b>165</b>
9.1	Warum Sie Ihr Geschäft planen sollten	165
9.1.1	Existenzgründungen	167
9.1.2	Existierende Unternehmen	168
9.2	So planen Sie Ihren Absatz und Umsatz	168
9.3	Die Kostenplanung	170
9.4	So verteilen Sie Ihre Jahresplanung auf Monate oder Quartale	175
9.5	Planabweichungen feststellen und das Ergebnis interpretieren	179
9.5.1	Der Plan-Ist-Vergleich	179
9.5.2	Der Soll-Ist-Vergleich	183
9.5.3	Der Zeitvergleich (Vorjahresvergleich) und der Betriebsvergleich (Benchmarking)	187
9.6	Wie wird das laufende Jahr am Ende aussehen?	189
9.7	Rolling Forecast	193
9.8	Abweichungsanalysen für Cost/Service/ Profit Center, Produkte/Dienstleistungen	194
9.9	Die Mehrjahresplanung	197
9.10	Der Planungskalender	198
9.11	Alternative Konzepte der Planung: Beyond Budgeting	199
<b>10</b>	<b>Liquidität</b>	<b>203</b>
10.1	Warum Sie eine Liquiditätsplanung brauchen	203
10.2	Machen Sie es wie die Großen	205
10.3	Beispielrechnung zur Liquiditätsplanung	208
<b>11</b>	<b>Investitionen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen</b>	<b>215</b>
11.1	Welche Methode Sie anwenden können	216
11.2	Die Kapitalwertmethode	218

<b>12</b>	<b>Berichtswesen und Kennzahlen</b> .....	223
12.1	So bauen Sie ein Berichtswesen auf .....	224
12.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	225
<b>13</b>	<b>Das Controlling organisieren</b> .....	227
13.1	Was wird vom Controlling erwartet? .....	228
13.2	Das Controlling in die Unternehmensorganisation einbinden .....	229
<b>14</b>	<b>Nachhaltige Unternehmensführung</b> .....	233
14.1	Wann hat das mit der Nachhaltigkeit angefangen? .....	234
14.2	Was man alles unter dem Begriff Nachhaltigkeit versteht .....	235
14.3	Wie richte ich mein Unternehmen auf Nachhaltigkeit aus? .....	237
	Schlusswort .....	247
	Literaturverzeichnis .....	249
	Stichwortverzeichnis .....	250