
Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 18. Auflage der »Controller Praxis«	9
1 Zielsetzung und Gewinnbedarf	11
1.1 Wachstum, Entwicklung, Gewinn – das WEG-Symbol	11
1.2 Berechnung des Gewinnbedarfsbudgets	15
1.3 Bezug zum Wertmanagement	22
1.4 Anknüpfung an Leitbild, Strategie und Führung	27
2 Controller und Manager im Team	31
2.1 Controlling und Urlaub	31
2.2 Controller – woher die Bezeichnung kommt	34
2.3 Controller Leitbild und die Kernelemente des Controllings	34
2.3.1 Führungsunterstützung durch Controller	35
2.3.2 Wichtige inhaltliche Felder der Führungsunterstützung	36
2.3.3 Anforderungen an Controller	38
2.4 Die Rolle der Controller und Manager im Team	39
2.5 Kunden der Controller: Manager	41
2.5.1 Rollenbild für das, was die Managerfunktion ausmacht	41
2.5.2 Wenn jetzt Mitarbeiter hinzu kommen	44
2.6 Controllers Thement Teppich	44
3 Cockpit zur Ergebnisnavigation	47
3.1 Internes Rechnungswesen – Fallbeispiel zum Aufbau einer Ergebnisrechnung	47
3.2 Ergebnisrechnung am Beispiel eines Spielzeug-Detailhandelsgeschäfts ..	48
3.3 Ist das Rechnungswesen des Puppengeschäfts zielgeeignet?	51
3.4 Zielerarbeitung im Team	53
3.5 Aktionsprogramm der Spartenleitung bei den so genannten fixen Kosten/Strukturkosten	54
3.6 Ist das Rechnungswesen der Puppensparte entscheidungsgerecht? ...	55
3.7 Wareneinsatz, nicht Wareneinkauf, sind die dazukommenden Kosten ...	57
3.8 Darreichungsformen für Deckungsbeiträge	58
3.9 Entscheidungsfälle, in denen die Zuordnung der »Vollkosten« auf den Artikel sinnvoll ist	60
3.10 »Sprechblasenschema« für die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung .	61
3.11 Entscheidungsfindung zwischen Manager und Controller zum Thema Preissenkung	64

3.12	Rollen-Definition der Controller	67
3.13	Break-Even-Bild	68
4	Das System des internen Rechnungswesens	69
4.1	Grundlagen des internen Rechnungswesens	69
4.1.1	Das Rechnungswesen im Überblick («Panorama»)	69
4.1.2	Kosten & Leistungen – Basis des Rechnungswesens	76
4.1.3	Zusammenfassung	98
4.2	Die Ergebnisrechnung	99
4.2.1	Abbildung der Organisation	99
4.2.2	Abbildung der Marktbearbeitungslogik	113
4.2.3	Kundenergebnisrechnung	119
4.3	Die Kalkulation	124
4.3.1	Ziele der Kalkulation	124
4.3.2	Zwischenergebnis der Kalkulation: Produktkosten und Herstellungskosten	126
4.3.3	Kostenorientierte Kalkulation des Verkaufspreises	136
4.3.4	Kundenorientierte Kalkulation des Verkaufspreises	147
4.3.5	Zusammenfassung zur Kalkulation	159
4.4	Die Leistungserstellung	160
4.4.1	Flexible Grenzplankostenrechnung	160
4.4.2	Berechnung des Soll-Ist-Vergleich (SIV)	170
4.4.3	Grafischer Soll-Ist-Vergleich in der Produktion	179
4.5	Der Absatz der Leistung	182
4.5.1	Die GuV genügt nicht	182
4.5.2	Steuerung von Außendienstmitarbeitern nach Deckungsbeitrag ..	183
4.5.3	Erlösschmälerungen	188
4.5.4	Ansätze zum Marketing- und Kommunikationscontrolling	192
4.6	Die »übrigen« Kostenstellen: Verwaltung, Shared Services und andere Gemeinkostenbereiche	193
4.6.1	Einführung in das Strukturkostencontrolling	193
4.6.2	Zero-Base-Budgeting – Leistungsniveau festlegen	199
4.6.3	Gemeinkostenwertanalyse – Kosten radikal senken	208
4.6.4	Prozesskosten – Effizienz in den Abläufen	214
4.6.5	Interne Leistungsverrechnung – Nachfrage über Preise steuern ..	223
4.6.6	Umlagen versus Interne Leistungsverrechnung	232
5	Ganzheitliches Denken und Handeln im Controlling	239
5.1	Leitbild, Ziele, Kennzahlen	239
5.2	Leitbild	240
5.3	Das Leitziel formuliert, was ein Unternehmen langfristig erreichen will ..	241
5.4	Strategische Ziele	242

5.5	Anforderungen an strategische Ziele	246
5.6	Die Begründung des Gewinnziels seiner Höhe nach	250
5.7	Die Bilanz	251
6	Unternehmensplanung und Forecast	263
6.1	Controlling und Segeln – ein Gleichnis	263
6.2	Ist Prognose und Planung das gleiche?	266
6.2.1	Langfristige und kurzfristige Planung	267
6.2.2	Strategische und operative Planung	269
6.3	Die Budgets als Bausteine in der operativen Planung	271
6.3.1	Bausteine eines Budgetierungssystems	271
6.3.2	Anforderungen an ein modernes Budgetierungssystem	272
6.3.3	Gestaltungsprinzipien einer modernen Budgetierung	274
6.3.4	Strategische Planung: Inhalt und Formularbeispiel	276
6.4	Analysen und Prognosen für die Planung gliedern	279
6.5	Operative Teilpläne und Budgetablauf zusammenbauen	281
6.6	Den Budgetablauf als rollierender Prozess gestalten	285
6.7	Die Verknüpfung zum System des Planungswürfels	289
6.8	Produkt- und Marktmatrix als Protokollrahmen für die strategische Planung	290
6.9	Dispositive Unternehmensplanung und Erwartungsrechnung	293
6.10	Die Budgetkette: Vom Erfolgsbudget ins Finanzbudget	295
7	Fallstudie: Unternehmensplanung	299
7.1	Situation: Plastikfabrik Lamina AG	299
7.2	Budgetsitzung	300
7.3	Wie man bei der Lösung der Fallstudie vorgeht	302
7.4	Planung und Festlegung neuer Strategien und Maßnahmen	303
7.5	Wer entscheidet über die Planung?	308
7.6	Die grafische Präsentation des neuen Budgets	310
7.7	Zum Organisationsvorschlag des Präsidenten	311
7.8	Checkliste, ob Budget realistisch – zugleich »risk list«	312
8	Fallstudie: Soll-Ist-Vergleich mit Erwartungsrechnung (Forecast)	319
8.1	Situation: Skilanglauf	319
8.2	Analyse der Abweichungen	321
8.3	Abweichungsanalyse und Rechtfertigungsbericht	322
8.4	Regel für den Controllingbericht	323
8.5	Controllinggespräch: Logische und psychologische Reihenfolge	324
8.6	Das System der Erwartungsrechnung	326
8.7	Entscheidungen hinter den Zahlen der Erwartungsrechnung	328
8.8	Hochrechnung von Abweichungen statt Änderungen der Standards	329

8.9	Wer ist für die Erwartungsrechnung zuständig?	330
8.10	Wie oft soll eine Erwartungsrechnung durchgeführt werden?	331
8.11	Soll-Ist-Vergleich und Beurteilung der Zielerfüllung	332
8.12	Ist Psycho-Logik die weiche Welle, die das Controlling verniedlicht?	333
Die Autoren		334
Abbildungsverzeichnis		335
Stichwortverzeichnis		339