

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1 Führungsaufgabe Controlling .....</b>	<b>13</b>
1.1 Mit Zahlen führen .....	16
1.1.1 Ziele definieren .....	18
1.1.2 Zahlen ermitteln .....	21
1.1.3 Abweichungen feststellen .....	22
1.2 Komplexität reduzieren .....	23
1.3 Zuverlässigkeit schaffen .....	24
1.4 Planung systematisieren .....	25
1.5 Wirtschaftlichkeit analysieren .....	30
1.6 Entscheidungen vorbereiten .....	32
1.7 Zusammenfassung .....	33
<b>2 Kennzahlen .....</b>	<b>35</b>
2.1 Anforderungen an Kennzahlen .....	35
2.2 Chancen und Risiken der Verwendung von Kennzahlen .....	36
2.2.1 Chancen .....	37
2.2.2 Risiken .....	37
2.3 Wichtige Kennzahlen .....	38
2.3.1 Finanzkennzahlen .....	39
2.3.2 Erfolgskennzahlen .....	43
2.3.3 Liquiditätskennzahlen .....	49
2.3.4 Projektkennzahlen .....	55
2.3.5 Spezielle Zahlen .....	60
2.4 Kennzahlensysteme .....	65
2.4.1 Anforderungen an ein Kennzahlensystem .....	65
2.4.2 Beispiel: Return on Investment (ROI) .....	66
<b>3 Rohstoff Daten .....</b>	<b>71</b>
3.1 Daten im Controlling .....	71
3.2 Daten in der Digitalisierung .....	74
3.3 Datenquellen .....	75
3.3.1 Anforderungen .....	75
3.3.2 Interne Quellen .....	77
3.3.3 Externe Quellen .....	79

3.4	Datenqualität .....	82
	3.4.1 Qualitätskriterien .....	82
	3.4.2 Datenqualität verbessern .....	84
3.5	Schnelle Daten .....	86
3.6	Datensteckbrief .....	87
<b>4</b>	<b>Operatives Controlling .....</b>	<b>91</b>
4.1	Themen des Controllings .....	92
4.2	Istwerte .....	95
	4.2.1 Quelle der Istdaten .....	95
	4.2.2 Zeitbezug der Istdaten .....	96
	4.2.3 Istdaten der Vergangenheit .....	98
4.3	Operative Planung .....	98
	4.3.1 Umfeld der operativen Planung .....	99
	4.3.2 Inhalt der Planung .....	106
	4.3.3 Planungsprozess .....	113
	4.3.4 Zeitbezug der operativen Planung .....	116
4.4	Abweichungen .....	126
	4.4.1 Feststellen .....	128
	4.4.2 Analysieren .....	132
	4.4.3 Reagieren .....	141
4.5	Liquiditätsplanung .....	147
	4.5.1 Einzahlungen .....	147
	4.5.2 Auszahlungen .....	151
	4.5.3 Der Plan .....	152
4.6	Wirtschaftlichkeitsberechnungen .....	164
	4.6.1 Gründe .....	166
	4.6.2 Vorteile .....	167
	4.6.3 Nachteile .....	170
	4.6.4 Ergebnis .....	172
4.7	Deckungsbeitragsrechnung .....	174
	4.7.1 Direkte und indirekte Kosten .....	175
	4.7.2 Kostenzuordnung .....	177
	4.7.3 Mehrstufigkeit .....	179
	4.7.4 Beispiele .....	181
<b>5</b>	<b>Controllingberichte .....</b>	<b>185</b>
5.1	Berichtsarten .....	187
	5.1.1 Listen .....	187
	5.1.2 Zahlen .....	190
	5.1.3 Grafiken .....	191
	5.1.4 Dashboard .....	195

---

5.2	Berichtsgestaltung .....	198
5.2.1	Regeln .....	198
5.2.2	Beeinflussung .....	199
5.3	Berichtsempfänger .....	203
5.3.1	Interne Empfänger .....	203
5.3.2	Externe Empfänger .....	204
5.4	Zeitpunkt der Berichterstattung .....	206
5.5	Berichtsverteilung .....	210
<b>6</b>	<b>Strategisches Controlling .....</b>	<b>215</b>
6.1	Strategische Inhalte .....	218
6.1.1	Abgrenzung zu Mission und Vision .....	218
6.1.2	Anforderungen .....	220
6.1.3	Bestätigung .....	221
6.2	Analysen .....	223
6.2.1	Marktanalysen .....	223
6.2.2	Analyse der Beschaffungsseite .....	225
6.2.3	Analyse des Umfelds .....	227
6.2.4	Personalmarkt .....	229
6.3	Strategische Controlling-Instrumente .....	229
6.3.1	SWOT-Analyse .....	230
6.3.2	Portfolioanalyse .....	235
6.3.3	Benchmarking .....	242
6.3.4	Szenarien .....	247
6.4	Chancen und Risiken .....	251
6.4.1	Die Risiken .....	251
6.4.2	Die Chancen .....	253
6.5	Ablauf des strategischen Controllings .....	254
<b>7</b>	<b>Projektcontrolling .....</b>	<b>259</b>
7.1	Projektdefinition .....	260
7.1.1	Aufgabentyp .....	260
7.1.2	Anlass .....	261
7.1.3	Wirtschaftliche Relevanz .....	262
7.2	Projektteam .....	264
7.2.1	Gesamtverantwortung .....	264
7.2.2	Teammitglieder .....	265
7.2.3	Steuerungskomitee .....	266
7.3	Projektplanung .....	266
7.3.1	Ziele definieren .....	266
7.3.2	Daten beschaffen .....	267
7.3.3	Teilaufgaben definieren .....	268

7.3.4	Zeitplanung	269
7.3.5	Meilensteine	273
7.4	Projektsteuerung	276
7.4.1	Projektmeetings	276
7.4.2	Abweichungsanalyse	278
7.4.3	Reaktionen auf Abweichungen	279
7.5	Projektabschluss	280
7.5.1	Offizielles Ende	280
7.5.2	Soll/Ist-Abweichungen	281
7.5.3	Dokumentation	281
7.6	Einordnung Projektcontrolling	282
<b>8</b>	<b>Besonderes Controlling</b>	<b>285</b>
8.1	Risikoanalysen	285
8.1.1	Risikomanagement in 3 Stufen	286
8.1.2	Kennzahlen	289
8.2	Anti Bribery & Corruption (ABC)	290
8.3	Compliance	292
8.4	Mit Controlling durch die Krise	294
8.4.1	Krisengründe	295
8.4.2	Vorbereitung des Unternehmens	296
8.4.3	Krisenmanagement	299
<b>9</b>	<b>Controllingtrends in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft</b>	<b>303</b>
9.1	Digitalisierung	303
9.2	Entscheidungsgeschwindigkeit	305
9.3	Autonome Verarbeitung	306
9.4	Veränderte Entscheidungsfelder	308
	Abkürzungsverzeichnis	311
	Stichwortverzeichnis	313