
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Was macht eigentlich ein Controller?	13
1.1 Wie steuert der Controller die Unternehmensaktivitäten?	14
1.2 Warum überwacht das Controlling die Unternehmensaktivitäten?	15
1.2.1 Realitätsnahe Planungen	16
1.2.2 Optimierte Planung durch gesicherte Daten	17
1.3 Welche Informationen liefert das Controlling?	17
1.3.1 Werte aus der Vergangenheit für die fundierte Planung in Ihrem Bereich	18
1.3.2 Planwert und Istwert	18
1.3.3 Abweichungen vom Plan	18
1.3.4 Information an alle Ebenen	20
1.4 Wie hilft der Controller bei Planabweichungen?	20
1.4.1 Instrumente für eine Reaktion auf die Planabweichung	21
1.4.2 Durch Controlling optimale Maßnahmen für Gesamtunternehmen	21
1.5 Wie hilft das Controlling bei Entscheidungen?	22
1.6 Geht es beim Controlling nur um Kosten?	24
1.6.1 Leistungskontrolle	24
1.6.2 Terminüberwachung	25
1.6.3 Fehlentwicklungen erkennen	26
1.7 Wie gut ist mein Controlling?	27
2 Wie plant das Controlling?	29
2.1 Warum ist eine Planung mit Controlling nötig?	30
2.1.1 Komplexe Märkte fordern optimale Planung und schnelle Reaktionen	30
2.1.2 Externe Bedingungen ändern sich schnell	31
2.1.3 Aus der Vergangenheit in die Zukunft	32
2.2 Planen in vier Schritten	32
2.2.1 Schritt 1: Konditionen festlegen	33
2.2.2 Schritt 2: Vergangenheit betrachten	35
2.2.3 Schritt 3: Erfahrungen nutzen	36
2.2.4 Schritt 4: Ergebnis prüfen	37
2.3 Das Planungssystem im Unternehmen	38
2.3.1 Absatzplanung	38
2.3.2 Produktionsplanung	40
2.3.3 Beschaffungsplanung	43

2.3.4	Logistikplanung	43
2.3.5	Personalplanung	44
2.3.6	Investitionsplanung	45
2.3.7	Besondere Pläne	46
2.4	Unterschiedliche Planungsgrößen sind notwendig!	48
2.4.1	Planmengen	48
2.4.2	Planpreise	49
2.4.3	Zeitverteilung	52
2.5	Die Quellen des Controllings	56
2.5.1	Öffentliche Quellen	56
2.5.2	Expertenwissen	57
2.5.3	Daten aus IT-Anwendungen	57
3	Was ist das Budget?	59
3.1	Das Budget aufstellen	59
3.2	Budgetgespräch führen	63
3.2.1	Partner im Gespräch	63
3.2.2	Inhalte des Gesprächs	64
3.2.3	Vorbereitung	64
3.3	Zielvereinbarungen	66
3.3.1	Leistungsziele	66
3.3.2	Kostenziele	66
3.3.3	Nebenziele	68
3.3.4	Zielformulierung	68
3.4	Verantwortung tragen	70
3.4.1	Verantwortung delegieren	70
3.4.2	Abgrenzung der Verantwortungsbereiche	71
3.5	Vom Stellenziel zum Unternehmensziel (oder umgekehrt)	71
3.5.1	Fehlende Kenntnis der Gesamtzusammenhänge	72
3.5.2	Zusammenhang sicherstellen	74
4	Und wie steht's mit Abweichungen?	75
4.1	Woher kommen die Istdaten?	76
4.1.1	Daten aus der Buchhaltung	76
4.1.2	Betriebsdatenerfassung	77
4.1.3	Statistiken aus der Informationstechnologie	78
4.1.4	Autonome Abläufe	79
4.1.5	Weitere Quellen	80
4.1.6	Übersicht	81
4.2	Welche Fehlerquellen gibt es für Istwerte?	81
4.2.1	Die Kosten- oder Leistungsart	81
4.2.2	Kosten dem korrekten Zeitraum zuordnen	82

4.2.3	Die korrekte Ermittlung des Verursachers	84
4.2.4	Fehler erkennen	85
4.3	Beschäftigungsabweichungen	86
4.3.1	Wenn Sie zwei Dinge vergleichen wollen, achten Sie auf die Grundlagen	87
4.3.2	Unterschiedliche Schwierigkeitsgrade bei der Zuordnung	87
4.4	Preisabweichungen	90
4.5	Analyse der Abweichungen	93
4.5.1	Interne Gründe	93
4.5.2	Externe Gründe	94
4.6	Reaktionen auf Abweichungen	97
4.7	Maßnahmen verändern die Welt	99
4.7.1	Aus dem Budget wird ein Forecast	99
4.7.2	Eigene Maßnahmenüberwachung	101
5	Womit arbeitet der Controller?	103
5.1	Den Marktanteil berechnen	105
5.2	Wie entstehen Plan-Ist-Vergleiche?	106
5.3	Warum jetzt noch die Vergangenheit?	109
5.4	Welche Aussagen können Anteilswerte machen?	110
5.4.1	Fehler durch Anteilswerte	111
5.4.2	Anteilswerte in Zielen	111
5.5	Wie berechnen Sie das Wachstum?	112
5.6	Was versteht der Controller unter Deckungsbeitrag?	114
5.7	So erstellen und nutzen Sie ABC-Analysen	118
5.7.1	Schritt 1: Auswahl des Kriteriums	119
5.7.2	Schritt 2: Die Sortierung	122
5.7.3	Schritt 3: Die Klassifizierung	123
5.7.4	Die ABC-Analyse richtig verwenden	124
5.8	Wie beweisen Sie die Wirtschaftlichkeit?	124
5.8.1	Das Gerüst	125
5.8.2	Die Inhalte	127
5.8.3	Das Ergebnis	129
5.9	Der Controller und das Zeitmanagement	132
5.9.1	Meilensteintechnik	132
5.9.2	Meilensteine für die Überprüfung	133
5.9.3	Frühzeitige Reaktionen	133
6	Was haben Sie von Kennzahlen?	137
6.1	Was sind Kennzahlen?	137
6.1.1	Einfluss der Nebenbedingungen	138
6.1.2	Veränderung einer Kennziffer durch verschiedene Faktoren	139

6.2	Kennziffern in der Produktion	140
6.2.1	Produktionsleistung	141
6.2.2	Gesamtleistung	142
6.2.3	Kapazitätsauslastung	144
6.2.4	Weitere Kennziffern in der Produktion	145
6.3	Kennziffern in der Personalabteilung	146
6.3.1	Fluktuation	146
6.3.2	Krankenstand	148
6.3.3	Mitarbeiterzufriedenheit	149
6.3.4	Weitere Kennzahlen im Personalbereich	151
6.4	Kennziffern im Vertrieb	151
6.4.1	Die Leistungskennzahlen	152
6.4.2	Die Kundenzufriedenheit	153
6.4.3	Deckungsbeitrag je Kunde	155
6.4.4	Kennzahlen aus digitalen Vertriebswegen	157
6.4.5	Weitere Kennziffern im Vertrieb	159
6.5	Kennziffern im Einkauf	160
6.6	Kennzahlen in der Logistik	163
6.6.1	Die Umschlagshäufigkeit	163
6.6.2	Die Lagerreichweite	165
6.6.3	Kosten der Logistik	167
6.6.4	Weitere Kennziffern in der Logistik	168
6.7	Kennzahlen in der Buchhaltung	168
6.7.1	Anzahl der Buchungen	169
6.7.2	Zeitraum bis zum Abschluss	171
6.7.3	Weitere Kennzahlen in der Buchhaltung	171
6.8	Finanzkennziffern	172
6.8.1	Cashflow	173
6.8.2	Finanzierungsstruktur	174
6.8.3	Renditen	176
6.8.4	Liquidität	179
6.8.5	Unternehmensvergleich	181
6.9	Kennzahlen für digitale Prozesse	184
7	Was hilft dem Vertrieb?	187
7.1	Der grundsätzliche Zugriff	188
7.1.1	Berechtigungen	188
7.1.2	Externer Zugriff	189
7.2	Umsatz und Deckungsbeitrag je Kunde	190
7.2.1	Der Umsatz	190
7.2.2	Der Deckungsbeitrag	192
7.2.3	Aufgaben der Berichte pro Kunde	193

7.3	Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag je Artikel	194
7.3.1	Absatz und Umsatz	194
7.3.2	Der Deckungsbeitrag	195
7.3.3	Aufgabe der Berichte pro Produkt	197
7.4	Noch mehr Vertriebscontrolling	198
7.4.1	Potenzialanalysen	198
7.4.2	Sortimentsbereinigung	199
7.4.3	Aktivitätskennzahlen	199
7.4.4	Vertriebsbudget	200
7.5	Controlling in digitalen Vertriebswegen	200
8	Ist das schon alles?	203
8.1	IT-Controlling	203
8.1.1	Spezielles IT-Controlling	204
8.1.2	Der Controller im Spannungsfeld	204
8.2	Investitionscontrolling	207
8.2.1	Der Kostenvergleich	207
8.2.2	Der Gewinnvergleich	209
8.2.3	Der Rentabilitätsvergleich	210
8.2.4	Der Amortisationsvergleich	211
8.3	Liquiditätsplanung	212
8.3.1	Gewichtung von Einnahmen und Ausgaben	212
8.3.2	Die Basiswerte differenzieren	215
8.4	Portfolioanalyse	216
8.4.1	Stellung im Markt	216
8.4.2	Weitere Anwendungsmöglichkeiten	217
8.5	Balanced Scorecard	220
8.5.1	Langfristiger Erfolg durch Berücksichtigung weicher Faktoren	220
8.5.2	Verknüpfung von harten und weichen Faktoren	220
8.5.3	Auswahl und Anzahl der Perspektiven	220
9	Richtig präsentieren sichert Erfolg	225
9.1	Die Kunst der Darstellung	226
9.1.1	Tabellen und Listen	226
9.1.2	Grafiken	228
9.2	Die richtige Wahl des Inhalts	230
9.3	Hilfsmittel in der Darstellung	232
9.4	Berichtsverteilung	234

10	Doch noch Kontrolle! Die Rolle des Controllers im Risikomanagementsystem	237
10.1	Abhängigkeiten bestimmen den Erfolg	238
10.2	Risiken gemeinsam erkennen und beurteilen	239
10.3	Mechanismen auch dokumentieren	241
11	Controlling in aktuellen Themen	243
11.1	Controlling in Big Data	243
11.1.1	Was ist Big Data?	244
11.1.2	Was macht das Controlling?	246
11.1.3	Controlling und Big Data	246
11.2	Schlagwort Industrie 4.0	246
12	Controlling ohne Controller	249
	Stichwortverzeichnis	251