

Albrecht Deyhle
Beat Steigmeier
und Autorenteam

Controller und Controlling

Verlag Paul Haupt Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

Erläuterndes Inhaltsverzeichnis.	11
Abbildungsverzeichnis.	14
Abkürzungsverzeichnis.	16
1 Der Controller und seine Rolle als ökonomischer Lotse	
«an Bord» der Unternehmung.	19
1.1 «Die Lotsen sind an Bord».	19
1.2 Controlling muss man nicht erst einführen - es ist schon da.	20
1.3 Controlling ist Führung durch Zielvereinbarung.	22
1.4 Mit Formular besser in Form.	22
1.5 Controlling und Controller.	22
1.6 Controlling ist nicht Kontrolle.	23
1.7 Die Funktion des Controllers.	25
1.8 «Betriebsökonomie».	25
1.9 Das Controlling-Bild der «Schnittmenge».	26
1.10 Schnittmengen brauchen Termine.	26
1.11 Funktionsbeschreibung des Controllers.	27
1.12 Controller als einer, der für uns aufpasst.	28
1.13 Weshalb ist Controlling «in»?	28
2 Marketing und Controlling.	30
2.1 Das Denken vom Kunden her.	30
2.2 Das «alte Rechnungswesen» war erst einmal absenderorientiert	30
2.3 Deckungsbeitragsdenken ist marktorientiert.	31
2.4 Marketing und Controlling begegnen sich.	31
2.5 Wer Kunde ist.	31
2.6 Höhe und Art des Bedarfs.	32
2.7 Checkliste des Controllers zur strukturierten Marktplanung.	32

2.8	Weshalb kommt ein Controller zu einer solchen Marketing-Checkliste?	33
2.9	Strategisch-operatives Denken vernetzt	34
2.10	Operativ-strategisches Umsteigen	39
Die Informationsproduktion des Rechnungswesens.		41
3.1	Das Rechnungswesen-Panorama	41
3.1.1	Warum ein Panorama?	41
3.1.2	Der Aufbau des Rechnungswesen-Panoramas	41
3.1.3	Was zeigt man damit?	42
3.2	Ein Anwendungsbeispiel mit Zahlen	42
3.3	Die Managementerfolgsrechnung der Firma Muster als Break-Even-Bild	49
3.4	Kostenstellenrechnung	51
3.4.1	Ziele, Aufgaben und Bedeutung	51
3.4.2	Die Kostenstellenrechnung als Entscheidungsgrundlage	52
3.4.3	Aufbau und Werkzeuge	53
3.4.3.1	Datenherkunft/Datenerarbeitung	53
3.4.3.2	Dateninhalt	53
3.4.3.3	Zusammenhänge innerhalb des Rechnungswesens	53
3.4.3.4	Bezugsbasis, Verrechnungsgrundlage und Verrechnungssatz	54
3.4.3.5	Beispiele	54
3.4.4	Gestaltung und Aussagen der Kostenstellenrechnung	56
3.4.4.1	Leistung	56
3.4.4.2	Kosten	57
3.4.4.3	Kostenverrechnung	59
3.5	Die Kostenstellenrechnung im «Controlling-Verbund».	60
Gewinn- und Finanzplanung im Verbund		64
4.1	Finanzpolitisches Leitbild	64
4.2	Finanzwirtschaftliche Ziele	65
4.2.1	Gewinnziel	65
4.2.2	Kapitalstrukturziele	66
4.3	Zahlungsbereitschaftsziele	67
4.4	Cash-flow-Ziel	68
4.5	Eigenkapital-Rentabilität	69
4.6	Gesamtkapital-Rentabilität/Return on Investment (ROI)	70
4.7	Finanz-Controlling-Tool-Box	71
4.7.1	Bilanz	71
4.7.2	Mittelflussrechnung	71
4.7.3	Finanzplan	71

5	Strategische und operative Planung integriert betreut	76
5.1	Controlling in strategischer Hinsicht	76
5.2	Strategisch-operativ ganzheitliche Denkweise	76
5.3	Strategische «Denkzeuge», damit etwas einsehbar wird.	77
5.4	Portfolio-Arbeit zur Marktattraktivität - Wettbewerbsposition	79
5.5	Portfolio-Arbeit ist Teamarbeit	83
5.6	Strategische Planungsbereiche.	83
5.7	Wie strategische und operative Mehrjahresplanung ablaufen soll ..	85
5.8	Aufbau und Ausgestaltung von Frühwarnsystemen zur strategischen Lagebeurteilung.	85
5.8.1	Die Elemente eines Frühwarnsystems.	86
5.8.2	Die Wissensbasis aufbauen.	87
5.8.2.1	Erfahrungswissen über das strategisch relevante Umfeld sammeln .	88
5.8.2.2	Fachwissen über strategisch wichtige Zusammenhänge nutzen ...	89
5.8.2.3	Die Wissensbasis visualisieren und analysieren.	96
5.8.2.4	Schlüsselfaktoren und Indikatoren bestimmen.	100
5.8.3	Eine eigene Datenbasis aufbauen.	101
6	Projektbegleitendes Controlling	104
6.1	Zehn Projektfragen im Prinzip.	105
6.2	Von der Idee bis zum Projektstart.	108
6.3	Projektbeispiel: Die Projektumschreibung	109
6.4	Projektbeispiel: Die Projektphasen-Gliederung	111
6.5	Projektbeispiel: Kriterien der Projektbegleitung	111
6.5.1	Terminüberwachung	111
6.5.2	Fachliche Betreuung	111
6.5.3	Kundenkontakt	111
6.5.4	Controlling	112
6.6	Terminsteuerung	112
6.7	Verhaltensregeln	112
6.8	... und was sonst noch zu beachten ist	114
7	Kostenprojekte und Kostenverhinderungsplanung	116
7.1	«Zero-Base-Budgeting» (ZBB).	116
7.2	Leistungsmaßstäbe für die Produktivität der Verwaltung - gibt es das?.	116
7.3	Messen und Skalieren.	117
7.4	Ein Potentialprofil als Maßstab für Verwaltungs-Output?.	118
7.5	Planen von Null her.	119
7.6	«Gibt es den überhaupt?».	120
7.7	Kostenbudget-Beispiel.	120
7.8	Damit es schneller geht, erst mal den IST-Stand einfangen.	122

7.9	Arbeitspapier zum Kosten-Leveln	122
7.10	Cut-off-Point-Praxis.	124
Controlling-Berichtswesen:		
Methoden, Spielregeln, Verhaltensweisen, Moderation		125
8.1	Das externe Berichtswesen	125
8.2	Der SOLL-IST-Vergleich als Controlling-Berichtsstart	133
8.3	SOLL-IST-Vergleich und Rechtfertigungsgefühl beim Empfänger	134
8.4	Der typische Controlling-Bericht fragt, wie es weitergeht	134
8.5	Berichtstrio: Jahresziel, kumuliertes IST, Erwartung	135
8.6	Abweichungen ankündigen.	135
8.7	Logik und Psycho-Logik im Berichtswesen.	136
8.8	Controlling-Verhaltensregeln	138
8.9	Das Controlling-Berichtsformular.	138
8.10	Termine muss man machen.	140
8.11	Zehn Regeln zur Präsentation von Controller-Berichten.	141
8.12	Der Controller als Moderator.	144
8.12.1	Moderation, was ist das?.	144
8.12.2	Wieso gerade der Controller als Moderator?.	144
8.12.3	Moderation heisst: Umgehen mit Menschen.	146
8.12.3.1	Verschiedene Menschen = viele Chancen.	146
8.12.3.2	Zusammenwirken von (Fach-)Kräften.	146
8.12.3.3	Kreativität aus Konflikten (Auseinander-setzen).	146
8.12.4	Wie wird's gemacht?.	147
8.12.4.1	Der Mensch (Moderator) ist der Schlüssel zum Erfolg	147
8.12.4.2	Technik ist nicht <i>alles</i> , aber ohne Technik ist alles <i>nichts</i>	147
8.12.4.3	Gratwanderang Moderator/Beteiligter.	147
8.12.4.4	Moderation im Team	149
Controller-Dienst und Informationsmanagement		150
9.1	Zusammenarbeitsbild«schirm».	150
9.2	Der Controller im einstigen Batchzeitalter der Datenverarbeitung	153
9.3	Der Controller im Informatikzeitalter.	154
9.3.1	Neue Möglichkeiten.	154
9.3.2	Neue Konzeptionen	154
9.3.3	Nutzen für den Controller.	156
9.3.4	Anforderungen an das Controller-Berufsbild in Gegenwart und Zukunft.	157
9.4	Organisationsempfehlung für die Controller-Funktion.	157
9.5	Controller-Funktion und Finanzbereich - organisatorische Abgrenzung	158

9.6	Management und Controlling der Informationsverarbeitung (IV) - als Beispiel für Controllinganwendungen bei Dienstleistungen ...	160
9.6.1	IV-Management	160
9.6.2	Organisationsformen	161
9.7	Informatikcontrolling	161
9.8	Die Leistungs- und Kosten-Rechnung als Sieben-Stufen-Projekt ..	162
9.8.1	Klärung der IV-Kostenstrukturen	162
9.8.1.1	Basis der IV-Kosten- und Leistungsrechnung bildet der Kosten- artenplan des internen betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ..	164
9.8.1.2	Der gut gegliederte Kostenstellenplan	164
9.8.1.3	Der Kostenträgerplan	167
9.8.1.4	Auflösung und Klärung der Kostenstrukturen	167
9.8.2	Definition der IV-Leistungseinheiten	170
9.8.3	Ermittlung der Verrechnungssätze	174
9.8.3.1	Integration in die Kostenrechnungsphilosophie	174
9.8.3.2	Vorgehen und Werkzeuge für die Kostenplanung	174
9.8.3.2.1	A-B-C-Analyse	175
9.8.3.2.2	Primäre und sekundäre Kosten	175
9.8.3.3	Durchführung der Leistungsplanung	176
9.8.3.3.1	Planungshilfsmittel	176
9.8.3.3.2	Ressourcen sind noch nicht Leistungen	176
9.8.3.4	Berechnung und Festlegung der Plankostensätze	176
9.8.3.5	Festpreise	177
9.8.4	Kennzeichnung der Leistungen mit den Leistungsempfängern	177
9.8.5	Durchführung der Leistungsmessung (Accounting)	178
9.8.6	Realisierung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	179
9.8.7	Verfahrenspflege und Entwicklung	180
9.9	Informatikkosten- und Leistungsrechnung als Werkzeug des Controllers	180
10	Der erfolgreiche Controller	181
10.1	Der Ansatz	181
10.1.1	Passt er zu uns?	181
10.1.2	Punktuelle Antworten befriedigen nicht	181
10.1.3	Controller müssen zur Unternehmungskultur «passen»	184
10.1.4	Controller müssen zum Management «passen»	187
10.1.5	Von der Persönlichkeit zur Berufsrolle «Controller»	191
10.1.6	Eine vorläufige Zusammenfassung	192
10.2	Ergebnisse	193
10.2.1	Die zwanzig untersuchten Verhaltensmerkmale	193
10.2.2	Welche Merkmale sind für die Controller-Arbeit zentral?	199
10.13	Kurzgefasste Antworten auf die eingangs gestellten Fragen	203

11	Bindestrich-Controlling	205
12	Controlling gibt es überall, jeden Tag - auch zu Hause.	207
12.1	Projekt-Controlling «Ferienreise».	207
12.2	Controlling mit Projekten	208
12.3	Transparenz-Verantwortlichkeit des Controllers.	209
12.4	Sich- nebeneinandersetzen.	209
12.5	Controlling-Frageverhalten	210
12.6	Wie lange dauert es? - Macht ein Budget	210
12.7	Termine: Abgemacht ist abgemacht	210
12.8	«Auf dem Teller ist ein Lager».	211
12.9	Budgets rahmen ein und entlasten.	211
13	Literaturverzeichnis	213
14	Die Autoren.	217
15	Sachregister.	219