



**Michael Griga, Raymund Krauleidis
und Arthur Kosiol**

Controlling

**für
dummies®**

3. aktualisierte Auflage

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Auf einen Blick

Über die Autoren	7
Einführung	13
Teil I: Definition und Planung	19
Kapitel 1: Von Erbsenzählern und Controllern	21
Kapitel 2: Gut geplant ist halb gewonnen	27
Kapitel 3: Planung ist gut – Kontrolle ist besser	49
Teil II: Die Werkzeugkiste des Controllers	59
Kapitel 4: Wohin nur mit den Kosten?	61
Kapitel 5: Das Tolle an der Prozesskostenrechnung	77
Kapitel 6: Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	85
Kapitel 7: Der Showdown: Die Bilanz	97
Kapitel 8: Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung	115
Kapitel 9: Wie teuer darf's denn sein? Target Costing	125
Kapitel 10: IT – steh uns bei!	137
Kapitel 11: Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber	145
Teil III: Bereichscontroller	169
Kapitel 12: In-, Through- und Output-Controlling	171
Kapitel 13: Wo Controller sonst noch gebraucht werden	195
Teil IV: Kennzahlen über Kennzahlen	223
Kapitel 14: Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen	225
Kapitel 15: Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme	247
Kapitel 16: Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land	257
Kapitel 17: Balanced Scorecard: Vier gewinnt	269
Teil V: Controlling für Fortgeschrittene	287
Kapitel 18: Strategisches Controlling	289
Kapitel 19: Beteiligungscontrolling	303
Kapitel 20: Verhaltene Controlling	309
Kapitel 21: Controlling in der öffentlichen Verwaltung	319
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	325
Kapitel 22: Zehn Webseiten für Controller	327
Kapitel 23: Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller	331
Kapitel 24: Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten	337
Anhang A: Über die Dateien zum Download	345
Anhang B: Glossar	349
Stichwortverzeichnis	357

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einführung	13
Über dieses Buch	13
Konventionen in diesem Buch	14
Törichte Annahmen über den Leser	14
Was Sie nicht lesen müssen	14
Wie dieses Buch aufgebaut ist	14
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	16
Wie es weitergeht	17
TEIL I	
DEFINITION UND PLANUNG	19
Kapitel 1	
Von Erbsenzählern und Controllern	21
Die Aufgaben des Controllings	21
Controlling-Tools und Datenquellen	24
Erbsenzählerklischees	25
Kapitel 2	
Gut geplant ist halb gewonnen	27
Ziellos = Planlos	27
Jetzt wird geplant	28
Ziele greifbar machen	28
Planung mit System	31
Planungsphasen	33
Budget - oder: Wer soll das bezahlen	42
Ausgeplant und verabschiedet	47
Kapitel 3	
Planung ist gut – Kontrolle ist besser	49
Controlling is watching you	49
Aber wozu benötigen Sie überhaupt Kontrollprozesse?	50
Wird das Ist im Soll sein?	51
Toleranzen	52
Verantwortlichkeiten	54
Wo klemmt es: Abweichungsanalysen	55
Gibt es methodische Ursachen?	57
Anpassungsmaßnahmen	58

TEIL II
DIE WERKZEUGKISTE DES CONTROLLERS **59**

Kapitel 4
Wohin nur mit den Kosten? **61**

Nichts ist umsonst	61
Was sind denn nun Kosten?	62
Wie werden Kosten unterteilt?	62
Kostenartenrechnung	64
Räumen Sie die Kosten auf	65
Die Buchhaltung – dein Freund und Helfer	65
Kostenstellenrechnung	67
Die üblichen Verdächtigen	67
Haupttäter und Mitangeklagte	68
BAB – damit niemand sich verfährt	69
Kostenträgerrechnung	70
Die gemeinen Gemeinkosten	71
Die Kalkulationszuschlagssätze schlagen zu	72
Berechnung der Kalkulationszuschlagssätze	72

Kapitel 5
Das Tolle an der Prozesskostenrechnung **77**

Kurzer Prozess	77
Kostenprozessrechnung	79
Prozessbildung	79
Auf der Suche nach den Kostentreibern	81
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	83

Kapitel 6
Die Stunde der Wahrheit: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) **85**

Die Basis der Erfolgsrechnung	85
Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren – die Qual der Wahl	87
Jetzt wird's international: IFRS und US-GAAP	88
Definiere IFRS	89
Der Unterschied zwischen IFRS und den nationalen Regeln	89
Definiere US-GAAP	89
Der Aufbau der GuV	89

Kapitel 7
Der Showdown: Die Bilanz **97**

Was muss ein Controller über die Bilanz wissen?	97
Die Aktivseite	99
Anlagevermögen	100
Umlaufvermögen	103
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)	105

Die Passivseite	105
Eigenkapital	105
Rückstellungen	107
Verbindlichkeiten	109
Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP)	109
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz	110
Bilanz international: IFRS und US-GAAP	111

Kapitel 8
Das Geheimnis der Deckungsbeitragsrechnung 115

Wir trennen fix und variabel	115
Der Deckungsbeitrag – Theorie	116
Der Deckungsbeitrag – Praxis	118
Stufe für Stufe	121
Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung	121
Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	122

Kapitel 9
Wie teuer darfs denn sein? Target Costing 125

Was ist Target Costing?	125
Top down und Bottom up	126
Phase 1: Marktpreis herausfinden	127
Phase 2: Gewinnspanne festlegen	128
Phase 3: Die erlaubten Kosten auf die Produktkomponenten verteilen	129
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln	130
Phase 5: Verhandlungsprozess: Ermittlung der Target Costs	130
Nicht stehen bleiben – Continuous Improvement	133

Kapitel 10
IT – steh uns bei! 137

SAP® und Co.	137
Data Warehouse – Wo kauf ich meine Daten ein?	140
Die Geschichte von Mensch, Computer und der Info-Versorgung	143

Kapitel 11
Berichtswesen: Tue Gutes und berichte darüber 145

Auf der Suche nach Informationen	146
Adressatengerechte Reports	151
Externes Berichtswesen	153
Bestandteile des externen Berichtswesens	154
Qualität des externen Berichtswesens	155
Internes Berichtswesen	155
En gros	156
... und en detail	156
Berichtsvielfalt	158
Forecasting: Die Wahrsager-Funktion des Controllers	159

Business Case oder: Wie erfolgreich wird das neue Produkt?	163
Die Erläuterung des Sachverhalts	165
Cockpit Charts	165

TEIL III
BEREICHSCONTROLLER 169

Kapitel 12
In-, Through- und Output-Controlling 171

Einkaufscontrolling	171
Steuern des Einkaufsprozesses	172
Planung und Kontrolle des Einkaufs	173
Produktionscontrolling	174
Soll-Ist-Vergleiche von Produktionskennzahlen	175
Produktionsplanung	176
Produktcontrolling	177
Wirtschaftlichkeit	177
Produktqualität und -akzeptanz	182
Vertriebscontrolling	183
Vertriebskostenrechnung	184
Vertriebserfolgsrechnung	184
Vertriebsweganalyse	185
Steuerung des Außendienstes	187
Außendienstberichtswesen	189
Investitionscontrolling	189
Investitionsplanung	190
Investitionsrealisierung	193
Investitionskontrolle	193

Kapitel 13
Wo Controller sonst noch gebraucht werden 195

Projektcontrolling	196
Ein Projekt, ein Projekt	197
IT-Controlling	202
Neue Server braucht das Land	202
Los geht's	202
Die Reparaturkosten	203
Supportkosten	204
Kosten der Ausfallzeiten	205
Das Gesamtergebnis der TCO-Modellrechnung	206
Outsourcing	207
Migrationskosten bei einem Software-Wechsel	207
Personalcontrolling	209
Schritt 1: Die Personalkosten	209
Schritt 2: Personal-Kennzahlen	211
Qualitätscontrolling	215

Riskmanagement	217
Schritt 1: Aufzeigen der möglichen Risiken	218
Schritt 2: Bewertung der Risiken	220
Schritt 3: Maßnahmen zur Risikominimierung	220

**TEIL IV
KENNZAHLEN ÜBER KENNZAHLEN 223**

**Kapitel 14
Von Äpfeln und Birnen – Kennzahlen 225**

Keine Angst vor Kennzahlen	225
Rentabilität: Umsatz allein reicht nicht aus	226
Eigenkapitalrentabilität	227
Gesamtkapitalrentabilität	230
Umsatzrentabilität	232
Liquidität – oder: Auch die Gehälter müssen bezahlt werden	235
Liquidität 1. Grades (Barliquidität)	235
Liquidität 2. Grades	237
Liquidität 3. Grades	239
Was gehört wem? Kapitalstruktur	240
Die Eigenkapitalquote	241
Die Fremdkapitalquote	242
Die Verschuldungsquote	243
Der Cashflow	244

**Kapitel 15
Von Obstplantagen – Kennzahlensysteme 247**

Kennzahlen mit System	247
Vier Gründe für ein Kennzahlensystem	248
Die Einflussgrößen des ROI: Das Du-Pont-System	250
Umsatzrentabilität oder: Welchen Anteil des Umsatzes darf ich behalten?	250
Kapitalumschlag – wie arbeitet mein Kapital?	251
Return on Investment: Was springt für Eigner und Anleger raus?	253
Noch mehr Kennzahlensysteme	254
Das ZVEI-Kennzahlensystem	254
Das Rentabilitäts-Liquiditäts-System	256
Ein kleines Fazit zum Thema Kennzahlen	256

**Kapitel 16
Benchmarking oder: Wer ist der Beste im ganzen Land 257**

Warum Benchmarking?	257
Wie führe ich ein Benchmarking durch? Die zehn Schritte zum Erfolg	258
Schritt 1: Was und wann	258
Schritt 2: Weg mit den alten Plänen – her mit den neuen Zielen	259
Schritt 3: Kottan ermittelt: Die Suche nach den schlimmen Fingern	259

Schritt 4: Die Suche nach Benchmarking-Partnern	260
Schritt 5: Datenerhebung: Ran an die Zahlen!	261
Schritt 6: Datenaufbereitung: Von den Rohdaten zu richtigen Benchmarking-Zahlen	262
Schritt 7: Das Vergleichsergebnis	262
Schritt 8: Abweichungsanalyse und Verbesserungsmaßnahmen	264
Schritt 9: Festlegung der Ziele und Maßnahmen	266
Schritt 10: Umsetzung und Kontrolle	267

Kapitel 17
Balanced Scorecard: Vier gewinnt 269

Auswahl der Perspektiven	269
Umsetzung in Kennzahlen	271
Schritt 1: Finden Sie das Unternehmensziel der nächsten ein, zwei Jahre heraus!	271
Schritt 2: Die passenden Strategien entwickeln	271
Schritt 3: Konkrete Aktionen erarbeiten	272
Schritt 4: Die passenden Kennzahlen suchen und finden	273
Aufbau einer Balanced Scorecard	275
Schritt 5: Kennzahlen nach Perspektiven sortieren	275
Schritt 6: Kennzahlen hierarchisieren	278
Schritt 7: Die Balanced Scorecard erstellen	282
Begrenzte Haltbarkeit	286

TEIL V
CONTROLLING FÜR FORTGESCHRITTENE 287

Kapitel 18
Strategisches Controlling 289

Was das strategische Controlling kann	289
Instrumente des strategischen Controllings	291
Stärken-Schwächen-Analyse	291
Die SWOT-Analyse	294
Die Produktlebenszyklus-Analyse	296
Die Portfolio-Analyse oder Vier-Felder-Matrix	297
Frühwarnsysteme	301

Kapitel 19
Beteiligungscontrolling 303

Ziele des Beteiligungscontrollings	303
Arten und Instrumente des Beteiligungscontrollings	304
Das strategische Beteiligungscontrolling	305
Instrumente des strategischen Beteiligungscontrollings	305
Das operative Beteiligungscontrolling	306
Instrumente des operativen Beteiligungscontrollings	306
Zentral oder dezentral – das ist hier die Frage	307

Kapitel 20		
Verhaltenes Controlling		309
Menschlich: Behavioral Controlling		309
Entscheidungen werden beeinflusst		310
Verirrt mit P4P: Pay for Performance		311
Lösbare Zielvorgaben		313
Messbare Ziele beim Policy Deployment		313
Ein PD-Ziel umsetzen: Slacks reduzieren		314
Slacks erkennen		316
Kapitel 21		
Controlling in der öffentlichen Verwaltung		319
Soll: Die outputorientierte Steuerung		320
Ist: Scheitern der neuen Steuerungsinstrumente		321
Kostenträgerrechnung und Produkte einführen		322
Gliederung nach den Kostenträgern		322
TEIL VI		
DER TOP-TEN-TEIL		325
Kapitel 22		
Zehn Webseiten für Controller		327
Controllenspielwiese		327
Maxcontrolling		328
Controllingportal		328
Handelsblatt		328
Competence-Site		328
Controllerverein		329
Wirtschaftslexikon24		329
Gruenderlexikon		329
Controlling & Management		330
Wikipedia		330
iTunes U		330
Kapitel 23		
Zehn Microsoft-Office-Tipps für Controller		331
Pivot-Tabellen		331
Entfernen des lästigen »#DIV/0!« in Excel-Reports		332
Bedingte Formatierung in Excel		332
Excel: Die Richtung bei Drücken der Eingabetaste ändern		333
Excel-Tabellen in Access einbinden		333
Doppelte Daten aus unterschiedlichen Access-Tabellen löschen		334
Kommentare in Excel einfügen		334
Excel-Tabellen drehen		335
Zellnamen in Excel vergeben		335
Die Excel-Funktion SUMMEWENN		336

Kapitel 24

Zehn Begriffe, die Ihnen über den Weg laufen könnten 337

Value Based Management	337
Beyond Budgeting	338
Zero-Base-Budgeting	339
Kanban	340
Working Capital Management	341
Customer Relationship Management	342
Knowledge Management	343
Ökobilanz	343
Workflow Management	344
Six Sigma	344

Anhang A: Über die Dateien zum Download 345

Die Voraussetzungen	345
Die Handhabung	345
Den Blattschutz aufheben	345
Der Inhalt	346
Kapitel 2: Planung	346
Kapitel 4: Betriebsabrechnungsbogen	346
Kapitel 6: Gewinn-und-Verlust-Rechnung	346
Kapitel 8: Deckungsbeitragsrechnung	346
Kapitel 11: Berichtswesen	346
Kapitel 12: Bereichscontrolling	347
Kapitel 14: Kennzahlen	347
Kapitel 15: Kennzahlensysteme	347
Kapitel 16: Benchmarking	347
Kapitel 17: Balanced Scorecard	347
Ohne Gewähr	347

Anhang B: Glossar 349

Stichwortverzeichnis 357