

Haufe Fachbuch

## Controlling für Nicht-Controller

Die wichtigsten Instrumente und ihr Einsatz im Unternehmen

Bearbeitet von  
Von: Reinhard Bleiber

1. Auflage 2018. Buch. 277 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 648 10403 3  
Format (B x L): 14.9 x 21 cm  
Gewicht: 446 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Wegweiser	11
<b>1 Die Basics: Das müssen Sie über Controlling wissen</b>	<b>13</b>
1.1 So lesen Sie Controllingberichte richtig	13
1.1.1 Inhalte richtig verstehen	14
1.1.2 In welcher Zeit spielt der Bericht?	17
1.1.3 Womit wird verglichen?	19
1.1.4 Ist der Controllingbericht vollständig?	22
1.2 Probleme erkennen	25
1.2.1 Die Ergebnisse sind schlechter als der Vergleichswert	27
1.2.2 Die Ergebnisse sind besser als der Vergleichswert	29
1.2.3 Durchschnittswerte weichen vom Plan ab	31
1.2.4 Falsch geplant?	34
1.3 Die Gründe für Planabweichungen analysieren	36
1.3.1 Preise verändern sich	38
1.3.2 Die Leistung schwankt	41
1.3.3 Verbrauch oder Beschäftigung: Grund für Mengenabweichung	43
1.3.4 Verantwortung übernehmen	45
1.4 Was die Herkunft der Daten im Controllingbericht verrät	47
1.4.1 Exakt, aber unflexibel: Daten aus der Buchhaltung	48
1.4.2 Komfortabel und teuer: Daten aus der Kostenrechnung	50
1.4.3 Unbestimmt, aber schnell: Daten aus den Fachbereichen	52
1.4.4 Eine sinnvolle Ergänzung: technische Daten	54
1.4.5 Nicht zu beeinflussen: Daten von außen	55
1.4.6 Richtiges Verhalten im Zweifelsfall	57
1.5 Starten Sie die richtigen Maßnahmen	58
1.5.1 Wann sind Maßnahmen notwendig?	60
1.5.2 Welche Maßnahmen sind richtig?	61
1.5.3 Maßnahmen müssen überwacht werden	64
1.6 Die Ziele des Controllers	67
1.6.1 Welche Ziele hat der Controller	68
1.6.2 Auswirkung der Zielkonzentration	69

<b>2</b>	<b>Controllinginstrumente für Ihren Werkzeugkasten</b>	<b>73</b>
2.1	So arbeiten Sie mit Kennzahlen	73
2.1.1	Finanzkennzahlen, die externe Betrachter berechnen	75
2.1.2	Renditekennzahlen	84
2.1.3	Einen schnellen Überblick mit Liquiditätskennzahlen	87
2.1.4	Leistungskennzahlen	90
2.1.5	Kennzahlensysteme	101
2.1.6	Dynamische Informationen aus statischen Kennzahlen gewinnen	103
2.2	Analysen zur Entscheidungsvorbereitung	105
2.2.1	ABC-Analyse, flexibler als gedacht	105
2.2.2	Break-even-Analyse: Entscheidungshilfe für Neuprodukte	111
2.2.3	Lebenszyklusanalyse	114
2.2.4	Portfolioanalyse	119
2.3	Planung kann ganz einfach sein	124
2.3.1	Bis zu fünf Jahren: die Langzeitplanung	125
2.3.2	Die Budgetierung	129
2.3.3	Plan-Ist-Vergleich	133
2.3.4	Planabweichungen: geeignete Maßnahmen ergreifen	134
2.3.5	Der Forecast	136
2.4	So behandeln Sie indirekte Kosten	137
2.4.1	Wo die Kosten angefallen sind: die Kostenstellenrechnung	139
2.4.2	Die Deckungsbeitragsrechnung	145
2.4.3	Profit-Center-Rechnung	151
2.4.4	Die Prozesskostenrechnung	154
2.5	Business Intelligence als Präsentationsinstrument	158
2.5.1	Datenaufbereitung	158
2.5.2	Darstellung	159
2.5.3	Business Intelligence ja oder nein	160
<b>3</b>	<b>Controlling in den einzelnen Bereichen</b>	<b>161</b>
3.1	Controlling für jeden Bereich	161
3.1.1	Kostenentwicklung	162
3.1.2	Leistungsentwicklung	164
3.1.3	Zielerreichung	165

3.2	Finanzcontrolling .....	166
3.2.1	Die Liquiditätsplanung .....	166
3.2.2	Die Überwachung von Kennzahlen .....	168
3.2.3	Die Bestandsbewertung .....	170
3.3	Investitionscontrolling .....	172
3.3.1	Ist eine Investition wirtschaftlich sinnvoll? .....	172
3.3.2	Investitionen im Griff behalten .....	175
3.3.3	Die Investition richtig bewerten .....	176
3.4	IT-Controlling .....	179
3.4.1	Interne Kosten .....	180
3.4.2	Externe Kosten .....	181
3.4.3	Leistungen der IT-Abteilung .....	182
3.4.4	Verteilung der IT-Kosten .....	184
3.5	Vertriebscontrolling .....	186
3.5.1	Wie hoch ist der Umsatz? .....	187
3.5.2	Wie gut ist eine Kunde wirklich? .....	190
3.5.3	Wie erfolgreich ist der Vertrieb? .....	193
3.5.4	Plan-Ist-Vergleich im Vertrieb .....	195
3.6	Personalcontrolling .....	196
3.6.1	Besondere Kennzahlen im Personalwesen .....	197
3.6.2	Kosten der Personalverwaltung .....	200
3.6.3	Controlling und leistungsbezogene Entlohnung .....	202
3.7	Marketingcontrolling .....	203
3.7.1	So planen Sie Ihr Sortiment .....	204
3.7.2	Controlling im Produktleben .....	206
3.7.3	Projektcontrolling im Marketing .....	209
3.8	Entwicklungscontrolling .....	212
3.8.1	Kosten der Entwicklungsabteilung .....	212
3.8.2	Plankosten in der Entwicklung .....	214
3.9	Controlling in der Fertigung .....	216
3.9.1	Wie werden die Herstellkosten ermittelt? .....	217
3.9.2	Mengen in der Fertigung .....	220
3.10	Controlling in der Logistik .....	221
3.10.1	Besondere Kennzahlen in der Logistik .....	222
3.10.2	Logistik outsourcen? .....	225

<b>4</b>	<b>Die größten Controllingfallen – und wie Sie sie vermeiden</b> .....	<b>229</b>
4.1	Blind in die Falle getappt .....	229
4.2	Wer statische und dynamische Werte verwechselt, sitzt in der Falle ..	230
4.2.1	Die Nachteile der statischen Kennzahlen .....	231
4.2.2	Risiko minimieren .....	238
4.3	Einzelne Kennzahlen führen in die Falle! .....	239
4.3.1	Mit ergänzenden Kennzahlen Fallen vermeiden .....	240
4.3.2	Korrektur durch andere Zahlen .....	241
4.3.3	Gruppen- und Einzelwerte müssen sich ergänzen .....	242
4.3.4	Kennzahlenpaare nicht trennen .....	243
4.4	Abweichungen ohne Gegenwehr .....	245
4.5	Wer Maßnahmen nicht kontrolliert, der versagt! .....	249
4.6	Wo sind die positiven Werte geblieben? .....	253
4.6.1	Abweichungen zeigen Charakter .....	254
4.6.2	Ohne Analyse keine Chance .....	255
4.6.3	Die Falle schnappt zu: negative Auswirkungen durch positive Abweichungen .....	256
4.6.4	Kritische Abweichungen .....	257
4.7	In der Präsentationsfalle .....	259
4.7.1	Veränderungen nachvollziehen .....	259
4.7.2	Mehrfachverwendung .....	260
4.7.3	Fehlentscheidung .....	260
4.8	Kosten überwachen kostet Geld – die Kostenfalle .....	261
4.8.1	Alles muss bezahlt werden, auch das Controlling .....	262
4.8.2	Auch Ihr Unternehmen hat Potenzial .....	266
4.8.3	Controlling ist wirtschaftlich .....	269
4.8.4	Wege aus der Kostenfalle .....	270
4.8.5	Controlling machen wir alle .....	272
	Stichwortverzeichnis .....	273