

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Co. Grundlagen Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling- Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellen- analyse nach §275 HGB Cashflow- Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko- Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick	Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungs- konzept Prüfen: Budgetierungs- prozesse Prüfen: Kennzahlen- Auswahlprozesse Prüfen: Risiko- Controlling- Prozess Prüfen: Projekt- Controlling- Prozess Prüfen: Berichterstattungs- prozess Balanced Scorecard- Fallstudie Transfersicherung		

Inhalt per Kanban-Board



CONTROLLING- GRUNDLAGEN



Controlling-Grundlagen: Ausgewählte Fragen

1. Was ist der Controlling-Regelkreis?
2. Wie wird Controlling definiert?
3. Wer sind Controlling-Akteure im deutschsprachigen Raum?
4. Gibt es eine Controlling-Geschichte?

I. Definitionen: Was ist Controlling?

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig?
6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?
7. Welche Fähigkeiten benötigen Sie als Controller?

II. Funktionen: Wozu nutzt Controlling?

8. Was unterscheidet operatives und strategisches Controlling?

III. Instrumente: Welche sind relevant?

9. Wie organisiert sich Controlling?

IV. Organisation: Wie organisiert sich Controlling?

Controlling-Grundlagen: Ausgewählte Fragen

1. Was ist der Controlling-Regelkreis?
2. Wie wird Controlling definiert?
3. Wer sind Controlling-Akteure im deutschsprachigen Raum?
4. Gibt es eine Controlling-Geschichte?

I. Definitionen: Was ist Controlling?

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig?
6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?
7. Welche Fähigkeiten benötigen Sie als Controller?

II. Funktionen: Wozu nutzt Controlling?

8. Was unterscheidet strategisches und operatives Controlling?

III. Instrumente: Welche sind relevant?

9. Wie organisiert sich Controlling?

IV. Organisation: Wie organisiert sich Controlling?

1. Was ist der Controlling-Regelkreis?

Nach Schröder (2013-2020)

1. Planung
2. Information
3. Steuerung
4. Kontrolle

Nach Jekel (2020)

1. Planung
2. (Entscheidung)
3. Steuerung
4. (Durchführung)
5. Kontrolle
6. Information

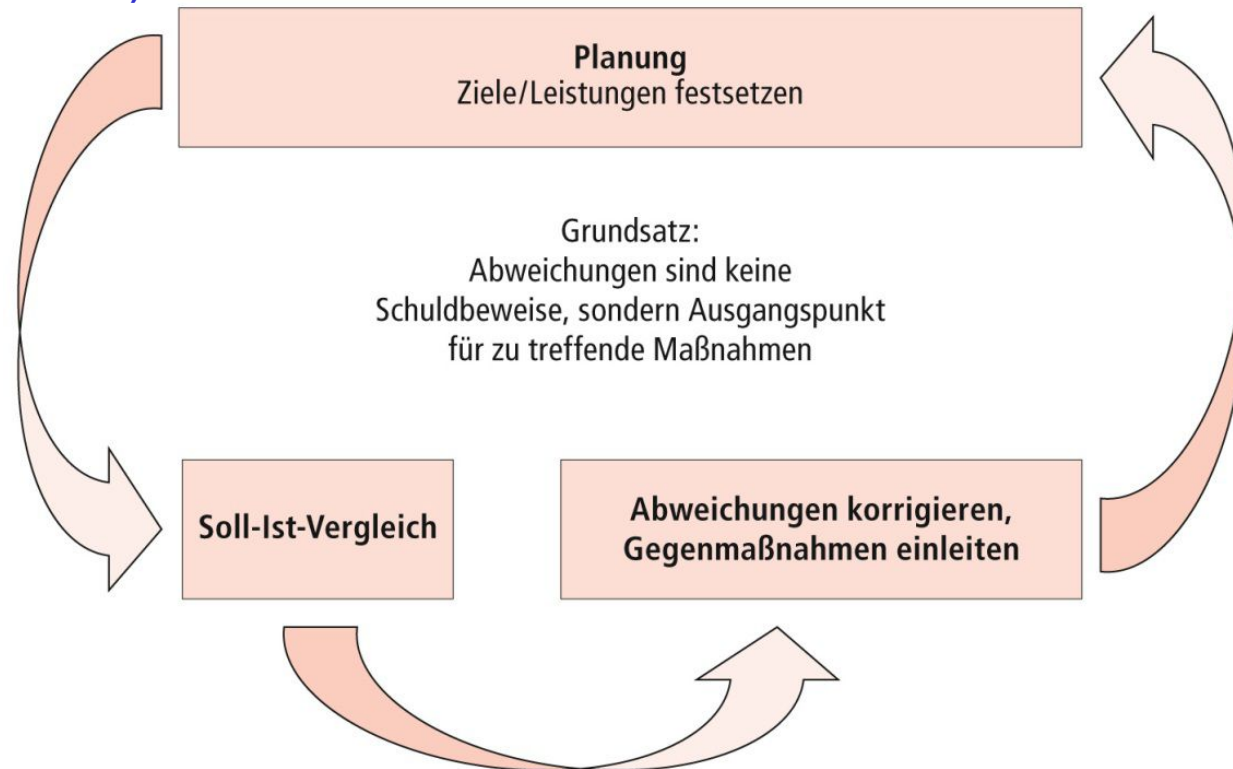


Abbildung 1.1: Der Controlling-Regelkreis (zitiert nach: Horváth & Partner Stuttgart 2009, S. 15)

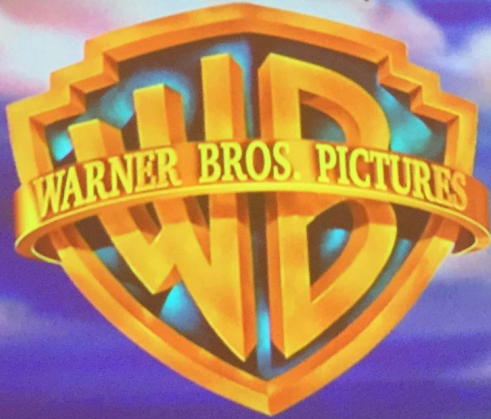
2. Wie wird Controlling definiert?

Grundidee Controlling (populärwissenschaftlich)

- ▶ Wissen Sie exakt, bei welchen Produkten/Services Sie Geld verdienen und wo Geld zugesetzt wird?
- ▶ Wissen Sie, wie sich bestimmte Maßnahmen auf das Ergebnis auswirken?
- ▶ Erfahren Sie zeitnah, ob Sie noch im Plan liegen oder ob etwas aus dem Ruder läuft?
- ▶ Können Sie Ihre Unternehmensstrategie in konkrete Ergebnis- und Maßnahmepläne umsetzen?
- ▶ ...

Schutzengel

Distributed by



A TimeWarner Company
www.warnerbros.com

Weitere Infos



PRODUCERS

TIL SCHWEIGER
PAUL MAURICE
TOM ZICKLER

CONTROLLING
PRODUCTION SUPERVISOR
PRODUCTION SECRETARY
PRODUCTION ASSISTANT
TRAINEE

KATY STEINFELD
JULIA ETZELMÜLLER
AYSEL YILMAZ
CHRISTIAN SPECHT
MAX RUNTE

CO-PRODUCER
EXECUTIVE PRODUCER

WARNER BROS. FILM PRODUCTION
RENE HIEPEN

SERVICE PRODUCTION

BAREFOOT PRODUCTIONS

LINE PRODUCER
KEY ACCOUNTANT

KLAUS SPINNLER
CHRISTL DRUXEIS

GER
ICE
ER
FELD
MÜLLER
IAZ
SPECHT

Quelle: Schutzengel-Film, zuletzt gesehen bei Netflix am 14.09.2019, Filmabspann, Controlling Platz 2, 2:07:20 Min.

2. Wie wird Controlling definiert?

Gibt es eine einheitliche Controlling-Definition? NEIN! Aber....

Definition von Horváth (1996, S.141): „Controlling ist - funktional gesehen - dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“

Definition von Peemöller (2005, S. 36): „Die Aufgabe des Controlling besteht in der Unterstützung der Unternehmensführung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle durch eine koordinierende Informationsversorgung.“

Definition von Hahn und Hungenberg (2001, S. 265, 272): „Aus heutiger Sicht kann Controlling als informationelle Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung interpretiert werden.“

Definition von Jekel (2013, 2017, 2019, 2020): „Controlling ist die analytisch-rationale, erfolgszielbezogene Unterstützung des Managements durch Wahrnehmung von **Planungs-, Informationsversorgungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben (PIKK).**“

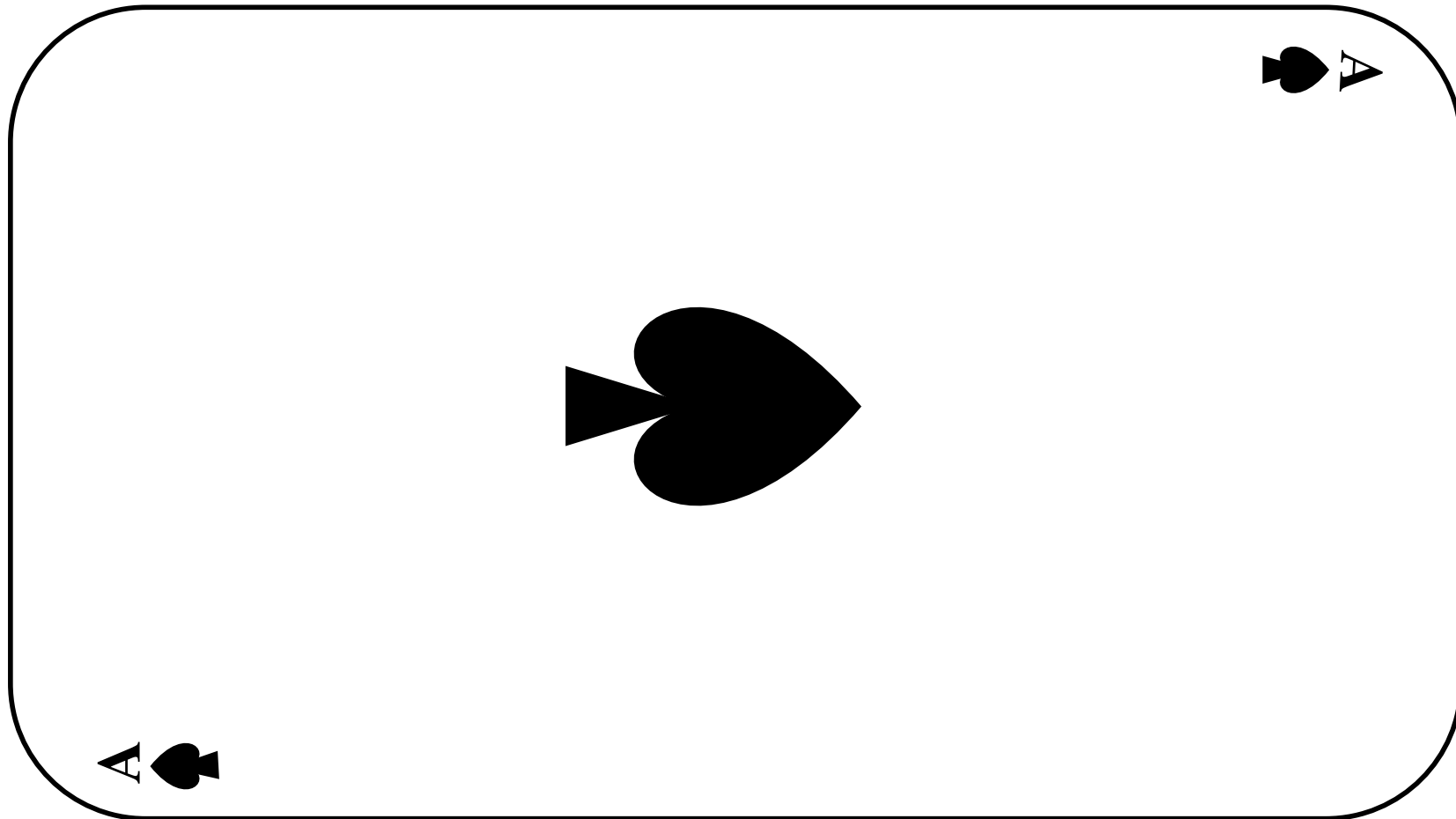
Quellen:

Horváth, P. (1996): Controlling, 6. Auflage, München.

Peemöller, V. H. (2005): Controlling, 5. Auflage, Herne, Berlin.

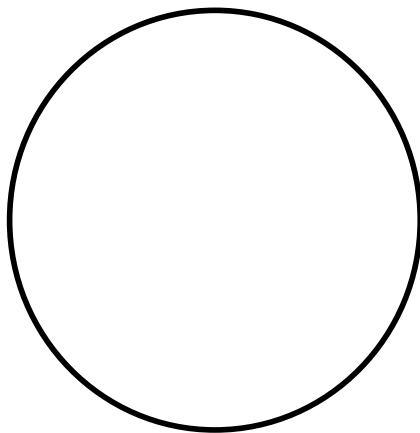
Hahn, D., Hungenberg, H., (2001): PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte, Wiesbaden.

2. Wie wird Controlling definiert? PIKK

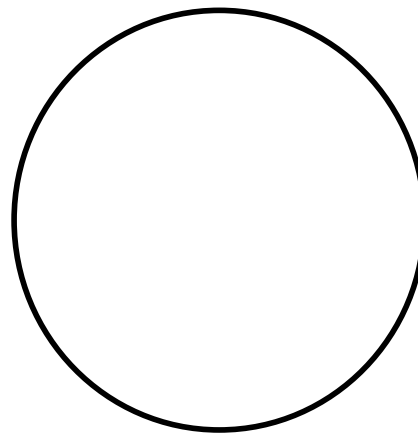


2. Wie wird Controlling definiert? PIKK

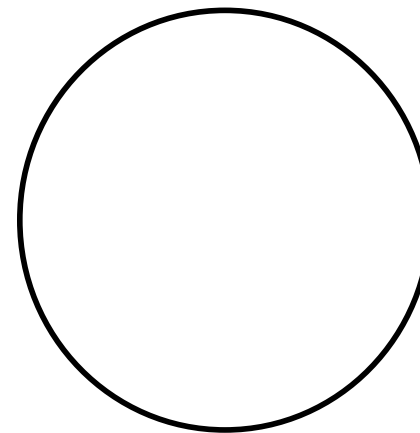
Verteilen Sie folgende vier Controlling-Aktivitäten auf:
Planen, Informieren, Koordinieren, Kontrollieren (PIKK).
Wie ist die Verteilung in Ihrem Unternehmen?



Unternehmen A



Unternehmen B



Unternehmen C

2. Wie wird Controlling definiert?

Was ist ein Controlling-Leitbild: 2002, 2013, 2024?

Altes Leitbild vom 4.9.2002

Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis, Finanz-, Prozess**transparenz** und tragen somit zu höherer **Wirtschaftlichkeit** bei.
- Controller **koordinieren Teilziele und Teilpläne** ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller **moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung** so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen **Daten- und Informationsversorgung**.
- Controller gestalten und pflegen die **Controlling-Systeme**.

Quelle: Losbichler, H. (2013): Das neue Controller-Leitbild und die Kernelemente des Controllings, in Controller Magazin, Sep 2013, S. 68-73.

Neues Leitbild vom 8.6.2013

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

1. **gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung**, so dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die **bewusste Beschäftigung mit der Zukunft** und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem **abgestimmten Ganzen**.
4. entwickeln und pflegen die **Controlling-Systeme**. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem **Wohl der Organisation als Ganzes** verpflichtet.

Leitbild 2024

Controller ...

2. Wie wird Controlling definiert? Internationale Sicht

Management Accounting

US: Institute of Management Accountants (IMA)¹:

„Management accounting is a profession that involves **partnering in management decision making**, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization's strategy.“

UK: Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)²:

„Management accountants are trusted to **guide critical business decisions** and drive strong business performance. They combine financial expertise and business acumen to achieve sustainable business success. They understand how the different parts of the business need to come together.“

- 1: IMA: <https://www.imanet.org/?ssopc=1>, founded in 1919 in Buffalo, N.Y., as the National Association of Cost Accountants (NACA), an early incarnation of the IMA, since 1972 they spend Certified Management Accountants (CMA) certificates, in 1991 the National Association of Accountants became the Institute of Management Accountants (IMA) with more than 100,000 accountants (11.03.2020).
- 2: CIMA: <https://www.cimaglobal.com>, founded in London, UK, world's largest and leading professional body of management accountants with more than 667,000 members (11.03.2020).

Zahlen
sind
SEXY

Welcome to
Moneyland

Problem
Prosit
Profit

1. Was sind Controlling Rollenbilder von vor 5 Jahren?

2. Was sind aktuelle Controlling Rollenbilder?

3. Was sind zukünftige Controlling Rollenbilder in 5 Jahren?

2. Wie wird Controlling definiert?

Rollenbilder vor 5 Jahren, heute und in 5 Jahren

Rollenbilder im Controlling Mehrfachnennungen möglich! N=4			
	früher vor 5 J.	heute	zukünftig in 5 J.
Interner Berater			
Ökonom. Gewissen			
Kontrollleur			
Stechermann			
Spürhund			
Kommunikator			
Erbsenzähler			
Change Agent			
Bremsen			
Innovator			
Architekt			
Hofnar			

3. Wer sind die Controlling-Akteure im deutschsprachigen Raum?



Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

4. Gibt es eine Controlling-Geschichte?

Ursprung in der Kontrolle

2000 v Chr.	Ägypter
446 v Chr.	Quästor und Schreiber in Rom
1342	Contrarulator in Paris
1500	Comptroller an Fürstenhöfen
1778	Comptroller im US Kongress zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Haushaltsführung
Ende 19. Jd.	Controllerähnliche Funktionen in den USA; „Controller“ = Buchführung!
1950	Controllerfunktionen in Deutschland mit „Controller“ = Buchführung (aus den USA)

„Controlling“ im heutigen Sinn seit 1970er Jahre

1972	Deyhle: Gründung des internationalen Controller Vereins
1973	Horváth: Erster Controlling Lehrstuhl in Deutschland
2013	Ca. 280 dt. sprachige FH-Controlling Professoren und 85 Uni-Controlling Professoren Controlling im int. Kontext = Management Accounting und NICHT Controlling!

Controlling-Grundlagen: Ausgewählte Fragen

1. Was ist der Controlling-Regelkreis?
2. Wie wird Controlling definiert?
3. Wer sind Controlling-Akteure im deutschsprachigem Raum?
4. Gibt es eine Controlling-Geschichte?

I. Definitionen: Was ist Controlling?

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig?
6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?
7. Welche Fähigkeiten benötigen Sie als Controller?

II. Funktionen: Wozu nutzt Controlling?

8. Was unterscheidet strategisches und operatives Controlling?

III. Instrumente: Welche sind relevant?

9. Wie organisiert sich Controlling?

IV. Organisation: Wie organisiert sich Controlling?

1. Was ist + am Controlling aus Sicht der geprüften Bereiche?

2. Was ist - am Controlling aus Sicht der geprüften Bereiche?

3. Was gibt es für Tipps & Tricks, damit die Bereiche besser vom Controlling „mitgenommen“ werden?

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig? Was ist +/- bei Ihnen rund um Controlling?

+

-

Was sind Tipps und Tricks, um Bereiche besser mitzunehmen?

+

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig? Was ist +/- bei Ihnen rund um Controlling?

Controlling ☹️ (23 Nennungen)

- Allmacht des Controllers.
- Beancounter.
- Blockierendes Akten-Heraussuchen.
- Bürokratie.
- Controlling ist Gleichmacherei, verleitet zum Sparen, statt zur Entwicklung (z. B. Personal).
- Controller kommen, wenn es zu spät ist.
- Cost-Cutting - oder: wie stranguliere ich ein Unternehmen.
- Introvertierte Buchhalter.
- Kontrolle (2 x genannt).
- Langweilig.
- Nervige Besserwisser und Verbesserer.
- Overhead.
- Traue keiner Statistik, die du nicht selbst erstellt/gefälscht hast. (2 x genannt)
- Trocken, stupide und nervig.
- Vorgaben von Weg und Ziel.
- Zahlenfriedhöfe.
- Zeitaufwändig.
- Zeit, die man schon künftigen Projekten widmen könnte, geht „verloren“.
- Zusatzkosten.
- Zusatzeitaufwand.
- Zusatz: 1 x nichts zurückgemeldet.

Controlling 😊 (27 Nennungen)

- Abbildung des Handelns in Zahlen.
- Analytisch.
- Aufspüren von Fehlern.
- Basis für Entscheidungen für künftiges Handeln.
- Bei positiver Bilanz => Happy face!
- Compliance.
- Es macht Sinn zu sehen, wo man Geld verdient und wo man es verliert.
- Fakten, statt Vermutungen.
- Finanzsteuerung des Unternehmens.
- Gerechtigkeit.
- News in Zahlen.
- Nutzen für die Zukunft (3 x genannt).
- Persönlicher Erfolg, wenn Projekt erfolgreich war.
- Planung. (2 x genannt)
- Positionsbestimmung.
- Präzision.
- Sicherheit.
- Solide Ursachenforschung ohne Ansehen der Person.
- Transparenz. (2 x genannt)
- Überblick.
- Verbesserungsmöglichkeiten.
- Wenn die Zahlen positiv sind, ist es OK, sie anzuschauen ;-).
- Wissen über „meine“ Zahlen.
- Zukunft. (2 x genannt)

Tipps & Tricks, um Mitarbeiter/innen mitzunehmen (21 Nennungen)

- Allgemein Freiheitsgrade bei Umsetzung lassen.
- Aufträge zum Selbermachen verteilen.
- Augenhöhe.
- „Die inhärente (Anmerkung: eigene) Schönheit“ konsistenter Zahlen.
- Die Zahlen in Ruhe besprechen: Was bedeuten sie für uns? Welche sind für uns relevant? Welche Einflüsse auf eine Zahl können wir beeinflussen? Welche Einflüsse liegen nicht in unserer Hand?
- Dinge mit Zahlen bewerten, die für Menschen wirklich relevant sind, z. B. strategische Bedeutung, Qualität, Bedeutung von Investitionen.
- Etwas vom Kuchen abgeben.
- Eventuell kann dies zu Unsicherheiten bei den Mitarbeiter führen?
- Ihre Erwartungshaltung abfragen und darauf gezielt Vorschläge machen.
- Jeder springt nur auf die Zahlen an, die für ihn relevant sind.
- Great Leadership.
- Gruppenarbeit.
- Gemeinsame Diskussionen.
- Incentives auf korrekte Zahlen.
- Ist es richtig, Mitarbeiter einzubeziehen?
- Konzentration auf 3-4 Kennzahlen.
- Menschlichkeit.
- Nur Ziel oder Methode vorgeben, nie beides.
- Prämien.
- Transparenz.
- Zahlen ernst, aber nicht zu ernst nehmen.

Digitale KPMG-Umfrage N=20, Stand: 09.09.2019 (Mehrfachnennungen)

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig?



Unternehmens-
entscheidung landet am
Ende in den Zahlen.
Geeignete
Maßnahmen bitte!

Umsatz-,
Ergebnis- und
Cash-Ziele
erreicht?

Wieviel Geld
ist verplant?
Wieviel frei?
Rechnungen über-
raschen nicht mehr

Sicherheit, Objektivität
steigt. Bessere
Entscheidungen!
Zahlen-ZEN

ZEN ist nach Meister
SUZUKI Konzentration
auf alltägliche
Verrichtungen

6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?

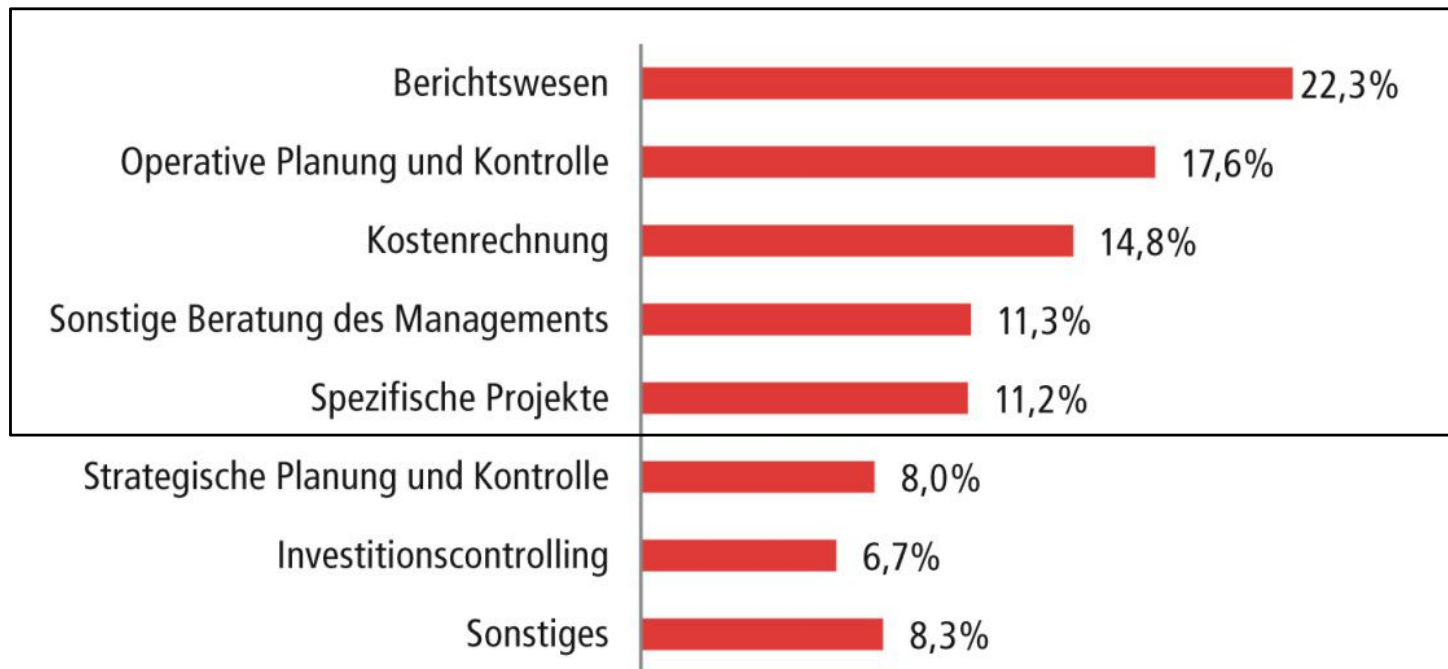
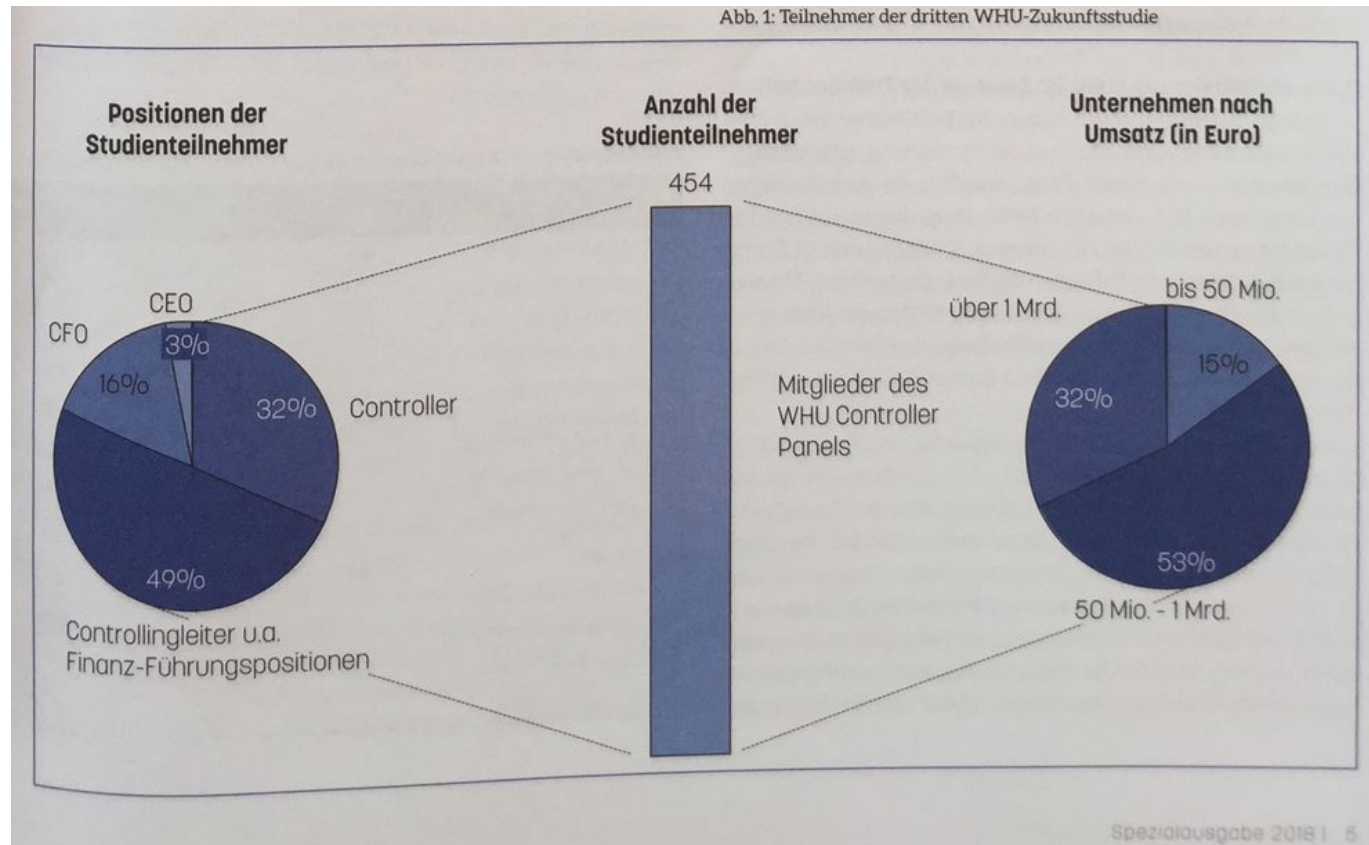


Abbildung 1.6: Aufgabenfelder von Controllern und zeitliche Inanspruchnahme (zitiert nach: Weber 2007, S. 14)

6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?



Quelle: Schäffer, Weber, 2018, Digitalisierung Ante Portas, Die Veränderung des Controllings im Spiegel der dritten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling, Spezialausgabe 2018, September, S. 5.

6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?

Abb. 2: Rangfolge der Zukunftsthemen nach erwarteter Bedeutung für 2022

Zukunftsthemen	Bedeutung 2011	Bedeutung 2014	Bedeutung 2017	Bedeutung 2022 (E)
1 Informationssysteme	5,6	5,7	5,3	+0,9 → 6,2
2 Datenmanagement	-	-	5,2	+0,9 → 6,1
3 Effizienz & Controlling	5,4	5,1	4,9	+0,9 → 5,8
4 Digitale Kompetenzen	-	-	4,2	+1,5 → 5,7
5 Business Partner	4,4	4,7	4,6	+1,0 → 5,6
6 Beteiligung an der strategischen Planung	4,7	4,4	4,4	+1,0 → 5,4
7 Self-Service Reporting	-	-	3,7	+1,0 → 5,3
8 Agile Unternehmenssteuerung	-	-	3,9	+1,3 → 5,2
9 Volatilität	4,5	4,3	4,4	+0,7 → 5,1
Interne Kommunikation	-	4,5	4,3	+0,8 → 5,1
Digitale Geschäftsmodelle	-	-	3,7	+1,4 → 5,1
12 Controllernachwuchs	4,0	4,2	4,1	+0,9 → 5,0
Business Analytics	-	-	3,2	+1,8 → 5,0

Quelle: Schäffer, Weber, 2018, Digitalisierung Ante Portas, Die Veränderung des Controllings im Spiegel der dritten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling, Spezialausgabe 2018, September, S. 6.

7. Welche Fähigkeiten benötigen Sie als Controller?

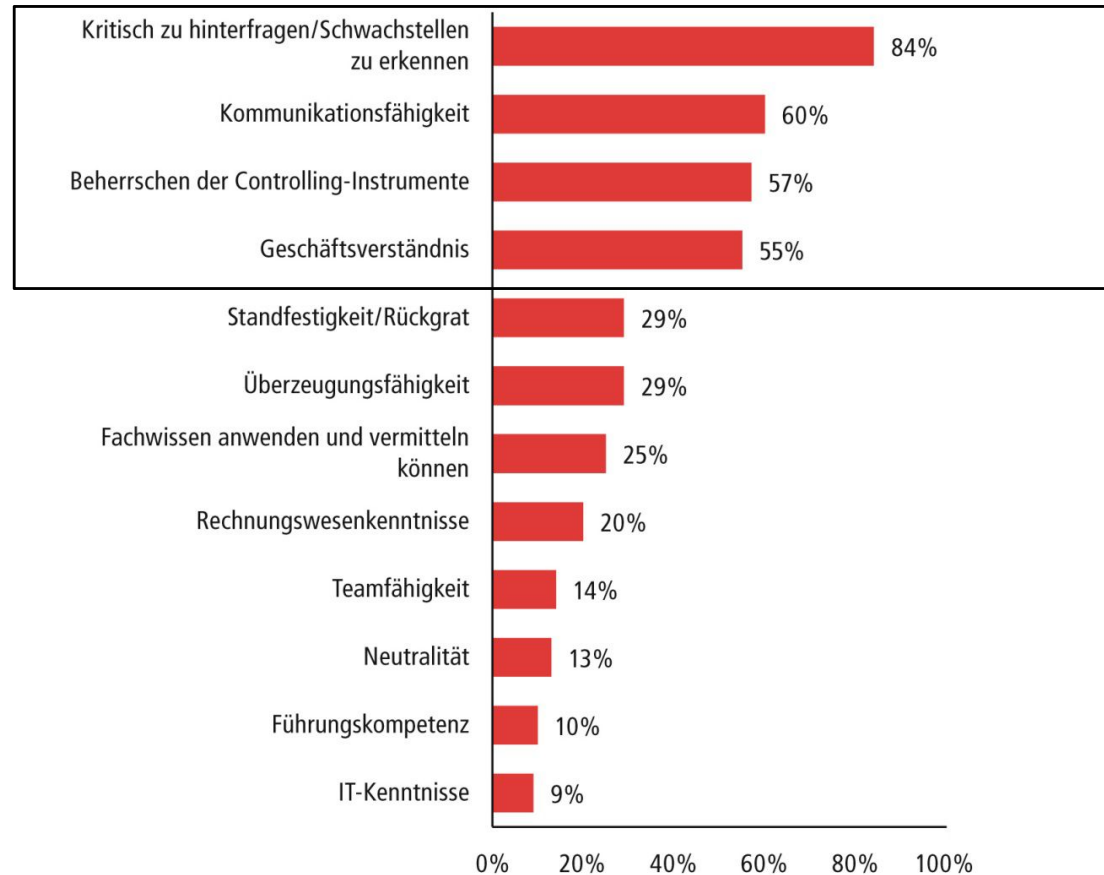


Abbildung 1.15: Die wichtigsten Fähigkeiten für einen Controller (zitiert nach: Weber/Zubler/Krügerke 2008, S. 10)

Controlling-Grundlagen: Ausgewählte Fragen

1. Was ist der Controlling-Regelkreis?
2. Wie wird Controlling definiert?
3. Wer sind Controlling-Akteure im deutschsprachigem Raum?
4. Gibt es eine Controlling-Geschichte?

I. Definitionen: Was ist Controlling?

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig?
6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?
7. Welche Fähigkeiten benötigen Sie als Controller?

II. Funktionen: Wozu nutzt Controlling?

8. Was unterscheidet strategisches und operatives Controlling?

III. Instrumente: Welche sind relevant?

9. Wie organisiert sich Controlling?

IV. Organisation: Wie organisiert sich Controlling?

8. Was unterscheidet strategisches und operatives Controlling?

Abgrenzungsmerkmale	Strategisches Controlling Was machen wir? To do right things	Operatives Controlling Wie machen wir es? To do things right
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung	Erfolgserzielung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung; Produktivität
Controllingzielsetzung	Sicherstellung einer systematischen, zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Prozesse
Zentrale Führungsgrößen	Erfolgspotential (z. B. Marktanteil)	Erfolg, Liquidität
Ausrichtung auf	Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)	Unternehmung (unter Berücksichtigung bestehender Umweltbeziehungen)
Dimensionen	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken	Aufwand / Ertrag (GuV) Kosten / Leistungen (K+L) Budgetierung (KSt.) Aus-/Einz. (Liquiditätsplanung)
Informationsquellen	Primär = Umwelt	Primär = internes Rewe
Zeitl. Ausrichtung	3 – 5 Jahre (bis zu 10 J.)	Lfd. und nächstes Jahr

8. Was unterscheidet strategisches und operatives Controlling?

Beispielhafte Controlling-Instrumente	
Strategisch	Operativ
■ ABC-Analyse ■ Balanced Scorecard (BSC) ■ Benchmarking ■ Portfolio-Analyse ■ Risikomanagement ■ Szenario-Technik ■ SWOT-Analyse ■ Top-Kundenanalyse ■ Unternehmensbewertung	■ Auswertungen aus Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz ■ Budgetierung, Plankostenrechnung, Abweichungen ■ Deckungsbeitragsrechnung ■ Kostenrechnung / Kostenanalyse ■ Net Promotor Score ■ Prozesskostenrechnung ■ Risikocontrolling ■ Target Costing ■ Verhaltensorientiertes Controlling <i>Investitionsrechnung</i> <i>Liquiditätsplanung</i> ■ Finanzplan, Liquiditätskennzahlen ■ Working Capital-Management

Controlling-Grundlagen: Ausgewählte Fragen

1. Was ist der Controlling-Regelkreis?
2. Wie wird Controlling definiert?
3. Wer sind Controlling-Akteure im deutschsprachigem Raum?
4. Gibt es eine Controlling-Geschichte?

I. Definitionen: Was ist Controlling?

5. Weshalb ist das Thema Controlling so wichtig?
6. Was sind Controlling-Aufgabenfelder?
7. Welche Fähigkeiten benötigen Sie als Controller?

II. Funktionen: Wozu nutzt Controlling?

8. Was unterscheidet strategisches und operatives Controlling?

III. Instrumente: Welche sind relevant?

9. Wie organisiert sich Controlling?

IV. Organisation: Wie organisiert sich Controlling?

9. Wie organisiert sich Controlling?

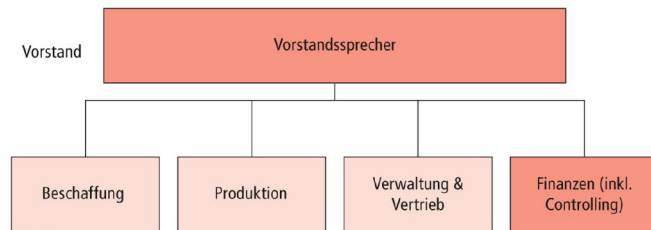


Abbildung 1.19: Controlling im Vorstandsbereich als Teil der Finanzfunktion

Quelle: Britzelmaier (2019, S. 40)

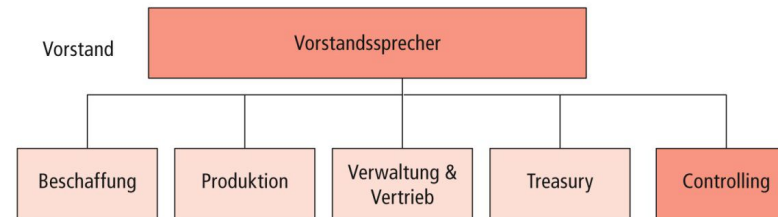


Abbildung 1.20: Controlling im Vorstandsbereich als eigene Funktion

Quelle: Britzelmaier (2019, S. 41)

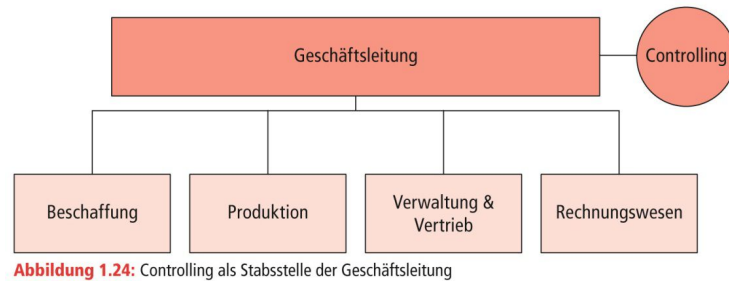


Abbildung 1.24: Controlling als Stabsstelle der Geschäftsleitung

Quelle: Britzelmaier (2019, S. 42)

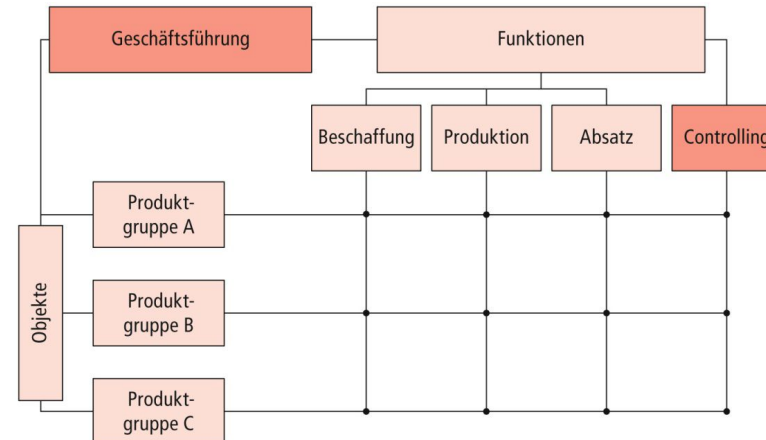


Abbildung 1.25: Controlling als Funktion in der Matrixorganisation



"I'LL ASK THE AUDIENCE"





Controlling beinhaltet nach Jekel ...

1. Planen und Kontrollieren

2. Informieren, Planen und
Kontrollieren

3. Planen, Informieren,
Koordinieren, Kontrollieren

4. Informieren,
Koordinieren, Kontrollieren





Controlling beinhaltet nach Jekel ...

1. Planen und Kontrollieren

2. Informieren, Planen und
Kontrollieren

3. Planen, Informieren,
Koordinieren, Kontrollieren

4. Informieren,
Koordinieren, Kontrollieren





Was ist die wichtigste Aufgabe eines Controllers
nach Weber und Britzelmaier?

1. Berichterstattung

3. Kostenrechnung

2. Beratung des
Managements

4. Operative Beratung und
Kontrolle





Was ist die wichtigste Aufgabe eines Controllers
nach Weber und Britzelmaier?

1. Berichterstattung

2. Beratung des
Managements

3. Kostenrechnung

4. Operative Beratung und
Kontrolle



Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling- Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellen- analyse nach §275 HGB Cashflow- Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko- Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick	Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungs- konzept Prüfen: Budgetierungs- prozesse Prüfen: Kennzahlen- Auswahlprozesse Prüfen: Risiko- Controlling- Prozess Prüfen: Projekt- Controlling- Prozess Prüfen: Berichterstattungs- prozess Balanced Scorecard- Fallstudie Transfersicherung	Co. Grundlagen	

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling- Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellen- analyse nach §275 HGB Cashflow- Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko- Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick	Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungs- konzept Prüfen: Budgetierungs- prozesse Prüfen: Kennzahlen- Auswahlprozesse Prüfen: Risiko- Controlling- Prozess Prüfen: Projekt- Controlling- Prozess Prüfen: Berichterstattungs- prozess Balanced Scorecard- Fallstudie Transfersicherung	Co. Grundlagen	