



## Leseprobe

zu

## „Excel im Controlling“

von Ignatz Schels und Uwe M. Seidel

ISBN (Buch): 978-3-446-44072-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-44094-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44072-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag München

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>XI</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Hinführung zum Thema</b> .....	<b>1</b>
1.1 Controlling und Controller .....	1
1.1.1 Management .....	1
1.1.2 Controlling .....	2
1.1.3 Zusammenspiel von Manager und Controller .....	2
1.2 Controlling und Excel .....	4
1.2.1 Versionen und Updates .....	4
1.2.2 Versionsvergleich .....	4
1.2.3 Excel in der Cloud .....	6
1.2.4 Excel in Office 365 .....	7
1.2.5 Excel im Data-Warehouse .....	7
1.2.6 PowerPivot – der nächste Schritt .....	8
1.2.7 Excel als Controlling-Tool .....	9
1.2.8 Business Intelligence – OLAP und Excel .....	12
1.2.9 Sharepoint- und Excel-Services .....	14
<b>2 Excel-Praxis für Controller</b> .....	<b>17</b>
2.1 Vorlagen, Designs und CI-Vorschriften .....	17
2.1.1 Corporate Identity .....	18
2.1.2 CI-Design in Excel .....	19
2.1.3 Benutzerdefiniertes CI-Design .....	20
2.1.4 Arbeitsmappenvorlage im Startordner erstellen und speichern .....	22
2.2 Navigieren in Arbeitsmappen und Tabellenblättern .....	24
2.2.1 Zoomen .....	24
2.2.2 Nützliche Shortcuts .....	24
2.2.3 Neue Mappen und Tabellen .....	25
2.2.4 Formeln, Funktionen und Zellbezüge .....	26

2.3	Bedingte Formatierung .....	29
2.4	Die wichtigsten Funktionen für Controller .....	32
2.4.1	Summen und Statistiken – Basisfunktionen .....	32
2.4.2	Listen verknüpfen mit SVERWEIS() .....	34
2.4.3	WENN() und andere Logikfunktionen .....	37
2.4.4	SUMMEWENN() und ZÄHLENWENN() .....	38
2.4.5	Fehlerbehandlung mit ISTFEHLER() und WENNFEHLER() .....	39
2.4.6	Textfunktionen .....	40
2.5	Rechnen mit Datum und Zeit .....	41
2.5.1	Excel-Kalender .....	41
2.5.2	Datumsfunktionen .....	42
2.5.3	Kalenderwoche berechnen .....	42
2.5.4	Feiertage berechnen .....	43
2.5.5	Excel-Zeitrechnung .....	47
2.6	Mit Bereichsnamen arbeiten .....	51
2.6.1	Lokale und globale Bereichsnamen .....	51
2.6.2	Schnelle Zuweisung über das Namensfeld .....	51
2.6.3	Namen übernehmen .....	52
2.6.4	Namens-Manager .....	53
2.6.5	Konstanten und Formeln in Bereichsnamen .....	54
2.7	Analyse und Reporting mit PivotTables und PivotCharts .....	55
2.7.1	Grundprinzip .....	55
2.7.2	Voraussetzungen für Pivot-Berichte .....	55
2.7.3	Datenbasis vorbereiten .....	57
2.7.4	PivotTable-Bericht erstellen .....	57
2.7.5	Elemente filtern .....	59
2.7.6	Datenschnitte .....	60
2.7.7	PivotTable-Bericht formatieren .....	61
2.7.8	Funktionen für den Werte-/Datenbereich .....	61
2.7.9	Datumsfelder gruppieren .....	63
2.7.10	Berechnete Felder .....	64
2.7.11	Berechnete Elemente .....	65
2.7.12	Drilldown (Details anzeigen) .....	65
2.7.13	Pivot-Berichte aus externen Daten .....	66
2.7.14	PivotCharts .....	67
2.8	Externe Datenquellen .....	69
2.8.1	ODBC .....	69
2.8.2	Externe Verbindung aufbauen .....	70
2.8.3	Verbindungseigenschaften .....	72
2.8.4	Verknüpfungen aufheben .....	73
2.9	Tabellen und strukturierte Verweise .....	73
2.9.1	Datenschnitte für Tabellen .....	75
2.9.2	Strukturierte Verweise .....	76

2.10	Mit Formularelementen arbeiten .....	78
2.11	Mit VBA-Makros arbeiten .....	80
2.11.1	Makrosicherheit und Makros aktivieren .....	81
2.11.2	Spezielle Dateinamen für Makroarbeitsmappen .....	82
<b>3</b>	<b>Planung und Budgetierung .....</b>	<b>83</b>
3.1	Strategische Planung .....	83
3.1.1	Wettbewerberanalyse .....	84
3.1.2	Portfolioanalyse .....	90
3.1.3	SWOT-Analyse .....	96
3.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse .....	97
3.1.5	Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse) .....	103
3.1.6	Unternehmensstrategien .....	106
3.1.7	Businessplan .....	109
3.1.8	Zielvereinbarung .....	122
3.2	Operative Planung und Budgetierung .....	132
3.2.1	Absatz- und Umsatzplanung .....	134
3.2.2	Personalplanung .....	157
3.2.3	Investitionsplanung .....	174
3.2.4	Kostenplanung .....	179
3.2.5	Finanz- und Liquiditätsplanung .....	184
3.2.6	Projektplanung .....	197
<b>4</b>	<b>Steuerung und Berichtswesen .....</b>	<b>219</b>
4.1	Strategische Instrumente .....	219
4.1.1	Risikomanagement .....	219
4.1.2	Target Costing/Zielkostenmanagement .....	233
4.1.3	Rating nach Basel II .....	241
4.1.4	Shareholder-Value (SHV) .....	253
4.1.5	Economic Value Added (EVA) .....	259
4.1.6	Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung .....	265
4.1.7	Human Capital Index .....	273
4.1.8	Balanced Scorecard .....	277
4.2	Operative Instrumente .....	289
4.2.1	Erlöse und Kosten .....	289
4.2.2	Investition .....	325
4.2.3	Finanzen .....	336
4.2.4	Personal .....	389
4.2.5	Projekt .....	410
4.2.6	Sonstige .....	426
<b>5</b>	<b>Berichtswesen (Reporting) und Präsentation .....</b>	<b>445</b>
5.1	Datenaufbereitung für das Reporting .....	449
5.1.1	Textdaten .....	449

5.1.2	Datenimport automatisieren mit Access UNION-Abfragen .....	451
5.1.3	SAP-Berichte .....	455
5.2	PowerPivot – Business Intelligence für Controller .....	461
5.2.1	Voraussetzungen für Hardware und Software .....	462
5.2.2	PowerPivot und SharePoint .....	462
5.2.3	PowerPivot installieren .....	462
5.2.4	PowerPivot starten .....	463
5.2.5	PowerPivot-Fenster .....	464
5.2.6	DAX-Funktionen .....	465
5.2.7	Tutorial: PowerPivot für Controller .....	465
5.3	Visualisierung von Berichtsinhalten .....	472
5.3.1	Praxiseinsatz von Diagrammen in Printmedien .....	473
5.3.2	Historische Hintergründe von Geschäftsgrafiken .....	473
5.3.3	Wissenschaftlicher Hintergrund .....	475
5.3.4	Methoden zur Visualisierung und Präsentation .....	479
5.4	Standarddiagramme professionell gestalten .....	497
5.4.1	Excel-Praxis: Funktion Datenreihe() .....	497
5.4.2	Excel-Praxis: Farbmarkierungen nutzen .....	498
5.4.3	Excel-Praxis: Kamera .....	499
5.4.4	Excel-Praxis: Flexible Legende .....	500
5.4.5	Excel-Praxis: Grafikobjekte auf Datenreihen .....	501
5.4.6	Excel-Praxis: Linienabfall auf null verhindern .....	502
5.4.7	Excel-Praxis: Balkendiagramm mit Funktion .....	503
5.5	Spezialdiagramme .....	504
5.5.1	Excel-Praxis: Benchmark-Diagramm .....	504
5.5.2	Excel-Praxis: Tachometerdiagramm .....	505
5.5.3	Excel-Praxis: Wasserfalldiagramm .....	508
5.5.4	Excel-Praxis: Umsatzbericht mit Sparklines .....	508
5.5.5	Excel-Praxis: Ergebnisrechnung aus GuV .....	513
5.5.6	Excel-Praxis: Projektportfolio mit Projekt-Map .....	518
5.5.7	Excel-Praxis: Qualitätsmanagement-Cockpit .....	528
5.6	Präsentieren mit PowerPoint .....	539
5.6.1	CI-Vorlage vorbereiten .....	539
5.6.2	Von Excel zu PowerPoint .....	540
<b>6</b>	<b>VBA-Makroprogrammierung .....</b>	<b>547</b>
6.1	Controller – Programmierer? .....	547
6.1.1	Training und Selbststudium .....	548
6.1.2	Entwicklertools .....	548
6.1.3	Excel-Praxis: Projektbericht .....	548
6.2	Makrorecorder .....	549
6.2.1	Funktionsweise .....	549
6.2.2	Excel-Praxis: Projektbericht erstellen und aufzeichnen .....	550

6.3	Visual Basic-Editor .....	552
6.3.1	VBA-Editor aktivieren .....	552
6.3.2	Oberfläche .....	552
6.3.3	Codierstechniken .....	553
6.3.4	Fehler und Entwurfsmodus .....	553
6.4	Makro starten .....	553
6.4.1	Makros aktivieren .....	553
6.4.2	Excel-Praxis: Makroaufrufschaltfläche für Projektberichtsmakro .....	553
6.5	Makros editieren .....	554
6.5.1	Makrocode überprüfen .....	554
6.5.2	Excel-Praxis: Aufgezeichnetes Makro nachbearbeiten .....	554
6.5.3	Makromappe speichern .....	557
6.6	UserForms für mehr Dialog .....	557
6.6.1	Eingabemasken gestalten .....	557
6.6.2	Excel-Praxis: Projektleiterauswahl .....	558
6.7	Dateien versenden über Outlook .....	561
6.7.1	Mailversand automatisieren .....	561
6.7.2	Excel-Praxis: Projektleiterbericht versenden .....	561
<b>7</b>	<b>Tipps und Tricks .....</b>	<b>563</b>
<b>Index</b>	<b>.....</b>	<b>585</b>

# Vorwort

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

wir freuen uns, Ihnen unser erfolgreiches *Excel-Handbuch für Controller* als Neuauflage im Hanser-Verlag für die Excel-Versionen 2010 und 2013 präsentieren zu dürfen. In dieser Auflage haben wir unsere bewährten Tools überarbeitet, neue Themen aufbereitet und umfangreiche Praxisbeispiele zum Thema Reporting hinzugefügt. Aufgrund des durchwegs positiven Feedbacks haben wir auch weiterhin auf die bewährte Verbindung von Controlling-Themen und Excel-Umsetzung gesetzt. Unser Buch ist damit mehr als nur eine Anleitung für Excel-Anwender.

Das Berufsbild des Controllers hat sich besonders in den letzten Jahren stark verändert. Obwohl die meisten Unternehmen ERP-Systeme und Controlling-Software aller Art einsetzen, werden viele Aufgaben in der Praxis mit Excel gelöst. Ob als Client für BI- oder ERP-Software, als Front-End relationaler oder multidimensionaler Datenbanken oder für unternehmensspezifische Tabellenmodelle – ohne Excel ist ein effektives und effizientes Finanzwesen und Controlling undenkbar.

Mit diesem Buch werden Sie Ihre Arbeit mit Excel im Finanzwesen und Controlling optimieren. Wir beschreiben alle wichtigen Controlling-Instrumente und zeigen, wie diese praxisbezogen mit Excel umgesetzt werden. Zu jedem Thema findet der Leser neben fachlicher Beschreibung eine klar strukturierte und sofort einsetzbare Lösung. Auch die Anbindung an ERP-Systeme (z. B. SAP) und externe Datenquellen wird ausführlich beschrieben, viele Lösungen aus den Bereichen Personalwesen und Projektmanagement machen das Buch besonders interessant für Controller aus diesen Bereichen.

Die Controlling-Instrumente sind nach der gebräuchlichen Differenzierung von strategischer und operativer Planung und Steuerung gegliedert. Ein eigenes Kapitel widmet sich dem Berichtswesen (Reporting), für das standardisierte Methoden und Werkzeuge vorgestellt werden. Wir haben natürlich Wert darauf gelegt, dass alle vorgestellten Themen fachlich und methodisch *state of the art* sind, beachten Sie aber, dass es vor allem für Kennzahlenberechnungen keine absolute Richtigkeit gibt.

Für die Lösungen verwenden wir Excel-Werkzeuge und -Techniken, die wir für den professionellen Einsatz besonders geeignet finden, zum Beispiel Matrixfunktionen, Pivot-Table-Berichte, dynamische Bereiche, Gültigkeitslisten, bedingte Formatierungen und Formularelemente, Tabellen und strukturierte Verweise. Einen großen Schwerpunkt bilden die Integration externer Daten mit ODBC-Verknüpfungen und die Integration in die Office-

Umgebung mit Access, Outlook und PowerPoint. VBA-Makros kommen zum Einsatz, wenn es die Aufgabe erfordert, die meisten Tabellenmodelle sind aber ausschließlich über Kalkulationen und Verknüpfungen konstruiert. Kapitel 6 enthält eine Einweisung in die Grundlagen der VBA-Programmierung, zu vielen Themen stellen wir nützliche Makros vor.

### Tipps und Tricks ...

... sind das Salz in der Suppe und unentbehrlich für den professionellen Einsatz von Excel im Controlling. Die besten Excel-Tipps finden Sie in diesem Buch. Da viele aber zu mehreren Themen passen, haben wir sie in Kapitel 7 ausgelagert. Ein Symbol im Text verweist auf den Tipp, hier zum Beispiel der Verweis auf Tipp Nr. 01 – 02:



Tipp 01-02: Vorlage für neue Tabellenblätter

### Feedback

Wir freuen uns über Ihr Feedback. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir keinen Support zu den vorgestellten Beispiellösungen oder Makros leisten können. Und wenn Sie einen guten Tipp oder eine interessante Excel-Lösung für Controller haben, lassen Sie es uns wissen. Unter [www.excellent-controlling.de](http://www.excellent-controlling.de) finden Sie alle Informationen zu unseren Büchern, Excel-Tipps und Tools und natürlich die Termine für die besten Seminare zum Thema Excel im Controlling.

### Beispiele und Tools zum Download

Alle Beispiele und Tools, die in diesem Buch vorgestellt werden, finden Sie auf den Internetseiten des Verlags zum Download:



<http://downloads.hanser.de>

Viel Spaß mit dem großen Excel-Handbuch für Controller und viel Erfolg wünschen Ihnen  
Ihre Autoren

*Ignatz Schels und Dr. Uwe Seidel*

# Die Autoren



**Ignatz Schels** ist Technik-Informatiker, Spezialist für Microsoft Office-Programme, VBA-Programmierer und zertifizierter Projekt-Fachmann (GPM/IPMA). Er leitet Seminare und Workshops mit Schwerpunkt Excel/Access im Controlling, Personal- und Projektmanagement. Sein Spezialgebiet ist die Optimierung von Unternehmensprozessen im ERP- und Microsoft-Office-Umfeld. Mit über 50 Fachbüchern, darunter einige Bestseller, ist er einer der erfolgreichsten IT-Autoren.

[www.xing.com/profile/Ignatz\\_Schels](http://www.xing.com/profile/Ignatz_Schels)

[www.schels.de](http://www.schels.de)

[www.excellent-controlling.de](http://www.excellent-controlling.de)



**Professor Dr. Uwe M. Seidel** lehrt seit 2001 an der Fakultät Betriebswirtschaft der OTH Regensburg Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement. Er ist als Unternehmensberater auf diesen Gebieten und als freiberuflicher Trainer für die Controller Akademie AG und andere Fortbildungsinstitute tätig. Zudem leitet Dr. Seidel den AK Süd I des Internationalen Controllervereins (ICV). Er veröffentlichte mehrere Bücher und Beiträge zu Controlling-, Rechnungswesen- und Risikomanagement-Themen.

[https://www.xing.com/profile/UweM\\_Seidel](https://www.xing.com/profile/UweM_Seidel)

[www.oth-regensburg.de](http://www.oth-regensburg.de)

[www.ipm-united.com](http://www.ipm-united.com)

[www.seidelmc.com](http://www.seidelmc.com)



**Tabelle 3.1** Prozess des strategischen Managements

Prozessschritt	Inhalte
<b>Strategische Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umweltanalyse</li> <li>▪ Branchenanalyse</li> <li>▪ Wettbewerberanalyse</li> <li>▪ Unternehmensanalyse</li> <li>▪ Kulturanalyse</li> <li>▪ Analyse der Kundenstruktur</li> <li>▪ Unterstützt durch:</li> <li>▪ Diverse Analysetechniken</li> <li>▪ Workshop-Techniken</li> </ul>
<b>Strategieentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erarbeitung einer Vision</li> <li>▪ Erarbeitung einer Mission/eines Leitbilds</li> <li>▪ Erarbeitung der Strategien für die oben genannten Ebenen</li> <li>▪ Unterstützt durch:</li> <li>▪ Workshop-Techniken</li> </ul>
<b>Strategieumsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau einer strategiegerechten Organisation</li> <li>▪ Zuweisung von Ressourcen</li> <li>▪ Verknüpfung von Entschädigungs- und Anreizsystemen mit den strategiebezogenen Leistungszielen</li> <li>▪ Entwicklung einer strategieförderlichen Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur</li> <li>▪ Ausübung der „Leadership“</li> <li>▪ Unterstützt durch:</li> <li>▪ Projektmanagement</li> <li>▪ Change Management</li> <li>▪ Balanced Scorecard</li> </ul>
<b>Strategieüberwachung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überwachung der Prämissen</li> <li>▪ Überwachung der Wirksamkeit</li> <li>▪ Überwachung der Umsetzung</li> <li>▪ Unterstützt durch:</li> <li>▪ Balanced Scorecard</li> </ul>

### 3.1.1 Wettbewerberanalyse

#### 3.1.1.1 Problemstellung

Um sich von den Wettbewerbern abheben zu können, benötigt das Unternehmen Informationen über die Strategie, das wahrscheinliche Verhalten der Wettbewerber und dessen Beeinflussbarkeit. Die systematische Informationsbeschaffung erfolgt mithilfe der Wettbewerberanalyse.

Handelt es sich um eine Branche mit einer großen Anzahl von Wettbewerbern, macht es aus Wirtschaftlichkeitsgründen gerade oft keinen Sinn, jeden einzelnen Konkurrenten zu analysieren. Hier sollten strategische Gruppen gebildet und diese analysiert werden.

### 3.1.1.2 Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur Wettbewerberanalyse sieht folgende Schritte vor:

#### Schritt 1: Ermittlung der Zielpräferenz

Für die Wettbewerber muss herausgefunden werden, ob diese primär qualitative oder quantitative Ziele verfolgen. Beispiele für Ziele sind:

- finanzielle Ziele (z. B. Return on Investment, Shareholder-Value)
- Marktziele (z. B. Gewinn von Marktanteilen, Ausbau des Markenimages)
- Ressourcenziele (z. B. Investitionen)

#### Schritt 2: Ermittlung der Annahmen, die hinter dem Verhalten stehen

Das Verhalten des Wettbewerbers kann von unterschiedlichen Annahmen bestimmt sein, die es zu ermitteln gilt. **Beispiele** für solche Annahmen sind:

- Wertvorstellungen (z. B. Wunsch nach Größe)
- branchentypische Annahmen (z. B. „Qualität geht über Preis“ bei Nahrungsmitteln)

#### Schritt 3: Analyse der Strategie

In einem dritten Schritt ist die Strategie des Wettbewerbers zu analysieren. **Beispiele** für mögliche Strategien der Wettbewerber sind:

- Ausrichtung einer Produkt-Service-Strategie auf ein gewisses Servicekonzept (z. B. Reaktionszeit bei Ausfall des EDV-Produkts innerhalb von 12 Stunden bundesweit),
- Ausrichtung einer Kundenstrategie auf bestimmte Kundengruppen (z. B. Apotheker) oder auf den Endbenutzer (z. B. Patient) direkt,
- Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment (z. B. Sportfachhandel),
- Ausrichtung der Strategie an der Produktionskapazität (z. B. Produktion von Massenartikeln aufgrund hoher Investitionen in Produktionsanlagen),
- Verfolgung einer Distributionspolitik (z. B. nur Fachhandel, nicht Großmärkte),
- Verfolgung von Wachstums- oder Größenzielen (z. B. IT-Branche vor Einbruch des Neuen Markts).

#### Schritt 4: Ermittlung der Stärken und Schwächen

Im letzten Schritt sind für den Wettbewerber dessen

- Ressourcen (welche Ressourcen stehen beim Konkurrenten im Hintergrund?),
- Fähigkeiten (was zeichnet den Konkurrenten besonders aus?),
- Stärken (wo wird der Konkurrent angreifen?) und
- Schwächen (wo ist der Konkurrent verwundbar?)

zu ermitteln. **Beispiele** sind:

- hohe Eigenkapitalausstattung (Bereitschaft für Preiskrieg),
- hohe Fluktuation von Führungskräften,
- gutes Markenimage,
- hoher Kostendruck,
- hoher Preisdruck aufgrund Investition in große Produktionskapazitäten,
- Produktion mit veralteten Technologien.



**TIPP:** Die Beschaffung von Daten über Wettbewerber bereitet im heutigen Internetzeitalter wesentlich weniger Mühe als die Selektion von wichtigen und unwichtigen Informationen. Aus diesem Grund sollte eine Bewertung der gesammelten Informationen in einem Führungskräfte-Workshop durchgeführt werden.

### 3.1.1.3 Excel-Praxis: Wettbewerberanalyse

Um eine aussagekräftige Wettbewerberanalyse mit Excel aufzubauen, brauchen Sie in erster Linie Informationen über Märkte, Unternehmen und im Detail die direkten Konkurrenten. Zahlen und Fakten erhalten Sie u. a. aus den offiziellen Publikationen (Presseerklärungen, Geschäftsbericht, Unternehmensbroschüre), eine wichtige Informationsquelle ist das Internet mit seinen direkten und indirekten Verweisen und Verlinkungen. Marktforschungsinstitute und Marktforschungsportale im Internet haben sich auf die Suche nach entsprechenden Daten spezialisiert.

*[www.marktforschung.de](http://www.marktforschung.de)*

*[www.globalintelligence.de](http://www.globalintelligence.de)*

*[www.management-monitor.de](http://www.management-monitor.de)*

*[www.folden.de](http://www.folden.de)*

*[www.hoppenstedt.de](http://www.hoppenstedt.de)*

Das Statistische Bundesamt liefert wichtige Vergleichszahlen und Indikatoren (*[www.destatis.de](http://www.destatis.de)*).



Wettbewerbsanalyse.xlsx

Im Tabellenblatt *Wettbewerber* sind die Unternehmen aufgeführt, die im direkten Wettbewerb stehen. Diese Liste können Sie zur Erfassung der Zielpräferenzen und der Verhaltensannahmen nutzen. Für die Wettbewerbsanalyse ziehen Sie nur die ersten fünf Unternehmen in Betracht, erstellen Sie dazu ein Ranking in der ersten Spalte. Der Listenbereich (A1:F9) trägt den globalen Bereichsnamen *Wettbewerber*.

	A	B	C	D	E	F
1	Nr	Firma	Geschäftsbereich	Firmsitz	Anzahl Mitarbeiter	Internet
2	1	Bio Landbau AG	Biolebensmittel Einzelhandel	Amberg	250	<a href="http://www.biolandbau.com">www.biolandbau.com</a>
3	2	Bio Generics AG	Biolebensmittel Großhandel	Regensburg	500	<a href="http://www.biogenerics.com">www.biogenerics.com</a>
4	3	Fleischmann AG	Biolebensmittel Großhandel	Weiden	650	<a href="http://www.fleischmannbio.com">www.fleischmannbio.com</a>
5	4	Gärtner & Söhne	Biolebensmittel Großhandel	Neumarkt	800	<a href="http://www.gaertnerbio.com">www.gaertnerbio.com</a>
6	5	Sallermann KG	Molkerei, Biomilchprodukte	Weiden	300	<a href="http://www.sallermannbio.de">www.sallermannbio.de</a>
7	6	Bernhard & Braun GmbH	Bioobst und -gemüse	Regensburg	120	<a href="http://www.bernhardbraun.de">www.bernhardbraun.de</a>
8	7	Gut & Gesund GmbH	Bioobst und -gemüse	Regensburg	500	<a href="http://www.gutundgesund.de">www.gutundgesund.de</a>
9	8	Frischware Discount	Biolebensmittel Großhandel	Amberg	400	<a href="http://www.frischware.com">www.frischware.com</a>

**Bild 3.1** Wettbewerberliste mit Ranking

### Analyse der fünf wichtigsten Wettbewerber

Das Tabellenblatt *Wettbewerbsanalyse* enthält drei Auswertungsblöcke für diese Teilbereiche:

Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen  
Marketing, Vertrieb, Kunden  
Personal, Management, interne Prozesse

Die Wettbewerbernamen holen Sie mit einem SVERWEIS() aus der Liste. Entscheiden Sie sich für eine Neubewertung der Firmen, werden automatisch wieder die ersten fünf Unternehmen im Formular angezeigt:

D3: =SVERWEIS(1;Wettbewerber;2;0)  
F3: =SVERWEIS(2;Wettbewerber;2;0)  
H3: =SVERWEIS(3;Wettbewerber;2;0)  
J3: =SVERWEIS(4;Wettbewerber;2;0)

		=SVERWEIS(1;Wettbewerber;2;0)					
	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Wettbewerbsanalyse</b>						
2	BioFrisch GmbH						
3			Gewichtung	Bio Landbau AG		Bio Generics AG	
4	Unternehmen, Produkte Dienstleistungen	Standort	2	3	6	2	4
5		Qualität Sortiment	4	4	16	3	12
6		Qualität Dienstleistungen	4	3	12	4	16
7		Stabilität	3	4	12	4	12
8		Rentabilität	4	2	8	3	12
9		Shareholder-Value	3	2	6	3	9
10		Innovationsfähigkeit	5	3	15	4	20
11		Technischer Stand	5	4	20	5	25
12		Kostenstruktur	3	5	15	3	9

**Bild 3.2** Verweis auf den ersten Wettbewerber in der Liste

Spalte A und B enthalten die Kategorien und die Unterkategorien, in Spalte C sind die Gewichtungen für die Bewertungskriterien eingetragen. Die farbig unterlegten Zellen dienen zur Eingabe der Bewertungen. Das Produkt aus Bewertung und Gewichtung berechnen Sie über eine einfache Formel, die das Ergebnis nur anzeigt, wenn ein Bewertungswert eingetragen ist:

E4: =WENN(D4;D4\*C4;"")

Wettbewerbsanalyse															
BioFrisch GmbH															
	Gewichtung		Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Sallermann KG	BioFrisch GmbH							
4	Standort	2	3	6	2	4	1	2	3	6	3	18	4	16	
5	Qualität Sortiment	4	4	16	3	12	2	8	2	8	2	32	4	48	
6	Qualität Dienstleistungen	4	3	12	4	16	2	8	2	8	4	48	4	64	
7	Stabilität	3	4	12	4	12	3	9	1	3	1	12	3	36	
8	Rentabilität	4	2	8	3	12	2	8	3	12	3	24	3	36	
9	Shareholder-Value	3	2	6	3	9	1	3	3	9	2	12	4	36	
10	Innovationsfähigkeit	5	3	15	4	20	3	15	4	20	4	60	4	60	
11	Technischer Stand	5	4	20	5	25	2	10	5	25	5	100	5	125	
12	Kostenstruktur	3	5	15	3	9	1	3	3	9	3	45	5	45	
13	Gesamt		30		31		17		26		27			36	
Marketing-Maßnahmen Kunden															
	Gewichtung		Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Sallermann KG	BioFrisch GmbH							
17	Preispolitik	4	3	12	4	16	2	8	4	16	4	48	3	48	
18	Vertriebsstrategien/kanäle	3	4	12	3	9	3	9	3	9	3	36	4	36	
20	Marketing	2	2	4	2	4	4	8	2	4	2	8	5	20	
21	Kundenservice	4	2	8	3	12	3	12	4	16	4	32	4	48	
22	Reklamations-Management	2	4	8	1	2	4	8	2	4	2	16	4	8	
23	Umsatz	4	2	8	3	12	3	12	1	4	1	8	4	48	
24	Umsatz-Rentabilität	4	1	4	5	20	4	16	2	8	2	8	3	60	

**Bild 3.3** Wettbewerbsanalyse mit Gewichtung und Bewertung

Damit der Benutzer bei den Bewertungen bzw. Gewichtungen nur Werte zwischen 1 und 5 einträgt, verwenden Sie eine Gültigkeitsprüfung:

*Daten/Datentools/Datenüberprüfung*

Tragen Sie unter *Zulassen Ganze Zahl zwischen 1 und 5* ein, vergessen Sie nicht, auf der Registerkarte *Fehlermeldung* eine entsprechende Meldung für Falscheingaben einzutragen. Wenn Sie dem Benutzer eine Eingabehilfe geben wollen, tragen Sie diese auf der Registerkarte *Eingabemeldung* ein.



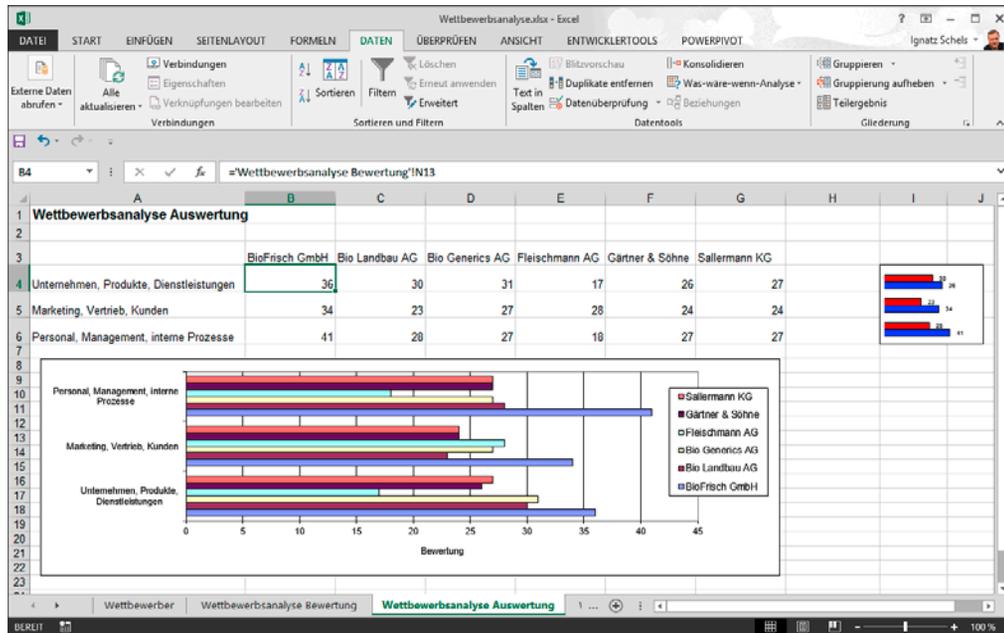
**Tipps 15:** Datenüberprüfung verhindert Überschreiben von Formeln

Gewichtung	Bio Landbau AG	
2	3	6
4	4	16
4	3	12
4	12	48
4	3	12
4	2	8
5	3	15
5	4	20

**Bild 3.4** Datenüberprüfung sichert die Eingabezellen

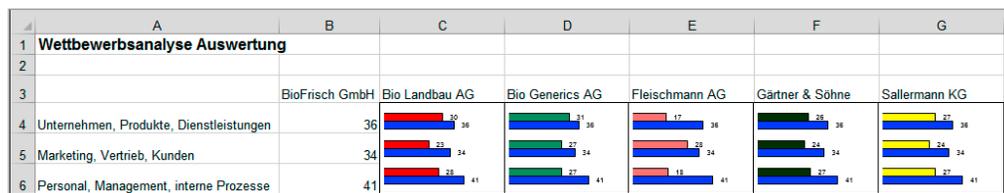
## Grafische Auswertung

Für eine grafische Gegenüberstellung der Bewertungen werden die Summen der einzelnen Kriterien in ein weiteres Tabellenblatt verknüpft. Ein Balken- oder Säulendiagramm verdeutlicht den Unterschied zwischen dem eigenen Unternehmen und den Wettbewerbern. Markieren Sie dazu den Bereich inklusive der Rubrikenbeschriftung und der Legende (A3:G6).



**Bild 3.5** Unterschiede in den Bewertungen mittels Balkendiagramm visualisiert

Wesentlich aussagekräftiger ist die grafische Auswertung, wenn Sie für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm erstellen. Markieren Sie dazu zuerst die Reihe mit den Bewertungspunkten Ihres Unternehmens und anschließend mit gedrückter **Strg**-Taste die Punkte des ersten Wettbewerbers. Erstellen Sie ein Balkendiagramm und entfernen Sie alle Elemente außer den beiden Datenreihen. Weisen Sie den Balken die Werte als Beschriftung zu. Das erste Diagrammobjekt kopieren Sie mit gedrückter **Strg**-Taste, verschieben Sie die blaue Farbmarkierung, die auf die Datenverknüpfung verweist, einfach mit dem Mauszeiger auf die nächste Reihe.



**Bild 3.6** Für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm

## 3.1.2 Portfolioanalyse

### 3.1.2.1 Problemstellung

Unternehmen stehen vor dem Problem, ein Produkt/Markt-Programm zu definieren, das ausgewogen auf die zukünftigen Chancen und Risiken ausgelegt ist. Dazu ist eine **Analyse der strategischen Positionierung** erforderlich. Dahinter steht die Notwendigkeit, dass geschäftliches Handeln in unterschiedlichen Wettbewerbssituationen bzw. unterschiedlichen Märkten auch unterschiedliche strategische Herangehensweisen erfordert. Dabei bezieht sich die strategische Positionierung nicht zwangsläufig nur auf ein einzelnes Produkt.

Es wird das Ziel verfolgt, ein **strategisches Geschäftsfeld (SGF)**, das ein Produkt, eine Produktgruppe, ein Unternehmensbereich oder ein ganzes Unternehmen sein kann, nicht isoliert zu betrachten, sondern eine ganzheitliche Planung aller SGF zu verfolgen, die dem Grundsatz der Ausgewogenheit folgt. SGF müssen sich nicht mit der Organisationsstruktur des Unternehmens decken. Charakteristisch für sie sind eigene Märkte und Wettbewerber.

Hierzu bedienen sich Unternehmen seit den 1970er-Jahren der Portfolioanalyse, die zu einem der wichtigsten Instrumente des strategischen Managements zählt. Die Portfoliotechnik unterstützt bei der

- Visualisierung der Ergebnisse der strategischen Analyse,
- Darstellung und Charakterisierung strategischer Alternativen,
- Darstellung der strategischen Stoßrichtungen,
- der zeitlichen Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation.

Der Portfolioansatz selbst geht auf finanzwirtschaftliche Überlegungen zurück. Es werden bestimmte Kriterien (z. B. Erwartungswert und die Standardabweichung der Kapitalrendite) bewertet, um ein Wertpapierbündel (Portefeuille) zusammenzustellen, das eine optimale Verzinsung des börsenmäßig investierten Kapitals erwirtschaften sollte (**Portfolio Selection**).

### 3.1.2.2 Fachliche Beschreibung und Beispiele

Gegenstand der Portfoliotechnik ist eine zweidimensionale Darstellung in Matrixform, die sog. **Portfoliomatrix**, in der zwei Bewertungskriterien abgetragen werden. Auf der einen Achse wird eine durch das Unternehmen selbst beeinflussbare Größe (z. B. Marktanteil), auf der zweiten Achse eine nicht beeinflussbare externe Größe (z. B. Marktwachstum) abgebildet.

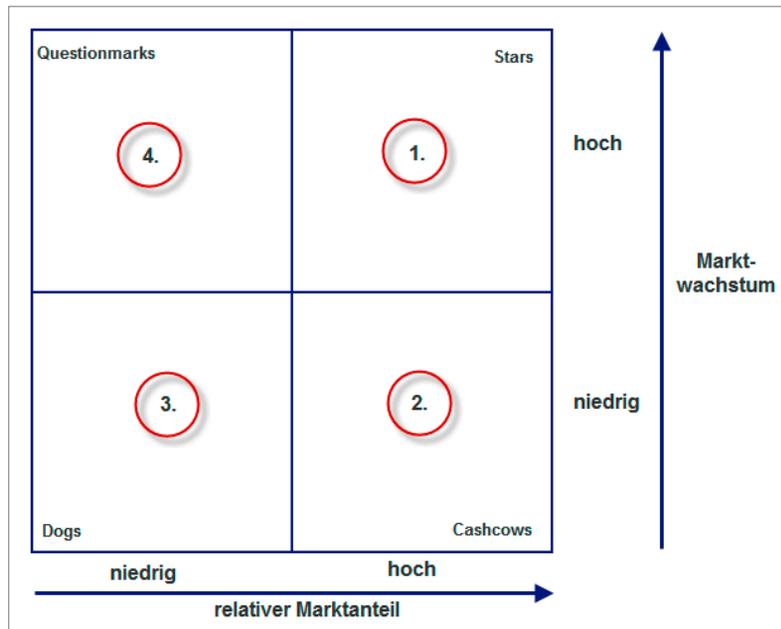
Die beiden bekanntesten **Portfoliomodelle** wurden von zwei renommierten Strategieberatungsunternehmen erarbeitet:

**Tabelle 3.2** Kriterien der Portfoliomodelle

Portfoliomodell	Kriterium 1	Kriterium 2
Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio (Boston Consulting Group)	Marktwachstum (zur der Attraktivität eines Markts)	relativer Marktanteil (zur der Wettbewerbsposition relativ zum Mitbewerber)
Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)	Marktattraktivität	relative Wettbewerbsposition (zur des Wettbewerbsvorteils)

## Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio

Die nachfolgende Abbildung zeigt die **Portfoliomatrix** der Boston Consulting Group:



**Bild 3.7** Portfoliomatrix nach Boston Consulting Group



**TIPP:** Das **Marktwachstum** bildet die Markt Komponente ab. Das Marktwachstum ist in den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus unterschiedlich hoch. So können in stark wachsenden Märkten besser Marktanteile gewonnen werden als in stagnierenden Märkten.

Wichtig ist ferner, dass nicht der absolute Marktanteil, sondern der **relative Marktanteil** im Portfolio abgetragen wird. Es handelt sich dabei um denjenigen Marktanteil, der relativ zum bedeutendsten Wettbewerber gemessen wird. Es wird davon ausgegangen, dass ein großer Marktanteil – entsprechend der Erfahrungskurventheorie – Potenzial für eine günstige Kostenposition und damit für eine Kostenführerschaft bietet.

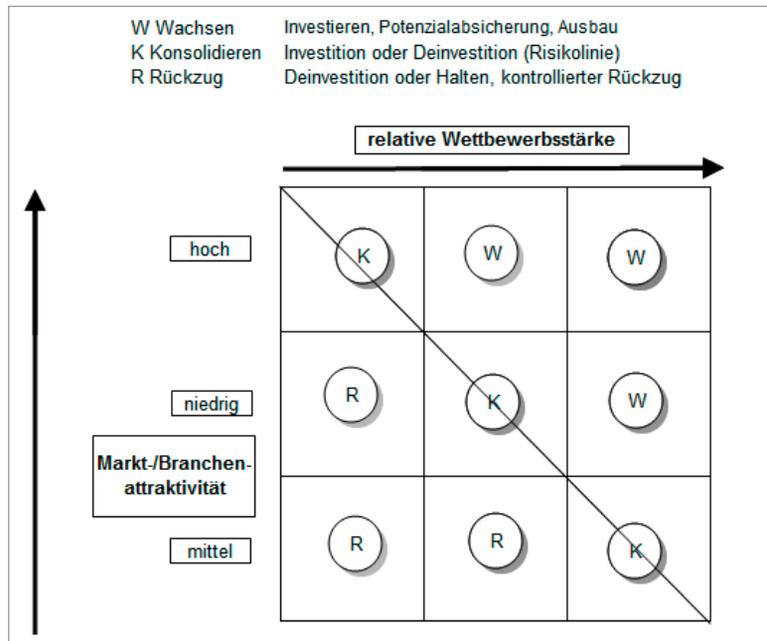
Die einzelnen **Quadranten (Felder) des Portfolios** zeigen die unterschiedlichen strategischen Positionierungen, für die verschiedene Strategien zu erarbeiten sind.

- **Stars (Sterne)** sind charakterisiert durch ein hohes Marktwachstum und einen hohen relativen Marktanteil. Um den relativen Marktanteil zu verbessern oder zu halten, muss in diese Geschäftsfelder investiert werden. Sie sind zu fördern.
- **Cashcows (Cash-Kühe)** sind charakterisiert durch einen hohen relativen Marktanteil und ein geringes Marktwachstum. Die Märkte mit niedrigem Wachstum sind regelmäßig gereift und sollten abgeschöpft werden, bevor eine Rückzugsstrategie angegangen wird.

- **Poor Dogs (Arme Hunde)** sind charakterisiert durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein niedriges Marktwachstum. Wachstumsperspektiven sind regelmäßig nicht vorhanden und die Position gegenüber dem Mitbewerber ist negativ. Aus diesen Märkten sollte sich das Unternehmen besser zurückziehen.
- **Questionmarks (Fragezeichen)** sind charakterisiert durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein hohes Marktwachstum. Die in der Zukunft erreichbare Position ist ungewiss. Einerseits kann ein Ausbau der Marktposition durch eine konsequente Wachstumsstrategie erreicht werden, andererseits kann auch der Rückzug empfehlenswert sein, falls die Risiken für die erforderlichen Investitionen als zu groß und die Erfolgsaussichten als zu gering eingestuft werden. Die Beurteilung dieses Felds des Portfolios ist sehr schwierig und erfordert umfangreiche Analysen.

### Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die **Portfoliomatrix** von McKinsey:



**Bild 3.8** Portfoliomatrix nach McKinsey

Anders als die 4-Felder-Portfoliomatrix der Boston Consulting Group (BCG) ist die Portfoliomatrix von McKinsey in **neun Quadranten** unterteilt (3 × 3). Es existiert keine Bezeichnung der neun Felder verglichen mit den vier plakativen Bezeichnungen des BCG-Portfolios. Die Bewertung der beiden Kriterien „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ erfolgt anhand einer dreistufigen Skala „gering – mittel – hoch“ unter Berücksichtigung folgender Kriterien (Auszug):

1. Marktattraktivität
  - Marktgröße

- Marktwachstum
  - Branchenrentabilität
  - Umweltbedingungen (z. B. Inflation, Konjunkturzyklen)
2. Wettbewerbsstärke
- Wettbewerbsposition (im Hinblick auf Qualität, Technologie, Produktion)
  - Umsatzrentabilität

Entsprechend des BCG-Ansatzes werden für die Felder des McKinsey-Portfolios folgende **Normstrategien** vorgeschlagen: Ernten bzw. selektiver Rückzug, Halten bzw. selektives Vorgehen/Konsolidieren, Ausbauen/Wachstum.

### Vorgehensmodell

Die nachfolgenden Schritte sind erforderlich, um ein Portfolio zu erstellen:

1. Definition der SGF unter Maßgabe einer strikten Trennung von Markt/Kunden und Wettbewerbern
2. Identifikation des bedeutendsten Wettbewerbers je SGF
3. Ermittlung der Marktanteile (absolut und relativ) je SGF
4. Ermittlung des Marktwachstums (durchschnittlich über einen Planungszeitraum von z. B. fünf Jahren) je SGF
5. Ermittlung finanzieller Kennzahlen (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Cashflow) je SGF
6. Platzierung des SGF in der Portfoliomatrix
7. Visualisierung der Bedeutung des SGF mittels Kreis (Durchmesser abhängig von Höhe des Umsatzes, Deckungsbeitrags, Gewinns)
8. Interpretation der Portfoliomatrix gemäß Beschreibung der einzelnen Felder
9. Erarbeitung von Strategien zur strategischen Positionierung des SGF

#### 3.1.2.3 Excel-Praxis: Portfoliodiagramm



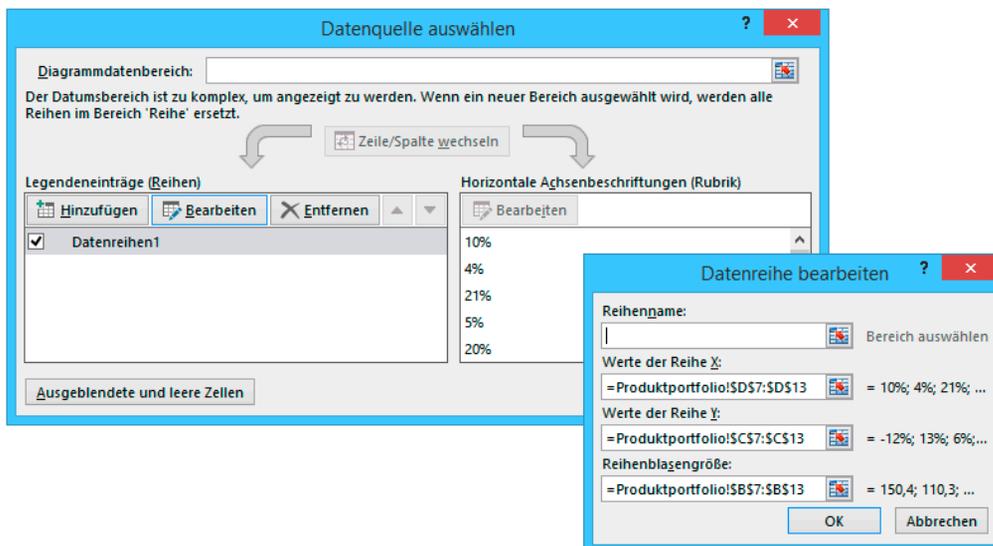
Produktportfolio.xlsx

Das Beispiel enthält eine Produktübersicht mit Umsatz, Wachstum in % und Marktanteilen. Erstellen Sie ein Portfoliodiagramm mit den Marktanteilen in der Rubrikenachse, zeigen Sie das Wachstum auf der Größenachse und definieren Sie das Volumen der einzelnen „Blasen“ über den Umsatz.

	A	B	C	D
1	<b>Portfolioanalyse</b>			
2	Costcenter Medium-Markt Weilheim			
3				
4				
5		Geschäftsjahr 2015		
6	<b>Produkt</b>	<b>Umsatz in Mio €</b>	<b>Wachstum in %</b>	<b>Marktanteil</b>
7	AccuShore Notebooks	150,4	-12%	10%
8	DecWare Notebooks	110,3	13%	4%
9	AccuShore Desktop	89,2	6%	21%
10	DecWare Desktop	66,4	-10%	5%
11	HPC Printer	41,8	15%	20%
12	HPC Scanner	21,5	5%	15%
13	AccuShore Printer	320,8	21%	30%

**Bild 3.9** Daten für die grafische Portfolioanalyse

Markieren Sie die Daten im Bereich B7:D13 und erstellen Sie mit *Einfügen/Diagramme/Andere Diagramme* ein Blasendiagramm. Unter *Diagrammtools/Entwurf* finden Sie in der Gruppe *Daten* die Option *Daten auswählen*. Definieren Sie die Zuordnungen neu:



**Bild 3.10** Daten neu definieren für das Blasendiagramm



**2013**

Markieren Sie das Diagramm und klicken Sie auf das Pluszeichen rechts am Objekt. Wählen Sie *Achsen/Weitere Optionen*. Setzen Sie den Schnittpunkt der vertikalen Achse auf 0,15 und entfernen Sie alle Teilstriche. Die Teilstrichbeschriftungen setzen Sie jeweils *Tief*. Die Achsenbeschriftungen und den Diagrammtitel weisen Sie aus *Datenbeschriftungen* zu.

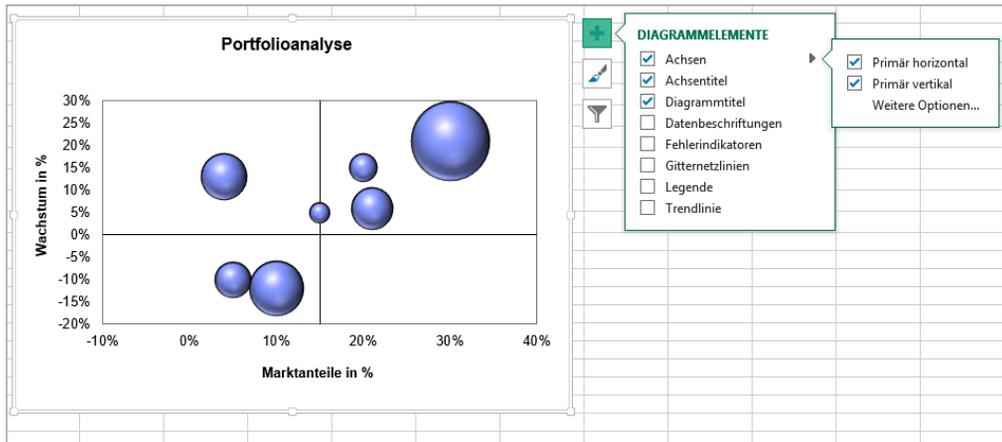


Bild 3.11 Das Portfoliodiagramm mit Marktanteilen und Wachstum in %

### Datenpunktbeschriftungen einfügen

Markieren Sie die Datenreihe mit der rechten Maustaste und weisen Sie ihr die Datenbeschriftungen zu. Markieren Sie anschließend diese Beschriftungen und wählen Sie *Datenbeschriftungen formatieren*. In den Beschriftungsoptionen können Sie unter *Wert* aus *Zellen* die Beschriftungen der einzelnen Datenpunkte bestimmen, markieren Sie dazu den Bereich mit den Produktnamen (A7:A13). Deaktivieren Sie die Option für den Y-Wert.

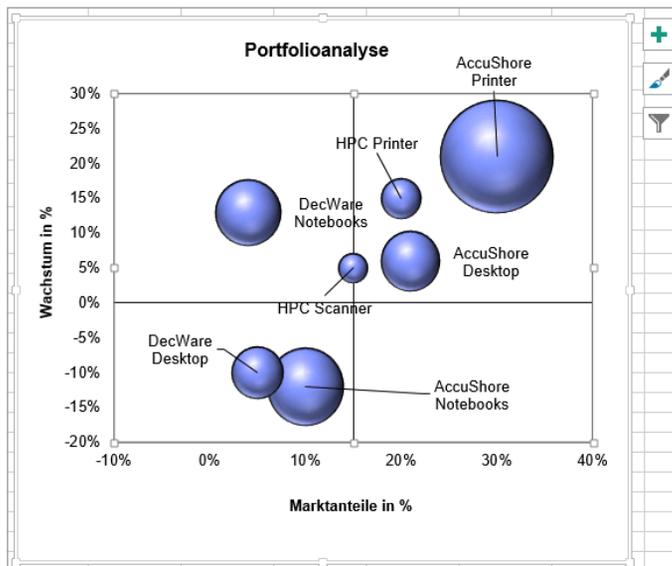


Bild 3.12 Portfoliodiagramm mit Punktbeschriftungen



2010

Wählen Sie *Diagrammtools/Layout*, Gruppe *Aktuelle Auswahl*. Hier finden Sie alle Elemente des Diagramms. Für die Beschriftung der Datenpunkte lässt sich nur eine der Wertespalten verwenden, das Blasendia-

gramm bietet nicht die Möglichkeit, die Produktnamen aus der ersten Spalte zuzuweisen. Sie können die Beschriftung aber einfügen, das Beschriftungselement im Diagramm markieren und jeden Datenpunkt einzeln durch nochmaliges Markieren aktivieren, den Textinhalt ändern und neu positionieren.



Tipp 16: Makro beschriftet Datenreihen individuell

### 3.1.3 SWOT-Analyse

#### 3.1.3.1 Problemstellung

Die isolierte Betrachtung von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) (unternehmensinterne Sicht) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Treats) (unternehmens-externe Sicht) ist wenig sinnvoll. Aus diesem Grund müssen beide Perspektiven miteinander kombiniert werden. Auf diese Weise können strategische Optionen erarbeitet werden.

Problem	Bewertung als	
	positiv	negativ
Istzustand mit Ursachenanalyse (gegenwartsbezogen; intern)	<b>Strengths</b> (Stärken => sichern)	<b>Weaknesses</b> (Schwächen => beseitigen)
Potenzial (zukunftsbezogen; extern)	<b>Opportunities</b> (Chancen => nutzen)	<b>Threads</b> (Gefahren => vermeiden)

Bild 3.13 Zielsetzungen der SWOT-Analyse

#### 3.1.3.2 Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur SWOT-Analyse sieht folgende Schritte vor:

##### Schritt 1: Auflistung der Stärken und Schwächen des Unternehmens

Die wichtigsten (internen) Stärken und Schwächen werden der nachstehend beschriebenen Stärken-Schwächen-Analyse (siehe 3.1.4) entnommen und in die SWOT-Matrix übertragen.

##### Schritt 2: Auflistung der Chancen und Gefahren des Unternehmens (3.1.5)

Die wichtigsten (externen) Chancen und Gefahren werden dem nachstehend beschriebenen Chancen-Gefahren-Profil der Umweltanalyse (siehe 3.1.5) entnommen und ebenfalls in die SWOT-Matrix übertragen.

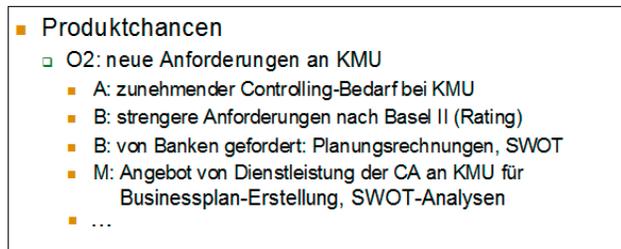
### Schritt 3: Konkretisierung der gelisteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Es ist nicht ausreichend, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lediglich aufzulisten. Es besteht dabei die Gefahr der Pauschalierung und Generalisierung; die Formulierungen wirken abstrakt. Daher wird dringend empfohlen, für jede identifizierte Stärke, Schwäche und Chance sowie für jedes Risiko zunächst ein Argument (A) zu finden, dann hierfür eine Begründung (B) anzuführen und abschließend ein Beispiel (B) zu nennen (ABB-Schema).

### Schritt 4: Maßnahmenorientierung

Da es nicht das Ziel der SWOT-Analyse ist, nur Fakten zu einem Zeitpunkt konkretisiert aufzulisten, sollten anschließend unbedingt Maßnahmen (M) abgeleitet werden. Hierdurch wird der Steuerungsgedanke unterstützt. Das ABB-Schema wird somit zum ABBM-Schema erweitert.

Das nachfolgende **Beispiel** zeigt die Konkretisierung und Maßnahmenorientierung:



**Bild 3.14** ABBM-Schema für eine Chance O2

In den beiden folgenden Abschnitten werden die beiden Teile der SWOT-Analyse

- Stärken-Schwächen-Analyse,
- Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse)

fachlich beschrieben und mit Excel-Beispielen unterlegt.

## 3.1.4 Stärken-Schwächen-Analyse

### 3.1.4.1 Problemstellung

Aufgrund einer fehlenden Unternehmensanalyse sind zahlreiche Unternehmen nicht in der Lage, ihre eigenen Ressourcen, Fähigkeiten, Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) zu identifizieren und dabei Kompetenzen herauszuarbeiten, die von den Wettbewerbern nicht ohne Weiteres kopiert werden können. Dabei sind mehrere Faktoren zu untersuchen (Analysebereiche), zu denen jeweils umfangreiche Fragestellungen bzw. zu untersuchende Aspekte genannt werden:

- Strategie- und Planungssicht,
- Markt- und Kundensicht,

# Index

## A

ABC-Analyse 426  
Absatz-/Umsatzberichte 452  
Absatzplanung 134  
Abschreibungen 115  
Access 270, 401, 568  
- UNION-Abfrage 451  
Add-In 350  
Alter berechnen 401  
Altersstrukturanalyse 400  
Ampelfunktion 281  
Analyse-Funktionen 565  
Arbeitsanfallanalyse 405  
Arbeitsmappen 24  
Arbeitsmappenvorlage 22  
Arbeitszeit-/Stundenerfassung 410

## B

Balanced Scorecard 277, 441  
Balanced Scorecard-Cockpit 284  
Barbara Minto 479  
Basel II 241  
Basisfunktionen 32  
Bedingte Formatierung 29, 205, 574  
- Feiertage 391  
- Wochenendtage 391  
Bereichsnamen 51, 565  
- Formeln in 54  
Berichtswesen 219, 445  
Betriebsabrechnungsbogen 291  
Betriebsstatistik 436  
Bilanzanalyse 336, 351  
Bilanzkennzahlen 354  
Bildkopien 571  
Bonität 243  
Botschaft 492  
Break-even-Analyse 301

Budgetierung 83, 132  
Bundesländer, Feiertage für 44  
Business Intelligence 12  
Businessplan 109

## C

Cashflow 250  
Cash Flow-Rechnung 365  
Cash Flow Return on Investment 356  
Cash Value Added 261  
Chancen-Gefahren-Profil 104  
CI-Design 19f.  
CI-Vorschriften 17  
Cloud 6  
Cockpit-Charts 536  
Controlling 1  
Corporate Identity 18, 539  
Cosinus 506  
Cubeware 12

## D

Darlehensrechner 378  
Data-Warehouse 7  
Datenbanken 10  
Datenimport 451  
Datenreihen, dynamische 533  
Datenschnitte 60, 75  
Datenüberprüfung 568, 574  
Datenüberprüfungslisten dynamisch 569  
Datumsformat 41  
Datum, Tipps 573  
Deckungsbeitrag 137  
Deckungsbeitragsrechnung 76, 306  
- mehrstufig 310  
Designfarben 20  
Designschriftarten 21

Deyhle 2  
 Diagramm 497  
 – Balkendiagramm 486  
 – Benchmark 504  
 – Farbmarkierungen 498  
 – Grafikobjekte 501  
 – Häufigkeitsvergleich 487  
 – Korrelationsvergleich 487  
 – Kreisdiagramme 484  
 – Legende flexibel 500  
 – Portfolio 484  
 – Punktediagramm 506  
 – Säulen oder Linien 486  
 – Spezialdiagramme 504  
 – Tachometer 505  
 – Wasserfall 508  
 Diagrammformen 484  
 Diagrammobjekt 506  
 Dienstplan 170  
 Dynamische Bereiche 565

## E

Earned Value-Analyse 421  
 easy Rating 252  
 EBIT 192, 249  
 EBITDA 192, 249  
 Economic Value Added 250, 259  
 Einsatzmittelplanung 200  
 Einsatzplanung 170  
 Entgeltabrechnung 394  
 Erlöse und Kosten 289  
 Ernst & Young 252  
 Excel  
 – Add-ins 12  
 – zu Outlook 561  
 – zu PowerPoint 540  
 – Praxis 17  
 – Updates 4  
 – Versionen 4  
 – Versionsvergleich 4  
 – Zeitrechnung 47  
 Excel-Kalender 41  
 Expressivität 475  
 Externe Datenquellen 69

## F

Farbsummen 581  
 Feiertage 43  
 Filterwert 381  
 Finanzen 336  
 Finanzierung 373

Finanz- und Liquiditätsplanung 184  
 Fitch Ratings 243  
 Forecast 147, 532  
 Formeln 26  
 Formelanzeige 28  
 Formelüberwachung 28  
 Formularelemente 78  
 Free Cashflow 249  
 Füllkästchen 564  
 Funktion 26, 32  
 – BEREICH.VERSCHIEBEN() 565  
 – DATEDIF() 402  
 – Datenreihe() 497  
 – Datumsfunktionen 42  
 – DBANZAHL2() 169  
 – Finanzmathematische 375  
 – FINDEN() 40  
 – IKV() 177  
 – INDEX() 34, 566  
 – ISTFEHLER() 39  
 – LINKS(), RECHTS(), TEIL() 40  
 – Logikfunktionen 37  
 – Matrixfunktion 396  
 – MINV() 182  
 – MMULT() 182  
 – SUMME() 564  
 – SUMMEWENN() 38  
 – SVERWEIS() 34  
 – Textfunktionen 40  
 – VERGLEICH() 34  
 – WENN() 37, 567  
 – WENNFehler() 39  
 – WIEDERHOLEN() 503  
 – ZÄHLENWENN() 38  
 Funktionsgrafik 516

## G

GANTT-Charts 202  
 Gauß 43  
 Gaußsche Osterformel 43  
 Gemeinkostenwertanalyse 295  
 Gene Zelazny 484  
 Geschäftsbericht 490  
 Geschäftsdiagramm, Geschichte 473  
 Gewinn- und Verlustrechnung 353  
 Gliederungsebenen 393  
 Gliederungssymbole 572  
 Grafikmüll 482

**H**

HCI-Bogen 275  
 Hichert 487  
 Histogramm 402  
 Human Capital Index 273

**I**

IAS/IFRS 339  
 IBM 12  
 Industrieminuten 50  
 Informationsdichte 493  
 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung 182  
 International Group of Controlling 3  
 Interner Zinsfuß 177  
 Interne Zinsfußmethode 329  
 Investition 115, 178, 325  
 Investitionsplanung 174  
 Investitionsrechnung 330  
 Investitionsrisiko 334  
 IT-Controlling 439

**J**

Jedox 12

**K**

Kalender 41  
 – mit Feiertagen 45  
 Kalenderwoche 42  
 Kamera 287, 499, 526  
 Kapazitätsplanung 211  
 Kapitalflussrechnung 190, 370  
 Kennwortschutz 577  
 Kennzahlen  
 – Cash-Flow 370  
 – Dupont ROI 359  
 Kennzahlencockpit 523  
 Kennzahlenfunktion 285  
 Kennzahlenrechner 348  
 Kennzahlensammlung 342  
 KLR-Verrechnungsmodell 133  
 Konsolidieren 437  
 Kostenanalyse 442  
 Kostenartenrechnung 35, 290  
 Kostenplanung 179  
 Kostenrechnung  
 – Äquivalenzziffernkalkulation 293  
 – Divisionskalkulation 292  
 – Zuschlagskalkulation 294  
 Kostenstellen 182

Kostenstellenbericht 455  
 Kostenstellenrechnung 290  
 Kostenträgerrechnung 291  
 Kostentrendanalyse 417  
 Kosten- und Leistungsrechnung 289  
 Kundenzufriedenheitsanalyse 322

**L**

Landkarte 526  
 Leasing 384  
 Leasingrechner 386  
 Leverage-Effekt 382  
 Lieferantenbewertung 430  
 Liquiditätsplanung 118, 196  
 Lohn und Gehalt 157  
 Lohnabrechnung 396, 397  
 – Mandanten 397

**M**

Make or buy-Analyse 433  
 Makro editieren 554  
 Makro starten 553  
 Makroprogrammierung 547  
 Makrorecorder 549  
 Makrosicherheit 81  
 Management 1  
 Managementberichte 489  
 Matrixformeln 396  
 Mehrfachoperation 214  
 MIK 13  
 Mitarbeiter in Projekten 523  
 Mitarbeiterdatenbank 165  
 Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung 265  
 Monte Carlo-Simulation 232, 334  
 Moody's 243

**N**

Namen 51  
 Namens-Manager 53  
 Negativzeiten 48  
 Netzwerk Nordbayern 112

**O**

ODBC 272  
 ODBC-Verbindung 72  
 Office 365 7  
 OLAP 12  
 OLE-Objekte 541  
 Operative Instrumente 289

Operative Planung 132  
Oracle 13  
Organigramm 202  
Outlook 46, 561

## P

Personal 389  
Personalkostenplanung 157  
Personalplanung 118, 157  
– Zugänge/Abgänge 169  
PivotChart 55, 67, 166  
– Alterspyramide 404  
Pivot-Layout 567  
PivotTable 55, 57, 153  
– Altersstrukturanalyse 403  
– Berechnete Elemente 65  
– Berechnete Felder 64  
– Datumsfelder 63  
– Drilldown 65  
PivotTable-Assistent 567  
Planbilanz 192  
Plan-Gewinn- und Verlustrechnung 192  
Plan-Ist-Vergleich 147, 522, 528  
Plan-Kapitalflussrechnung 194  
Planung 83  
– Strategisch 83  
Portfolioanalyse 90  
Portfoliodiagramm 93  
PowerPivot 8  
PowerPoint 539  
Präsentation 445, 490  
Prevero 13  
Produktplanung 144  
Produktportfolio 93  
Profit Center 317  
Projekt 410  
– Earned Value-Analyse 421  
– Meilenstein-Trendanalyse 424  
– Ressourcenzuordnung 411  
– Stundenerfassung 411  
– Termintrendanalysen 423  
– Zeit-Kosten-Trendanalyse 419  
Projektablaufplan 206  
Projektbericht 548, 550  
Projektcontrolling 415  
Projektkosten 216, 521  
Projektkostenplanung 214  
Projektmap 524  
Projektplanung 197  
Provisionen 35  
Pyramidenprinzip 479

## R

Rating 241  
Rechnungsjournal 37  
Regressionsanalysen 155  
Reisekostenabrechnung 408  
Reporting 445  
Ressourcenplanung 200  
Ressourcen- und Kapazitätsplanung 210  
Return on Investment 356  
Risikobewertung 226, 334  
Risikomanagement 219  
Risikosteuerung 224  
ROI-Baum 359

## S

SAP 13, 165, 401, 455  
– Datentransfer 460  
– VBA-Makro 581  
Schaltfläche 554  
Seminarbeurteilungsbogen 79  
Shareholder Value 253, 258  
Sharepoint 14  
Shortcuts 24  
Sinus 506  
SMART 124  
Solver 364  
Sparkline-Tools 512  
Spezialfilter 412  
Stakeholder 210  
Standard & Poors 243  
Stärken-Schwächen-Analyse 97  
Startordner 563  
Statistikwerkzeuge 155  
Statistische Kennzahlen 457  
Steuerung 219  
Störungen 476  
Strukturierte Verweise 73, 76  
Strukturkosten 314  
Strukturplanung 198  
Stundendifferenz 409  
SUCCESS 487  
Summen 564  
SWOT-Analyse 96  
Szenario-Manager 143

## T

Tabellen 73  
Tachometerdiagramm 287  
Target Costing 233  
Tastenkombinationen 24

Teilberechnung 28  
 Teilergebnisse 381  
 Terminplanung 200, 206  
 Total Cost of Ownership 442  
 Tufte, Edward R. 481

## U

Umsatzplanung 134  
 Umweltanalyse 103  
 Unternehmensstrategien 106  
 Urlaubsdiagramme 393  
 Urlaubs- und Abwesenheitsplanung 389

## V

VBA 9, 547  
 – Datenreihen beschriften 568  
 – Filterwert 579  
 – Formularauswertung 301  
 – Funktion ROI 365  
 – Kalender 209  
 – Leasingrechner 386  
 – Mitarbeiterbefragung 271  
 – Mussfelder in Formularen 577  
 – PowerPoint-Präsentation 543  
 – Risikoformular 228  
 – Termine aus Outlook 46  
 – UserForm 299, 557  
 VBA-Makros 80  
 Vertriebscontrolling 317, 320  
 Vertriebskennzahlen 323  
 Visual Basic-Editor 552  
 Visualisierung, Grundlagen 481

## W

Was-wäre-wenn-Analyse 214  
 Weighted Average Cost of Capital 256  
 Wettbewerberanalyse 84  
 Wirtschaftliches Eigenkapital 350

## X

XLSTART 563

## Y

Year to date 150

## Z

Zahlenformat benutzerdefiniert 41  
 Zeitwerte summieren 49  
 Zellbezüge 26  
 Zielformulierung nach SMART 124  
 Zielgewinnermittlung 239  
 Zielkostenfindung 235  
 Zielkostenmanagement 233  
 Zielpräferenz 85  
 Zielpräferenzmatrix 129  
 Zielvereinbarung 122  
 Zielwertsuche 363  
 Zinsrechnungen 377  
 Zoomen 24