

Inhaltsverzeichnis

ABSCHNITT A

Grundlagen des Controllings

1. Managemententscheidungen auf Basis von Informationen	27
1.1 Unternehmensziele als Maßstab des Unternehmenserfolges	27
1.2 Managementaufgaben und Unternehmenserfolg	39
1.3 Managemententscheidungen und Unternehmenserfolg	42
2. Das Rechnungswesen als Entscheidungsgrundlage des Managements	45
2.1 Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	46
2.2 Systematisierung des betrieblichen Rechnungswesens	47
3. Informationssysteme des Rechnungswesens und deren Rechengrößen	54
3.1 Ziel und Zweck der einzelnen Informationssysteme des Rechnungswesens	56
3.1.1 Kurzfristige Finanzrechnung und Investitionsrechnung	56
3.1.2 Mittelfristige Finanzplanung	57
3.1.3 Finanzbuchhaltung	58
3.1.4 Kosten- und Leistungsrechnung	59
3.2 Rechengrößen der Informationssysteme des Rechnungswesens	59
3.2.1 Erklärung der einzelnen Rechengrößen	59
3.2.2 Abgrenzung der einzelnen Rechengrößen	64

ABSCHNITT B

Externes Rechnungswesen

1. Das externe Rechnungswesen	74
2. Die Buchführungspflicht	78
2.1 Unternehmensrechtliche Buchführungspflicht	78
2.2 Steuerrechtliche Buchführungspflicht	80
2.3 Maßgeblichkeit der UGB-Bilanz für die Steuerbilanz	81
3. Der Aufbau des Jahresabschlusses	84
3.1 Bilanz – Aufbau und Inhalt	84
3.1.1 Das Anlagevermögen	88
3.1.2 Das Umlaufvermögen	90
3.1.3 Das Fremdkapital	95
3.1.4 Das Eigenkapital	97
3.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung	102
3.2.1 Aufwand	106
3.2.2 Erträge	107
3.2.3 Die Erklärung der Bestandsveränderungen in den Bilanzen – die Stromgrößen der Flussrechnung	107

3.2.4 Die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung	110
3.2.5 Die Abschreibung	112
4. Der Buchungskreislauf	123
4.1 Die Eröffnung der Bestandskonten	124
4.2 Aufwand- und Ertragskonten	127
4.3 Die Ordnung der Konten – der Einheitskontenrahmen	128
4.4 Kennzeichen der doppelten Buchführung	136
4.4.1 Keine Buchung ohne Gegenbuchung	136
4.4.2 Doppelte Erfassung jedes Geschäftsfalles	141
4.4.3 Doppelte Erfolgsermittlung	141
4.5 Informationsinstrumente der laufenden Buchführung	143
4.5.1 Die Kontoblätter	144
4.5.2 Die Saldenliste	146
5. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung	152
6. Bilanzierungsentscheidungen, Bewertung und ausgewählte Aspekte der Bilanzierung	155
6.1 Grundzüge der Bewertung	160
6.1.1 Anschaffungskosten	161
6.1.2 Herstellungskosten	162
6.1.3 Inventur, Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	164
6.2 Bilanzierung des Anlagevermögens	170
6.3 Bilanzierung des Umlaufvermögens	173
6.4 Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten	174
6.5 Bilanzierung des Eigenkapitals und der Rücklagen	176
6.6 Bilanzierung der Rückstellungen	178
6.7 Bilanzierung der Verbindlichkeiten	180
6.8 Die Gewinn- und Verlustrechnung	181

ABSCHNITT C

Finanzanalyse

1. Grundlagen der Finanzierung	184
1.1 Unterscheidungskriterien für Finanzierungsquellen	184
1.1.1 Unterscheidung der Finanzierung nach dem Anlass	185
1.1.2 Unterscheidung nach der Herkunft des Kapitals	186
1.1.3 Unterscheidung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber	190
1.2 Überlegungen zur Wahl der Finanzierungsquelle	192
2. Finanzierungsgrundsätze	196
2.1 Strukturelle Liquidität	197
2.2 Laufende Liquidität	200
2.3 Weitere Finanzierungsregeln	202
3. Analyse der strukturellen Liquidität (Finanzstruktur)	204
3.1 Strukturelle und laufende Liquidität	204

3.2	Substanzanalyse	205
3.3	Prozent-Bilanz, Prozent-Gewinn- und Verlustrechnung	207
3.4	Beständedifferenzbilanz und einfache Bewegungsbilanz	210
4.	Bestandsorientierte Kennzahlenanalyse	216
4.1	Vertikale Bilanzkennzahlen	217
4.1.1	Kapitalstrukturkennzahlen	217
4.1.2	Vermögensstrukturkennzahlen	220
4.2	Horizontale Bilanzkennzahlen/Liquiditätsanalyse	221
4.2.1	Langfristige Deckungsgrade	221
4.2.2	Kurzfristige Deckungsgrade (Liquiditätsgrade)	222
4.2.3	Umschlagshäufigkeiten	224
4.3	Kennzahlensysteme (Du-Pont-Schema)	232
5.	Analyse der laufenden Liquidität (Finanzstatus)	236
5.1	Liquiditäts-/Finanzstatus	237
5.2	Vorgangsweise bei der Erhebung des Finanzstatus	238
6.	Zentrale Größen der Finanzanalyse – Der Cashflow als zentrale Kennzahl der Finanzanalyse	241
6.1	Cashflow – Grundkonzeption	242
6.2	Cashflow-Arten	247
6.2.1	Begriffe	247
6.2.2	ÖVFA-Cashflow (Kapitalflussrechnung)	248
6.3	Cashflow-Management	254
6.4	Kritik am Cashflow	258
7.	Quick-Test – schnelle Unternehmensanalyse mit vier Kennzahlen	260
7.1	Quick-Test – Grundkonzeption	261
7.2	Analysebereiche	261
7.3	Kennzahlen	262
7.4	Beurteilung	263

ABSCHNITT D

Finanzplanung und Finanzmanagement

1.	Der Kontext des Liquiditäts- und Finanzmanagements	267
1.1	Notwendigkeit der Zahlungsfähigkeit	267
1.2	Konsequenzen der Zahlungsunfähigkeit	270
1.3	Ursachen von Zahlungsengpässen	271
1.4	Konsequenzen von Zahlungsengpässen	273
1.5	Maßnahmen bei Zahlungsengpässen	276
2.	Planung der Zahlungsfähigkeit: Direkte Finanzplanung	278
2.1	Notwendigkeit der direkten Finanzplanung	279
2.2	Rechengrößen und Struktur der direkten Finanzplanung	283
2.3	Aussagekraft der direkten Finanzplanung	288

3.	Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess	291
3.1	Notwendigkeit der Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess	291
3.2	Ablauf des integrierten Budgetierungsprozesses	292
3.3	Struktur des integrierten Budgets	296
3.3.1	Ist-Bilanz und Ist-Gewinn- und Verlustrechnung	296
3.3.2	Das Leistungsbudget	296
3.3.3	Das Finanzbudget	299
3.3.4	Die Planbilanz	301
3.4	Aussagekraft des integrierten Budgets	307
4.	Reflexion von Budgetsystemen in der Unternehmenspraxis	312
4.1	Sich selbst ausrichtende relative Ziele statt fix festgeschriebener (Budget-)Ziele	312
4.2	Outputorientierte Leistungsgrößen statt inputorientierte Finanzgrößen	314
4.3	Globalbudgets für alle Leistungsebenen statt Detailbudgets für Unternehmensbereiche	314
5.	Cash-Management (Treasurying)	317
5.1	Cashflow-Management	317
5.2	Working-Capital-Management	319
5.2.1	Working-Capital – Grundkonzeption	319
5.2.2	Working-Capital – Steuerungsbereiche	322
5.2.3	Nutzung gewährter Zahlungskonditionen	323
5.2.4	Management des Lagers und der Durchlaufzeiten	324
5.2.5	Gestaltung eigener Zahlungskonditionen	325
5.2.6	Zusammenfassende Sichtweise	327

ABSCHNITT E

Internes Rechnungswesen

1.	Die Kostenrechnung als Informationssystem des Rechnungswesens und Entscheidungsgrundlage des Managements	332
1.1	Zweck und Aufgaben der Kostenrechnung	332
1.2	Prinzipien der Kostenrechnung	334
2.	Aufbau und Ablauf von Kostenrechnungssystemen	337
2.1	Struktureller Aufbau von Kostenrechnungssystemen	337
2.2	Prozessualer Ablauf von Kostenrechnungssystemen	338
3.	Die Kostenartenrechnung	342
3.1	Aufgaben und Ablauf der Kostenartenrechnung	342
3.2	Systematisierung der Kostenarten	349
3.3	Ermittlung kalkulatorischer Kostenarten	360
4.	Die Kostenstellenrechnung	374
4.1	Aufgaben und Ablauf der Kostenträgerrechnung	374
4.2	Systematisierung der Kostenstellen	380

4.3 Ermittlung der Zuschlags- bzw. Verrechnungssätze	386
5. Die Kostenträgerrechnung	394
5.1 Aufgaben und Ablauf der Kostenträgerrechnung	394
5.2 Systematisierung der Kalkulationsverfahren	398
5.3 Ermittlung der Selbstkosten eines Kostenträgers	403
6. Typologien von Kostenrechnungssystemen	410
6.1 Systematisierung nach dem Zeitbezug	411
6.2 Systematisierung nach dem Umfang der Kostenverrechnung	412
6.3 Systeme der Kostenrechnung	415
6.3.1 Vollkostenrechnung	415
6.3.2 Teilkostenrechnung	420
6.3.3 Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	426

ABSCHNITT F

Kostenanalyse

1. Kosteninformationen im Rahmen der Kostenanalyse	437
1.1 Die Kostenrechnung als Grundlage der Kostenanalyse	437
1.2 Ursachen von Kostenabweichungen	439
1.3 Analyse von Kostenabweichungen	441
1.4 Bewertung von Kostenabweichungen	442
2. Betriebliche Entscheidungen auf Basis von Kostenanalysen	445
2.1 Informationen über die Mindestauslastung	445
2.1.1 Konzeptionelle Grundlagen	445
2.1.2 Beurteilung der Ertragslage	456
2.1.3 Beurteilung der Risikosituation	461
2.1.4 Beurteilung von Abweichungen	465
2.2 Informationen über Preisgrenzen	476
2.2.1 Konzeptionelle Grundlagen	476
2.2.2 Bestimmungsfaktoren des Preises	479
2.2.3 Bestimmungsfaktoren der Preispolitik	483
2.2.4 Bestimmungsfaktoren einer dynamischen Preispolitik	487
2.3 Informationen über Verfahrensoptimierungen (Trade-off)	494
2.3.1 Konzeptionelle Grundlagen	495
2.3.2 Analyse und Beurteilung der zu optimierenden Verfahrenskosten	496
2.3.3 Analyse und Beurteilung des zu optimierenden Verfahrenserfolges	499
2.4 Informationen zur Leistungstiefe	504
2.4.1 Konzeptionelle Grundlagen	505
2.4.2 Analyse und Beurteilung kurzfristiger Make-or-Buy-Entscheidungen	507
2.4.3 Analyse und Beurteilung langfristiger Make-or-Buy-Entscheidungen	508

2.4 Informationen über die Annahme von Zusatzaufträgen	522
2.4.1 Konzeptionelle Grundlagen	522
2.4.2 Statische Beurteilung von Zusatzaufträgen	527
2.4.3 Dynamische Bewertung von Zusatzaufträgen	534

ABSCHNITT G

Kostenplanung und Kostenmanagement

1. Planung als zentrale Aufgabe des Managements	547
1.1 Begriffsklärung zur Planung	547
1.2 Nutzen der Planung	550
1.3 Gestaltung der Planung	551
2. Kostenmanagement	558
2.1 Begriffserklärung zum Kostenmanagement	558
2.2 Funktionen des Kostenmanagements	559
2.3 Gestaltung des Kostenmanagements	563
3. Konzepte im Rahmen der Kostenplanung und des Kostenmanagements ...	577
3.1 Operative Abweichungsanalysen	577
3.1.1 Konzeptionelle Grundlagen	577
3.1.2 Voraussetzungen und Aussagekraft	584
3.1.3 Methodische Vorgehensweise	585
3.2 Strategische Abweichungsanalysen	593
3.2.1 Konzeptionelle Grundlagen	593
3.2.2 Voraussetzungen und Aussagekraft	599
3.2.3 Methodische Vorgehensweise	600
3.3 Gewinnfaktorenanalyse	607
3.3.1 Konzeptionelle Grundlagen	607
3.3.2 Voraussetzungen und Aussagekraft	610
3.3.3 Methodische Vorgehensweise	611
3.4 Sortimentsprofilanalyse	622
3.4.1 Konzeptionelle Grundlagen	622
3.4.2 Voraussetzungen und Aussagekraft	626
3.4.3 Methodische Vorgehensweise	629
Stichwortverzeichnis	639