

Controlling für Führungskräfte

Analysieren - Bewerten - Entscheiden

von

Werner Mussnig
Magdalena Bleyer
Gerhard Giermaier

2., überarbeitete Auflage



Lnde
international

Inhaltsverzeichnis

ABSCHNITT A

Grundlagen des Controllings

| | |
|--|----|
| 1. Managemententscheidungen auf Basis von Informationen | 27 |
| 1.1 Unternnehmensziele 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

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 | Substananalyse | 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 | LiquiditätsTFinanzstatus | 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 (Treasuring). | 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 6

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 |