

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XXIX

Abschnitt A – Grundlagen des Controllings

1. Controlling als Teil der Führungskonzeption	1
1.1. Das Controllingverständnis als Grundlage	1
1.2. Der Regelkreis des Controllings	11
1.2.1. Ziel- und Steuerungsebenen	11
1.2.2. Funktionen im Controlling-Regelkreis	19
1.3. Die (Aus-)Gestaltung des Controllingsystems	26
2. Informationssysteme als integraler Bestandteil des Controllings	29
2.1. Informationssysteme des Controllings	29
2.2. Informationssysteme des Rechnungswesens und deren Rechengrößen	33
2.3. Limitationen von Informationssystemen	40
3. Informationssysteme des Rechnungswesens und deren Rechengrößen	44
3.1. Ziel und Zweck der einzelnen Informationssysteme des Rechnungswesens	45
3.1.1. Kurzfristige Finanzrechnung und Investitionsrechnung	45
3.1.2. Kurzfristige Finanzplanung	47
3.1.3. Finanzbuchhaltung	47
3.1.4. Kosten- und Leistungsrechnung	48
3.2. Rechengrößen der Informationssysteme des Rechnungswesens	49
3.2.1. Erklärung der einzelnen Rechengrößen	49
3.2.2. Abgrenzung der einzelnen Rechengrößen	53

Abschnitt B – Externes Rechnungswesen

1. Das externe Rechnungswesen	65
2. Die Buchführungspflicht	71
2.1. Unternehmensrechtliche Buchführungspflicht	71
2.2. Steuerrechtliche Buchführungspflicht	73
2.3. Maßgeblichkeit der UGB-Bilanz für die Steuerbilanz	75
3. Der Aufbau des Jahresabschlusses	79
3.1. Bilanz – Aufbau und Inhalt	79
3.1.1. Gliederung der Bilanz	79
3.1.2. Das Anlagevermögen	83
3.1.3. Das Umlaufvermögen	86
3.1.4. Das Fremdkapital	91
3.1.5. Das Eigenkapital	93

3.2.	Die Gewinn- und Verlustrechnung – Aufbau und Inhalt	99
3.2.1.	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung	99
3.2.2.	Aufwand	105
3.2.3.	Erträge	106
3.2.4.	Die Erklärung der Bestandsveränderungen in den Bilanzen – die Stromgrößen der Flussrechnung	107
3.2.5.	Die Abschreibung	110
4.	Der Buchungskreislauf	123
4.1.	Die Eröffnung der Bestandskonten	124
4.2.	Aufwands- und Ertragskonten	127
4.3.	Die Ordnung der Konten – der Einheitskontenrahmen	129
4.4.	Kennzeichen der doppelten Buchführung	137
4.4.1.	Doppelte Verbuchung	137
4.4.2.	Doppelte Erfassung jedes Geschäftsfalls	145
4.4.3.	Doppelte Erfolgsermittlung	146
4.5.	Informationsinstrumente der laufenden Buchführung	148
4.5.1.	Die Kontoblätter	149
4.5.2.	Die Saldenliste	151
5.	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung	158
5.1.	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	158
5.2.	Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung	159
6.	Bilanzierungsentscheidungen	162
6.1.	Bewertung und ausgewählte Aspekte der Bilanzierung	162
6.2.	Grundzüge der Bewertung	167
6.2.1.	Anschaffungskosten	168
6.2.2.	Herstellungskosten	170
6.2.3.	Inventur, Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	173
6.3.	Bilanzierung des Anlagevermögens	179
6.4.	Bilanzierung des Umlaufvermögens	182
6.5.	Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten	183
6.6.	Bilanzierung latenter Steuern	185
6.7.	Bilanzierung des Eigenkapitals und der Rücklagen	186
6.8.	Bilanzierung der Rückstellungen	188
6.9.	Bilanzierung der Verbindlichkeiten	190
6.10.	Die Gewinn- und Verlustrechnung	191

Abschnitt C – Finanzanalyse

1.	Grundlagen der Finanzierung	197
1.1.	Unterscheidungskriterien für Finanzierungsquellen	197
1.1.1.	Unterscheidung der Finanzierung nach dem Anlass	198
1.1.2.	Unterscheidung nach der Herkunft des Kapitals	199
1.1.3.	Unterscheidung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber	204
1.2.	Überlegungen zur Wahl der Finanzierungsquelle	206

2. Finanzierungsgrundsätze	211
2.1. Strukturelle Liquidität	211
2.2. Laufende Liquidität	215
2.3. Weitere Finanzierungsregeln	217
3. Analyse der strukturellen Liquidität (Finanzstruktur)	219
3.1. Substanzanalyse	219
3.2. Prozent-Bilanz, Prozent-Gewinn- und Verlustrechnung	222
3.3. Beständedifferenzbilanz und einfache Bewegungsbilanz	226
4. Bestandsorientierte Kennzahlenanalyse	234
4.1. Vertikale Bilanzkennzahlen	235
4.1.1. Kapitalstrukturkennzahlen (Finanzierungsanalyse)	235
4.1.2. Vermögensstrukturkennzahlen (Investitionsanalyse)	238
4.2. Horizontale Bilanzkennzahlen (Liquiditätsanalyse)	240
4.2.1. Langfristige Deckungsgrade	241
4.2.2. Kurzfristige Deckungsgrade (Liquiditätsgrade)	242
4.2.3. Umschlagshäufigkeiten	244
4.3. Kennzahlensysteme (Du-Pont-Schema)	255
5. Analyse der laufenden Liquidität (Finanzstatus)	261
5.1. Liquiditäts-/Finanzstatus	262
5.2. Vorgangsweise bei der Erhebung des Finanzstatus	263
6. Analyse der laufenden Liquidität (Cashflow)	267
6.1. Cashflow – Grundkonzeption	267
6.2. Cashflow-Arten	272
6.2.1. Begriffe	272
6.2.2. ÖVFA-Cashflow (Kapitalflussrechnung)	274
6.3. Cashflow-Management	283
6.4. Kritik am Cashflow	287
7. Quick-Test – Schnelle Unternehmensanalyse mit vier Kennzahlen	290
7.1. Quick-Test – Grundkonzeption	290
7.2. Analysebereiche	290
7.3. Kennzahlen	291
7.4. Beurteilung	293

Abschnitt D – Finanzplanung und Finanzmanagement

1. Der Kontext des Liquiditäts- und Finanzmanagements	297
1.1. Notwendigkeit der Zahlungsfähigkeit	297
1.2. Konsequenzen der Zahlungsunfähigkeit	300
1.3. Ursachen von Zahlungsgängen	301
1.4. Konsequenzen von Zahlungsgängen	304
1.5. Maßnahmen bei Zahlungsgängen	306
2. Planung der Zahlungsfähigkeit: Direkte Finanzplanung	310
2.1. Notwendigkeit der direkten Finanzplanung	310
2.2. Rechengrößen und Struktur des Finanzstatus	315
2.3. Rechengrößen und Struktur des direkten Finanz- bzw Liquiditätsplans	320

3. Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess	328
3.1. Notwendigkeit der Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess	328
3.2. Ablauf des integrierten Budgetierungsprozesses	329
3.3. Struktur des integrierten Budgets	333
3.3.1. Ist-Bilanz und Ist-Gewinn- und Verlustrechnung	333
3.3.2. Das Leistungsbudget	334
3.3.3. Das Finanzbudget (indirekter Finanzplan)	337
3.3.4. Die Planbilanz	340
3.3.5. Die verbesserte Bewegungsbilanz	341
3.4. Aussagekraft des integrierten Budgets	353
4. Reflexion von Budgetsystemen in der Unternehmenspraxis	358
4.1. Sich selbst ausrichtende relative Ziele statt fix festgeschriebener (Budget-)Ziele	358
4.2. Outputorientierte Leistungsgrößen statt inputorientierter Finanzgrößen ...	359
4.3. Globalbudgets für alle Leistungsebenen statt Detailbudgets für Unternehmensbereiche	360
5. Exkurs: Campus-Planung	363
5.1. Kritikpunkte an der klassischen Budgetierung	363
5.2. Grundidee und Ablauf der Campus-Planung	364
6. Cash-Management (Treasuring)	368
6.1. Cashflow-Management	368
6.2. Working-Capital-Management	370
6.2.1. Working Capital – Grundkonzeption	370
6.2.2. Working Capital – Steuerungsbereiche	374
6.2.3. Nutzung gewährter Zahlungskonditionen	376
6.2.4. Management des Lagers und der Durchlaufzeiten	376
6.2.5. Gestaltung eigener Zahlungskonditionen	378
6.2.6. Zusammenfassende Sichtweise	380

Abschnitt E – Internes Rechnungswesen

1. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationssystem des Rechnungswesens und Entscheidungsgrundlage des Managements	385
1.1. Die Bedeutung des internen Rechnungswesens für das Controlling	385
1.2. Die Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für das interne Rechnungswesen	388
1.3. Zweck und Aufgaben der Kostenrechnung	393
1.4. Prinzipien der Kostenrechnung	395
1.5. Die kritische Rolle der EDV und Misserfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung der Kostenrechnung	397
2. Aufbau und Ablauf von Kostenrechnungssystemen	401
2.1. Struktureller Aufbau von Kostenrechnungssystemen	401
2.2. Prozessualer Ablauf von Kostenrechnungssystemen	402

3. Die Kostenartenrechnung	406
3.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenartenrechnung	406
3.2. Systematisierung der Kostenarten	413
3.3. Ermittlung kalkulatorischer Kostenarten	424
4. Die Kostenstellenrechnung	440
4.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenstellenrechnung	440
4.2. Systematisierung der Kostenstellen	446
4.3. Ermittlung der Zuschlags- bzw Verrechnungssätze	453
5. Die Kostenträgerrechnung	461
5.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenträgerrechnung	461
5.2. Systematisierung der Kalkulationsverfahren	465
5.3. Ermittlung der Selbstkosten eines Kostenträgers	470
6. Typologien von Kostenrechnungssystemen	477
6.1. Systematisierung nach dem Zeitbezug	478
6.2. Systematisierung nach dem Umfang der Kostenverrechnung	478
6.3. Systeme der Kostenrechnung	482
6.3.1. Vollkostenrechnung	482
6.3.2. Teilkostenrechnung	488
6.3.3. Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	494

Abschnitt F – Kostenanalyse

1. Kosteninformationen im Rahmen der Kostenanalyse	507
1.1. Die Kostenrechnung als Grundlage der Kostenanalyse	507
1.2. Ursachen von Kostenabweichungen	509
1.3. Methodisches Vorgehen bei der Analyse von Kostenabweichungen	512
1.4. Bewertung von Kostenabweichungen	517
2. Betriebliche Entscheidungen auf Basis von Kostenanalysen	520
2.1. Die Rolle der entscheidungsorientierten Kostenrechnung im Rahmen von betrieblichen Entscheidungen	520
2.2. Informationen über die Mindestauslastung	522
2.2.1. Konzeptionelle Grundlagen	522
2.2.2. Beurteilung der Ertragslage	534
2.2.3. Beurteilung der Risikosituation	539
2.2.4. Beurteilung von Abweichungen	543
2.3. Informationen über Preisgrenzen	555
2.3.1. Konzeptionelle Grundlagen	555
2.3.2. Bestimmungsfaktoren des Preises	558
2.3.3. Bestimmungsfaktoren der Preispolitik	563
2.3.4. Bestimmungsfaktoren einer dynamischen Preispolitik	567
2.4. Informationen über Verfahrensoptimierungen (Trade-off)	575
2.4.1. Konzeptionelle Grundlagen	575
2.4.2. Analyse und Beurteilung der zu optimierenden Verfahrenskosten	576
2.4.3. Analyse und Beurteilung des zu optimierenden Verfahrenserfolges	580

Inhaltsverzeichnis

2.5. Informationen zur Leistungstiefe	586
2.5.1. Konzeptionelle Grundlagen	586
2.5.2. Analyse und Beurteilung kurzfristiger Make-or-Buy-Entscheidungen	589
2.5.3. Analyse und Beurteilung langfristiger Make-or-Buy-Entscheidungen	590
2.6. Informationen über die Annahme von Zusatzaufträgen	603
2.6.1. Konzeptionelle Grundlagen	603
2.6.2. Statische Beurteilung von Zusatzaufträgen	608
2.6.3. Dynamische Beurteilung von Zusatzaufträgen	616

Abschnitt G – Kostenplanung und Kostenmanagement

1. Kostenmanagement	631
1.1. Begriffserklärung zum Kostenmanagement	631
1.2. Funktionen des Kostenmanagements	632
1.3. Gestaltung des Kostenmanagements	635
2. Kostenplanung	651
2.1. Die Systeme der Plan-Kostenrechnung als Grundlage für die Kostenplanung	651
2.2. Methodisches Vorgehen bei der Kostenplanung	659
3. Konzepte im Rahmen der Kostenplanung und des Kostenmanagements	664
3.1. Operative Abweichungsanalysen	664
3.1.1. Konzeptionelle Grundlagen	664
3.1.2. Voraussetzungen und Aussagekraft	671
3.1.3. Methodische Vorgehensweise	672
3.2. Strategische Abweichungsanalysen	680
3.2.1. Konzeptionelle Grundlagen	680
3.2.2. Voraussetzungen und Aussagekraft	687
3.2.3. Methodische Vorgehensweise	689
3.3. Sortimentsprofilanalyse	697
3.3.1. Konzeptionelle Grundlagen	697
3.3.2. Voraussetzungen und Aussagekraft	701
3.3.3. Methodische Vorgehensweise	704

Abschnitt H – Auswirkungen der Digitalisierung

1. Der Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling	715
1.1. Herausforderungen und Einflussfaktoren	715
1.2. Einfluss der Digitalisierung auf den Regelkreis des Controllings	720
2. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Controlling-Prozesse	725
3. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Rolle und das Toolset des Controllers	733
Glossar	739
Stichwortverzeichnis.....	763