

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Kapitel I Der Begriff „Controlling“	1
1. Kontrolle als Teilgebiet des Controllings	2
2. Etablierung des Controllings in großen Unternehmen	2
3. Planung, Kontrolle und Steuerung	2
4. Lang- und kurzfristiges Controlling	3
5. Controlling zur Entscheidungsunterstützung	3
6. Controlling-Regelkreislauf	4
7. Aufgaben des modernen Controllings	5
8. Controlling als Erfolgsfaktor	6
Kapitel II Wichtigkeit des Controllings für Bilanzbuchhalter und Mandanten	7
1. Zusammenspiel von Bilanzierung, Steuerfragen und Controlling	7
2. Langfristiger Erfolg für ein Unternehmen	8
3. Bedeutung für Bilanzbuchhalter	8
4. Bedeutung für Mandanten	9
5. Controlling als zusätzliche Leistung und Differenzierungsmerkmal	9
6. Controllingansätze in kleinen und mittleren Unternehmen	10
Kapitel III Strategisches und operatives Controlling	11
1. Wesentliche langfristige Unternehmensziele	11
2. Unterstützungsmöglichkeiten des Controllings im strategischen Bereich	11
3. Wachsende Bedeutung des strategischen Controllings	12
4. Wesentliche kurzfristige Unternehmensziele	12

VII

1.	Einführung	15
1.1	Hauptziele des strategischen Controllings	15
1.2	Besonderheit bei der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen	16
1.3	Zeitraum des strategischen Controllings	16
1.4	Typische Einsatzfelder und Instrumente des strategischen Controllings	16
1.5	Schwerpunkte des strategischen Controllings in kleinen und mittelständischen Betrieben	17
1.6	Kritik an der strategischen Planung	19
1.7	Typische strategische Ziel- und Stoßrichtungen	20
1.8	Grundsätzliche Messbarkeit strategischer Ziele	20
2.	Vision und Leitbild	21
2.1	Defizite im Mittelstand	21
2.2	Wesentliche Ziele von Leitbildern	21
2.3	Anlässe, um ein Leitbild zu entwickeln	22
2.4	Bestandteile eines Leitbilds	23
2.5	Mission	23
2.6	Werte oder Grundsätze	24
2.7	Motto oder Slogan	25
2.8	Der Weg zum individuellen Leitbild	25
2.8.1	Voraussetzungen schaffen	26
2.8.2	Rahmenbedingungen festlegen	26
2.8.3	Informationen sammeln	26
2.8.4	Mit Fragen zum individuellen Leitbild	27
2.8.5	Leitbild bekannt machen	27
2.8.6	Leitbild leben	28
2.8.7	Beschäftigte zur Mitwirkung verpflichten	28
2.8.8	Leitbild überprüfen	29
3.	Festlegung strategischer Ziele	29
3.1	Überprüfung der strategische Ziele auf Widerspruchsfreiheit	30
3.2	Überprüfung der eigenen Stärken und Schwächen	30
3.3	Überprüfung des relevanten Unternehmensumfelds	32
3.3.1	Engeres Unternehmensumfeld	32
3.3.2	Erweitertes Unternehmensumfeld	33
4.	Überleitung zur operativen Planung	34

5. Portfolio-Analyse	35
5.1 Gründe für eine Portfolio-Analyse	35
5.2 Durchführung einer Portfolio-Analyse	36
5.2.1 „Nachwuchs“	36
5.2.2 „Sterne“	37
5.2.3 „Milchkühe“	37
5.2.4 „Arme Hunde“	37
5.3 Funktionsweise der klassischen Portfolio-Analyse	38
5.4 Nutzungsmöglichkeit für kleine Unternehmen	39
5.5 Ableitung der Grundsatzstrategien und Maßnahmen aus der Analyse	43
5.5.1 Matrizenfeld „Nachwuchs“	43
5.5.2 Matrizenfeld „Sterne“	43
5.5.3 Matrizenfeld „Milchkühe“	44
5.5.4 Matrizenfeld „Arme Hunde“	44
5.5.5 Schwierige Zuordnung von Matrizenfeldern	45
5.6 Notwendigkeit individueller Anpassungen und Ergänzungen	45
5.7 Exakte Prüfung des Ergebnisses	46
5.8 Maßnahmen bei unausgewogener Produktpalette	46
5.9 Durchführung einer jährlichen Analyse	47

Kapitel V Operatives Controlling

1. Einführung	49
1.1 Hauptziele des operativen Controllings	49
1.2 Besonderheit bei der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen	50
1.3 Zeitraum des operativen Controllings	50
1.4 Datenquellen für das operative Controlling	50
1.5 Typische Einsatzfelder und Instrumente des operativen Controllings	51
1.6 Schwerpunkte des operativen Controllings in kleinen und mittelständischen Betrieben	52
2. Operative Unternehmensplanung	54
2.1 Ziele, Inhalte und Aufgaben der operativen Planung	54
2.2 Gründe für die Unternehmensplanung	54
2.3 Bestandteile der operativen Planung	55
2.3.1 Teilpläne der operativen Planung	55
2.3.2 Nutzung diverser Quellen	56

2.3.3	Planung von Umsatz und Gesamtleistung	57
2.3.3.1	Umsatzplanung	57
2.3.3.1.1	Durchführung einzelner Umsatzplanungen	57
2.3.3.1.2	Verteilung der Jahreswerte auf Monate	59
2.3.3.1.3	Analyse der Vorjahreszahlen	59
2.3.3.1.4	Prüfung der Kapazitäten	62
2.3.3.2	Planung von Bestandsveränderungen	62
2.3.3.3	Planung von aktivierten Eigenleistungen	63
2.3.4	Kostenplanung	63
2.3.4.1	Berücksichtigung von Besonderheiten	63
2.3.4.2	Verteilung der Kosten auf Monate	64
2.3.4.3	Schriftliche Dokumentation	64
2.3.4.4	Auf- bzw. Abrundung von Planzahlen	66
2.3.5	Zusammenführung der Umsätze und Kosten zur operativen Gesamtplanung	66
3.	Liquiditätsplanung	69
3.1	Einzahlungsplanung	69
3.2	Weitere Einzahlungen	70
3.3	Auszahlungsplanung	70
3.4	Konservative Planung der Liquidität	71
3.5	Liquiditätsüber- und -unterdeckung	71
3.6	Deckungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	72
4.	Kontrolle und Steuerung	75
4.1	Kontrolle	75
4.1.1	Abweichungsanalyse	75
4.1.2	Festlegung von Bandbreiten	75
4.1.3	Negative und positive Abweichungen	76
4.1.4	Dokumentation von Abweichungsursachen	76
4.1.5	Getrennte Untersuchung von Mengen und Werten	77
4.2	Steuerung	79
4.2.1	Vielzahl von Steuerungsmaßnahmen	79
4.2.2	Überprüfung der Planung	80
4.3	Erfolgskontrolle	81
5.	Kostenrechnung und Kalkulation	81
5.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	81
5.2	Grundlagen der Kostenrechnung	82
5.2.1	Kosten	83
5.2.2	Leistungen	83

5.2.3	Kosten und Leistungen vs. Aufwendungen und Erträge	84
5.2.4	Kalkulatorische Abschreibungen als Anderskosten	85
5.2.5	Überleitung der Aufwendungen in die Kostenrechnung	85
5.2.6	Kostenartenrechnung – Kostenerfassung	86
5.2.7	Kostenstellenrechnung	88
5.2.8	Kostenarten nach der Art ihrer Verrechnung	89
5.2.9	Bildung von Kostenstellen	89
5.2.10	Haupt- und Hilfskostenstellen	90
5.2.11	Verteilung der Kosten über den Betriebsabrechnungsbogen	90
5.2.12	Kostenträgerrechnung – Vollkosten- und Teilkostenrechnung	91
5.3	Verfahren der Vollkostenrechnung	91
5.3.1	Divisionskalkulation	92
5.3.2	Zuschlagskalkulation	92
5.3.2.1	Ermittlung von Zuschlagssätzen	93
5.3.2.2	Auslastungsschwankungen	94
5.3.2.3	Normalleistung	94
5.3.3	Beurteilung der Vollkostenrechnung	94
5.3.4	Planung und Stundensatzkalkulation mit Betriebswirtschaftlicher Auswertung (BWA)	95
5.3.4.1	Verteilung auf Monate festlegen	96
5.3.4.2	Jahresplanung für Unternehmensergebnis und Liquidität durchführen	97
5.3.4.3	Stundensatzkalkulation durchführen	97
5.4	Verfahren der Teilkostenrechnung	98
5.5	Deckungsbeitragsrechnung	99
5.5.1	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	100
5.5.2	Einfache Deckungsbeitragsrechnung und Produktgruppenanalyse	100
5.5.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	101
5.5.4	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung mit Produktgruppenanalyse	102
5.5.5	Die Break-even-Analyse	103
5.5.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	103
5.6	Prozesskostenrechnung	105
5.7	Projektkostenrechnung	106
5.7.1	Die richtige Ermittlung von Personalkosten	106
5.7.2	Ermittlung der sonstigen Kosten	108
5.7.3	Planung der Gemeinkosten	108

5.7.4	Aufteilung und Zuordnung der Projektkosten	108
5.7.5	Regelmäßige Schätzung der Projektkosten	109
5.7.6	Liquiditätsplanung bei einer Projektkalkulation	110
5.7.7	Anforderungen an die Genauigkeit der Kostenplanung	111
5.8	Zielkostenrechnung (Target Costing)	111
5.9	Controlling in der praktischen Anwendung	111
5.9.1	Gemeinkostencontrolling	111
5.9.1.1	Laufendes Gemeinkostencontrolling	112
5.9.1.1.1	Analytische Methoden des Gemeinkostencontrollings	112
5.9.1.1.2	Nicht-analytische Methoden des Gemeinkostencontrollings	112
5.9.1.2	Aperiodisches Gemeinkostencontrolling	113
5.9.1.2.1	Abbau von nicht wertschöpfenden Aktivitäten durch Gemeinkostenwertanalyse	113
5.9.1.2.2	Prozessorientierter Ansatz: Business Reengineering	114
5.9.1.3	Fazit zum Gemeinkostencontrolling	114
5.9.2	Profitcenterrechnung	114
5.9.2.1	Zielsetzung	115
5.9.2.2	Verrechnungspreise für Profitcenter	115
5.9.2.3	Verrechnungspreise auf Marktpreisbasis	115
5.9.2.4	Verrechnungspreise auf Vollkostenbasis	115
5.9.2.5	Verrechnungspreise auf Basis variabler Kosten	116
5.9.3	Working Capital Management	116
5.9.3.1	Was ist unter „Working Capital“ zu verstehen?	116
5.9.3.2	Welche Aussagekraft hat das Working Capital?	116
5.9.3.3	Welche Bindungsdauer im Working Capital haben Unternehmen im Branchenvergleich?	116
5.9.3.4	Kennzahlen zur Beurteilung des Working Capital	117
5.9.3.5	Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital	118
5.9.3.5.1	Bestandsführung	118
5.9.3.5.2	Verringerung der Sortimentskomplexität	118
5.9.3.5.3	Forderungsmanagement	118
5.9.3.5.4	Verbindlichkeitenmanagement	119

5.9.3.6	Mögliche Optimierungsmaßnahmen im Überblick	119
5.9.3.7	Auswirkungen der Verbesserung des Working Capital auf Bilanz und GuV	120
5.10	Rabattanalyse	120-
5.10.1	Berücksichtigung von Rabatten in der Kalkulation	120
5.10.2	Langfristig negative Auswirkungen von Rabatten	121
5.10.3	Aufzeigen von Zusammenhängen und Folgen	122
5.10.4	Konsequenzen durch höhere Rabatte	125
5.10.5	Möglichkeiten zur Vermeidung höherer Rabatte	125
5.10.6	Gewährung höherer Rabatte in Ausnahmefällen	126
5.10.7	Nutzung der Rabattanalyse zur Sensibilisierung	128
5.11	Kundenwertrechnung	128
5.11.1	Gründe für eine Kundenwertrechnung	128
5.11.2	Bestimmung des Kundenwertes	129
5.11.3	Umsetzung der Bewertung	131
5.11.4	Intensität der Kundenbetreuung	136
5.11.5	Grundlegende Möglichkeiten zur Behandlung wertvoller Kunden	136
5.11.6	Grundlegende Behandlung weniger wertvoller Kunden	137
5.11.7	Regelmäßige Durchführung einer Kundenwertrechnung	137
5.11.8	Ausblick	138
Kapitel VI Berichtsfunktion des Controllings		139
1.	Einführung	139
1.1	Probleme bei der Zusammenstellung des Informationsangebots	139
1.2	Generelle Anforderungen an das Berichtswesen	140
1.3	Unterschiedliche Informationsanforderungen je nach Hierarchiestufe	141
1.4	Konkrete Ausgestaltung des Berichtswesens	141
2.	Controllingberichte	143
2.1	Berichtstypen	143
2.2	EDV-Unterstützung	147
2.3	Berichtswesen zur Information Dritter	147
3.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	148
3.1	Einführung	148
3.2	Häufige Fehler bei der Verwendung von Kennzahlen	149
3.2.1	Erzeugung einer Kennzahleninflation	149
3.2.2	Fehlende Standardisierung	149

3.2.3 Mangelnde Konsistenz von Kennzahlen	149
3.2.4 Mangelnde Möglichkeit der Kennzahlenkontrolle	149
3.3 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	150
3.4 Hinweise zur Arbeit mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen	150
3.4.1 Erfassung von Daten	150
3.4.2 Analyse der gewonnenen Informationen	150
3.4.3 Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen	150
3.4.4 Sicherung der Nachhaltigkeit	151
3.5 Kennzahlen für den Bereich „Logistik“	151
3.5.1 Betrachtung des Warenflusses durch Kennzahlen	151
3.5.2 Erfassung und Beseitigung von Störgrößen und Engpässen durch Kennzahlensysteme	152
3.5.3 Laufender Soll-Ist-Vergleich	152
3.5.3.1 Lagerumschlagshaufigkeit	153
3.5.3.2 Durchschnittlicher Lagerbestand	154
3.6 Kennzahlen für den Bereich „Produktion“	154
3.6.1 Inputbezogene Kennzahlen	154
3.6.2 Outputbezogene Kennzahlen	155
3.6.3 Input und Output miteinander verknüpfende Kennzahlen	155
3.6.3.1 Wirtschaftlichkeit	155
3.6.3.2 Produktivität	156
3.6.3.3 Wertschöpfung	156
3.7 Kennzahlen für den Bereich „Absatz“	157
3.7.1 Tausend-Kontakt-Preis	157
3.7.2 Kennzahlen zur Verbesserung der Marketingstrategie	157
3.8 Typische Marketingkennzahlen	158
3.9 Kennzahlen für Marketingaktivitäten im Internet	159
3.10 Ausgewählte weitere Kennzahlen	160
3.10.1 Teilproduktivität	160
3.10.2 Arbeitsproduktivität	160
3.10.3 Betriebsmittelproduktivität	161
3.10.4 Mechanisierungsgrad	161
3.11 Kennzahlensysteme	162
3.11.1 Was sind Kennzahlensysteme und wozu werden sie eingesetzt?	162
3.11.2 Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems	162

1.	Definition	165
2.	Ziele und Aufgaben eines Businessplans	165
3.	Zielgruppen	166
4.	Wesentliche Bestandteile eines Businessplans	166
4.1	Management Summary/Zusammenfassung	166
4.2	Unternehmenszweck	167
4.3	Produktbeschreibung	167
4.4	Management und Mitarbeiter	168
4.5	Organisation und Abläufe	168
4.6	Markt und Wettbewerb	168
4.7	Marketing und Vertrieb	169
4.8	Finanzplanung und -konzept	169
4.9	Kapitalbedarf und Finanzierung	170
4.10	Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	171
4.11	Termine und Meilensteine	171
4.12	Anlagen und Anhänge	172
5.	Tipps und Tricks für die erfolgreiche Arbeit mit Businessplänen	172
6.	Quellen der Daten und Zahlen	173
7.	Checkliste Businessplan	174
8.	Unterstützung durch Dritte	175

1.	Einführung	177
2.	Statische und dynamische Investitionsverfahren	177
3.	Statische Verfahren	177
3.1	Kostenvergleichsrechnung	178
3.2	Gewinnvergleichsrechnung	179
3.3	Rentabilitätsrechnung	180
3.4	Amortisationsrechnung	181
3.5	Kritik an den statischen Verfahren	182
4.	Dynamische Verfahren	182
4.1	Kapitalwertmethode	185
4.2	Interne Zinsfußmethode	187
4.3	Annuitätenmethode	188
4.4	Fazit	190

1. Einführung	191
1.1 IASC und IASB im Überblick	191
1.2 3-stufiger Aufbau des IASB-Regelwerks	192
1.3 Struktur der einzelnen Standards	192
1.4 Die aktuellen Standards im Überblick	193
1.5 Framework – die Rechnungslegungsgrundsätze des IFRS-Abschlusses	194
1.6 Zielsetzung der IFRS	194
1.7 Die Internationale Rechnungslegung im Vergleich mit dem HGB	195
1.8 Grundsatz der Wesentlichkeit (Materiality)	196
1.8.1 Definition von Wesentlichkeit	196
1.8.2 Relevanz, Zuverlässigkeit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit	196
2. IFRS-Ausweis- und Gliederungsvorschriften	197
2.1 Bilanzierung dem Grunde nach: Vermögenswerte und Schulden	197
2.1.1 Assets (Vermögenswerte)	197
2.1.2 Liabilities (Schulden)	197
2.2 Bilanzierung der Höhe nach: Bewertungsmaßstäbe nach IFRS	198
2.2.1 Wertmaßstäbe im Framework	198
2.2.1.1 Historische Kosten	198
2.2.1.2 Tageswert	198
2.2.1.3 Veräußerungswert	199
2.2.1.4 Barwert	199
2.2.2 Wertmaßstäbe in einzelnen IFRS-Standards	199
2.2.3 Anschaffungs- und Herstellungskosten der IFRS im Vergleich zum HGB	200
2.2.3.1 Anschaffungskosten	200
2.2.3.2 Herstellungskosten	202
2.2.4 Wertminderung von Vermögenswerten (Impairment of Assets) – IAS 36	202
2.2.4.1 Ablauf des Impairment Tests (Niederstwerttest)	203
2.2.4.2 Wertaufholung (Reversal of an Impairment Loss)	204
2.3 Bestandteile des Jahresabschlusses und Grundregeln für die Gliederung	204
2.3.1 Grundelemente des Jahresabschlusses	204
2.3.2 Grundregeln für die Gliederung	204
2.3.2.1 Stetigkeit	205
2.3.2.2 Wesentlichkeit	205

2.3.2.3 Saldierungsverbot	205
2.3.2.4 Vorjahreswerte	205
2.4 Die Gliederung der IFRS-Bilanz	205
2.4.1 Kurzfristige Vermögenswerte	206
2.4.2 Kurzfristige Schulden	207
2.4.3 Eigenkapital	207
2.5 Gliederungsvorschlag für die Bilanz	208
2.6 Gliederung der GuV nach IFRS	210
2.6.1 Erhebliche Wahlrechte	210
2.6.2 Ergebnis auf Nach-Steuer-Basis	210
2.7 Wahlrechte nach IFRS – Benchmark Treatment und Allowed Alternative Treatment	212
3. IFRS – Aktiva	213
3.1 Ausweis und Untergliederung von Aktiva	213
3.2 Grundsätzliche Aktivierungsvoraussetzungen	214
3.3 Immaterielle Vermögenswerte	214
3.3.1 Aktivierung derivativer und originärer Immaterialgüter	214
3.3.1.1 Identifizierbarkeit	215
3.3.1.2 Verfügungsmacht	215
3.3.1.3 Zuverlässige Messbarkeit	215
3.3.1.4 Zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen	215
3.3.2 Aktivierungsverbot von Ingangsetzungsaufwendungen	215
3.3.3 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	215
3.3.4 Bilanzpolitik bei F&E-Aufwand	216
3.4 Bewertung langfristiger Vermögenswerte	216
3.4.1 Übersicht	216
3.4.2 Zugangsbewertung	217
3.4.2.1 Anschaffungskosten	217
3.4.2.2 Herstellungskosten	217
3.4.2.2.1 Gemeinkosten bei selbst erstellten Anlagen	217
3.4.2.2.2 Wahlrecht bei Fremdkapitalzinsen	217
3.4.2.2.3 Rückbauverpflichtungen	218
3.4.3 Nachträgliche Anschaffungs- und Herstellungskosten oder Erhaltungsaufwand?	218

3.4.4 Folgebewertung	218
3.4.4.1 Planmäßige Abschreibung	218
3.4.4.2 Wahl des Abschreibungsverfahrens	218
3.4.4.3 Unzulässige Abschreibungen	219
3.4.5 Abschreibung des immateriellen Anlagevermögens	219
3.4.6 Außerplanmäßige Abschreibung	219
3.4.6.1 Ermittlung des Value in use	219
3.4.6.2 Vereinfachung in den IFRS	220
3.4.6.3 Zuschreibungen	220
3.4.6.4 Neubewertung	220
3.5 Goodwill und Badwill	221
3.6 Leasing (IAS 17)	221
3.6.1 Substance over Form	221
3.6.2 Operating und Finance Leases	221
3.6.3 Zurechnung nach IFRS	222
3.6.3.1 Bilanzierung von Finance Leases	222
3.6.3.2 Bilanzierung von Operating Leases	222
3.6.4 Sale-and-lease-back	223
3.7 Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien – Investment Properties (IAS 40)	223
3.7.1 Regelfall: Fair Value-Ansatz	223
3.7.2 Wahlrecht: Anschaffungs- und Herstellungskosten	224
3.8 Vorratsbewertung	224
3.9 Langfristige Fertigungsaufträge	225
3.10 Anlagespiegel nach IFRS	226
3.11 IFRS – Finanzvermögen (Financial Assets)	226
3.11.1 Bewertung mit Anschaffungskosten oder Fair Value	226
3.11.2 Weitere Untergliederung in den Notes	227
3.12 Notes	227
3.12.1 Grundsätzliche Angaben	227
3.12.2 Anlagespiegel	228
3.12.3 Besondere Angaben	228
3.13 Beteiligungen: Tochterunternehmen, assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	228
3.13.1 IFRS: Der mögliche Einfluss entscheidet	228
3.13.2 Die at Equity-Methode	229
3.13.3 Stille Reserven und Firmenwert	229
3.14 Forderungen und Ausleihungen	229
3.14.1 Selbst ausgereichte Forderungen: (amortisierte) Anschaffungskosten	229
3.14.2 Erworbenen Forderungen: Fair Value	230

3.14.3 Effektivzinsmethode	230
3.14.4 Wertberichtigungen	230
3.14.5 Pauschalierte Einzelwertberichtigung	231
3.14.6 Umklassifizierung von Wertpapieren	231
3.14.7 Notes zum Finanzvermögen	233
3.14.7.1 Grundsätzliche Angaben	233
3.14.7.2 Fair Value	233
3.14.7.3 Risiken	233
4. IFRS – Passiva	233
4.1 Fremdkapital	233
4.1.1 Rückstellungen (IAS 37)	233
4.1.1.1 Definition	233
4.1.1.2 Einteilung der Rückstellungen nach IFRS	234
4.1.1.2.1 Provisions	234
4.1.1.2.2 Accruals	234
4.1.1.2.3 Contingent Liabilities	234
4.1.2 Einzelne Rückstellungen	234
4.1.2.1 Pensionsrückstellungen nach IFRS	234
4.1.2.2 Rückstellung für Garantieverpflichtungen	235
4.1.2.3 Drohverlustrückstellungen	235
4.1.2.4 Rückstellung für Umweltschutzmaßnahmen	235
4.1.2.5 Aufwandsrückstellungen	235
4.1.2.6 Restrukturierungsrückstellungen	235
4.2 Eigenkapital	235
4.2.1 Ausweis	236
4.2.2 Notes zum Eigenkapital	236

Kapitel X Analyse von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	237
1. Einführung	237
2. Die finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse im Überblick	238
2.1 Die Vermögensstruktur	238
2.2 Die Kapitalstruktur	239
2.3 Die Finanz- und Liquiditätsstruktur (horizontal)	239
3. Analyse der Vermögensstruktur	239
3.1 Anlageintensität und Arbeitsintensität	239
3.2 Gesamtkapitalumschlag	240
3.3 Investitionsquote und Wachstumsquote	240

3.4	Anlagenabnutzungsgrad	241
3.5	Lagerbindung und Lagerreichweite	242
3.6	Debitorenziel (auch Kundenziel)	242
3.7	Cash Conversion Cycle	243
4.	Analyse der Kapitalstruktur	243
4.1	Eigenkapitalquote	243
4.2	Eigenmittelquote	244
4.3	Verschuldungsgrad	245
4.4	Kreditorenziel (auch Lieferantenziel)	246
5.	Analyse der Finanzstruktur	247
5.1	Goldene Bilanzregel	247
5.2	Anlagendeckung	247
6.	Analyse von Finanzierung und Erfolg	248
6.1	Total Debt/EBITDA	248
6.2	EBITDA/Zinsaufwand (Interest Cover Ratio)	248
6.3	EBITDA/Kapitaldienst	249
6.4	Varianten der Debt/EBITDA-Kennziffern	249
6.5	Senior Debt/EBITDA	249
7.	Analyse der Liquiditätsstruktur	250
7.1	Liquidität 1. Grades (aktuelle Liquidität)	250
7.2	Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	251
7.3	Liquidität 3. Grades	251
8.	Cashflow-Analyse (auch Kapitalflussanalyse)	251
8.1	Stand des Zahlungsmittelfonds	252
8.2	Veränderungen des Zahlungsmittelfonds	252
8.2.1	Veränderungen durch den Markt	252
8.2.2	Veränderungen durch die Investitionen	253
8.2.3	Veränderungen durch die Finanzierungstätigkeit	253
8.2.4	Veränderungen durch sonstige Faktoren	253
8.3	Aussagekraft der Cashflow-Analyse	253
8.4	Cashflow-Rate	254
9.	Analyse der Ertragslage	254
9.1	Eigenkapitalrendite	255
9.2	Gesamtkapitalrendite	255
9.3	Kapitalumschlag und Umsatzrendite	256
9.4	EBITDA	256

10. Analyse der Unternehmensentwicklung	256
10.1 Veränderungen von Nettoumsatz, Gesamtleistung und Rohertrag	257
10.2 Wertschöpfungsquote	257
10.3 Kennzahlen im Überblick	258
10.3.1 Finanzierungskennzahlen	258
10.3.2 Liquiditätskennzahlen	258
10.3.3 Rentabilitätskennzahlen	258
10.3.4 Erfolgskennzahlen	259
10.3.5 Weitere betriebliche Kennzahlen	259
Kapitel XI Glossar wichtiger Controlling-Begriffe	261
Stichwortverzeichnis	277