

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Formblattverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>

<b>Teil A: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen</b>	<b>1</b>
1. Wer oder was ist Controlling?	1
2. Problemstellung in kleinen und mittleren Unternehmen	2
2.1 Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen	2
2.2 Controlling-Philosophie für kleine und mittlere Unternehmen	3
3. Organisation und Zuständigkeiten	5
3.1 Internes Controlling	6
3.2 Externes Controlling	6
3.3 Ablauf des Controllings	7
<b>Teil B: Orientierung des Controllings an der Finanzbuchhaltung</b>	<b>9</b>
1. Der Jahresabschluss	10
1.1 Die Bilanz	10
1.1.1 Aufbereitung der Bilanzaktivseite	14
1.1.2 Aufbereitung der Bilanzpassivseite	16
1.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	17
1.2.1 Gliederungsmöglichkeiten der Gewinn- und Verlustrechnung	18
1.2.2 Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	19
2. Monatsabschlüsse: Beispiel DATEV	22
2.1 Die Nutzung der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA)	23
2.2 Verbesserung des Aussagegehalts der Finanzbuchhaltung	27
2.2.1 Ermittlung und Buchung von Bestandsveränderungen	27
2.2.2 Berechnung monatlicher Abschreibungen	28
2.3 Die Summen- und Saldenliste	29
3. Einsatz von Jahresabschlusskennzahlen im Controlling	34
3.1 Entwicklungsvergleiche	35
3.2 Normenvergleiche	36
3.3 Betriebsvergleiche	36
4. Berechnung von Jahresabschlusskennzahlen	38
4.1 Betriebsrentabilität/ROI	38
4.2 Produktivität	40

4.3	Umschlagskennzahlen	44
4.4	Kapitalstruktur	47
4.5	Kapitalrentabilität	50
4.6	Finanzierung	53
4.7	Liquidität	57
4.8	Cashflow	62

---

<b>Teil C: Operatives Controlling</b>	<b>67</b>
---------------------------------------	-----------

1.	Formulierung unternehmerischer Ziele	67
2.	Methoden der Operativen Planung	69
3.	Planergebnisrechnung	72
3.1	Umsatzplanung	75
3.2	Planung von Bestandsveränderungen FE/UE	79
3.3	Materialaufwands- bzw. Materialeinkaufsplanung	81
3.4	Personalkostenplanung	85
3.5	Planung von Raumkosten	89
3.6	Planung von Steuern und Versicherungen	92
3.7	Kfz-Kostenplanung	95
3.8	Werbe- und Reisekostenplanung	98
3.9	Planung von Kosten der Warenabgabe	101
3.10	Planung von Abschreibungen	104
3.11	Planung von Reparaturen und Instandhaltungen	107
3.12	Planung sonstiger Kosten	109
3.13	Ermittlung des Planfinanzergebnisses	112
3.14	Planung des außerordentlichen Ergebnisses	114
3.15	Planung der übrigen Steuern	117
4.	Finanzplanung	119
4.1	Finanzplanung/Plan-Kapitalflussrechnung	121
4.2	Plan-Forderungen aus Lieferung und Leistung	124
4.3	Plan-Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	126
5.	Operative Kontrolle	128
5.1	Plan-Soll-Vergleich	128
5.2	Soll-Ist-Vergleich Planergebnis	129
5.3	Soll-Ist-Vergleich Finanzplanung	131

---

<b>Teil D: Strategisches Controlling</b>	<b>135</b>
--	------------

1.	Strategische Planung	136
1.1	Grundschema der Strategischen Planung	136
1.1.1	Umfeldanalyse	136
1.1.2	Unternehmensanalyse	137
1.1.3	Strategieentwicklung am Beispiel der BCG-Matrix	138
1.1.4	Anwendbarkeit in KMU	140

1.2	Strategische Erfolgsfaktoren	142
1.2.1	Erfolgsfaktoren in KMU	143
1.2.2	Erfolgsfaktor Strategische Planung	145
1.3	Aufbau einer Strategischen Planung für KMU	146
1.3.1	Konkurrenzanalyse und Benchmarking	147
1.3.2	Marktanalyse	149
1.3.3	SWOT-Analyse	149
2.	Strategische Steuerung durch wertorientierte Unternehmensführung	152
2.1	Wertziel-Konzepte und ihre Eignung für KMU	154
2.1.1	Klassische Kennzahlenkonzepte	155
2.1.2	Economic Value Added (EVA)	157
2.1.3	Shareholder Value	160
2.1.4	Zusammenfassende Kritik	162
2.2	Vollständige Finanzpläne (VOFI) als Alternative in KMU	163
2.2.1	Grundsätzliche Funktionsweise	163
2.2.2	Erweiterung um Opportunität und Unternehmerlohn	169

---

**Teil E: Erweiterung der Controlling-Datenbasis** 173

1.	Aufbau von einfachen Kosten- und Leistungsrechnungen	173
1.1	Entwicklung einer Betriebsbuchhaltung	174
1.1.1	Kosten statt Aufwand, Leistungen statt Umsatz	174
1.1.2	Buchung auf Kostenträger und Kostenstellen	179
1.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung	182
1.2.1	Betriebsergebnisrechnung	183
1.2.2	Deckungsbeitragsrechnung	185
1.3	Kalkulation	187
1.3.1	Divisionskalkulation	188
1.3.2	Äquivalenzziffernkalkulation	188
1.3.3	Zuschlagskalkulation	189
1.3.4	Maschinenstunden- und Arbeitskostensatzkalkulation	193
1.3.5	Prozesskostenkalkulation	195
1.4	Plankostenrechnung und Budgetierung	202
1.4.1	Erstellung von Plankostenrechnungen	202
1.4.2	Budgetierung	204
2.	Einsatz von kaufmännischer Software	206
2.1	Typen kaufmännischer Software	206
2.2	Controlling-Software	206
2.3	EDV-Buchhaltungen	208
2.4	Operative Systeme	208

1.	Aufbereitung des Jahresabschlusses	215
2.	Unternehmensziele	219
2.1	Vorbereitung der Kennzahlenanalyse	219
2.2	Interpretation der Formblätter zum Jahresabschluss	228
2.3	Formulierung der Unternehmensziele	229
3.	Operative Planung	231
3.1	Umsatzerlöse	231
3.2	Materialaufwand	233
3.3	Personalkosten	235
3.4	Sonstige betriebliche Aufwendungen/außerordentliches Ergebnis	237
3.5	Finanzergebnis und -planung	237
4.	Operative Kontrolle	242
4.1	Plan-Soll-Vergleich	242
4.2	Soll-Ist-Vergleich	245
5.	Kommentar	247
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>249</b>