
Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	5
A. Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen	
I. Controlling-Definition des Internationalen Controller Verein e.V.....	13
II. Problemstellung in kleinen und mittleren Unternehmen.....	14
1. Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen.....	14
2. Controllingphilosophie für kleine und mittlere Unternehmen.....	17
III. Organisation und Zuständigkeiten.....	20
1. Internes Controlling.....	20
2. Externes Controlling.....	21
3. Ablauf des Controlling.....	22
Weiterführende Literatur.....	23
B. Die Finanzbuchhaltung als Controlling-Datenbasis	
I. Der Jahresabschluss.....	26
1. Die Bilanz.....	27
a) Aufbereitung der Bilanzaktivseite.....	31
b) Wertkorrekturen.....	33
c) Aufbereitung der Bilanzpassivseite.....	36
2. Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....	38
a) Gliederungsmöglichkeiten der Gewinn- und Verlustrechnung.....	38
b) Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung.....	41
II. Monatsabschlüsse: Beispiel DATEV.....	44
1. Die Nutzung der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA).....	45
2. Verbesserung des Aussagegehalts der Finanzbuchhaltung.....	50
a) Ermittlung und Buchung von Bestandsveränderungen.....	50
b) Berechnung monatlicher Abschreibungen.....	52
3. Die Summen- und Saldenliste.....	53
III. Aufbau von einfachen Kostenrechnungen in der Finanzbuchhaltung.....	57
1. Zusammenhänge zwischen Betriebs- und Finanzbuchhaltung.....	58
2. Kalkulatorische Kosten.....	60
3. Erweiterung der Finanzbuchhaltung für Kostenrechnungszwecke.....	63
a) Der Kontenrahmen.....	63

b) Buchungstexte.....	64
4. Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger.....	64
a) Buchung von Kostenarten.....	64
b) Buchung von Kostenträger und Kostenstellen.....	67
5. Betriebsabrechnungsbögen (BAB) I und II.....	72
6. Einsatz der eingerichteten Kostenrechnungen.....	79
a) Budgetierung / Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.....	80
b) Preiskalkulation durch Simulation auf Plankostenbasis.....	82
c) Sortimentsentscheidungen.....	86
IV. Erweiterung der Finanzbuchhaltung durch kaufmännische Software.....	90
1. Typen kaufmännischer Software.....	90
a) Controlling-Software.....	90
b) EDV-Buchhaltungen.....	92
c) Operative Systeme.....	93
2. Nutzung kaufmännischer Software für Controlling-Zwecke.....	94
a) Unternehmensinterne Integration kaufmännischer Software.....	94
b) Unternehmensexterne Integration kaufmännischer Software.....	98
3. Kriterien für den Einsatz kaufmännischer Software-Systeme.....	98
a) Zielsetzungen für den Einsatz kaufmännischer Software.....	98
b) Rechtliche Anforderungen.....	100
c) Systemvoraussetzungen: Hardware / Benutzeroberfläche.....	101
d) Systemkosten.....	102
4. Auswahl von kaufmännischen Software-Systemen.....	103
Weiterführende Literatur.....	104

C. Unternehmensziele

I. Wertorientierte Unternehmensführung in KMU.....	105
1. Wertziel-Konzepte und ihre Eignung für KMU.....	108
a) Klassische Kennzahlenkonzepte / Ratings.....	110
b) Economic Value Added (EVA).....	113
c) Shareholder Value.....	117
d) Zusammenfassende Kritik.....	119
2. Vollständige Finanzpläne (VOFI) als Alternative in KMU.....	121
a) Grundsätzliche Funktionsweise.....	122
b) Erweiterung um Opportunität und Unternehmerlohn.....	130
3. Kombination von VOFI und Ratings.....	133

II. Jahresabschlusskennzahlen als gängige Wertziele in KMU.....	135
1. Entwicklungsvergleiche.....	137
2. Normenvergleiche.....	138
3. Betriebsvergleiche.....	138
III. Berechnung von Jahresabschlusskennzahlen.....	141
1. Betriebsrentabilität / ROI.....	141
2. Produktivität	144
3. Umschlagskennzahlen	148
4. Kapitalstruktur.....	152
5. Kapitalrentabilität.....	156
6. Finanzierung.....	159
7. Liquidität.....	165
8. Cash-flow.....	170
IV. Formulierung unternehmerischer Ziele.....	174
Weiterführende Literatur.....	177

D. Strategisches Controlling

I. Strategische Kennzahlen / Frühwarnsysteme.....	181
1. Auswahl von Kennzahlen für die strategische Frühwarnung.....	182
2. Kennzahlen zur Bewertung der Investitionstätigkeit.....	183
3. Kennzahlen zur Bewertung von Aufwand mit Investitionscharakter..	187
4. Wachstumskennzahlen.....	189
II. Betriebliches Chancen- und Risikomanagement.....	192
1. Risikomanagement als Bestandteil des Strategischen Controlling.....	192
2. Risikoidentifikation.....	195
a) Strategische Risiken.....	196
b) Erfolgs- und Liquiditätsrisiken / Operative Risiken.....	198
3. Risikobewertung.....	201
4. Risikosteuerung.....	203
5. Weiterentwicklung zur Strategischen Planung.....	205
III. Strategische Planung und Kontrolle mit einfachen Geschäftsplänen.....	208
1. Strategische Geschäftspläne.....	209
2. Strategische Kontrolle.....	211
Weiterführende Literatur.....	213

E. Operatives Controlling

I. Methoden der Operativen Planung.....	215
II. Planergebnisrechnung.....	220
1. Umsatzplanung	223
2. Planung von Bestandsveränderungen FE/UE	228
3. Materialaufwands- bzw. Materialeinkaufsplanung	231
4. Personalkostenplanung	236
5. Planung von Raumkosten.....	242
6. Planung von Steuern und Versicherungen	244
7. Kfz-Kostenplanung.....	248
8. Werbe- und Reisekostenplanung.....	252
9. Planung von Kosten der Warenabgabe.....	255
10. Planung von Abschreibungen.....	258
11. Planung von Reparaturen und Instandhaltungen.....	262
12. Planung sonstiger Kosten.....	264
13. Ermittlung des Planfinanzergebnisses.....	267
14. Planung des außerordentlichen Ergebnisses.....	269
15. Planung der übrigen Steuern.....	273
III. Finanzplanung	275
1. Finanzplanung / Plan-Kapitalflussrechnung.....	277
2. Plan-Forderungen aus Lieferung & Leistung.....	280
3. Plan-Verbindlichkeiten aus Lieferung & Leistung.....	283
IV. Operative Kontrolle.....	285
1. Plan-Soll-Vergleich.....	285
2. Soll-Ist-Vergleich Planergebnis.....	287
3. Soll-Ist-Vergleich Finanzplanung.....	290
Weiterführende Literatur.....	292

F. Fallstudie „Müller Haushaltsgeräte GmbH“

I. Aufbereitung des Jahresabschlusses.....	297
II. Unternehmensziele.....	302
1. Vorbereitung der Kennzahlenanalyse.....	302
2. Interpretation der Formblätter zum Jahresabschluss.....	311
3. Formulierung der Unternehmensziele.....	314

III. Operative Planung.....	316
1. Umsatzerlöse.....	316
2. Materialaufwand.....	318
3. Personalkosten.....	320
4. Sonstige betriebliche Aufwendungen / außerordentliches Ergebnis...	322
5. Finanzergebnis und -planung.....	322
IV. Operative Kontrolle.....	327
1. Plan-Soll-Vergleich.....	327
2. Soll-Ist-Vergleich.....	330
V. Kommentar.....	333
<i>Abbildungsverzeichnis.....</i>	335
<i>Formblattverzeichnis.....</i>	337
<i>Abkürzungsverzeichnis.....</i>	339
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	343
<i>Stichwortverzeichnis.....</i>	345