

# INHALTSVERZEICHNIS

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

## **Teil A: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen** **1**

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 Controllingphilosophie für kleine und mittlere Unternehmen	4
3. Organisation und Zuständigkeiten	6
3.1 Internes Controlling	6
3.2 Externes Controlling	7
3.3 Ablauf des Controllings	7

## **Teil B: Orientierung des Controllings an der Finanzbuchhaltung** **9**

1. Der Jahresabschluss	9
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)	18
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	31
3.1 Entwicklungsvergleiche	32
3.2 Normenvergleiche	33
3.3 Betriebsvergleiche	33
4. Berechnung von Jahresabschlusskennzahlen	35
4.1 Betriebsrentabilität / ROI	35

4.2	Produktivität	37
4.3	Umschlagskennzahlen	41
4.4	Kapitalstruktur	44
4.5	Kapitalrentabilität	47
4.6	Finanzierung	50
4.7	Liquidität	54
4.8	Cashflow	59
 <b><u>Teil C: Operatives Controlling</u></b>		<b><u>63</u></b>
1.	Formulierung unternehmerischer Ziele	63
2.	Methoden der Operativen Planung	65
3.	Planergebnisrechnung	68
3.1	Umsatzplanung	71
3.2	Planung von Bestandsveränderungen FE/UE	75
3.3	Materialaufwands- bzw. Materialeinkaufsplanung	77
3.4	Personalkostenplanung	81
3.5	Planung von Raumkosten	85
3.6	Planung von Steuern und Versicherungen	88
3.7	Kfz-Kostenplanung	91
3.8	Werbe- und Reisekostenplanung	94
3.9	Planung von Kosten der Warenabgabe	97
3.10	Planung von Abschreibungen	100
3.11	Planung von Reparaturen und Instandhaltungen	103
3.12	Planung sonstiger Kosten	105
3.13	Ermittlung des Planfinanzergebnisses	108
3.14	Planung des außerordentlichen Ergebnisses	110
3.15	Planung der übrigen Steuern	113
4.	Finanzplanung	115
4.1	Finanzplanung / Plan-Kapitalflussrechnung	117
4.2	Plan-Forderungen aus Lieferung und Leistung	120
4.3	Plan-Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	122
5.	Operative Kontrolle	124
5.1	Plan-Soll-Vergleich	124
5.2	Soll-Ist-Vergleich Planergebnis	125
5.3	Soll-Ist-Vergleich Finanzplanung	127
 <b><u>Teil D: Strategisches Controlling</u></b>		<b><u>131</u></b>
1.	Strategische Planung	132
1.1	Grundschemata der Strategischen Planung	132
1.1.1	Umfeldanalyse	132
1.1.2	Unternehmensanalyse	133

1.1.3	Strategieentwicklung am Beispiel der BCG-Matrix	134
1.1.4	Anwendbarkeit in KMU	136
1.2	Strategische Erfolgsfaktoren	138
1.2.1	Erfolgsfaktoren in KMU	139
1.2.2	Erfolgsfaktor Strategische Planung	141
1.3	Aufbau einer Strategischen Planung für KMU	142
1.3.1	Konkurrenzanalyse und Benchmarking	143
1.3.2	Marktanalyse	144
1.3.3	SWOT-Analyse	145
2.	Strategische Steuerung durch wertorientierte Unternehmensführung	147
2.1	Wertziel-Konzepte und ihre Eignung für KMU	149
2.1.1	Klassische Kennzahlenkonzepte	151
2.1.2	Economic Value Added (EVA)	153
2.1.3	Shareholder Value	156
2.1.4	Zusammenfassende Kritik	158
2.2	Vollständige Finanzpläne (VOFI) als Alternative in KMU	159
2.2.1	Grundsätzliche Funktionsweise	159
2.2.2	Erweiterung um Opportunität und Unternehmerlohn	165
3.	Strategische Steuerung durch Risikomanagement	167
3.1	Risikomanagement als Bestandteil des Strategischen Controllings	167
3.2	Risikoidentifikation	169
3.2.1	Strategische Risiken	170
3.2.2	Erfolgs- und Liquiditätsrisiken / Operative Risiken	172
3.3	Risikobewertung	174
3.4	Risikosteuerung	176
4.	Strategische Planung und Kontrolle mit einfachen Geschäftsplänen	177
4.1	Strategische Geschäftspläne	177
4.2	Strategische Kontrolle	179

## **Teil E: Erweiterung der Controlling-Datenbasis** **181**

1.	Aufbau von einfachen Kosten- und Leistungsrechnungen	181
1.1	Entwicklung einer Betriebsbuchhaltung	182
1.1.1	Kosten statt Aufwand, Leistungen statt Umsatz	182
1.1.2	Buchung auf Kostenträger und Kostenstellen	187
1.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung	189
1.2.1	Betriebsergebnisrechnung	190
1.2.2	Deckungsbeitragsrechnung	192
1.3	Kalkulation	196
1.3.1	Divisionskalkulation	196
1.3.2	Äquivalenzziffernkalkulation	197
1.3.3	Zuschlagskalkulation	198
1.3.4	Maschinenstunden- und Arbeitskostensatzkalkulation	202
1.3.5	Prozesskostenkalkulation	204

1.4	Plankostenrechnung und Budgetierung	211
1.4.1	Erstellung von Plankostenrechnungen	211
1.4.2	Budgetierung	213
2.	Einsatz von kaufmännischer Software	215
2.1	Typen kaufmännischer Software	215
2.1.1	Controlling-Software	216
2.1.2	EDV-Buchhaltungen	217
2.1.3	Operative Systeme	218
2.2	Nutzung kaufmännischer Software für Controlling-Zwecke	218
2.2.1	Unternehmensinterne Integration kaufmännischer Software	219
2.2.2	Unternehmensexterne Integration kaufmännischer Software	220
<b>Teil F: Fallstudie „Müller Haushaltsgeräte GmbH“</b>		<b>221</b>
1.	Aufbereitung des Jahresabschlusses	225
2.	Unternehmensziele	229
2.1	Vorbereitung der Kennzahlenanalyse	229
2.2	Interpretation der Formblätter zum Jahresabschluss	238
2.3	Formulierung der Unternehmensziele	239
3.	Operative Planung	242
3.1	Umsatzerlöse	242
3.2	Materialaufwand	244
3.3	Personalkosten	246
3.4	Sonstige betriebliche Aufwendungen / außerordentliches Ergebnis	248
3.5	Finanzergebnis und -planung	248
4.	Operative Kontrolle	253
4.1	Plan-Soll-Vergleich	253
4.2	Soll-Ist-Vergleich	256
5.	Kommentar	258
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>259</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>261</b>