

Johannes Rüegg-Stürm  
Stefan Sander

# **Controlling für Manager**

Grundlagen, Methoden, Anwendungen

9., überarbeitete Auflage

Verlag Neue Zürcher Zeitung

## Inhaltsverzeichnis

### Modul 1

Zweck und Inhalt des Controllings

<b>1</b>	<b>Controlling im Rahmen der Gesamtführung</b>	22
<b>2</b>	<b>Inhalt und Aufgaben des Controllings und des Controllers</b>	25
2.1	Controlling als Führungsfunktion	25
2.2	Kernaktivitäten des Controllings	26
2.3	Aufgaben von Controller und Controller-Dienst(-Bereich)	28
2.4	Aufbau der Controlling-Instrumente	32

### Modul 2

Finanzielles Rechnungswesen

<b>1</b>	<b>Was erfasst das finanzielle Rechnungswesen?</b>	39
<b>2</b>	<b>Finanzbuchhaltung</b>	41
2.1	Bilanz und Erfolgsrechnung	41
2.1.1	<i>Bilanz</i>	41
2.1.2	<i>Erfolgsrechnung</i>	47
2.2	Doppelte Buchhaltung	55
2.2.1	<i>Bestandeskonten und Bewegungskonten als Gerüst der Buchhaltung</i>	55
2.2.2	<i>Die Grundlogik einer doppelten Buchhaltung</i>	58
2.2.3	<i>Der Weg von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz</i>	66
2.3	Buchhaltungsorganisation	72
<b>3</b>	<b>Ordnungsmässigkeit der Buchführung – rechtliche Anforderungen</b>	77
3.1	Inhalt des Geschäftsberichtes	78
3.2	Mindestgliederung und -Offenlegung von Bilanz und Erfolgsrechnung	79
3.3	Inhalt des Anhangs (Offenlegungspflichten)	81
3.4	Bewertungsregeln	81

<b>4</b>	<b>Probleme des Geschäftsabschlusses</b>	<b>83</b>
4.1	Anspruchsgruppen des Geschäftsabschlusses	83
4.2	Divergierende Gesichtspunkte des Geschäftsabschlusses: betriebswirtschaftliche Erfolgsperspektive, Handelsrecht und Steuerrecht	84
<b>5</b>	<b>Cashflow und Mittelflussrechnung</b>	<b>91</b>
5.1	Cashflow	91
5.1.1	<i>Aussagekraft und Berechnung des Cashflows</i>	91
5.1.2	<i>Der Cashflow als Kernelement der Finanzierung</i>	98
5.1.3	<i>Der Cashflow im Finanzierungskreislauf</i>	100
5.2	Mittelflussrechnung (Kapitalflussrechnung)	101
<b>6</b>	<b>Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung:</b>	
	<b>Kennzahlenanalyse</b>	<b>107</b>
6.1	Voraussetzungen	108
6.2	Basiszielgrößen der Kennzahlenanalyse	110
6.2.1	<i>Liquidität</i>	112
6.2.2	<i>Stabilität</i>	113
6.2.3	<i>Rentabilität</i>	114
6.2.4	<i>Umschlagshäufigkeiten</i>	116
6.2.5	<i>Steuerung Gesamtkapitalrendite</i> <i>(ROI = Return on Investment)</i>	117
6.2.6	<i>Leverage-Effekt</i>	119
6.2.7	<i>Kennzahlen und Interessengruppen</i>	121
6.2.8	<i>Quellen für Konkurrenz-/Brancheninformationen</i>	122
6.2.9	<i>Kennzahlenberechnungen sind nicht allgemeingültig</i>	124
6.3	Kennzahlenübersicht	126
6.4	Zusammenfassende Überlegungen zur Kennzahlenanalyse	136

**Modul 3**

Zukunftsgerichtete finanzielle Führung und Analyse:  
Investitionsrechnung und Bewertungsverfahren

<b>1</b>	<b>Investitionsrechnung</b>	<b>143</b>
<b>2</b>	<b>Investition und Investitionsarten</b>	<b>144</b>
<b>3</b>	<b>Investitionsrechnung und finanzielles Rechnungswesen</b>	<b>145</b>
<b>4</b>	<b>Investitionsplanung und Investitionsrechnung</b>	<b>146</b>
<b>5</b>	<b>Methoden der Investitionsrechnung</b>	<b>147</b>
	5.1 Der Zeitwert von Geld	147
	5.2 Vergleich statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung	149
<b>6</b>	<b>Die wichtigsten Rechnungselemente der Investitionsrechnung</b>	<b>150</b>
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel Investitionsrechnung</b>	<b>152</b>
	7.1 Ausgangsdaten	152
	7.2 Amortisationsrechnung (Payback-Methode)	154
	7.3 Gegenwartswertmethode (Kapitalwertmethode)	156
	7.3.1 <i>Beispiel bei jährlich gleichbleibendem Nutzen</i>	156
	7.3.2 <i>Beispiel bei jährlich unterschiedlichem Nutzen</i>	157
	7.4 Methode des internen Ertragssatzes	159
	7.4.1 <i>Berechnung des internen Ertragssatzes bei jährlich gleichbleibendem Nutzen (Maschine B)</i>	159
	7.4.2 <i>Berechnung des internen Ertragssatzes bei jährlich unterschiedlichem Nutzen (Maschine C)</i>	160
	7.5 Annuitätsrechnung	162
	7.6 Welche der beiden Investitionen soll nun aufgrund der Investitionsrechnungen getätigt werden?	163
	7.7 Nutzwertanalyse	164
<b>8</b>	<b>Abschliessende Überlegungen zur Investitionsrechnung</b>	<b>166</b>
<b>9</b>	<b>Unternehmensbewertung</b>	<b>166</b>
	9.1 Substanzwertmethode	167
	9.2 Ertragswertmethode	167
	9.3 Economic Value Added (EVA)	168
	9.4 Discounted-Cashflow-Methode	170

9.4.1	<i>Free Cashflow</i>	171
9.4.2	<i>Gewichtete Kapitalkosten</i>	172
9.4.3	<i>Berechnung eines Unternehmenswertes nach der Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Ansatz)</i>	176

## **Modul 4**

### Betriebliches Rechnungswesen

<b>1</b>	<b>Grenzen des finanziellen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensführung</b>	<b>183</b>
<b>2</b>	<b>Merkmale und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens</b>	<b>185</b>
<b>3</b>	<b>Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens</b>	<b>187</b>
3.1	Kosten, Erlöse und Erlösträger	187
3.2	Sachliche und zeitliche Abgrenzungen	188
3.3	Grundlagen zum Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung	190
3.3.1	<i>Fixe und proportionale Kosten («Kostenspaltung»)</i>	190
3.3.2	<i>Deckungsbeitrag</i>	192
<b>4</b>	<b>Planungs- und Abrechnungsinstrumente des betrieblichen Rechnungswesens</b>	<b>198</b>
4.1	Aufgaben der Kostenrechnung	201
4.2	Kostenartenrechnung	202
4.3	Überblick über die Instrumente der Kostenstellenrechnung	205
4.3.1	<i>Grundlegender Aufbau einer Kostenstellenrechnung</i>	206
4.3.2	<i>Schematischer Ablauf einer Kostenstellenrechnungsplanung</i>	208
4.4	<i>Kalkulation</i>	214
4.4.1	<i>Zweck und Notwendigkeit der Kalkulation</i>	214
4.4.2	<i>Aufgaben der Vor- und Nachkalkulation</i>	215
4.4.3	<i>Komponenten einer Produktkalkulation</i>	216
4.4.4	<i>Vollkosten- und Teilkostenkalkulation</i>	218
4.4.5	<i>Kalkulationsschema</i>	218
4.4.6	<i>Zusammenhang mit der Deckungsbeitragsrechnung</i>	224
4.4.7	<i>Zusammenfassende Vergleichsdarstellung der beiden Kalkulationssysteme</i>	225

4.5	Managementenerfolgsrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	229
4.5.1	<i>Aufbau und Aussagekraft</i>	229
4.5.2	<i>Aufbaulogik der Management(verkaufs)erfolgsrechnung und einzelproduktweisen Deckungsbeitragsrechnung (Prinzip der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung)</i>	230
4.5.3	<i>Aufbau der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung</i>	231
4.5.4	<i>Einzelproduktweise Deckungsbeitragsrechnung als Erlösrechnung</i>	232
4.5.5	<i>Aufbau der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung</i>	236
4.5.6	<i>Problematik der Aufteilung (Schlüsselung) von Fixkosten auf einzelne Produktgruppen oder Sparten</i>	243
4.6	DB-Entscheidungssituationen	247
4.7	Break-even-Analyse – ein Instrument zur Visualisierung und Verdeutlichung des Rechnens mit Deckungsbeiträgen	251

## **Modul 5**

Planung, Reporting und finanzielle Perspektive der Balanced Scorecard (BSC)

<b>1</b>	<b>Berichtswesen als Fokus des Controllings</b>	263
<b>2</b>	<b>Planungsrechnungen</b>	264
2.1	Überblick	264
2.2	Budgetierung (Operative Jahresplanung)	266
2.3	Mehrjahresplanung	270
2.4	Auswertungen des betrieblichen Rechnungswesens	280
2.5	Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Kostenstellenbericht)	289
<b>3</b>	<b>Statusberichte (Ergebnisrechnungen) zur Feinsteuerung</b>	292
3.1	Logik und Psychologik im Umgang mit Statusberichten	292
3.2	Kategorien von Statusberichten	293
3.3	Controller-Bericht	294
3.3.1	<i>Struktur und Handhabung des Controller-Berichtes</i>	294
3.3.2	<i>Berichtsfenster 1 – relevante Zahlen für die Standortbestimmung</i>	296
3.3.3	<i>Berichtsfenster 2 – Abweichungsanalyse</i>	296
3.3.4	<i>Berichtsfenster 3 – Ursachenanalyse und Schlussfolgerungen</i>	297
3.3.5	<i>Berichtsfenster 4 – Massnahmen</i>	298
3.3.6	<i>Berichtsfenster 5 – Erwartungsrechnung</i>	298
3.3.7	<i>Berichtsfenster 6 – Aktionsplan</i>	299

3.4	Kennzahlenübersichten	299
3.4.1	<i>Finanzielle Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich</i>	299
3.4.2	<i>Ertragsstrukturanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Mehrjahresvergleich</i>	300
3.4.3	<i>Periodenübersichten von betrieblichen Kennzahlen</i>	300
3.5	Finanzielle Perspektive einer Balanced Scorecard	301
3.5.1	<i>Grundlagen der Balanced Scorecard</i>	301
3.5.2	<i>Nicht nur Shareholder, auch Stakeholder</i>	302
3.5.3	<i>Umsetzung</i>	304
3.5.4	<i>Finanzielle Perspektive einer BSC</i>	307
3.5.5	<i>Zusammenhang</i>	309
<b>4</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	<b>310</b>
<b>Anhang</b>		
Anhang I	Hilfstabellen Abzinsungsfaktoren	315
Anhang II	Beispiele für die Berichtsformulare aus Modul 5	321
Anhang III	Abbildungsverzeichnis	343
Anhang IV	Stichwortverzeichnis	347