

# Controlling für Führungskräfte

**Analysieren – Bewerten – Entscheiden**

**Werner Mussnig**

Geschäftsführer, selbständiger Unternehmensberater und Trainer

**Magdalena Bleyer**

Selbständige Unternehmensberaterin und Trainerin

**Gerhard Giermaier**

Unternehmensberater und eingetragener Mediator sowie Trainer am  
Wirtschaftsinstitut Salzburg und Vortragender bei MBA-Lehrgängen

**Alexandra Rausch**

Assistenzprofessorin an der Alpen-Adria-Universität in der Abteilung Controlling  
und Strategische Unternehmensführung des Instituts für Unternehmensführung

3., überarbeitete Auflage

**Linde**  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XXIX

## **Abschnitt A – Grundlagen des Controllings**

1. Managemententscheidungen auf Basis von Informationen .....	1
1.1. Unternehmensziele als Maßstab des Unternehmenserfolges .....	1
1.2. Managementaufgaben und Unternehmenserfolg .....	13
1.3. Managemententscheidungen und Unternehmenserfolg .....	17
2. Das Rechnungswesen als Entscheidungsgrundlage des Managements .....	21
2.1. Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens .....	21
2.2. Systematisierung des betrieblichen Rechnungswesens .....	23
3. Informationssysteme des Rechnungswesens und deren Rechengrößen .....	31
3.1. Ziel und Zweck der einzelnen Informationssysteme des Rechnungswesens .....	32
3.1.1. Kurzfristige Finanzrechnung und Investitionsrechnung .....	32
3.1.2. Kurzfristige Finanzplanung .....	34
3.1.3. Finanzbuchhaltung .....	35
3.1.4. Kosten- und Leistungsrechnung .....	36
3.2. Rechengrößen der Informationssysteme des Rechnungswesens .....	36
3.2.1. Erklärung der einzelnen Rechengrößen .....	36
3.2.2. Abgrenzung der einzelnen Rechengrößen .....	41

## **Abschnitt B – Externes Rechnungswesen**

1. Das externe Rechnungswesen .....	53
2. Die Buchführungspflicht .....	58
2.1. Unternehmensrechtliche Buchführungspflicht .....	58
2.2. Steuerrechtliche Buchführungspflicht .....	60
2.3. Maßgeblichkeit der UGB-Bilanz für die Steuerbilanz .....	60
3. Der Aufbau des Jahresabschlusses .....	64
3.1. Bilanz – Aufbau und Inhalt .....	64
3.1.1. Gliederung der Bilanz .....	64
3.1.2. Das Anlagevermögen .....	68
3.1.3. Das Umlaufvermögen .....	71
3.1.4. Das Fremdkapital .....	75
3.1.5. Das Eigenkapital .....	77
3.2. Die Gewinn- und Verlustrechnung – Aufbau und Inhalt .....	82
3.2.1. Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung .....	82
3.2.2. Aufwand .....	87
3.2.3. Erträge .....	89
3.2.4. Die Erklärung der Bestandsveränderungen in den Bilanzen – die Stromgrößen der Flussrechnung .....	89

3.2.5. Die Abschreibung .....	92
4. Der Buchungskreislauf.....	105
4.1. Die Eröffnung der Bestandskonten .....	106
4.2. Aufwands- und Ertragskonten.....	109
4.3. Die Ordnung der Konten – der Einheitskontenrahmen .....	110
4.4. Kennzeichen der doppelten Buchführung .....	118
4.4.1. Doppelte Verbuchung.....	118
4.4.2. Doppelte Erfassung jedes Geschäftsfalls.....	124
4.4.3. Doppelte Erfolgsermittlung .....	125
4.5. Informationsinstrumente der laufenden Buchführung .....	127
4.5.1. Die Kontoblätter .....	128
4.5.2. Die Saldenliste.....	129
5. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung.....	136
6. Bilanzierungsentscheidungen .....	139
6.1. Bewertung und ausgewählte Aspekte der Bilanzierung.....	139
6.2. Grundzüge der Bewertung.....	144
6.2.1. Anschaffungskosten .....	145
6.2.2. Herstellungskosten .....	146
6.2.3. Inventur, Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen .....	149
6.3. Bilanzierung des Anlagevermögens .....	155
6.4. Bilanzierung des Umlaufvermögens .....	159
6.5. Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten.....	160
6.6. Bilanzierung des Eigenkapitals und der Rücklagen .....	162
6.7. Bilanzierung der Rückstellungen .....	164
6.8. Bilanzierung der Verbindlichkeiten .....	166
6.9. Die Gewinn- und Verlustrechnung.....	167

## Abschnitt C – Finanzanalyse

1. Grundlagen der Finanzierung .....	171
1.1. Unterscheidungskriterien für Finanzierungsquellen .....	171
1.1.1. Unterscheidung der Finanzierung nach dem Anlass .....	172
1.1.2. Unterscheidung nach der Herkunft des Kapitals .....	173
1.1.3. Unterscheidung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber.....	177
1.2. Überlegungen zur Wahl der Finanzierungsquelle .....	179
2. Finanzierungsgrundsätze.....	184
2.1. Strukturelle Liquidität .....	185
2.2. Laufende Liquidität .....	188
2.3. Weitere Finanzierungsregeln.....	190
3. Analyse der strukturellen Liquidität (Finanzstruktur) .....	192
3.1. Substananalyse .....	192
3.2. Prozent-Bilanz, Prozent-Gewinn- und Verlustrechnung.....	195
3.3. Beständedifferenzbilanz und einfache Bewegungsbilanz .....	199
4. Bestandsorientierte Kennzahlenanalyse.....	207
4.1. Vertikale Bilanzkennzahlen .....	208
4.1.1. Kapitalstrukturkennzahlen.....	208
4.1.2. Vermögensstrukturkennzahlen .....	210

4.2. Horizontale Bilanzkennzahlen/Liquiditätsanalyse .....	212
4.2.1. Langfristige Deckungsgrade .....	213
4.2.2. Kurzfristige Deckungsgrade (Liquiditätsgrade) .....	213
4.2.3. Umschlagshäufigkeiten .....	216
4.3. Kennzahlensysteme (Du-Pont-Schema) .....	224
5. Analyse der laufenden Liquidität (Finanzstatus) .....	229
5.1. Liquiditäts-/Finanzstatus .....	230
5.2. Vorgangsweise bei der Erhebung des Finanzstatus .....	231
6. Analyse der laufenden Liquidität (Cashflow) .....	235
6.1. Cashflow – Grundkonzeption .....	235
6.2. Cashflow-Arten .....	240
6.2.1. Begriffe .....	240
6.2.2. ÖVFA-Cashflow (Kapitalflussrechnung) .....	242
6.3. Cashflow-Management .....	249
6.4. Kritik am Cashflow .....	253
7. Quick-Test – Schnelle Unternehmensanalyse mit vier Kennzahlen .....	257
7.1. Quick-Test – Grundkonzeption .....	257
7.2. Analysebereiche .....	257
7.3. Kennzahlen .....	259
7.4. Beurteilung .....	260

## Abschnitt D – Finanzplanung und Finanzmanagement

1. Der Kontext des Liquiditäts- und Finanzmanagements .....	265
1.1. Notwendigkeit der Zahlungsfähigkeit .....	265
1.2. Konsequenzen der Zahlungsunfähigkeit .....	268
1.3. Ursachen von Zahlungsengpässen .....	269
1.4. Konsequenzen von Zahlungsengpässen .....	272
1.5. Maßnahmen bei Zahlungsengpässen .....	274
2. Planung der Zahlungsfähigkeit: Direkte Finanzplanung .....	277
2.1. Notwendigkeit der direkten Finanzplanung .....	277
2.2. Rechengrößen und Struktur des Finanzstatus .....	282
2.3. Rechengrößen und Struktur des direkten Finanz- bzw Liquiditätsplans .....	286
3. Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess .....	294
3.1. Notwendigkeit der Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess .....	294
3.2. Ablauf des integrierten Budgetierungsprozesses .....	295
3.3. Struktur des integrierten Budgets .....	299
3.3.1. Ist-Bilanz und Ist-Gewinn- und Verlustrechnung .....	299
3.3.2. Das Leistungsbudget .....	299
3.3.3. Das Finanzbudget (indirekter Finanzplan) .....	303
3.3.4. Die Planbilanz .....	306
3.3.5. Die verbesserte Bewegungsbilanz .....	306
3.4. Aussagekraft des integrierten Budgets .....	317
4. Reflexion von Budgetsystemen in der Unternehmenspraxis .....	322
4.1. Sich selbst ausrichtende relative Ziele statt fix festgeschriebener (Budget-)Ziele .....	322

4.2. Outputorientierte Leistungsgrößen statt inputorientierter Finanzgrößen ...	324
4.3. Globalbudgets für alle Leistungsebenen statt Detailbudgets für Unternehmensbereiche .....	325
5. Cash-Management (Treasurying) .....	327
5.1. Cashflow-Management .....	327
5.2. Working-Capital-Management.....	329
5.2.1. Working Capital – Grundkonzeption .....	329
5.2.2. Working Capital – Steuerungsbereiche .....	334
5.2.3. Nutzung gewährter Zahlungskonditionen .....	335
5.2.4. Management des Lagers und der Durchlaufzeiten .....	336
5.2.5. Gestaltung eigener Zahlungskonditionen .....	337
5.2.6. Zusammenfassende Sichtweise .....	339

## Abschnitt E – Internes Rechnungswesen

1. Die Kostenrechnung als Informationssystem des Rechnungswesens und Entscheidungsgrundlage des Managements .....	345
1.1. Zweck und Aufgaben der Kostenrechnung .....	345
1.2. Prinzipien der Kostenrechnung .....	347
2. Aufbau und Ablauf von Kostenrechnungssystemen.....	351
2.1. Struktureller Aufbau von Kostenrechnungssystemen .....	351
2.2. Prozessualer Ablauf von Kostenrechnungssystemen .....	352
3. Die Kostenartenrechnung.....	357
3.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenartenrechnung.....	357
3.2. Systematisierung der Kostenarten .....	364
3.3. Ermittlung kalkulatorischer Kostenarten.....	376
4. Die Kostenstellenrechnung .....	391
4.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenstellenrechnung .....	391
4.2. Systematisierung der Kostenstellen .....	397
4.3. Ermittlung der Zuschlags- bzw Verrechnungssätze .....	404
5. Die Kostenträgerrechnung .....	412
5.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenträgerrechnung .....	412
5.2. Systematisierung der Kalkulationsverfahren.....	416
5.3. Ermittlung der Selbstkosten eines Kostenträgers.....	421
6. Typologien von Kostenrechnungssystemen .....	428
6.1. Systematisierung nach dem Zeitbezug .....	429
6.2. Systematisierung nach dem Umfang der Kostenverrechnung .....	429
6.3. Systeme der Kostenrechnung .....	433
6.3.1. Vollkostenrechnung.....	433
6.3.2. Teilkostenrechnung .....	438
6.3.3. Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung.....	445

## Abschnitt F – Kostenanalyse

1. Kosteninformationen im Rahmen der Kostenanalyse.....	457
1.1. Die Kostenrechnung als Grundlage der Kostenanalyse .....	457
1.2. Ursachen von Kostenabweichungen .....	459
1.3. Analyse von Kostenabweichungen .....	461

1.4. Bewertung von Kostenabweichungen .....	462
2. Betriebliche Entscheidungen auf Basis von Kostenanalysen .....	466
2.1. Informationen über die Mindestauslastung .....	466
2.1.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	466
2.1.2. Beurteilung der Ertragslage .....	478
2.1.3. Beurteilung der Risikosituation .....	483
2.1.4. Beurteilung von Abweichungen .....	487
2.2. Informationen über Preisgrenzen .....	498
2.2.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	498
2.2.2. Bestimmungsfaktoren des Preises .....	501
2.2.3. Bestimmungsfaktoren der Preispolitik .....	506
2.2.4. Bestimmungsfaktoren einer dynamischen Preispolitik .....	510
2.3. Informationen über Verfahrensoptimierungen (Trade-off) .....	518
2.3.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	518
2.3.2. Analyse und Beurteilung der zu optimierenden Verfahrenskosten ..	520
2.3.3. Analyse und Beurteilung des zu optimierenden Verfahrenserfolges	523
2.4. Informationen zur Leistungstiefe .....	529
2.4.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	529
2.4.2. Analyse und Beurteilung kurzfristiger Make-or-Buy- Entscheidungen .....	532
2.4.3. Analyse und Beurteilung langfristiger Make-or-Buy- Entscheidungen .....	533
2.5. Informationen über die Annahme von Zusatzaufträgen .....	547
2.5.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	547
2.5.2. Statische Beurteilung von Zusatzaufträgen .....	552
2.5.3. Dynamische Beurteilung von Zusatzaufträgen .....	560

## **Abschnitt G – Kostenplanung und Kostenmanagement**

1. Planung als zentrale Aufgabe des Managements .....	573
1.1. Begriffsklärung zur Planung .....	573
1.2. Funktionen der Planung .....	576
1.3. Gestaltung der Planung .....	577
2. Kostenmanagement .....	585
2.1. Begriffserklärung zum Kostenmanagement .....	585
2.2. Funktionen des Kostenmanagements .....	586
2.3. Gestaltung des Kostenmanagements .....	589
3. Konzepte im Rahmen der Kostenplanung und des Kostenmanagements .....	605
3.1. Operative Abweichungsanalysen .....	605
3.1.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	605
3.1.2. Voraussetzungen und Aussagekraft .....	612
3.1.3. Methodische Vorgehensweise .....	613
3.2. Strategische Abweichungsanalysen .....	621
3.2.1. Konzeptionelle Grundlagen .....	621
3.2.2. Voraussetzungen und Aussagekraft .....	628
3.2.3. Methodische Vorgehensweise .....	630
3.3. Gewinnfaktorenanalyse .....	638

3.3.1. Konzeptionelle Grundlagen.....	638
3.3.2. Voraussetzungen und Aussagekraft .....	641
3.3.3. Methodische Vorgehensweise .....	642
3.4. Sortimentsprofilanalyse.....	654
3.4.1. Konzeptionelle Grundlagen.....	654
3.4.2. Voraussetzungen und Aussagekraft .....	659
3.4.3. Methodische Vorgehensweise .....	662
Stichwortverzeichnis .....	673