

Controlling für Führungskräfte

Analysieren - Bewerten - Entscheiden

Univ. Doz. Mag. Dr. Werner Mussnig

Geschäftsführer, selbständiger Unternehmensberater und Trainer

Hon.-Prof. (FH) MMag. Ulrike Juritsch

Selbständige Unternehmensberaterin und Trainerin sowie
Honorarprofessorin an der Fachhochschule Kärnten

Assoc. Prof. MMag. Dr. Alexandra Rausch

Assoziierte Professorin am Institut für Unternehmensführung
der Universität Klagenfurt

FH-Prof. Mag. Dr. Alexander Sitter

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit
Schwerpunkt Controlling an der Fachhochschule Kärnten

4. Auflage

Lnde
international

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------|------|
| Vorwort..... | V |
| Abbildungsverzeichnis..... | XV |
| Tabellenverzeichnis..... | XXIX |

Abschnitt A - Grundlagen des Controllings

| | |
|---|-----------|
| 1. Controlling als Teil der Führungskonzeption..... | 1 |
| 1.1. Das Controllingverständnis als Grundlage..... | 1 |
| 1.2. Der Regelkreis des Controllings..... | 11 |
| 1.2.1. Ziel- und Steuerungsebenen..... | 11 |
| 1.2.2. Funktionen im Controlling-Regelkreis..... | 19 |
| 1.3. Die (Aus-)Gestaltung des Controlling systems..... | 26 |
| 2. Informationssysteme als integraler Bestandteil des Controllings | 29 |
| 2.1. Informationssysteme des Controllings | 29 |
| 2.2. Informationssysteme des Rechnungswesens und deren Rechengrößen..... | 33 |
| 2.3. Limitationen von Informationssystemen | 40 |
| 3. Informationssysteme des Rechnungswesens und deren Rechengrößen..... | 44 |
| 3.1. Ziel und Zweck der einzelnen Informationssysteme des Rechnungswesens..... | 45 |
| 3.1.1. Kurzfristige Finanzrechnung und Investitionsrechnung..... | 45 |
| 3.1.2. Kurzfristige Finanzplanung..... | 47 |
| 3.1.3. Finanzbuchhaltung..... | 47 |
| 3.1.4. Kosten- und Leistungsrechnung..... | 48 |
| 3.2. Rechengrößen der Informationssysteme des Rechnungswesens | 49 |
| 3.2.1. Erklärung der einzelnen Rechengrößen | 49 |
| 3.2.2. Abgrenzung der einzelnen Rechengrößen | 53 |

Abschnitt B - Externes Rechnungswesen

| | |
|--|-----------|
| 1. Das externe Rechnungswesen | 65 |
| 2. Die Buchführungspflicht | 71 |
| 2.1. Unternehmensrechtliche Buchführungspflicht | 71 |
| 2.2. Steuerrechtliche Buchführungspflicht..... | 73 |
| 2.3. Maßgeblichkeit der UGB-Bilanz für die Steuerbilanz..... | 75 |
| 3. Der Aufbau des Jahresabschlusses | 79 |
| 3.1. Bilanz - Aufbau und Inhalt..... | 79 |
| 3.1.1. Gliederung der Bilanz..... | 79 |
| 3.1.2. Das Anlagevermögen..... | 83 |
| 3.1.3. Das Umlaufvermögen | 86 |
| 3.1.4. Das Fremdkapital..... | 91 |
| 3.1.5. Das Eigenkapital..... | 93 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.2. | Die Gewinn- und Verlustrechnung - Aufbau und Inhalt..... | 99 |
| 3.2.1. | Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung..... | 99 |
| 3.2.2. | Aufwand | 105 |
| 3.2.3. | Erträge..... | 106 |
| 3.2.4. | Die Erklärung der Bestandsveränderungen in den Bilanzen - die Stromgrößen der Flussrechnung..... | 107 |
| 3.2.5. | Die Abschreibung..... | 110 |
| 4. | Der Buchungskreislauf..... | 123 |
| 4.1. | Die Eröffnung der Bestandskonten..... | 124 |
| 4.2. | Aufwands- und Ertragskonten | 127 |
| 4.3. | Die Ordnung der Konten - der Einheitskontenrahmen..... | 129 |
| 4.4. | Kennzeichen der doppelten Buchführung..... | 137 |
| 4.4.1. | Doppelte Verbuchung | 137 |
| 4.4.2. | Doppelte Erfassung jedes Geschäftsfalls | 145 |
| 4.4.3. | Doppelte Erfolgsermittlung..... | 146 |
| 4.5. | Informationsinstrumente der laufenden Buchführung | 148 |
| 4.5.1. | Die Kontoblätter..... | 149 |
| 4.5.2. | Die Saldenliste..... | 151 |
| 5. | Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung..... | 158 |
| 5.1. | Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung..... | 158 |
| 5.2. | Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung..... | 159 |
| 6. | Bilanzierungsentscheidungen..... | 162 |
| 6.1. | Bewertung und ausgewählte Aspekte der Bilanzierung | 162 |
| 6.2. | Grundzüge der Bewertung..... | 167 |
| 6.2.1. | Anschaffungskosten..... | 168 |
| 6.2.2. | Herstellungskosten..... | 170 |
| 6.2.3. | Inventur, Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen..... | 173 |
| 6.3. | Bilanzierung des Anlagevermögens..... | 179 |
| 6.4. | Bilanzierung des Umlaufvermögens..... | 182 |
| 6.5. | Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten..... | 183 |
| 6.6. | Bilanzierung latenter Steuern | 185 |
| 6.7. | Bilanzierung des Eigenkapitals und der Rücklagen..... | 186 |
| 6.8. | Bilanzierung der Rückstellungen | 188 |
| 6.9. | Bilanzierung der Verbindlichkeiten..... | 190 |
| 6.10. | Die Gewinn- und Verlustrechnung | 191 |

Abschnitt C - Finanzanalyse

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | Grundlagen der Finanzierung..... | 197 |
| 1.1. | Unterscheidungskriterien für Finanzierungsquellen | 197 |
| 1.1.1. | Unterscheidung der Finanzierung nach dem Anlass..... | 198 |
| 1.1.2. | Unterscheidung nach der Herkunft des Kapitals | 199 |
| 1.1.3. | Unterscheidung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber | 204 |
| 1.2. | Überlegungen zur Wahl der Finanzierungsquelle..... | 206 |

| | |
|---|-----|
| 2. Finanzierungsgrundsätze | 211 |
| 2.1. Strukturelle Liquidität | 211 |
| 2.2. Laufende Liquidität..... | 215 |
| 2.3. Weitere Finanzierungsregeln..... | 217 |
| 3. Analyse der strukturellen Liquidität (Finanzstruktur) | 219 |
| 3.1. Substanzanalyse..... | 219 |
| 3.2. Prozent-Bilanz, Prozent-Gewinn- und Verlustrechnung..... | 222 |
| 3.3. Beständedifferenzbilanz und einfache Bewegungsbilanz | 226 |
| 4. Bestandsorientierte Kennzahlenanalyse | 234 |
| 4.1. Vertikale Bilanzkennzahlen | 235 |
| 4.1.1. Kapitalstrukturkennzahlen (Finanzierungsanalyse) | 235 |
| 4.1.2. Vermögensstrukturkennzahlen (Investitionsanalyse)..... | 238 |
| 4.2. Horizontale Bilanzkennzahlen (Liquiditätsanalyse) | 240 |
| 4.2.1. Langfristige Deckungsgrade | 241 |
| 4.2.2. Kurzfristige Deckungsgrade (Liquiditätsgrade) | 242 |
| 4.2.3. Umschlagshäufigkeiten | 244 |
| 4.3. Kennzahlensysteme (Du-Pont-Schema)..... | 255 |
| 5. Analyse der laufenden Liquidität (Finanzstatus) | 261 |
| 5.1. Liquiditäts-/Finanzstatus | 262 |
| 5.2. Vorgangsweise bei der Erhebung des Finanzstatus..... | 263 |
| 6. Analyse der laufenden Liquidität (Cashflow) | 267 |
| 6.1. Cashflow - Grundkonzeption | 267 |
| 6.2. Cashflow-Arten | 272 |
| 6.2.1. Begriffe..... | 272 |
| 6.2.2. ÖVFA-Cashflow (Kapitalflussrechnung) | 274 |
| 6.3. Cashflow-Management | 283 |
| 6.4. Kritik am Cashflow | 287 |
| 7. Quick-Test - Schnelle Unternehmensanalyse mit vier Kennzahlen | 290 |
| 7.1. Quick-Test - Grundkonzeption..... | 290 |
| 7.2. Analysebereiche..... | 290 |
| 7.3. Kennzahlen..... | 291 |
| 7.4. Beurteilung..... | 293 |

Abschnitt D - Finanzplanung und Finanzmanagement

| | |
|--|-----|
| 1. Der Kontext des Liquiditäts- und Finanzmanagements | 297 |
| 1.1. Notwendigkeit der Zahlungsfähigkeit..... | 297 |
| 1.2. Konsequenzen der Zahlungsunfähigkeit | 300 |
| 1.3. Ursachen von Zahlungsengpässen..... | 301 |
| 1.4. Konsequenzen von Zahlungsengpässen..... | 304 |
| 1.5. Maßnahmen bei Zahlungsengpässen..... | 306 |
| 2. Planung der Zahlungsfähigkeit: Direkte Finanzplanung | 310 |
| 2.1. Notwendigkeit der direkten Finanzplanung | 310 |
| 2.2. Rechengrößen und Struktur des Finanzstatus..... | 315 |
| 2.3. Rechengrößen und Struktur des direkten Finanz- bzw Liquiditätsplans..... | 320 |

| | |
|--|------------|
| 3. Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess | 328 |
| 3.1. Notwendigkeit der Integration der Finanzplanung in den Budgetierungsprozess | 328 |
| 3.2. Ablauf des integrierten Budgetierungsprozesses | 329 |
| 3.3. Struktur des integrierten Budgets | 333 |
| 3.3.1. Ist-Bilanz und Ist-Gewinn- und Verlustrechnung..... | 333 |
| 3.3.2. Das Leistungsbudget..... | 334 |
| 3.3.3. Das Finanzbudget (indirekter Finanzplan) | 337 |
| 3.3.4. Die Planbilanz..... | 340 |
| 3.3.5. Die verbesserte Bewegungsbilanz | 341 |
| 3.4. Aussagekraft des integrierten Budgets | 353 |
| 4. Reflexion von Budgetsystemen in der Unternehmenspraxis..... | 358 |
| 4.1. Sich selbst ausrichtende relative Ziele statt fix festgeschriebener (Budget-)Ziele..... | 358 |
| 4.2. Outputorientierte Leistungsgrößen statt inputorientierter Finanzgrößen ... | 359 |
| 4.3. Globalbudgets für alle Leistungsebenen statt Detailbudgets für Unternehmensbereiche..... | 360 |
| 5. Exkurs: Campus-Planung | 363 |
| 5.1. Kritikpunkte an der klassischen Budgetierung | 363 |
| 5.2. Grundidee und Ablauf der Campus-Planung..... | 364 |
| 6. Cash-Management (Treasuring) | 368 |
| 6.1. Cashflow-Management..... | 368 |
| 6.2. Working-Capital-Management..... | 370 |
| 6.2.1. Working Capital - Grundkonzeption..... | 370 |
| 6.2.2. Working Capital - Steuerungsbereiche | 374 |
| 6.2.3. Nutzung gewährter Zahlungskonditionen | 376 |
| 6.2.4. Management des Lagers und der Durchlaufzeiten..... | 376 |
| 6.2.5. Gestaltung eigener Zahlungskonditionen..... | 378 |
| 6.2.6. Zusammenfassende Sichtweise..... | 380 |

Abschnitt E - Internes Rechnungswesen

| | |
|--|------------|
| 1. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationssystem des Rechnungswesens und Entscheidungsgrundlage des Managements..... | 385 |
| 1.1. Die Bedeutung des internen Rechnungswesens für das Controlling..... | 385 |
| 1.2. Die Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für das interne Rechnungswesen..... | 388 |
| 1.3. Zweck und Aufgaben der Kostenrechnung..... | 393 |
| 1.4. Prinzipien der Kostenrechnung | 395 |
| 1.5. Die kritische Rolle der EDV und Misserfolgskriterien bei der praktischen Umsetzung der Kostenrechnung..... | 397 |
| 2. Aufbau und Ablauf von Kostenrechnungssystemen..... | 401 |
| 2.1. Struktureller Aufbau von Kostenrechnungssystemen | 401 |
| 2.2. Prozessualer Ablauf von Kostenrechnungssystemen..... | 402 |

| | |
|---|------------|
| 3. Die Kostenartenrechnung..... | 406 |
| 3.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenartenrechnung..... | 406 |
| 3.2. Systematisierung der Kostenarten | 413 |
| 3.3. Ermittlung kalkulatorischer Kostenarten | 424 |
| 4. Die Kostenstellenrechnung | 440 |
| 4.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenstellenrechnung | 440 |
| 4.2. Systematisierung der Kostenstellen..... | 446 |
| 4.3. Ermittlung der Zuschlags-bzw Verrechnungssätze..... | 453 |
| 5. Die Kostenträgerrechnung..... | 461 |
| 5.1. Aufgaben und Ablauf der Kostenträgerrechnung..... | 461 |
| 5.2. Systematisierung der Kalkulationsverfahren..... | 465 |
| 5.3. Ermittlung der Selbstkosten eines Kostenträgers | 470 |
| 6. Typologien von Kostenrechnungssystemen..... | 477 |
| 6.1. Systematisierung nach dem Zeitbezug..... | 478 |
| 6.2. Systematisierung nach dem Umfang der Kostenverrechnung | 478 |
| 6.3. Systeme der Kostenrechnung | 482 |
| 6.3.1. Vollkostenrechnung | 482 |
| 6.3.2. Teilkostenrechnung..... | 488 |
| 6.3.3. Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung..... | 494 |

Abschnitt F - Kostenanalyse

| | |
|---|------------|
| 1. Kosteninformationen im Rahmen der Kostenanalyse..... | 507 |
| 1.1. Die Kostenrechnung als Grundlage der Kostenanalyse..... | 507 |
| 1.2. Ursachen von Kostenabweichungen | 509 |
| 1.3. Methodisches Vorgehen bei der Analyse von Kostenabweichungen | 512 |
| 1.4. Bewertung von Kostenabweichungen..... | 517 |
| 2. Betriebliche Entscheidungen auf Basis von Kostenanalysen..... | 520 |
| 2.1. Die Rolle der entscheidungsorientierten Kostenrechnung im Rahmen von betrieblichen Entscheidungen | 520 |
| 2.2. Informationen über die Mindestauslastung..... | 522 |
| 2.2.1. Konzeptionelle Grundlagen..... | 522 |
| 2.2.2. Beurteilung der Ertragslage | 534 |
| 2.2.3. Beurteilung der Risikosituation | 539 |
| 2.2.4. Beurteilung von Abweichungen..... | 543 |
| 2.3. Informationen über Preisgrenzen..... | 555 |
| 2.3.1. Konzeptionelle Grundlagen..... | 555 |
| 2.3.2. Bestimmungsfaktoren des Preises | 558 |
| 2.3.3. Bestimmungsfaktoren der Preispolitik | 563 |
| 2.3.4. Bestimmungsfaktoren einer dynamischen Preispolitik..... | 567 |
| 2.4. Informationen über Verfahrensoptimierungen (Trade-off)..... | 575 |
| 2.4.1. Konzeptionelle Grundlagen..... | 575 |
| 2.4.2. Analyse und Beurteilung der zu optimierenden Verfahrenskosten | 576 |
| 2.4.3. Analyse und Beurteilung des zu optimierenden Verfahrenserfolges..... | 580 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.5. | Informationen zur Leistungstiefe..... | 586 |
| 2.5.1. | Konzeptionelle Grundlagen..... | 586 |
| 2.5.2. | Analyse und Beurteilung kurzfristiger Make-or-Buy- Entscheidungen | 589 |
| 2.5.3. | Analyse und Beurteilung langfristiger Make-or-Buy- Entscheidungen | 590 |
| 2.6. | Informationen über die Annahme von Zusatzaufträgen..... | 603 |
| 2.6.1. | Konzeptionelle Grundlagen..... | 603 |
| 2.6.2. | Statische Beurteilung von Zusatzaufträgen | 608 |
| 2.6.3. | Dynamische Beurteilung von Zusatzaufträgen..... | 616 |

Abschnitt G - Kostenplanung und Kostenmanagement

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | Kostenmanagement..... | 631 |
| 1.1. | Begriffserklärung zum Kostenmanagement..... | 631 |
| 1.2. | Funktionen des Kostenmanagements | 632 |
| 1.3. | Gestaltung des Kostenmanagements..... | 635 |
| 2. | Kostenplanung | 651 |
| 2.1. | Die Systeme der Plan-Kostenrechnung als Grundlage für die Kostenplanung..... | 651 |
| 2.2. | Methodisches Vorgehen bei der Kostenplanung..... | 659 |
| 3. | Konzepte im Rahmen der Kostenplanung und des Kostenmanagements | 664 |
| 3.1. | Operative Abweichungsanalysen | 664 |
| 3.1.1. | Konzeptionelle Grundlagen..... | 664 |
| 3.1.2. | Voraussetzungen und Aussagekraft | 671 |
| 3.1.3. | Methodische Vorgehensweise | 672 |
| 3.2. | Strategische Abweichungsanalysen..... | 680 |
| 3.2.1. | Konzeptionelle Grundlagen..... | 680 |
| 3.2.2. | Voraussetzungen und Aussagekraft | 687 |
| 3.2.3. | Methodische Vorgehensweise | 689 |
| 3.3. | Sortimentsprofilanalyse..... | 697 |
| 3.3.1. | Konzeptionelle Grundlagen..... | 697 |
| 3.3.2. | Voraussetzungen und Aussagekraft | 701 |
| 3.3.3. | Methodische Vorgehensweise..... | 704 |

Abschnitt H - Auswirkungen der Digitalisierung

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | Der Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling | 715 |
| 1.1. | Herausforderungen und Einflussfaktoren | 715 |
| 1.2. | Einfluss der Digitalisierung auf den Regelkreis des Controllings..... | 720 |
| 2. | Der Einfluss der Digitalisierung auf die Controlling-Prozesse | 725 |
| 3. | Der Einfluss der Digitalisierung auf die Rolle und das Toolset des Controllers | 733 |
| | Glossar..... | 739 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 763 |