

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 (Treasury)	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