

INHALTSÜBERSICHT

Seite

Abschnitt 1

PLANUNG UND CONTROLLING

– GRUNDLAGEN	11
1.1 Begriffsbestimmungen	13
1.2 Die Kostenrechnung als elementares Controlling- Instrument	17
1.3 Planungsrechnung (Budgetierung)	24
1.4 Das integrierte Unternehmensbudget	25
1.5 Erfolgssteuerung durch bilanzpolitische Maßnahmen	26

Abschnitt 2

**CONTROLLING UND PLANUNG IM RAHMEN
DES KLEIN- UND MITTELBETRIEBES**

2.1 Begriffsklärung	30
2.2 Die Notwendigkeit von Controlling und Planung im Klein- und Mittelbetrieb	30
2.3 Controlling und Planung im Klein- und Mittel- betrieb bzw. im Großunternehmen – Gemein- samkeiten und Unterschiede	32
2.4 Das Problem der Datenqualität insbesondere bei der Erstellung des Leistungsbudgets	32

Abschnitt 3

**PLANUNG UND CONTROLLING DURCH
EXTERNE CONTROLLER**

3.1 Zuständigkeit für Planung und Controlling	34
3.2 Potenzielle Einsatzbereiche für externe Controller	34
3.3 Anforderungen an externe Controller	35
3.4 Fragenkatalog – Gründe für das Outsourcing des Controllingbereiches	35
3.5 Vorteile/Nachteile einer externen Controlling- Lösung	36

	3.6 Der Wirtschaftstreuhandler als externe Planungs- und Controllinginstanz	36
Abschnitt 4	OPERATIVE PLANUNG UND OPERATIVES CONTROLLING	38
	4.0 Einleitung	41
	4.1 Planungsrechnung 1 – Operative Planung	41
	4.2 Planungsrechnung 2 – Finanzierungsplanung	48
	4.3 Budgetkontrolle	52
	4.4 Operative Finanzplanung und Liquiditätssteuerung	57
	4.5 Erfolgscontrolling	63
	4.6 Berechnung und Interpretation von Kennzahlen ...	67
	4.7 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Investitionscontrolling	74
Abschnitt 5	UNTERNEHMENSPLANUNG – HANDEL	79
	5.1 Praxis-Beispiel: Mittelfristige Unternehmensplanung mit Sanierungskonzept	80
Abschnitt 6	UNTERNEHMENSPLANUNG – GEWERBE	93
	6.1 Praxis-Beispiel: Unternehmensplanung mit Investitionsprojektbeurteilung	95
	6.2 Praxis-Beispiel: Prüfung der Sanierungsfähigkeit eines mittelständischen Gewerbebetriebes	101
	6.3 Praxis-Beispiel: Mittelfristige Unternehmensplanung mit Investitionsprojektbeurteilung	117
Abschnitt 7	UNTERNEHMENSPLANUNG – DIENSTLEISTUNG	129
	7.1 Praxis-Beispiel: Mittelfristige Unternehmensplanung	130
	7.2 Praxis-Beispiel: Unternehmensplanung für ein Hotel mit Investorenbeteiligung	136

Abschnitt 8	OPERATIVES CONTROLLING – HANDELSBETRIEB	147
	8.1 Praxis-Beispiel: Soll-Ist-Vergleich – Handelsbetrieb	148
Abschnitt 9	OPERATIVES CONTROLLING – GEWERBEBETRIEB	156
	9.1 Praxis-Beispiel: Unternehmensplanung und Soll-Ist-Vergleich – Gewerbebetrieb	157
Abschnitt 10	PLANUNG VON STEUERN	166
	10.1 Allgemeines.....	167
	10.2 Von welchen Steuern ist hier die Rede?	169
	10.3 Planung der Ertragsteuern	171
Register	VERZEICHNIS DER PRAXIS-BEISPIELE	179
	STICHWORTVERZEICHNIS	181
	SOFORT-ANALYSE-SOFTWARE	188
	Inhaltsübersicht der Software	188
	Bedienungshinweise für die CD-ROM	190

Abschnitt 1

PLANUNG UND CONTROLLING – GRUNDLAGEN

	Seite	
1.1	Begriffsbestimmungen	13
1.1.1	Controlling – der Versuch einer Definition	13
1.1.2	Planung im betriebswirtschaftlichen Sinne	13
1.1.3	Die Funktionen, Ziele, Instrumente und Formen des Controllings	14
1.1.4	Wertdimensionen im Rechnungswesen – grundlegende Terminologie	15
1.1.4.1	Ausgaben – Einnahmen (Begriffe der Finanz- bzw. Liquiditätsrechnung)	15
1.1.4.2	Aufwände – Erträge (Begriffe der Finanzbuchhaltung)	16
1.1.4.3	Kosten – Leistungen (Begriffe der Kostenrechnung)	16
1.2	Die Kostenrechnung als elementares Controlling-Instrument	17
1.2.1	Zielsetzung, Erfordernis und Aufgaben	17
1.2.2	Kostenrechnungsstufen	18
1.2.2.1	Kostenartenrechnung	18
1.2.2.2	Kostenstellenrechnung	19
1.2.2.3	Kostenträgerrechnung (Kalkulation)	20
1.2.3	Vollkostenrechnung versus Teilkostenrechnung	22
1.2.3.1	Bedeutung und Grenzen der Vollkostenrechnung	22

	Seite	
1.2.3.2	Charakteristika der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung, Direct Costing)	22
1.2.3.3	Ablauf der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	23
1.2.3.4	Anwendungsmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung	23
1.3	Planungsrechnung (Budgetierung)	24
1.3.1	Begriff und Zielsetzung	24
1.3.2	Phasen des Planungsprozesses	24
1.3.3	Abstimmung und Koordination	25
1.3.4	Instrumente der Planungsrechnung	25
1.4	Das integrierte Unternehmensbudget	25
1.4.1	Begriff und Konzeption	25
1.4.2	Teilpläne	26
1.5	Erfolgssteuerung durch bilanzpolitische Maßnahmen	26
1.5.1	Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG) des Anlagevermögens (§ 13 EStG 1988)	26
1.5.2	Entgeltlich erworbener (derivativer) Firmenwert (§ 203 [5] UGB 2007)	27
1.5.3	Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes (§§ 198 [3] und 210 UGB 2007)	27
1.5.4	Damnum (Disagio) (§ 198 [7] UGB 2007)	27
1.5.5	Aufwand für latente Steuern (§ 198 [10] UGB 2007)	28

Abschnitt 2

CONTROLLING UND PLANUNG IM RAHMEN DES KLEIN- UND MITTELBETRIEBES

		Seite
2.1	Begriffsklärung	30
2.2	Die Notwendigkeit von Controlling und Planung im Klein- und Mittelbetrieb	30
2.3	Controlling und Planung im Klein- und Mittelbetrieb bzw. im Großunternehmen – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	32
2.4	Das Problem der Datenqualität insbesondere bei der Erstellung des Leistungsbudgets	32

Abschnitt 3

PLANUNG UND CONTROLLING DURCH EXTERNE CONTROLLER

	Seite	
3.1	Zuständigkeit für Planung und Controlling	34
3.2	Potenzielle Einsatzbereiche für externe Controller	34
3.3	Anforderungen an externe Controller	35
3.4	Fragenkatalog – Gründe für das Outsourcing des Controllingbereiches	35
3.5	Vorteile/Nachteile einer externen Controlling-Lösung	36
3.6	Der Wirtschaftstreuhänder als externe Planungs- und Controllinginstanz	36

Abschnitt 4

OPERATIVE PLANUNG UND OPERATIVES CONTROLLING

	Seite	
4.0	Einleitung	41
4.1	Planungsrechnung 1 – Operative Planung	41
4.1.1	Die Erstellung des Leistungsbudgets	41
4.1.1.1	Begriff und Rechengang	41
4.1.1.2	Elementare Grundsätze für die Leistungsbudgeterstellung	42
4.1.1.3	Umsatzplanung	42
4.1.1.4	Kostenplanung	44
4.1.2	Integrierte Planung	45
4.1.2.1	Begriff und Vorgangsweise	45
4.1.2.2	Die Betriebsüberleitung	46
4.1.2.3	Die Planbilanz	47
4.1.3	Anpassungen im Leistungsbereich	47
4.1.3.1	Kostensenkende Maßnahmen	47
4.1.3.2	Verbesserungen im Leistungsbereich	48
4.2	Planungsrechnung 2 – Finanzierungsplanung	48
4.2.1	Finanzierung	48
4.2.1.1	Finanzierungsentscheidungen	48
4.2.1.2	Formen der Eigenfinanzierung	49
4.2.1.3	Formen der Fremdfinanzierung	50
4.2.1.4	Mezzanin-Finanzierungen	50
4.2.2	Sanierungsmaßnahmen im Finanzierungsbereich	51
4.2.2.1	Sanierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	51

	Seite	
4.2.2.2	Sanierung durch Zufluss von Fremdkapital	51
4.2.2.3	Sanierung durch Gläubiger	51
4.2.2.4	Sanierung durch Umwandlung in Fortführungsgesellschaften	51
4.3	Budgetkontrolle	52
4.3.1	Formen der Vergleichsrechnung	52
4.3.1.1	Der Ist-Ist-Vergleich	52
4.3.1.2	Der Soll-Ist-Vergleich	52
4.3.1.3	Der Soll-Wird-Vergleich	53
4.3.2	Abweichungsanalysen	53
4.3.3	Besondere Maßnahmen und Verfahren der Budgetkontrolle	54
4.3.3.1	Benchmarking	54
4.3.3.2	Forecast	54
4.3.3.3	Kostenmanagement	55
4.3.3.4	Risikomanagement	55
4.3.4	Das Berichtswesen (Reporting)	56
4.4	Operative Finanzplanung und Liquiditätssteuerung	57
4.4.1	Feststellen des Liquiditätsstatus	57
4.4.2	Kurzfristige Finanzplanung	57
4.4.3	Überlegungen zur Finanzstruktur	58
4.4.3.1	Prozentbilanz sowie Prozent-Gewinn- und Verlustrechnung	58
4.4.3.2	Die einfache Bewegungsbilanz	59
4.4.3.3	Kennzahlen der Finanzstruktur	59
4.4.3.4	Liquiditätskennzahlen (Statische Liquidität)	59
4.4.4	Das Working Capital	60
4.4.5	Der Finanzplan	61
4.4.5.1	Indirekte Methode der Finanzplanung – Begriffsklärungen und Übersicht	61
4.4.5.2	Der Finanzplan im Detail	62
4.4.5.3	Cash Flow Cycle Analyse	63
4.5	Erfolgscontrolling	63
4.5.1	Zielsetzung und Methoden	63
4.5.2	Rentabilitätskennzahlen	64

	Seite	
4.5.3	Die Gewinn- und Verlustrechnung als Instrument des Erfolgscontrollings	64
4.5.4	Die Kurzfristige Erfolgsrechnung	65
4.5.4.1	Begriff und grundlegender Aufbau	65
4.5.4.2	Formen der Kurzfristigen Erfolgsrechnung	65
4.5.4.3	Überlegungen zur Wahl des jeweiligen Verfahrens	66
4.6	Berechnung und Interpretation von Kennzahlen	67
4.6.1	Zweck von Kennzahlen	67
4.6.2	Kennzahlensysteme	67
4.6.2.1	Das DuPont-System	67
4.6.2.2	Das ZVEI-Kennzahlensystem	68
4.6.2.3	Das RL-System	68
4.6.2.4	Balanced Scorecard	68
4.6.3	Kennzahlen für unterschiedlichste Analysezwecke	69
4.6.3.1	Produktivitäts- und Intensitätskennzahlen	69
4.6.3.2	Umschlagskennzahlen	70
4.6.3.3	Personalkennzahlen	70
4.6.3.4	Kennzahlen im Handel	71
4.6.3.5	Kennzahlen in der Tourismusbranche	71
4.6.4	Effizienter Kennzahleneinsatz für die Praxis	71
4.6.4.1	Der Quicktest	71
4.6.4.2	Key Performance Indicators (KPI)	72
4.7	Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Investitionscontrolling	74
4.7.1	Feasibility Studies (Machbarkeitsstudien)	74
4.7.2	Phasen des Investitionsprozesses	75
4.7.3	Die Investitionsrechnung	75
4.7.3.1	Begriff und Zielsetzung	75
4.7.3.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	76
4.7.3.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	77

Abschnitt 5

UNTERNEHMENSPLANUNG – HANDEL

	Seite	
5.1	Praxis-Beispiel: Mittelfristige Unternehmensplanung mit Sanierungskonzept	80
5.1.1	Ist-Daten Erhebung und Analyse	80
5.1.2	Planungsprämissen und Planung der Geschäftsfelder	81
	A. Planung Erlöse Skiservice	82
	B. Planung variable Kosten Skiservice	83
	C. Planung Erlöse und Wareneinsatz Skiverkauf	84
	D. Planung Erlöse und Wareneinsatz Radverkauf	84
	E. Planung Erlöse und Wareneinsatz Radzubehör und -service	85
5.1.3	Fixkostenplanung	85
	A. Planung Fixkosten	85
	B. Planung Investitionen	86
	C. Planung Abschreibungen	86
5.1.4	Umschuldung des aushaftenden Bankobligos	86
	A. Finanzierungsannahmen	86
5.1.5	Planung Lager, Forderungen und Verbindlichkeiten	87
	A. Planung Lagerentwicklung	87
	B. Planung Lieferforderungen und Verbindlichkeiten	87
5.1.6	Unternehmensplanung Real Case	88
	A. Leistungsbudget	88
	B. Finanzplan	90
	C. Statusentwicklung	91

Abschnitt 6

UNTERNEHMENSPLANUNG – GEWERBE

	Seite	
6.1	Praxis-Beispiel: Unternehmensplanung mit Investitions- projektbeurteilung	95
6.1.1	Herstellungskosten	95
6.1.2	Finanzierung	95
6.1.3	Operative Planungsprämissen	96
	A. Leistungsbudget – Erfolgsplanung	97
	B. Finanzplanung	98
	C. Planbilanz	98
6.1.4	Investitionsbeurteilung	99
	A. Investitionsrechnung	99
6.1.5	Ergebnisse	99
6.1.6	Beurteilung von möglichen Risikofaktoren	100
6.1.6.1	Strompreis	100
6.1.6.2	Kosten	100
6.1.6.3	Herstellungskosten	100
6.1.7	Quantifizierung der Sensitivitäten	101
6.1.8	Resümee	101
6.2	Praxis-Beispiel: Prüfung der Sanierungsfähigkeit eines mittelständischen Gewerbebetriebes	101
6.2.1	Analyse der Ist-Situation und Krisenursachen	102
	A. Kurzfristiger Finanzierungsbedarf	103
	B. Gewinn- und Verlustrechnung – Gesamtkostenverfahren	104

	Seite
	106
	107
6.2.2	107
	108
	109
	111
6.2.3	112
	112
	113
	114
	115
	116
6.3	117
6.3.1	117
6.3.2	118
6.3.3	120
6.3.4	123
6.3.5	125
6.3.6	127

Abschnitt 7

UNTERNEHMENSPLANUNG – DIENSTLEISTUNG

	Seite	
7.1	Praxis-Beispiel: Mittelfristige Unternehmensplanung	130
7.1.1	Geschäftsfeldanalyse	130
7.1.2	Planungsprämissen	131
	A. Abschreibungsplanung	132
	B. Investitionsplanung	133
7.1.3	Integrierte Unternehmensplanung	134
	A. Leistungsbudget	134
	B. Finanzplanung	135
	C. Bilanzplanung	135
7.2	Praxis-Beispiel: Unternehmensplanung für ein Hotel mit Investorenbeteiligung	136
7.2.1	Kosten- und Finanzierungsübersicht	137
7.2.2	Planungsprämissen operativer Betrieb	138
7.2.3	Finanzierung operativer Betrieb	139
7.2.4	Unternehmensplanung operativer Betrieb	140
7.2.5	Unternehmensplanung der Verwaltungsgesellschaft	142
7.2.6	Renditebeurteilung für das Investorenkapital	145

Abschnitt 8

OPERATIVES CONTROLLING – HANDELSBETRIEB

	Seite	
8.1	Praxis-Beispiel: Soll-Ist-Vergleich – Handelsbetrieb	148
8.1.1	Erfassung der Ist-Werte	148
	A. Erfolgsrechnung zum 30. 6. 2009	149
	B. Bilanz zum 30. 6. 2009	150
	C. Finanzplan zum 30. 6. 2009	151
8.1.2	Soll-Ist-Vergleich	152
	A. Erfolgsrechnung Soll-Ist-Vergleich zum 30. 6. 2009	152
	B. Bilanz Soll-Ist-Vergleich zum 30. 6. 2009	154

Abschnitt 9

OPERATIVES CONTROLLING – GEWERBEBETRIEB

	Seite	
9.1	Praxis-Beispiel: Unternehmensplanung und Soll-Ist-Vergleich – Gewerbebetrieb	157
9.1.1	Unternehmensplanung 2010	157
9.1.1.1	Übersicht Unternehmensplanung 2010	158
	A. Leistungsbudget	158
	B. Finanzplan	159
	C. Planbilanz	160
9.1.2	Soll-Ist-Vergleich zum 31. 3. 2010	161
9.1.2.1	Soll-Ist-Vergleich auf Erfolgsebene	161
9.1.2.2	Soll-Ist-Vergleich auf Liquiditätsebene	163
9.1.2.3	Soll-Ist-Vergleich auf Bilanzenebene	164

Abschnitt 10

PLANUNG VON STEUERN

	Seite	
10.1	Allgemeines	167
10.1.1	Beispiel: Planung Einzelunternehmer ohne Berücksichtigung von Steuern	167
10.1.2	Beispiel: Planung Einzelunternehmer unter Berücksichtigung von Steuern	168
10.2	Von welchen Steuern ist hier die Rede?	169
10.2.1	Ertragsteuern	169
10.2.2	Umsatzsteuer	170
10.2.3	Steuern im Zusammenhang mit Personalaufwendungen	170
10.2.4	Weitere Steuern	171
10.3	Planung der Ertragsteuern	171
10.3.1	Juristische Personen	172
10.3.1.1	Bezugsgröße	172
10.3.1.2	Niedriggewinn- und Verlustsituationen	173
10.3.2	Personenunternehmen	175
10.3.2.1	Bezugsgröße	175
10.3.2.2	Steuersatz	175
10.3.2.3	Niedriggewinn- und Verlustsituation	176