
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Was wir unter Finanz-Controlling verstehen	11
1.1 Wo Finanz-Controlling sich abspielt	11
1.2 Finanz-Controlling ist mehr als »Management by Blick aufs Bankkonto«	12
1.3 Finanz-Controlling als Teil einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung	15
1.4 Die Finanzplanung als »Schlusstein« der Unternehmensplanung	19
2 Buchführung und Abschluss: die Grundlagen	23
2.1 Die Buchführung ist die Basis des Rechnungswesens	23
2.1.1 Bücher, Konten und Buchungen	24
2.1.2 Wie Zahlen von Methoden abhängen können	32
2.1.3 Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	35
2.2 Die wichtigsten Inhalte des Abschlusses	37
2.2.1 Die Zusammenhänge im gesetzlichen Rechnungswesen	37
2.2.2 Die Bilanz	39
2.2.3 Die Gewinn- und Verlustrechnung	44
2.2.4 Das Cashflow-Statement	48
2.2.5 Überblick zu weiteren Abschluss-Elementen	51
3 Schnittstellen von Controlling und Rechnungslegung	53
3.1 Harmonisierung des Rechnungswesens ist »in«	53
3.2 Wie die Goodwill-Bilanzierung die Eigenkapitalquote beeinflussen kann	54
3.3 Die Aktivierung von Entwicklungskosten beeinflusst die Ertragslage	59
3.4 Wie die Bewertung von Sachanlagevermögen das Ergebnis beeinflusst	62
3.5 Warum Leasinggeschäfte für den Controller wichtig sind	64
3.6 Was es mit der Gesamtergebnisrechnung in den IFRS auf sich hat	66
3.7 Die Bewertung des Vorratsvermögens hat auch Auswirkungen auf die GuV	68
3.8 Periodisierte Umsatzerfassung im Projektgeschäft (IFRS 15)	69
3.9 Ergebnisgestaltung durch Rückstellungsbildung	72
3.10 Fazit	73
4 Fallbeispiel: integrierte Finanzplanung	75
4.1 Ausgangssituation	75
4.2 Umformung der Management-Erfolgsrechnung (MER) in die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nach Gesamtkostenverfahren	82
4.3 Herleitung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren	84

4.4	Aufbau der Planbilanz	87
4.5	Aufstellen der Cashflow-Rechnung	89
5	Investitionsbeurteilung	91
5.1	Einführung	91
5.1.1	Überblick: Verfahren der Investitionsbeurteilung	91
5.1.2	Zins und Zinseszins	93
5.2	Was bei Kapitalkosten zu beachten ist	98
5.2.1	Das Prinzip der Kapitalkosten ist nur scheinbar simpel	98
5.2.2	Der Bezug zur Kostenrechnung ist spannend	100
5.2.3	Der Marktwert des Eigenkapitals ist schwer zu ermitteln	103
5.2.4	Der Marktwert des Fremdkapitals entspricht oft dem Buchwert	104
5.2.5	Die Kosten des Fremdkapitals müssen Steuern berücksichtigen	106
5.2.6	Die Kosten des Eigenkapitals werden vom Risiko bestimmt	107
5.2.7	Die optimale Kapitalstruktur minimiert die Kapitalkosten	113
5.3	Darstellung der wichtigsten Methoden	115
5.3.1	Kosten-, Gewinn- und Rentabilitätsvergleich	115
5.3.2	Kapitalwertmethode	115
5.3.3	Der Interne Zinsfuß – ein oft missverstandenes Verfahren	118
5.3.4	Beispiel: IT-Investition mit weiteren Kennzahlen	121
5.4	Ergänzende Aspekte	124
5.4.1	Investitionsportfolio	124
5.4.2	Nutzwertanalyse	125
5.4.3	Lösung zur »Fingerübung« beim IRR	128
6	Fallstudie MITAG	131
6.1	Einführung in die Fallstudie	131
6.2	Überführung der Planung in Buchungssätze	131
6.2.1	Aufgabenstellung	132
6.2.2	Lösung und Erläuterungen	136
6.3	Bilanz und CF-Statement der MITAG	139
6.3.1	Bilanz	139
6.3.2	Eine versteckte GuV	141
6.4	Eine erste Interpretation und daraus resultierende Ideen für Maßnahmen	144
6.4.1	Prüfung existenzgefährdender Risiken	144
6.4.2	3-Jahres-Bewegungsbilanz als Zusammenfassung	145
6.4.3	Interpretation und Identifizierung möglicher Maßnahmen	146
7	Schnittstellen von Controlling und Treasury	149
7.1	Welche Ziele eine Treasury-Abteilung verfolgt	149
7.2	Welche Finanzierungsformen es gibt (Überblick)	150
7.3	Steigende Bedeutung mezzaniner Kapitalformen	154

7.4	Wichtige Aspekte der Fremdkapitalfinanzierung – Controllers Compact	159
7.5	Was man zum Leverage-Effekt wissen muss	162
7.6	Risikomanagement mit Finanzderivaten	166
7.6.1	Futures und Forwards	168
7.6.2	Swaps	170
7.6.3	Optionen	174
7.7	Fazit	178
8	Working Capital-Management	179
8.1	Was Working Capital ist und wie Sie es aufspüren	179
8.2	Stoßrichtungen eines ganzheitlichen Working Capital-Managements	182
8.3	Der Cash-to-Cash-Cycle als zentrale Messgröße	185
8.4	Reduzierung des Working Capitals über Prozessverbesserungen	189
8.4.1	Forderungsmanagement (Order-to-Cash-Prozess)	190
8.4.2	Vorratsmanagement (Forecast-to-Fulfil-Prozess)	193
8.4.3	Verbindlichkeitenmanagement (Purchase-to-Pay-Prozess)	197
8.5	Zusammenfassung	199
9	Finanzkennzahlen	201
9.1	Einführung in die Finanzanalyse	201
9.1.1	Finanzanalyse und Rating in Bezug auf die finanzielle Führung	201
9.1.2	Vorbereitung und Durchführung der Analyse	203
9.2	Finanzielle Stabilität	206
9.2.1	Was wird unter finanzieller Stabilität verstanden?	206
9.2.2	Relationen zwischen Vermögen (Aktiva) und Kapital (Passiva)	207
9.2.3	Relationen der Vermögens- und der Kapitalstruktur	214
9.2.4	Analyse der finanziellen Stabilität der MITAG	218
9.3	Liquidität	223
9.3.1	Klassische Kennzahlen zur Liquidität	223
9.3.2	Neuere Ansätze bei der Beurteilung der Liquidität	226
9.3.3	Das Cashflow-Statement	230
9.3.4	Analyse der Liquidität der MITAG mit Kennzahlen	235
9.3.5	Aufgabe: CF-Statement der MITAG erstellen –mit Erläuterungen zur Lösung	241
9.3.6	Analyse des CF-Statements der MITAG	244
9.4	Rentabilität	248
9.4.1	Was wird unter Rentabilität verstanden?	248
9.4.2	Kennzahlen zur Rentabilität	248
9.4.3	Analyse der Rentabilität der MITAG	253
9.5	»Schmankerl zur MITAG« und Fazit	260

10	Unternehmensrating	263
10.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	263
10.2	Beispiel: Kalkulation eines Kredits durch eine Bank	266
10.3	Externes und internes Rating	267
11	Wertorientiertes Controlling	279
11.1	Einführung	279
11.2	Der Shareholder-Value (SHV)	283
	11.2.1 Der SHV im Überblick	283
	11.2.2 Wie man die zukünftigen Free Cashflows ermittelt	285
	11.2.3 Jenseits des Detailplanungszeitraumes – der Terminal Value	287
11.3	Der Economic Value Added™	289
	11.3.1 Aufbau des EVA™	289
	11.3.2 Wertschaffung durch EVA™-Steigerung	295
	11.3.3 Wertsteigerung und Incentivierung	301
11.4	Shareholder-Value und EVA™ im Vergleich	304
	11.4.1 Würdigung der beiden Verfahren	304
	11.4.2 Der MVA verbindet rechnerisch Bilanz, EVA™ und SHV	307
11.5	Grundkonzeption der Multiplikatoren	313
	11.5.1 Was sind Multiplikatoren und warum werden sie genutzt?	313
	11.5.2 Equity- und Entity-Multiples	315
	11.5.3 Zusammenfassung der Vor- und Nachteile	319
11.6	Fazit zur Wertorientierten Unternehmensführung	320
12	Transferpreise	323
12.1	Einführung und Begriffsabgrenzung	323
12.2	Einstieg in die Welt der Transferpreise	326
12.3	Vorgehen bei der Transferpreis-Ermittlung	327
12.4	Darstellung der Transferpreismethoden	330
	12.4.1 Preisvergleichsmethode	330
	12.4.2 Wiederverkaufspreismethode	331
	12.4.3 Kostenaufschlagsmethode	333
	12.4.4 Transaktionsorientierte Nettomargenmethode	333
	12.4.5 Gewinnaufteilungsmethode	334
12.5	Dokumentationsanforderungen	335
12.6	Auswirkungen auf Kennzahlen	339
	12.6.1 Einfluss der Zeitpunkte der Transferpreiskorrekturen	339
	12.6.2 Beispiele: Wirkungsweise von Transferpreisen	340
	12.6.3 Fazit und Ausblick	345
	Literaturverzeichnis	349
	Stichwortverzeichnis	351