

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
1 Betrieb, Unternehmung, Rechtsform	1
1.1 Bedürfnisse und Ressourcen - das Wirtschaften	1
1.2 Der Wirtschaftskreislauf in einer Volkswirtschaft	2
1.3 Bestimmungsfaktoren des Betriebes in der Marktwirtschaft – die Unternehmung	4
1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen des Wirtschaftens	6
1.4.1 Regelungen zwischen den Wirtschaftssubjekten	6
1.4.2 Regelungen für das Handeln im Unternehmen	7
1.5 Rechtsformen und deren spezifische Merkmale	8
1.5.1 Überblick - öffentliche Betriebe und privatwirtschaftliche Betriebe	8
1.5.2 Rechtsformen und deren spezifische Merkmale	10
1.5.2.1 Einzelunternehmen und Personengesellschaften	10
1.5.2.1.1 Gründung, Firma und Haftung	10
1.5.2.1.2 Geschäftsführung / -vertretung (nach innen und außen).....	11
1.5.2.1.3 Von der Jahresabschlußfeststellung zur Ergebnisverwendung	11
1.5.2.1.4 Finanzierungsmöglichkeiten.....	12
1.5.2.1.5 Besteuerung.....	14
1.5.2.2 Kapitalgesellschaften.....	14
1.5.2.2.1 Gründung / Firma / Haftung	15
1.5.2.2.2 Geschäftsführung / -vertretung (innen und außen).....	16
1.5.2.2.3 Von der Jahresabschlußfeststellung zur Ergebnisverwendung	17
1.5.2.2.4 Finanzierungsmöglichkeiten.....	17
1.5.2.2.5 Besteuerung.....	18
2 Geschäftsprozesse und Ressourcenströme der betrieblichen Tätigkeit.....	19
2.1 Betriebliche Ressourcen und betriebliche Wertschöpfung	19
2.1.1 Betriebliche Produktionsfaktoren	19
2.1.1.1 Elementarfaktoren	19
2.1.1.1.1 Betriebsmittel	20
2.1.1.1.2 Werkstoffe.....	20

2.1.1.1.3 Menschliche Arbeitsleistung	20
2.1.1.2 Dispositive Faktoren	20
2.1.2 Die Wertschöpfungskette	22
2.1.3 Leistungen	23
2.2 Geschäftsprozesse	23
2.2.1 Beschaffungsprozesse	23
2.2.2 Finanzierungsprozesse	24
2.2.3 Kombinations- und Transformationsprozesse der Ressourcen	25
2.2.4 Absatzprozesse	26
2.2.5 Sonstige Geschäftsprozesse	26
3 Aufgaben des Rechnungswesens	29
4 Grundbegriffe des Rechnungswesens	31
4.1 Auszahlungen und Einzahlungen	32
4.2 Ausgaben und Einnahmen	32
4.3 Aufwendungen und Erträge	34
4.4 Kosten und Leistungen	37
5 Das Instrumentarium der betrieblichen Rechnungslegung	41
5.1 Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten sowie Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	41
5.1.1 Handels- und steuerrechtliche Vorschriften zur Buchführung	41
5.1.2 Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten	45
5.1.2.1 Aufzeichnungspflichten	45
5.1.2.2 Aufbewahrungspflichten	47
5.1.3 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	48
5.2 Systematik der Buchführung	51
5.2.1 Inventur	51
5.2.1.1 Stichtagsinventur	52
5.2.1.2 Permanente Inventur	53
5.2.1.3 Verlegte Inventur	54
5.2.1.4 Stichprobeninventur	56
5.2.2 Inventar	56
5.3 Bilanz	59
5.3.1 Inhalt der Bilanz	59
5.3.2 Gliederung der Bilanz	60
5.3.3 Änderung der Bilanz durch Vermögensumschichtungen	64

5.3.4 Änderung der Bilanz durch Vermögensänderungen	65
5.4 Konto und Kontenrahmen	67
5.4.1 Konto	67
5.4.1.1 Aktive und passive Bestandskonten	68
5.4.1.2 Erfolgskonten	69
5.4.1.3 Privatkonten als Unterkonten des Eigenkapitalkontos	70
5.4.2 Kontenrahmen als Ordnungsmittel	71
5.4.2.1 Systematik des Kontenrahmens	71
5.4.2.2 Aufbau des Gemeinschaftskontenrahmens der Industrie	72
5.4.2.3 Aufbau des Industriekontenrahmens	73
5.4.3 Kontenplan - Instrument der Verbindung von Finanz- und Betriebsbuchführung	75
5.4.4 Buchungssatz und Bücher der Buchführung	76
5.4.4.1 Einfacher Buchungssatz	76
5.4.4.2 Zusammengesetzter Buchungssatz	77
5.4.4.3 Bücher der Buchführung	77
5.5 Umsatzsteuer in der Buchführung	80
5.5.1 Grundzüge der Umsatzsteuer	80
5.5.2 Aufzeichnungspflichten zur Umsatzsteuer	82
5.5.3 Entstehen der Umsatzsteuerschuld und des Vorsteuerabzugs	83
5.5.4 Umsatzsteuervorauszahlung und Abschluß der Umsatzsteuerkonten	84
5.5.5 Verprobung der Umsatzsteuer	85
6 Buchung von bestands- und erfolgsverändernden Geschäftsvorfällen	87
6.1 Buchungen bei Unternehmensgründungen	87
6.1.1 Rechtsformabhängige Gründungsbuchungen	87
6.1.1.1 Gründungsbuchungen der Einzelunternehmung	87
6.1.1.2 Gründungsbuchungen bei Handelsgesellschaften	88
6.1.1.3 Gründungsbuchungen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	91
6.1.1.4 Gründungsbuchungen einer Aktiengesellschaft (AG)	92
6.1.2 Rechtsformunabhängige Gründungsbuchungen	94
6.2 Buchungen im Bereich des Anlagevermögens	96
6.2.1 Zuordnung der Wirtschaftsgüter zum Betriebsvermögen	97
6.2.2 Kauf von Anlagegütern	100
6.2.2.1 Kauf von Grundstücken	100
6.2.2.2 Kauf von unbeweglichen Wirtschaftsgütern	101
6.2.2.3 Kauf von beweglichen Wirtschaftsgütern	103
6.2.3 Nutzung von Anlagegütern und buchungstechnische Erfassung	105
6.2.3.1 Abschreibungsursachen, -arten und -methoden	105
6.2.3.2 Zeitanteilige Abschreibung	111

6.2.3.3 Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter	112
6.2.3.4 Abschreibung auf Grundstücke	114
6.2.3.5 Die Buchungstechnik der Abschreibungen	115
6.2.4 Verkauf von Wirtschaftsgütern des Anlagenbereichs	117
6.2.4.1 Verkauf von Grundstücken	118
6.2.4.2 Verkauf von beweglichen Wirtschaftsgütern	119
6.2.5 Leasing	122
6.2.6 Anlagenverzeichnis	130
6.3 Buchungen im Bereich des Umlaufvermögens	131
6.3.1 Wareneinkauf und Warenverkauf	133
6.3.1.1 Buchung des Wareneinkaufs	134
6.3.1.1.1 Erfassung von Bezugskosten	135
6.3.1.1.2 Rücksendungen und Gutschriften	136
6.3.1.1.3 Rabatte, Boni und Skonti	137
6.3.1.2 Warenverkauf	140
6.3.1.3 Abschluß der Warenkonten	141
6.3.1.4 Innergemeinschaftlicher Wirtschaftsverkehr nach dem USt-Binnenmarktgesetz	144
6.3.1.5 Sonderfälle des Warenverkehrs	146
6.3.1.5.1 Kommissionsgeschäft	146
6.3.1.5.2 Metageschäft	151
6.3.1.5.3 Konsortialgeschäft	154
6.3.2 Bezug und Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	156
6.3.2.1 Möglichkeiten der Bewertung der Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	158
6.3.2.2 Buchung des Materialverbrauchs	160
6.3.3 Absatz von Fertigerzeugnissen und Buchung von Bestandsänderungen	161
6.3.4 Buchungen im Wertpapierverkehr	164
6.3.4.1 Kauf und Verkauf von Dividendenpapieren	165
6.3.4.2 Ausweis und Abrechnung der Dividende	168
6.3.4.3 Kauf und Verkauf von festverzinslichen Wertpapieren	170
6.3.5 Buchungen im Wechselverkehr	176
6.3.5.1 Allgemeine Grundsätze des Wechselverkehrs	176
6.3.5.2 Umsatzsteuerliches Entgelt bei der Wechselbegehung	179
6.3.5.3 Buchungen beim Wechselverkehr	181
6.3.5.3.1 Inkasso am Verfalltag	181
6.3.5.3.2 Diskontierung bei der Bank	182
6.3.5.3.3 Weitergabe eines Wechsels	184
6.3.5.3.4 Wechselprolongation	185
6.3.5.3.5 Wechselprotest	186
6.3.6 Buchung des Personalaufwands	188
6.3.6.1 Grundlagen der Lohnrechnung	188

6.3.6.2 Buchung von Personalkosten ohne vermögenswirksame Leistungen	193
6.3.6.3 Buchung von Personalkosten mit vermögenswirksamen Leistungen.....	194
6.3.6.4 Buchung von Vorschüssen und Abschlägen	197
6.3.7 Buchung von Steuern und steuerlichen Nebenleistungen	199
6.3.8 Abgrenzung betrieblicher und privater Aufwendungen	201
6.3.8.1 Entnahme von Waren	201
6.3.8.2 Entnahme von Leistungen.....	203
6.3.8.3 Privatanteilige Autokosten.....	204
6.3.8.4 Privatanteilige Haus- und Grundstücksaufwendungen in einem gemischtgenutzten Grundstück	206
6.3.8.5 Nichtabzugsfähige Betriebsausgaben	207
7 Jahresabschluß, periodengerechte Gewinnermittlung und Rücklagen.....	208
7.1 Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz	208
7.2 Bilanzierungsgrundsätze	209
7.3 Allgemeine Bewertungsgrundsätze und Bewertungsmaßstäbe.....	210
7.3.1 Bewertungsgrundsätze	211
7.3.2 Niederstwert- und Höchstwertprinzip.....	212
7.3.3 Bewertungsmaßstäbe	212
7.3.4 Bewertungsverfahren	214
7.4 Bewertung von Bilanzpositionen	215
7.4.1 Bewertung des Anlagevermögens.....	215
7.4.1.1 Handels- und steuerrechtliche Bewertungsvorschriften	215
7.4.1.2 Behandlung von Wertdifferenzen	216
7.4.2 Bewertung des Umlaufvermögens.....	216
7.4.2.1 Handels- und steuerrechtliche Bewertungsvorschriften.....	216
7.4.2.2 Feststellung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten beim Vorratsvermögen.....	217
7.4.2.3 Bewertung der Forderungen und die Pauschalwertberichtigung.....	218
7.4.2.4 Bewertung der Wertpapiere.....	224
7.4.3 Bewertung der Verbindlichkeiten	225
7.5 Periodengerechte Gewinnermittlung.....	227
7.5.1 Posten der zeitlichen Kostenabgrenzung	227
7.5.1.1 Transitorische Posten.....	228
7.5.1.2 Antizipative Posten.....	232
7.5.2 Rückstellungen	234
7.6 Rücklagen und Sonderposten mit Rücklageanteil.....	239
7.6.1 Kapitalrücklagen.....	239
7.6.2 Gewinnrücklagen.....	240

7.6.2.1 Sonderposten mit Rücklageanteil	241
7.6.2.2 Rücklage für Ersatzbeschaffung	242
7.6.2.3 Rücklage für Investitionen nach § 6b EStG	244
7.6.2.4 Ansparabschreibungen	246
7.7 Jahresabschluß in der Hauptabschlußübersicht	249
7.7.1 Bedeutung der Hauptabschlußübersicht	249
7.7.2 Aufbau der Hauptabschlußübersicht	250
8 Erfolgsverbuchung bei unterschiedlichen Rechtsformen	252
8.1 Allgemeine Regelung	252
8.2 Erfolgsverbuchung bei der Einzelunternehmung	252
8.3 Erfolgsverbuchung bei der Offenen Handelsgesellschaft (OHG)	254
8.4 Erfolgsverbuchung bei der Kommanditgesellschaft (KG)	258
8.5 Erfolgsverbuchung bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	261
8.6 Erfolgsverbuchung bei der Aktiengesellschaft (AG)	263
9 Kosten- und Erlösrechnung	268
9.1 Kostenbegriffe	268
9.1.1 Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten	269
9.1.2 Unterscheidung der Kosten nach der Veränderlichkeit	273
9.1.3 Unterscheidung der Kosten nach der Zurechenbarkeit	277
9.1.4 Unterscheidung der Kosten nach dem Stand der innerbetrieblichen Verrechnung	278
9.1.5 Unterscheidung der Kosten nach der Zahlungswirksamkeit	279
9.2 Kosten und Kostenrechnungssysteme	280
9.2.1 Vollständigkeit der Verrechnung in den Kostenrechnungssystemen	280
9.2.2 Zeitbezug der Kostenrechnungssysteme	281
9.3 Kostenartenrechnung	282
9.3.1 Aufgaben der Kostenartenrechnung	282
9.3.2 Erfassung der Kosten nach ihrer Art	284
9.3.2.1 Aufwandsgleiche Kosten	284
9.3.2.2 Kalkulatorische Kosten	285
9.4 Kostenstellenrechnung	291
9.4.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung	291
9.4.2 Kriterien der Kostenstellenbildung	292
9.4.3 Verfahren der Kostenstellenumlage	294
9.4.3.1 Anbauverfahren	294

9.4.3.2	Stufenleiterverfahren	295
9.4.3.3	Gleichungsverfahren	296
9.4.4	Betriebsabrechnungsbogen I (BAB I)	298
9.5	Kostenträgerrechnung	306
9.5.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	306
9.5.2	Kostenträgerstückrechnung	307
9.5.2.1	Divisionskalkulation	308
9.5.2.2	Äquivalenzziffernkalkulation	312
9.5.2.3	Kuppelkalkulation	314
9.5.2.4	Zuschlagskalkulation	316
9.5.2.5	Maschinenstundensatzkalkulation	319
9.5.3	Kostenträgerzeitrechnung	321
9.5.3.1	Jahresabschlußrechnung und kurzfristige Erfolgsrechnung	321
9.5.3.2	Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren	322
9.5.3.3	Kostenträgerzeitblatt (BAB II)	324
X	9.6 Prozeßkostenrechnung	326
9.6.1	Ziele und Aufgaben der Prozeßkostenrechnung	326
9.6.2	Aufbau der Prozeßkostenrechnung	328
9.6.3	Einsatzmöglichkeiten der Prozeßkostenrechnung und Kritik	332
9.7	Erlösrechnung	333
9.8	Anforderungen des Controlling an die Kosten- und Leistungsrechnung	336
10	Grundlagen des Controlling	338
10.1	Zu Entstehung, Begriff, Inhalten und institutioneller Einbindung des Controlling	338
10.1.1	Zur Entstehung	338
10.1.2	Zur Institutionalisierung	340
10.2	Aufgaben des Controlling	341
10.2.1	Einführung	341
10.2.2	Mitwirkung bei der Zielfindung	342
10.2.3	Planung	343
10.2.4	Koordination	344
10.2.5	Steuerung	345
10.2.6	Kontrolle	345
10.2.7	Information	346
10.2.8	Beratung	347

10.3 Ausrichtung des Controlling	347
10.3.1 Strategisches Controlling	347
10.3.2 Operatives Controlling	351
11 Verknüpfung von Controlling und Rechnungswesen	355
11.1 Überblick	355
11.2 Grundrechnungen	359
11.2.1 Kostenartenrechnung	359
11.2.2 Kostenstellenrechnung	360
11.2.3 Kostenträgerrechnung	361
11.2.4 Kurzfristige Erfolgsrechnung (Kostenträgerzeitrechnung)	362
11.3 Servicefunktion des Rechnungswesens für das Controlling	362
11.3.1 Aktualität der Informationen	362
11.3.2 Bestandsbewertung	363
11.3.3 Preiskalkulation (Kostenträgerstückrechnung)	363
11.3.4 Kostenzurechnung	364
11.3.5 Historie von Kosten und Erlösen je Kostenträger	364
11.3.6 Isoliertheit von Kostenentstehung und -verursachung	365
11.3.7 Kostenentstehung und -verantwortung	366
11.3.8 Prozeßorientierung	367
11.3.9 Entscheidungsrelevanz	368
12 Controllingobjekte	370
12.1 Unternehmens-Controlling	370
12.1.1 Erfolgs-Controlling	370
12.1.1.1 Kosten-Controlling	372
12.1.1.1.1 Materialeinzelkosten-Controlling	372
12.1.1.1.2 Personaleinzelkosten-Controlling	374
12.1.1.1.3 Sondereinzelkosten-Controlling	374
12.1.1.1.4 Einzelkosten-Umsetzungen	375
12.1.1.1.5 Gemeinkosten-Controlling	376
12.1.1.1.6 Fixkosten-Controlling	377
12.1.1.1.7 Prozeßkosten-Controlling	378
12.1.1.2 Leistungs-Controlling	379
12.1.2 Bestands-Controlling	379
12.1.3 Beispiele zum Vermögens-Controlling	381
12.1.3.1 Anlagen-Controlling	381
12.1.3.2 Vorrats-Controlling	382
12.1.3.3 Forderungs-Controlling	384

12.1.3.4 Investitions-Controlling	385
12.1.3.5 Finanz-Controlling	386
12.1.3.5.1 Liquiditäts-Controlling	387
12.1.3.5.2 Ertragskraft-Controlling	388
12.1.3.5.3 Finanzierungs-Controlling	389
12.1.3.6 Rendite-Controlling	390
12.1.3.7 Renditeziele	391
12.1.3.8 Positionierung	392
12.2 Beteiligungs- und Konzern-Controlling	392
12.3 Unternehmens- und Business-Unit-Controlling	397
13 Ausgewählte Controllinginstrumente	398
13.1 Planungsinstrumente	398
13.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse	398
13.1.2 Szenariotechnik	400
13.1.3 Wirtschaftlichkeitsrechnungen	402
13.1.3.1 Statische und dynamische Verfahren	402
13.1.3.2 Sourcingprozesse und Make Or Buy-Entscheidungsrechnungen	405
13.1.4 Benchmarking	406
13.1.5 Target-Costing	407
13.1.6 Mitlaufende Kalkulation	409
13.1.7 Budgetierung	411
13.1.8 Cash Flow und Shareholder Value	418
13.1.8.1 Cash Flow	418
13.1.8.2 Shareholder Value	419
13.2 Steuerungsinstrumente	420
13.2.1 Strukturanalysen	420
13.2.1.1 ABC-Analyse	420
13.2.1.2 Losgrößenformel	421
13.2.1.3 Break-Even-Analyse	422
13.2.1.4 Portfolio-Analyse	425
13.2.2 Businesspläne	428
13.2.3 Deckungsbeitragsrechnung	430
13.2.4 Netzplantechnik	432
13.2.5 Berichtswesen	434
13.2.6 Kennzahlen	446
13.2.6.1 Grundzahlen	446
13.2.6.2 Bruchzahlen	447
13.2.6.3 Externe und interne Kennzahlen	450

13.2.6.4 Kennzahlen der externen Beurteilung	451
13.2.6.5 Kennzahlen zum internen Gebrauch	452
13.2.6.6 Finanzielle Kennzahlen	453
13.2.6.7 Nicht finanzielle Kennzahlen	459
14 Kennzahlensysteme	463
14.1 Einführung	463
14.2 Ordnungssysteme	464
14.3 Rechensysteme	465
14.3.1 Das Du Pont-System	466
14.3.2 Das ZVEI-Kennzahlensystem	469
14.3.3 Die „Pyramid Structure of Ratios“	471
14.3.4 Das „Tableau de Bord“	473
14.3.5 Vergleich der Kennzahlensysteme	474
14.3.6 Physische Indikatoren zur früheren Identifikation operativer Stärken und Schwächen	475
14.3.7 Beispiel zur Indikatorenbestimmung	476
14.3.8 Balanced Scorecard	477
Literaturverzeichnis	480
Stichwortverzeichnis	483

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Maximal- und Minimalprinzip	1
Abbildung 2:	Der Wirtschaftskreislauf	2
Abbildung 3:	Bestimmungsfaktoren von Betrieben und Unternehmungen.....	5
Abbildung 4:	Unterteilungsmöglichkeiten der Betriebe	9
Abbildung 5:	Finanzierungsarten.....	12
Abbildung 6:	Rechtsformen der Gesellschaftsunternehmen.....	15
Abbildung 7:	Güter- und Finanzströme im Unternehmen und mit der Umwelt.....	19
Abbildung 8:	Kombinationsprozeß der Elementarfaktoren	21
Abbildung 9:	Aufgaben des Rechnungswesens	29
Abbildung 10:	Grundbegriffe des externen Rechnungswesens	31
Abbildung 11:	Unterteilung des Aufwands	34
Abbildung 12:	Unterteilung des Ertrags	36
Abbildung 13:	Aufwendungen und Kosten	37
Abbildung 14:	Überleitung der Aufwendungen in Kosten	38
Abbildung 15:	Erträge und Leistungen.....	38
Abbildung 16:	Überleitung der Erträge in Leistungen.....	39
Abbildung 17:	Kriterien der Kostendifferenzierung.....	269
Abbildung 18:	Verlauf der linearen Gesamtkostenkurve.....	270
Abbildung 19:	Verlauf der Stückkostenkurve	271
Abbildung 20:	Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten bei fixem Kostenverlauf	273
Abbildung 21:	Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten bei sprunghaftem Kostenverlauf.....	274
Abbildung 22:	Nutzkosten und Leerkosten	274
Abbildung 23:	Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten bei proportionalem Kostenverlauf.....	275
Abbildung 24:	Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten bei degressivem Kostenverlauf.....	276
Abbildung 25:	Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten bei progressivem Kostenverlauf.....	276
Abbildung 26:	Zusammenhang zwischen Einzel- und Gemeinkosten sowie fixen und variablen Kosten	278

Abbildung 27:	Ist, Normal- und Plankosten	281
Abbildung 28:	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (1).....	283
Abbildung 29:	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (2).....	291
Abbildung 30:	Kriterien der Kostenstellenbildung: Allgemeiner Bereich und spezielle Bereiche	292
Abbildung 31:	Kriterien der Kostenstellenbildung: Hilfskostenstellen und Hauptkostenstellen.....	293
Abbildung 32:	Leistungsverrechnung zwischen den Kostenstellen bei Anbau-, Stufenleiter- und Gleichungsverfahren.....	294
Abbildung 33:	Austauschbeziehungen zwischen den Kostenstellen	297
Abbildung 34:	Betriebsabrechnungsbogen (1).....	299
Abbildung 35:	Grundlagen zur Verteilung der primären Gemeinkosten	300
Abbildung 36:	Betriebsabrechnungsbogen (2).....	301
Abbildung 37:	Beispiel eines Betriebsabrechnungsbogens.....	304
Abbildung 38:	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (3).....	306
Abbildung 39:	Prämissen der Divisionskalkulation	308
Abbildung 40:	Prämissen der Äquivalenzziffernkalkulation	312
Abbildung 41:	Bestandteile der Herstellkosten und der Selbstkosten	318
Abbildung 42:	Maschinenstundensatzkalkulation	320
Abbildung 43:	Kalkulation des Betriebsergebnisses anhand des BAB II.....	325
Abbildung 44:	Betriebsabrechnungsbogen II bei Mehrproduktunternehmen.....	326
Abbildung 45:	Entwicklung der Kostenstrukturen in Unternehmen.....	327
Abbildung 46:	Kostenstellenübergreifende Prozesse im Unternehmen.....	328
Abbildung 47:	Prinzip der Hauptprozessverdichtung	329
Abbildung 48:	Bildung des Hauptprozesses "Material beschaffen" aus verschiedenen Teilprozessen	330
Abbildung 49:	Präferenzfolge in der Kostenverrechnung.....	333
Abbildung 50:	Kostenrechnung und Erlösrechnung als Bestandteile der kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	335
Abbildung 51:	Führungs- und Controllingperspektiven	393
Abbildung 52:	Mehrstufige Zielermittlungs- bzw. Erfolgsverwendungsrechnung.....	394
Abbildung 53:	Potentielle Konzern-/Beteiligungsstruktur	395
Abbildung 54:	Berichtsstruktur.....	396

Abbildung 55:	Stärken-Schwächen-Analyse	398
Abbildung 56:	Stärken-Schwächen-Vergleich mit dem Wettbewerber	399
Abbildung 57:	Stärken-Schwächen-Analyse im Vergleich zum Wettbewerber	400
Abbildung 58:	Szenariotechnik	401
Abbildung 59:	Kapitalwertmethode und interne Zinsfußmethode	404
Abbildung 60:	Gegenläufigkeit von Kostenbeeinflußbarkeit und Kostenkenntnis	410
Abbildung 61:	Integration von Teilplänen des Unternehmens	412
Abbildung 62:	Verknüpfung budgetrelevanter betriebswirtschaftlicher Grundrechnungen	413
Abbildung 63:	Ansätze zur Budgetherleitung	414
Abbildung 64:	Kostenstellenbudgetierung	415
Abbildung 65:	Nettoerlös-Kalkulation	415
Abbildung 66:	Kosten- und Gewinnkalkulation	416
Abbildung 67:	Unternehmensbudget	417
Abbildung 68:	ABC-Analyse I	420
Abbildung 69:	ABC-Analyse II	421
Abbildung 70:	Break-Even-Analyse	424
Abbildung 71:	Portfolio-Matrix	426
Abbildung 72:	Portfolio der Deckungsbeiträge	427
Abbildung 73:	Lebenszyklus-Portfolio	427
Abbildung 74:	Entwicklung eines Businessplans	429
Abbildung 75:	Ableitung eines Businessplans zur Stärkung der Liquidität	429
Abbildung 76:	Sparten-Deckungsbeitragsrechnung	431
Abbildung 77:	Sparten-Deckungsbeitragsrechnung I bei Aufgabe der Sparte 2	432
Abbildung 78:	Projektverfolgung	434
Abbildung 79:	Durchgängigkeit von Informationen	435
Abbildung 80:	Datenquellen und Funktionen von Management-Informationen- Systemen (MIS)	437
Abbildung 81:	Beispiel einer Konzern-Berichtsstruktur	438
Abbildung 82:	Konzernanalyse	439
Abbildung 83:	Konzern-Berichtsanalyse	439
Abbildung 84:	Konzern-Berichtsaufbau	440
Abbildung 85:	Empfängerorientierter Kostenstellenberichtsufbau	444

Abbildung 86:	Kennzahlen-Stamtblatt	448
Abbildung 87:	Kennzahlen-Blatt	449
Abbildung 88:	Das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem (Kurzbezeichnung RL-System).....	465
Abbildung 89:	Du Pont System of Financial Control	467
Abbildung 90:	Vereinfachtes Du Pont-Schema	468
Abbildung 91:	Struktur des ZVEI-Kennzahlensystems	470
Abbildung 92:	Schematische Darstellung der Strukturanalyse im ZVEI-Kennzahlensystem	471
Abbildung 93:	Pyramid Structure of Ratios	472
Abbildung 94:	Struktur des Tableau de Bord	473
Abbildung 95:	Variation des Du Pont-Schemas bezüglich Aufteilung des Anlagevermögens	474
Abbildung 96:	Indikatorensteuerung.....	476
Abbildung 97:	Wirkungszusammenhänge	477