

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT	V
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
TABELLENVERZEICHNIS	XV
1 DAS DIDAKTISCHE KONZEPT	1
2 BEGRIFF DES CONTROLLING UND BESONDERE MERKMALE DES HANDWERKS	3
3 DATENAUFNAHME	9
4 CHECKLISTEN	41
5 KONTROLLEN	75
6 KALKULATIONEN	81
7 ANALYSEN	105
8 PLANUNGEN	137
9 ZUSAMMENSTELLUNG DER PLANUNGS- UND BERECHNUNGSTABELLEN	153
LITERATURVERZEICHNIS	201
STICHWORTVERZEICHNIS	203

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	V
INHALTSÜBERSICHT	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
TABELLENVERZEICHNIS	XXIV
1 DAS DIDAKTISCHE KONZEPT	1
2 BEGRIFF DES CONTROLLING UND BESONDERE MERKMALE DES HANDWERKS	3
2.1 Begriff des Controlling.....	3
2.2 Besondere Merkmale des Handwerks.....	5
3 DATENAUFNAHME	9
3.1 Betriebliches Kennzahlensystem.....	10
3.1.1 Ermittlung der produktiv Beschäftigten.....	10
3.1.2 Zusammenfassung des Jahresabschlusses.....	11
3.1.3 Kalkulatorische Kosten	15
3.1.3.1 Vorbemerkung.....	15
3.1.3.2 Berechnung der kalkulatorischen Kosten.....	17
3.2 Personalkapazität.....	21
3.3 Bilanz.....	23
3.3.1 Aktivseite der Bilanz.....	23
3.3.2 Passivseite der Bilanz.....	27
3.4 Gewinn- und Verlustrechnung.....	34
4 CHECKLISTEN.....	41
4.1 Bilanzanalyse	41
4.1.1 Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur.....	44

4.1.2	Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur.....	48
4.1.3	Kennzahlen zur Rentabilität.....	51
4.1.4	Der Cash-Flow.....	53
4.1.5	Kennzahlen zur Produktivität.....	54
4.1.6	Umschlagskennzahlen.....	55
4.2	Jahresabschlusskennzahlen.....	57
4.3	Zeitreihenanalyse der Kennzahlen.....	58
4.4	Wertschöpfung.....	59
4.4.1	Bestimmung der erzielten Wertschöpfung.....	59
4.4.2	Bestimmung der erforderlichen Wertschöpfung.....	60
4.4.3	Prüfung der „Wirtschaftlichkeit“ von Aufträgen anhand der Wertschöpfung..	61
4.5	Deckungsbeitragsrechnung.....	62
4.5.1	Grundschemata der Deckungsbeitragsrechnung.....	62
4.5.2	Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	62
4.5.2.1	Die Berechnung absoluter Deckungsbeiträge.....	64
4.5.2.2	Die Berechnung des Betriebsergebnisses.....	64
4.5.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	65
4.5.4	Bestimmung des erzielten Deckungsbeitrages.....	66
4.5.5	Bestimmung des erforderlichen Deckungsbeitrages.....	69
4.5.6	Prüfung der „Wirtschaftlichkeit“ von Aufträgen anhand der Deckungsbeitragsrechnung.....	70
4.6	Gewinnschwellenrechnung.....	71
4.6.1	Grundbegriffe der Gewinnschwellenrechnung.....	72
4.6.2	Berechnung der Gewinnschwelle.....	73
5	KONTROLLEN.....	75
5.1	Kennzahlenvergleich.....	75
5.2	Kostenkontrolle mit der Deckungsbeitragsrechnung.....	77
5.3	Umsatz- und Produktivitätskontrolle.....	79
6	KALKULATIONEN.....	81

6.1	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	81
6.1.1	Probleme der Erstellung eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB).....	85
6.1.1.1	Das Problem der verursachungsgerechten Verteilung der primären Gemeinkosten	85
6.1.1.2	Das Problem der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	86
6.1.1.3	Das Problem der Bildung von Kalkulationssätzen	87
6.2	Vor- und Nachkalkulation	90
6.2.1	Vorkalkulation.....	90
6.2.2	Nachkalkulation	92
6.3	Zuschlagskalkulation	95
6.3.1	Einfache Zuschlagskalkulation	96
6.3.2	Differenzierte Zuschlagskalkulation	98
6.4	Kalkulation von Teilkosten-Stundensätzen	100
6.5	Kalkulation von Maschinen- bzw. Geräte-Stundensätzen	103
7	ANALYSEN	105
7.1	Sortiments- und Leistungsanalyse	105
7.2	Eigen- oder Fremdleistung?	107
7.3	Unternehmens-Nutzwertanalyse.....	111
7.4	Geschäftsfeldanalyse	114
7.5	Lieferantenvergleich	122
7.6	Optimale Bestellmenge	124
7.7	Analyse des Personals (Eignungsanalyse).....	126
7.8	Analyse und Ermittlung von Leistungszulagen.....	130
7.8.1	Leistungszulagen auf Grundlage einer Mitarbeiterbeurteilung	132
7.8.2	Leistungszulagen in Form einer Quantitätsprämie	135
8	PLANUNGEN	137
8.1	Planung der Kosten.....	137

8.2	Planung der zu verrechnenden Kosten	140
8.3	Planung und Ermittlung der Durchlaufzeit	142
8.4	Planung und Ermittlung der Kapitaldienstgrenze	144
8.5	Planung und Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen .	146
8.6	Planung von Erlösen und Erfolg.....	148
8.7	Planung des Personalbedarfs	150
9	ZUSAMMENSTELLUNG DER PLANUNGS- UND BERECHNUNGSTABELLEN	153
9.1	Datenaufnahme.....	153
9.2	Checklisten	162
9.3	Kontrollen	173
9.4	Kalkulationen	176
9.5	Analysen	184
9.6	Planungen.....	195
	LITERATURVERZEICHNIS.....	201
	STICHWORTVERZEICHNIS.....	203

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bestandteile und Inhalt der Controllingkonzeption	4
Abbildung 2: Grundgedanke der Deckungsbeitragsrechnung	63
Abbildung 3: Grundschemata zur Berechnung des Betriebsergebnisses	64
Abbildung 4: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	66
Abbildung 5: Break-Even-Point - Gewinnschwelle.....	73
Abbildung 6: BAB als Bindeglied zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung	82
Abbildung 7: Geschäftsfeldanalyse.....	120

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ermittlung der produktiv Beschäftigten.....	10
Tabelle 2: Zusammenfassung des Jahresabschlusses.....	12
Tabelle 3: Ermittlung des betriebsnotwendigen Kapitals	19
Tabelle 4: Kalkulatorische Kosten	21
Tabelle 5: Ermittlung der produktiven Stunden.....	22
Tabelle 6: Aktivseite der Bilanz.....	26
Tabelle 7: Passivseite der Bilanz für Einzelunternehmen/Personengesellschaften	27
Tabelle 8: Passivseite der Bilanz für Kapitalgesellschaften	28
Tabelle 9: Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich	30
Tabelle 10: Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung	35
Tabelle 11: Bebuchung des Kontos Herstellungskosten.....	37
Tabelle 12: Aufbereitete Gewinn- und Verlustrechnung	39
Tabelle 13: Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur	47
Tabelle 14: Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur	50
Tabelle 15: Kennzahlen zur Rentabilität	52
Tabelle 16: Kennzahlen zum Cash-Flow	53
Tabelle 17: Kennzahlen zur Produktivität.....	54
Tabelle 18: Umschlagskennzahlen.....	56
Tabelle 19: Zusammenfassung der Jahresabschlusskennzahlen.....	57
Tabelle 20: Zeitreihenanalyse der Kennzahlen	58
Tabelle 21: Ermittlung der erzielten Wertschöpfung.....	59
Tabelle 22: Bestimmung der erforderlichen Wertschöpfung.....	60
Tabelle 23: Wirtschaftlichkeitsprüfung von Aufträgen mit Hilfe der Wertschöpfung.....	61
Tabelle 24: Ermittlung des Betriebsergebnisses	65
Tabelle 25: Ermittlung des erzielten Deckungsbeitrages.....	67
Tabelle 26: Bestimmung des erforderlichen Deckungsbeitrages.....	69
Tabelle 27: Wirtschaftlichkeitsprüfung von Aufträgen mit Hilfe des Deckungsbeitrages	70
Tabelle 28: Berechnung des Break-Even-Umsatzes (BEU)	74
Tabelle 29: Berechnung des Break-Even-Point (BEP) in %.....	74
Tabelle 30: Kennzahlenvergleich.....	76
Tabelle 31: Kostenkontrolle mit der Deckungsbeitragsrechnung.....	78
Tabelle 32: Umsatz- und Produktivitätskontrolle	80
Tabelle 33: Bildung von Kostenstellen	83

Tabelle 34: Verteilungsgrundlagen der Gemeinkosten.....	86
Tabelle 35: Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	89
Tabelle 36: Vorkalkulation eines Auftrages	91
Tabelle 37: Nachkalkulation eines Auftrages	92
Tabelle 38: Auftragserfolgsanalyse.....	94
Tabelle 39: Einfache Zuschlagskalkulation	97
Tabelle 40: Differenzierte Zuschlagskalkulation	99
Tabelle 41: Ermittlung von Teilkosten-Stundensätzen	102
Tabelle 42: Ermittlung von Maschinen-Stundensätzen	104
Tabelle 43: Sortiments- und Leistungsanalyse	106
Tabelle 44: Auswirkungen der Prozesseigenschaften auf Auslagerungsentscheidungen	108
Tabelle 45: Eigen- oder Fremdleistung?	111
Tabelle 46: Unternehmens-Nutzwertanalyse	113
Tabelle 47: Ermittlung der Wettbewerbsposition	116
Tabelle 48: Ermittlung der Marktattraktivität	119
Tabelle 49: Wertetabelle Geschäftsfeldanalyse	120
Tabelle 50: Beurteilung der Lieferanten	123
Tabelle 51: Ermittlung der optimalen Bestellmenge	125
Tabelle 52: Bewertung von Mitarbeitern nach einem Kriterium	128
Tabelle 53: Bewertung von Mitarbeitern nach mehreren Kriterien	129
Tabelle 54: Ermittlung der Leistungszulage pro Leistungspunkt	133
Tabelle 55: Ermittlung der Leistungszulagen für die Mitarbeiter.....	134
Tabelle 56: Ermittlung der Mitarbeiterprämien	136
Tabelle 57: Planung der Kosten	139
Tabelle 58: Ermittlung der fakturierfähigen Stundenkapazität.....	140
Tabelle 59: Ermittlung der zu verrechnenden Kosten pro fakturierfähige Stunde	141
Tabelle 60: Planung und Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Durchlaufzeit.....	143
Tabelle 61: Planung und Ermittlung der Kapitaldienstgrenze	145
Tabelle 62: Planung und Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen ...	147
Tabelle 63: Planung von Erlösen und Erfolg	149
Tabelle 64: Planung des Personalbedarfs.....	151