

Matthias J. Rapp / Axel Wullenkord

# **Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO)**

Aktuelle Herausforderungen  
und Lösungen



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Verzeichnis der Abkürzungen .....	13
Verzeichnis der Abbildungen.....	15
Einleitung .....	17
<b>1      Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen (Teil 1).....</b>	<b>19</b>
1.1    Problemstellung .....	21
1.2    Bestandsaufnahme Berichtswesen.....	22
1.3    Verprobung Konzernabschluss mit Monatsbericht.....	27
1.4    Zusammenfassung .....	31
1.5    Literaturverzeichnis.....	34
<b>2      Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen (Teil 2).....</b>	<b>35</b>
2.1    Einleitung .....	37
2.2    Ausgangslage.....	37
2.3    Ansatz und Folgebewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach HGB, US-GAAP und IFRS....	39
2.3.1    Ansatz und Folgebewertung von Forderungen nach HGB .....	39
2.3.2    Ansatz und Folgebewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach IFRS.....	40
2.3.3    Folgebewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach US-GAAP .....	44
2.4    Würdigung des „incurred loss model“ nach IAS 39 und US-GAAP.	44

---

2.5	Zusammenfassung .....	46
2.6	Literaturverzeichnis .....	47
<b>3</b>	<b>Controlling</b> .....	<b>49</b>
3.1	Einleitung und Problemstellung .....	51
3.2	IAS 11 und Diskussionspapier zum <i>Revenue Recognition Project</i> .....	53
3.3	Kritische Würdigung bestehender (Praxis)Verfahren .....	56
3.4	Problematik der PoC-Methode anhand eines Beispiels im Anlagenbau .....	58
3.4.1	Vollkostenkalkulation als Ausgangsbasis .....	58
3.4.2	PoC-Überleitung auf Umsatz .....	60
3.4.3	PoC-Überleitung auf Bilanz .....	65
3.5	Implikationen aus der Analyse .....	67
3.6	Zusammenfassung .....	68
3.7	Literaturverzeichnis .....	69
<b>4</b>	<b>Treasury</b> .....	<b>73</b>
4.1	Einleitung .....	75
4.2	Aufbauorganisation .....	76
4.3	Kernaufgaben/-prozesse .....	78
4.4	Reporting .....	83
4.5	Ausblick .....	86
4.6	Literaturverzeichnis .....	86

---

<b>5</b>	<b>Risikomanagement.....</b>	<b>89</b>
5.1	Einleitung .....	91
5.2	Risikomanagement.....	91
5.2.1	Risikodefinition .....	91
5.2.2	Gesetzliche Grundlagen .....	92
5.3	Risikomanagement in der Praxis .....	94
5.3.1	Risikoidentifikation auf allen Ebenen .....	94
5.3.2	Risikobewertung .....	96
5.3.3	Bilanzielle Verknüpfung .....	98
5.3.4	Risikomanagementprozess .....	100
5.4	Fazit und Zusammenfassung .....	103
5.5	Literaturverzeichnis .....	104
<b>6</b>	<b>Interne Kontrollsysteme.....</b>	<b>107</b>
6.1	Übersicht zu internen Kontrollsystemen (IKS) .....	109
6.2	Compliance .....	112
6.3	Interne Revision.....	116
6.4	Zusammenfassung.....	119
6.5	Literaturverzeichnis .....	120
<b>7</b>	<b>Investor Relations .....</b>	<b>121</b>
7.1	Einleitung .....	123
7.2	Zunehmende Bedeutung von Investor Relations .....	124
7.3	Grundlagen/Voraussetzungen .....	124
7.3.1	Vertrauen als grundlegende Voraussetzung.....	124
7.3.2	„Manage the expectations“ .....	126
7.3.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	127

7.4	Maßnahmen und Instrumente.....	129
7.4.1	Kennzahlen .....	130
7.4.2	Überleitungsrechnungen.....	132
7.4.3	Peer-Group-Vergleiche.....	133
7.5	Zusammenfassung.....	136
7.6	Literaturverzeichnis.....	137
<b>8</b>	<b>Kosten und Effizienz im Finanzbereich .....</b>	<b>139</b>
8.1	Einleitung .....	141
8.2	Zielgrößen eines effizienten Finanzbereichs .....	142
8.2.1	Verwaltungskosten – Einordnung und Bedeutung .....	142
8.2.2	Verwaltungsqualität .....	147
8.3	Ursachen für Kosten- und Qualitätsdefizite.....	150
8.4	Ansatzpunkte zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung.....	151
8.4.1	Economies of Processes .....	152
8.4.2	„Economies of Scale“ und „Economies of Location“ als neue Organisationskonzepte für den Finanzbereich.....	160
8.5	Literaturverzeichnis.....	161
<b>9</b>	<b>Organisationsoptionen im Finanzbereich.....</b>	<b>163</b>
9.1	Einleitung .....	165
9.2	Outsourcing und Shared Service Center als grundlegende Auslagerungskonzepte.....	166
9.3	Neues Auslagerungsverständnis.....	169
9.4	Hebel der Produktivitätssteigerung durch eine Auslagerung .....	173
9.5	Sorgfältige Vorbereitung.....	176
9.5.1	Know-How-Sicherung.....	177
9.5.2	Differenzierte Kostenbetrachtung.....	182

---

9.6	Outsourcing oder Shared Service Center.....	183
9.7	Literaturverzeichnis.....	186
	Glossar .....	189
	Stichwortverzeichnis.....	197
	Literaturverzeichnis.....	201
	Angaben zum Verfasser .....	209