

Inhaltsverzeichnis

DIAGNOSEWERKZEUGE

1. Grundlagen der Kennzahlenanalyse für Anfänger	23
1.1. Kennzahlenanalyse: Warum? Wie? Wann?	26
1.2. Die Anatomie einer Bilanz	28
1.3. Wie funktioniert eine Bilanz?	29
1.4. Die Anatomie einer Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)	32
1.5. Glossarium der Bilanzpositionen	33
1.6. Glossarium der Gewinn- und Verlustrechnungspositionen	37
1.7. Gliederungsvorschriften für den Rechnungsabschluss	42
1.7.1. Bilanz	43
1.7.2. Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)	44
1.7.3. Pflichtvorschriften, Größenmerkmale, Anhang und Lagebericht	45
1.8. Internationale Rechnungslegung	48
2. Wie führt man eine Kennzahlenanalyse durch?	49
2.1. Zuallererst: Gehen Sie die Checkliste für die Aufbereitung des Zahlenmaterials durch!	52
2.2. Danach: Machen Sie den Quicktest!	69
2.3. Quicktest-Formular für händische Anwendung	78
2.4. PC-Quicktest durch das Tabellenkalkulationsprogramm Excel	81

3. Erweiterte Kennzahlenanalyse für Fortgeschrittene	83
3.1. Empfohlenes Instrumentarium zur Fehlerdiagnose	86
3.2. Kennzahlen aus externen Jahresabschlüssen – Formeln, Hinweise, Interdependenzen, Interpretation	88
3.2.1. Analysebereich 1: 4 Investitionskennzahlen	88
3.2.2. Analysebereich 2: 6 Finanzierungskennzahlen	94
3.2.3. Analysebereich 3: 5 Liquiditätskennzahlen	110
3.2.4. Analysebereich 4: 4 Rentabilitätskennzahlen	119
3.2.5. Analysebereich 5: 16 Kennzahlen aus dem Bereich Aufwandstruktur, Erfolg	128
3.3. Plausibilitätskontrolle durch Wachstumsanalyse	156
3.4. Kapitalflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses	158
3.5. Interpretationsempfehlungen für erweiterte Kennzahlenanalyse	162
3.6. Kennzahlen, die sich nicht aus Jahresabschlüssen ableiten lassen	173
3.6.1. Kennzahlen-Checklisten: Umsatz, Verkauf, Produktion und Personal	175
3.6.2. Kennzahlen-Checkliste: Lager, Einkauf	179
3.6.3. Kennzahlen-Checkliste: Kosten	181
3.7. Kennzahlensysteme	182
3.7.1. Das Du-Pont-Kennzahlensystem (monetäres System)	183
3.7.2. Das ZVEI-Kennzahlensystem (monetäres System)	184
3.7.3. Das RL-Kennzahlensystem (monetäres System)	186
3.8. Top-Literatur für den Geschäftsführer	189
4. Neuere Ansätze der Bilanzanalyse	191
4.1. Vorstellung der einzelnen Methoden	197
4.1.1. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	197
4.1.2. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	198
4.1.3. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	201
4.1.4. Faktorenanalyse nach Weinrich	210
4.1.5. RISK-Früherkennungssystem nach Baetge	212

4.2. Fallbeispiele	213
4.2.1. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	214
4.2.2. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	214
4.2.3. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	215
4.2.4. Faktorenanalyse nach Weinrich	222
4.2.5. Zusammenfassender Vergleich der Frühwarnsystem- Ergebnisse	224
4.3. Aus welchen Analysebereichen beziehen die Frühwarnsysteme ihre Informationen?	225
4.4. Künstliche Neuronale Netze	227
4.5. Scoring-Verfahren	229
4.5.1. Das Saarbrückner Modell	229
4.5.2. Das RSW-Verfahren	230
4.6. Rating-Modelle	231
4.6.1. Grundsätzliches	231
4.6.2. Baetge-Bilanz-Rating, BBR	231
4.7. Top-Literatur für den Geschäftsführer	237
 5. Jahresabschluss-Szenarien von gut und schlecht gefährten Unternehmen	239
 5.1. »Gute« Bilanzen	242
5.1.1. Quicktest	244
5.1.2. Erweiterte Kennzahlenanalyse	245
5.1.3. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	250
5.1.4. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	251
5.1.5. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	252
5.1.6. Faktorenanalyse nach Weinrich	255
5.1.7. Erkenntnisse	255
5.2. »Schlechte« Bilanzen	256
5.2.1. Quicktest	259
5.2.2. Erweiterte Kennzahlenanalyse	260
5.2.3. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	265
5.2.4. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	266
5.2.5. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	267
5.2.6. Faktorenanalyse nach Weinrich	269
5.2.7. Erkenntnisse	269

5.3.	Sensibilität der Diskriminanzfunktionen	270
6.	Planbilanzen – die Budgetierung von Jahresabschlüssen	279
6.1.	Ausgewählte Planbilanzmodule	282
6.1.1.	Sachanlagevermögen	282
6.1.2.	Vorräte	283
6.1.3.	Kundenforderungen	286
6.1.4.	Planbilanzrelevantes Working Capital (WC)	294
6.1.5.	Eigenkapitaldarstellungen	300
6.1.6.	Rückstellungen	301
6.1.7.	Langfristige Bankverbindlichkeiten	302
6.1.8.	Lieferantenverbindlichkeiten	302
6.1.9.	Residualgrößen	303
6.1.10.	Umsatz und Betriebsleistung eröffnen den Planungsprozess	304
6.1.11.	Kundenskonto	305
6.1.12.	Waren- bzw. Materialintensität	306
6.1.13.	Lieferantenskonto	306
6.1.14.	Personalkosten	307
6.1.15.	Instandhaltungskosten	310
6.1.16.	Abschreibungen	310
6.1.17.	Fremdkapitalzinsen	311
6.1.18.	Berücksichtigung der Geldentwertung	311
6.1.19.	Kritische Plausibilitätsprüfung	312
6.1.20.	Der Hockeyschläger-Effekt als Warnsignal	313
6.1.21.	Wichtige Planungserkenntnisse aus der Break-Even-Analyse	313
6.2.	Fallbeispiele	314
6.2.1.	Fallbeispiel: Skontoertrag versus Bankkreditzinsen oder Lieferantenkredit versus Bankkredit	314
6.2.2.	Fallbeispiel: Objektive Beurteilung der Auswirkungen einer optimalen Bestell- und Meldemengenpolitik auf das Kennzahlenbild einer Kunststoffspritzerei ...	320
6.2.3.	Fallbeispiel: Investitionsentscheidung	339
6.2.4.	Fallbeispiel: Jahresplanbilanz eines Großhandelsbetriebes mit monatlichem Soll-Ist-Vergleich	353
6.3.	Erkenntnisse	364

7. Unternehmensbewertung	373
7.1. Entwicklung und Bedeutung	376
7.2. Anlässe für eine Unternehmensbewertung	376
7.3. Relevante Bewertungsmethoden in Westeuropa	377
7.3.1. X-Times-Earnings, X-Times-Cash-Flow oder X-Times-Sale (die Multiplikatorenmethoden)	377
7.3.2. Bewertungsmethoden auf Basis historischer Werte	382
7.3.3. Zukunftsorientierte Bewertungsmethoden	395
7.3.4. Bewertung von Unternehmensanteilen	405
7.3.5. Berücksichtigung von Synergien	406
7.3.6. Risikobeurteilung	407
7.3.7. Letter Of Intent	419
7.3.8. Due Diligence'.....	420
7.3.9. Glossar zur Unternehmensbewertung	421
7.3.10. Berufsständische Bewertungsempfehlungen	426
7.4. Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte	426
7.5. Top-Literatur für den Geschäftsführer	429

ÜBERLEITUNG

8. Visionen, Strategien, strategische Kennzahlensysteme	431
8.1. Einleitung	434
8.2. Strategische Modelle	436
8.2.1. PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Marketing Strategies)	436
8.2.2. Benchmarking	438
8.2.3. Balanced Scorecard (BSC)	441
8.3. Top-Literatur für den Geschäftsführer	455

9. Englische und amerikanische Fachtermini	457
 9.1. Bilanzpositionen	460
9.1.1. Laut Schema in diesem Buch	460
9.1.2. Weitere (zusätzliche) Bilanzpositionen	461
 9.2. G&V-Positionen	464
9.2.1. Laut Schema in diesem Buch	464
9.2.2. Weitere (zusätzliche) G&V-Positionen	465
 9.3. Rechtsformen	466
 9.4. Kennzahlen	467
9.4.1. Laut Schema in diesem Buch	467
9.4.2. Weitere (zusätzliche) Positionen zu Kennzahlen	472
 9.5. Du-Pont-Kennzahlenpyramide (Zielkennzahl: ROI)	473
 9.6. Wichtige Positionen in einem Geschäftsbericht	474
 9.7. Wichtige Positionen bei Kostenrechnung und Kalkulation	474
9.7.1. Laut Schema in diesem Buch	474
9.7.2. Weitere (zusätzliche) Positionen bei Kostenrechnung und Kalkulation	475
 9.8. Wichtige Positionen in der Planbilanz und Kapitalflussrechnung	478
 9.9. Wichtige Positionen in der Investitionsrechnung und Risikoanalyse	480
9.9.1. Laut Schema in diesem Buch	480
9.9.2. Weitere (zusätzliche) Positionen in der Investitionsrechnung	482
 9.10. Wichtige Positionen zur Unternehmensbewertung ...	483
 9.11. Wichtige Positionen in der Materialwirtschaft	485
 9.12. Wichtige Positionen bei praktischen Operations-Research-Anwendungen	486
9.12.1. Laut Schema in diesem Buch	486
9.12.2. Weitere (zusätzliche) Positionen zu statistischen Methoden, Leibrenten und Operations Research	487
 9.13. Wichtige Positionen der Balanced Scorecard (BSC) laut Schema in diesem Buch	489
 9.14. Top-Literatur für den Geschäftsführer	491

THERAPIEINSTRUMENTE

10. Kostenrechnung, Kalkulation und Erfolgsrechnung .. 493

10.1. Fallbeispiel 1: Schuhfabrik	496
10.1.1. BAB und Kalkulationssätze	497
10.1.2. Artikelkalkulation	498
10.1.3. Die relative Förderungswürdigkeit der Artikel	501
10.1.4. Jahreserfolgsrechnung.....	502
10.1.5. Wochenerfolgsrechnung	503
10.1.6. Gemeinkosten-Abweichungsrechnung	504
10.1.7. Kapazitätsauslastung	505
10.2. Fallbeispiel 2: Installationsunternehmen	505
10.2.1. Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung	506
10.2.2. Kalkulationsgrundlagen.....	510
10.2.3. Einrichtung einer kontinuierlichen Nachkalkulation..	513
10.2.4. Monatserfolgsrechnung	513
10.2.5. Erfolgsanalyse	519
10.2.6. Profitcenteranalyse	519
10.3. Fallbeispiel 3: Betriebswirtschaftlich gerechtfertigter Nachforderungsbetrag bei unverschuldeter Bauzeitverlängerung	520
10.3.1. Die Auftragskalkulation	520
10.3.2. Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	521
10.3.3. Der Montageverlauf.....	523
10.3.4. Betriebswirtschaftlich angemessener Abgeltungsbetrag	526
10.4. Kostenstellenblatt für Druckmaschine	527
10.5. Statistische Kostenauflösung oder »Was ist fix und was ist variabel?«	531
10.5.1. Ziel und Anwendungsgebiete	531
10.5.2. Fallbeispiel: Reagibilitätsbestimmung für Stromkosten in einem Bearbeitungszentrum	531
10.6. Isogewinnkurven	536
10.7. Break-Even-Analyse und kritische Mengen	538
10.8. Eigenfertigung versus Fremdbezug	540
10.8.1. Fallbeispiel 1: Eigenfertigung versus Fremdbezug bei einem Engpass in einem Produktionsbetrieb	541
10.8.2. Fallbeispiel 2: Eigenfuhrpark versus Frächter in einem Bauunternehmen	544

10.9. Verlustquellen aufdecken durch differenzierte Abweichungsanalyse	547
10.10. Typische Unterscheidungsmerkmale zwischen Kostenrechnung und Investitionsrechnung	548
10.11. Aktuelle Entwicklungen in der Kostenrechnung	549
10.11.1. Prozesskostenrechnung (PKR)	550
10.11.2. Target Costing	554
10.11.3. Logistikkostenrechnung	556
10.11.4. Qualitätskostenrechnung	556
10.11.5. CIM und Kostenrechnung	556
10.11.6. Expertensysteme und Kostenrechnung	557
10.12. Top-Literatur für den Geschäftsführer	558
11. Investitionsentscheidungen	561
11.1. Worum geht es eigentlich bei der Investitionsrechnung?	564
11.2. Wie wird ein Investitionsproblem strukturiert?	566
11.3. Wichtige Begriffe zur Ermittlung der investitionsrelevanten Grundlagen	569
11.4. Das Instrumentarium der Investitionsrechnung	570
11.4.1. Investitionsausgaben und investitionsrelevanter Nutzen	570
11.4.2. Alle Instrumente auf einen Blick	572
11.5. Die dynamischen Methoden	574
11.5.1. Quicktest	574
11.5.2. Amortisationsmethode	574
11.5.3. Kapitalwertmethode	575
11.5.4. Interne Zinsfußmethode	575
11.5.5. Modifizierte interne Zinsfußmethode	576
11.5.6. Annuitätenmethode	577
11.6. Zinstafeln und Renditendiagramm	577
11.7. Realisationsfolge bei mehreren Investitionsprojekten	580
11.8. Berücksichtigung des Risikos	580
11.9. Fehlerspiegel	581

11.10. Fallbeispiele	582
11.10.1. Kleines Einführungsbeispiel	582
11.10.2. Ein komplexes Einführungsbeispiel (Errichtung einer Autobahnraststätte)	588
11.11. MAPI-Methode	605
11.12. Spezialmodule der Investitionsrechnung	607
11.12.1. Optimaler Ersatzbeschaffungszeitpunkt	607
11.12.2. Liquidationswert Gebäude	609
11.12.3. Instandhaltungsverläufe	610
11.13. Top-Literatur für den Geschäftsführer	616
 12. Wirtschaftlich disponieren, einkaufen, bestellen und lagern.....	617
 12.1. Erfolgspotenzial Materialwirtschaft	620
12.1.1. Fallbeispiel: Wann ist ein computergestütztes Warenwirtschaftssystem (CWWS) profitabel?	621
12.1.2. Fallbeispiel: Wann ist ein allgemeines klassisches Lagerhaltungsprogramm profitabel?	624
12.2. Ziele, Zielkonflikte und Anwendungsgebiete.....	629
12.3. Grundsätzliches	630
12.3.1. Welche Dispositionsverfahren werden in der Praxis verwendet?	630
12.3.2. Wie untergliedern sich die Materialbedarfsarten und die Dispositionsverfahren?	631
12.4. Das Instrumentarium zur wirtschaftlichen Disposition	633
12.4.1. Wirtschaftliche Bestellmengen	633
12.4.2. Einige Sonderfälle der Bestellmenge	638
12.4.3. Wirtschaftliche Losgröße	641
12.4.4. Dynamische bzw. gleitende Losgröße	641
12.4.5. Sensibilität der optimalen Bestellmengen und Losgrößen	643
12.4.6. Fehler bei der Bestellmengenpolitik	643
12.4.7. Meldemengen bzw. Mindestbestände	645
12.4.8. Das Sicherheitslager	645
12.4.9. Variationskoeffizient und XYZ-Klassifikation	647
12.4.10. Bedarfsvorhersage durch exponentielle Glättung	649
12.4.11. Soll-Lagerbestand und Überlager	649

12.5. Fallbeispiele zur Ermittlung des Überlagers	651
12.5.1. Berechnung durch statistische Formel	651
12.5.2. Berechnung durch Testtabelle Plan-Umschlagshäufigkeit	652
12.5.3. Ermittlung des relevanten Überlagers durch Formular	654
12.6. Testtabellen zur Ermittlung der Plan-Umschlags- häufigkeit, des Soll-Sicherheitslagers und der Soll- Meldemenge	659
12.7. Die Entwicklung von Lagerstrategien	663
12.8. Checkliste Bewirtschaftungsempfehlungen	665
12.9. Zusammenfassung in Schaubildern	667
12.9.1. Lageranalyse in Großhandlung (Fallbeispiel)	669
12.10. Top-Literatur für den Geschäftsführer	673
 13. Finanzwirtschaft, Cash-Management	675
 13.1. Sonderformen der Fremdfinanzierung	678
13.1.1. Leasing	679
13.1.2. Factoring	685
13.2. Kapitalflussrechnung	689
13.3. Kapitalbedarfsrechnung aus dem Umsatzprozess	690
13.4. Skontoertrag versus Fremdkapitalzinsen oder Lieferantenkredit versus Bankkredit	695
13.5. Wie attraktiv ist ein Mengenrabatt?	699
13.6. Top-Literatur für den Geschäftsführer	704
 14. Bessere Entscheidungen durch: • ausgewählte statistische Methoden • Auf- und Abzinsung • Leibrenten • einfach realisierbare OR-Methoden	707
 14.1. Einleitung	710
14.2. Strukturierung	710

14.3. Statistische Methoden für noch bessere Entscheidungen	713
14.3.1. Mittelwerte	714
14.3.2. Streuungsmasse	716
14.3.3. Trendverfahren	721
14.3.4. Verteilungen	732
14.3.5. Statistische Prüfverfahren	748
14.4. Zinstabellen, Tilgungspläne, Leibrententabellen, Indextabellen	753
14.4.1. Zinstabellen.....	753
14.4.2. Annuitätentilgung, Tilgungspläne	759
14.4.3. Leibrententabellen	761
14.4.4. Neuere Leibrententabellen.....	766
14.4.5. Indextabellen (Inflationsabgeltung) und realer Rechnungszinsfuß	768
14.4.6. Lineares Interpolieren	770
14.5. Optimale Entscheidungen durch einfach zu realisierende OR-Methoden	772
14.5.1. Warum Optimierung?	772
14.5.2. Gewinnmaximale Produktionsprogramme	773
• Großes Fallbeispiel: Schuhfabrik	775
14.5.3. Minimierung der Rohstoffkosten	799
• Kleines Fallbeispiel: Kostenminimale Baumwollmischungen	799
• Großes Fallbeispiel: Kostenminimale Baumwollmischungen	803
• Fallbeispiel: Gemengeoptimierung in der Flaschenglasindustrie	814
14.5.4. Kostenminimale, deckungsbeitragsmaximale und durchlaufminimale Maschinenbelegung	820
• Fallbeispiel: Kostenminimale Maschinenbelegung bei Auftragsfertigung	820
• Fallbeispiel: Deckungsbeitragsmaximale Maschinenbelegung bei Serienfertigung (Flaschenglasfabrik)	824
• Fallbeispiel: Durchlaufminimale Maschinenbelegung in einer Knopffabrik	828
14.5.5. Simulation	832
• Fallbeispiel: Lagersimulation	861
• Fallbeispiel: Investitionsbeurteilung	868
14.6. Top-Literatur für den Geschäftsführer	882

15. Computerprogramme	885
15.1. Programme zu Kapitel 1	888
15.2. Programme zu Kapitel 2	889
15.2.1. »QuickReport«	889
15.3. Programme zu Kapitel 3	900
15.3.1. »BigKenn«	900
15.4. Programme zu Kapitel 4	913
15.4.1. MDA (Multiple Diskriminanzanalyse) nach der vereinfachten Methode	913
15.4.2. MDA (Multiple Diskriminanzanalyse) nach Beermann	913
15.5. Programme zu Kapitel 5	913
15.6. Programme zu Kapitel 6	914
15.6.1. »PlanB«	914
15.7. Programme zu Kapitel 7	932
15.7.1. »PlanUB«	932
15.8. Programme zu Kapitel 8	944
15.9. Programme zu Kapitel 9	944
15.10. Programme zu Kapitel 10	945
15.10.1. »VarFix« (Kostentrennung in fix und variabel)	945
15.10.2. »QuickBreak«	949
15.11. Programme zu Kapitel 11	954
15.11.1. InvestR (Investitionsrechnung)	954
15.12. Programme zu Kapitel 12	972
15.13. Programme zu Kapitel 13	973
15.13.1. »Kapitalflussrechnung«	973
15.13.2. »Annuitätentilgung«	973
15.13.3. »Skonto« (Die Vorteilhaftigkeit der Skontoausnutzung auf einen Blick)	975
15.13.4. »Liquidationswert Gebäude«	978
15.14. Programme zu Kapitel 14	978
16. Anhang	979
Stichwortverzeichnis	1209