

Inhaltsübersicht

| | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Grundlagen der Jahresabschlussanalyse | 1 |
| 1.1 | Inhaltsbestimmung und Erkenntnisziele | 1 |
| 1.2 | Der Jahresabschluss als Datengrundlage | 1 |
| 1.3 | Adressaten der Jahresabschlussanalyse | 2 |
| 1.4 | Methoden der Jahresabschlussanalyse | 4 |
| 2. | Von der quantitativen Jahresabschlusserstellung zur qualitativen Jahresabschlussanalyse | 6 |
| 2.1 | Der Jahresabschluss im Spannungsfeld heterogener Funktionen | 6 |
| 2.2 | Die Aufbereitung des Jahresabschlusses | 12 |
| 2.3 | Die Aufstellung der bereinigten Bilanz | 20 |
| 2.4 | Bereinigung und Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung | 22 |
| 3. | Kennzahlen in der Jahresabschlussanalyse | 24 |
| 3.1 | Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse | 24 |
| 3.2 | Erfolgswirtschaftliche Analyse | 66 |
| 3.3 | Kapitalmarktorientierte Erfolgs- bzw Rentabilitätsanalyse | 89 |
| 3.4 | Wertorientierte Unternehmensanalyse | 92 |
| 3.5 | Wertschöpfungsanalyse | 94 |
| 4. | Gesetzliche Verpflichtungen zur Berichterstattung mittels Kennzahlen | 98 |
| 4.1 | Stellungnahmen und Fachgutachten | 100 |
| 4.2 | Finanzielle Leistungsindikatoren im Detail | 101 |
| 4.3 | Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren im Detail | 107 |
| 4.4 | Leistungsindikatoren gem Taxonomie-Verordnung | 108 |
| 5. | Besonderheiten der Konzernabschlussanalyse | 110 |
| 5.1 | Der Konzernabschluss als Grundlage der Analyse | 110 |
| 5.2 | Konsolidierung der Einzelabschlüsse | 111 |
| 5.3 | Nicht beherrschende Anteile | 113 |
| 5.4 | Betriebsvergleich, Branchenvergleich, Benchmarking | 114 |
| 6. | Jahresabschlussanalyse zur Feststellung möglicher Krisen | 117 |
| 6.1 | Krisen und Krisenursachen | 117 |
| 6.2 | Symptome und Ursachen einer Krise | 118 |
| 6.3 | Bilanzielle Indikatoren der Krisenentwicklung und Maßgrößen zur finanziellen Restrukturierung | 125 |
| 6.4 | URG-Kennzahlen | 130 |
| 6.5 | Diskriminanzanalyse | 132 |
| 6.6 | Rating | 136 |
| 6.7 | Quicktest zur Bonitätseinstufung eines Unternehmens | 136 |
| 6.8 | Zahlungsunfähigkeit und unternehmensrechtliche Fortbestandsprognose | 137 |
| 7. | Fallbeispiel Elektromotoren AG | 141 |
| 7.1 | Jahresabschlüsse der Elektromotoren AG für die Jahre 20X1–20X3 | 141 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 7.2 | Kennzahlenanalyse der Elektromotoren AG aus der Sicht des externen Analytikers | 152 |
| 7.3 | Kennzahlenanalyse der Elektromotoren AG aus der Sicht des internen Analytikers auf Basis bereinigter Daten | 175 |
| 7.4 | URG-Kennzahlen der Elektromotoren AG | 198 |
| 8. | Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Kennzahlen | 200 |
| 8.1 | Die grundlegenden Unternehmensziele | 200 |
| 8.2 | Die Unternehmensplanung als Grundlage der Unternehmenssteuerung | 200 |
| 8.3 | Budgetierung | 204 |
| 8.4 | Die Finanzplanung | 218 |
| 8.5 | Die Bilanzplanung | 221 |
| 8.6 | Kennzahlen als Planungs- und Kontrollinstrumente (Kennzahlensysteme) | 222 |
| 8.7 | Budget 20X4 der Elektromotoren AG | 239 |
| 8.8 | Kennzahlenpyramide der Elektromotoren AG | 253 |
| 8.9 | Kennzahlensystem mit dem RONA als Spitzenkennzahl | 259 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsübersicht | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
| Literaturverzeichnis | XXIII |
| 1. Grundlagen der Jahresabschlussanalyse | |
| 1.1 Inhaltsbestimmung und Erkenntnisziele | 1 |
| 1.2 Der Jahresabschluss als Datengrundlage..... | 1 |
| 1.21 Besonderheiten bei Jahresabschlüssen von Einzel- unternehmen und Personengesellschaften | 2 |
| 1.3 Adressaten der Jahresabschlussanalyse | 2 |
| 1.31 Externe Jahresabschlussanalyse | 3 |
| 1.32 Interne Jahresabschlussanalyse..... | 4 |
| 1.4 Methoden der Jahresabschlussanalyse..... | 4 |
| 1.41 Grundsätze der Kennzahlenbildung | 4 |
| 1.42 Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Kennzahlen | 5 |
| 2. Von der quantitativen Jahresabschlusserstellung zur qualitativen Jahresabschlussanalyse | |
| 2.1 Der Jahresabschluss im Spannungsfeld heterogener Funktionen | 6 |
| 2.11 Konsequenzen der heterogenen Rechnungslegungs- vorschriften im Allgemeinen | 7 |
| 2.12 Konsequenzen für den Analytiker | 8 |
| 2.121 Analysefördernde und -hemmende Regelungen | 9 |
| 2.121.1 Analysefördernde Regelungen..... | 9 |
| 2.121.2 Analysehemmende Regeln | 11 |
| 2.2 Die Aufbereitung des Jahresabschlusses..... | 12 |
| 2.21 Aufbau und Ablauf der Jahresabschlussanalyse..... | 12 |
| 2.22 Die Behandlung einzelner Posten des Jahresabschlusses..... | 13 |
| 2.221 Aktive und passive latente Steuern | 13 |
| 2.222 Rechnungsabgrenzungsposten | 13 |
| 2.223 Derivativer Firmenwert | 13 |
| 2.224 Aktivierungsverbot für nicht entgeltlich erworbene immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens | 14 |
| 2.225 Geringwertige Vermögensgegenstände (Wirtschaftsgüter) | 15 |
| 2.23 Behandlung der stillen Reserven und stillen Lasten | 15 |
| 2.24 Leasing..... | 15 |
| 2.25 Umgliederungen | 17 |
| 2.251 Die Fristigkeit des Vermögens und der Passiva | 17 |
| 2.251.1 Fristigkeit des Vermögens..... | 17 |
| 2.251.2 Die Fristigkeit des Fremdkapitals..... | 18 |
| 2.251.3 Die Fristigkeit des Eigenkapitals | 19 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.26 | Saldierungen..... | 19 |
| 2.261 | Liquide Mittel mit täglich fälligen Bankverbindlichkeiten | 19 |
| 2.262 | Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen | 19 |
| 2.263 | Aktiva zur Deckung bestimmter Fremdkapitalposten..... | 19 |
| 2.3 | Die Aufstellung der bereinigten Bilanz..... | 20 |
| 2.31 | Bereinigung der Aktiv-Seite..... | 20 |
| 2.32 | Bereinigung der Passiv-Seite..... | 21 |
| 2.321 | Fremdkapital | 21 |
| 2.322 | Eigenkapital | 21 |
| 2.4 | Bereinigung und Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung..... | 22 |
| 2.41 | Korrekturen im Einklang mit Bereinigungen der Vermögensbilanz | 22 |
| 2.42 | Außerordentliche Erträge und Aufwendungen | 22 |
| 2.43 | Sonstige unregelmäßige/außerplanmäßige Erträge und Aufwendungen..... | 23 |
| 3. Kennzahlen in der Jahresabschlussanalyse | | |
| 3.1 | Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse | 24 |
| 3.11 | Investitionsanalyse | 24 |
| 3.111 | Intensitätskennzahlen | 26 |
| 3.12 | Kennzahlen des (Sach-)Anlagenbereichs..... | 27 |
| 3.121 | Sachanlagenabnutzungsgrad..... | 27 |
| 3.122 | Abschreibungsquote..... | 28 |
| 3.123 | Investitionsquote | 29 |
| 3.124 | Wachstumsquote | 29 |
| 3.13 | Vermögensumschlagszahlen und Umschlagsdauer | 30 |
| 3.131 | Cash Conversion Cycle (Kapitalbindungsdauer vom Einkauf zum Verkauf)..... | 36 |
| 3.14 | Finanzierungsanalyse..... | 36 |
| 3.141 | Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote | 37 |
| 3.142 | Verschuldungsgrad | 38 |
| 3.143 | Fremdkapitalstruktur..... | 38 |
| 3.143.1 | Verzinsliches und unverzinsliches Fremdkapital | 38 |
| 3.143.11 | Nettoverschuldung | 40 |
| 3.143.12 | Gearing..... | 41 |
| 3.143.13 | Effektivverschuldung | 41 |
| 3.143.14 | Optimaler Verschuldungsgrad | 41 |
| 3.143.2 | Lang- und kurzfristige Kredite | 43 |
| 3.15 | Liquiditätsanalyse (Analyse der horizontalen Bilanzstruktur)..... | 43 |
| 3.151 | Statische Liquiditätsanalyse (Bestandsgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse) | 44 |
| 3.151.1 | Fristenkongruenz..... | 44 |
| 3.151.11 | Deckungsregeln (horizontale Finanzierungsregeln) | 44 |
| 3.151.111 | Anlagendeckungsgrade..... | 45 |
| 3.151.112 | Working Capital | 46 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 3.151.12 | Kritik der statischen Liquiditätsanalyse | 48 |
| 3.152 | Dynamische Liquiditätsanalyse (auf Basis von Stromgrößen) | 48 |
| 3.152.1 | Selbstfinanzierung | 49 |
| 3.152.11 | Selbstfinanzierungsgrad..... | 50 |
| 3.152.2 | Innenfinanzierung..... | 50 |
| 3.152.21 | Innenfinanzierungsgrad der Investition und Investitionsgrad | 51 |
| 3.16 | Geldfluss- bzw Kapitalflussrechnung | 51 |
| 3.161 | Zweck und Gesetzeslage | 51 |
| 3.162 | Aktivitätsbereiche und Fondskonzeptionen..... | 52 |
| 3.162.1 | Finanzmittelfonds..... | 53 |
| 3.162.2 | Aktivitätsbereiche | 54 |
| 3.162.21 | Nettogeldfluss aus laufender Geschäftstätigkeit..... | 55 |
| 3.162.211 | Geldfluss aus dem Ergebnis | 57 |
| 3.162.212 | Geldfluss aus der Veränderung der kurzfristigen Bestände.... | 58 |
| 3.162.22 | Nettogeldfluss aus der Investitionstätigkeit..... | 59 |
| 3.162.23 | Nettogeldfluss aus der Finanzierungstätigkeit | 60 |
| 3.162.24 | Fondsveränderungsrechnung | 62 |
| 3.163 | BMC-Methode | 62 |
| 3.164 | Analyse der Kapital- bzw Geldflussrechnung..... | 64 |
| 3.164.1 | Innenfinanzierungsgrad und Investitionsdeckung..... | 65 |
| 3.164.2 | Dynamischer Verschuldungsgrad..... | 65 |
| 3.164.3 | Dynamischer Liquiditätsgrad | 65 |
| 3.164.4 | Cash Burn Rate | 66 |
| 3.2 | Erfolgswirtschaftliche Analyse..... | 66 |
| 3.21 | Analyse der Erfolgsstruktur | 66 |
| 3.211 | Ertragsstruktur | 66 |
| 3.212 | Aufwandsstruktur..... | 67 |
| 3.22 | Erfolgsspaltung nach der Regelmäßigkeit..... | 69 |
| 3.221 | Regelmäßige Ergebnisbestandteile..... | 69 |
| 3.222 | Nicht regelmäßige (außergewöhnliche) Ergebnisbestandteile | 69 |
| 3.23 | Gesamtkonzept der Erfolgsspaltung nach der Regelmäßigkeit..... | 71 |
| 3.231 | Bruttoergebnis vom Umsatz nach dem Umsatz- kostenverfahren | 73 |
| 3.232 | Bruttogewinnspanne | 73 |
| 3.233 | Handelsspanne..... | 74 |
| 3.234 | Betriebserfolg | 74 |
| 3.235 | Finanzerfolg..... | 74 |
| 3.235.1 | Ergebnis aus Finanzinvestitionen..... | 75 |
| 3.235.2 | Finanzierungsaufwendungen..... | 75 |
| 3.236 | Earnings-before-Kennzahlen: EBIT, EBT, EBITDA | 76 |
| 3.236.1 | EBITDA | 76 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3.236.2 | EBIT..... | 77 |
| 3.236.3 | EBITA..... | 78 |
| 3.236.4 | EBT | 79 |
| 3.24 | Rentabilitätsanalyse..... | 79 |
| 3.241 | Umsatz- und Kapitalrentabilität..... | 80 |
| 3.241.1 | Umsatzrentabilität..... | 80 |
| 3.241.2 | Gesamtkapitalrentabilität | 81 |
| 3.241.3 | Eigenkapitalrentabilität..... | 84 |
| 3.242 | Leverage-Effekt | 84 |
| 3.243 | Berechnungsvarianten der Kapitalrentabilität | 86 |
| 3.243.1 | RONA, ROCE, ROIC, NOPAT, NOPLAT | 87 |
| 3.244 | CFROI (Cash Flow Return on Investment) | 89 |
| 3.3 | Kapitalmarktorientierte Erfolgs- bzw Rentabilitätsanalyse..... | 89 |
| 3.31 | Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)..... | 89 |
| 3.32 | Kurs-Gewinn-Verhältnis (Price-Earnings-Ratio)..... | 90 |
| 3.33 | Dividendenrentabilität..... | 91 |
| 3.34 | Ausschüttungsquote..... | 91 |
| 3.35 | Buchwert je Aktie | 91 |
| 3.4 | Wertorientierte Unternehmensanalyse | 92 |
| 3.41 | Economic Value Added..... | 92 |
| 3.5 | Wertschöpfungsanalyse | 94 |
| 3.51 | Grundlagen der Wertschöpfungsrechnung..... | 94 |
| 3.52 | Wertschöpfungsentstehungsrechnung..... | 95 |
| 3.53 | Wertschöpfungsverteilungsrechnung..... | 95 |
| 3.54 | Mitarbeiterproduktivität..... | 96 |
| 3.55 | Fertigungstiefe..... | 96 |
| 4. Gesetzliche Verpflichtungen zur Berichterstattung mittels Kennzahlen | | |
| 4.1 | Stellungnahmen und Fachgutachten | 100 |
| 4.11 | AFRAC..... | 100 |
| 4.12 | Fachsenat für Betriebswirtschaft | 101 |
| 4.2 | Finanzielle Leistungsindikatoren im Detail..... | 101 |
| 4.21 | Umsatzerlöse | 103 |
| 4.22 | Ergebnis vor Zinsen und Steuern..... | 104 |
| 4.23 | Umsatzrentabilität..... | 104 |
| 4.24 | Kapitalrentabilitäten | 104 |
| 4.241 | Eigenkapitalrentabilität..... | 105 |
| 4.242 | Gesamtkapitalrentabilität | 105 |
| 4.25 | Nettoverschuldung..... | 105 |
| 4.26 | Nettoumlaufvermögen..... | 106 |
| 4.27 | Eigen- und Fremdkapitalquote..... | 106 |
| 4.28 | Nettoverschuldungsgrad | 106 |
| 4.29 | Cashflow-Kennzahlen..... | 106 |
| 4.3 | Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren im Detail..... | 107 |
| 4.4 | Leistungsindikatoren gem Taxonomie-Verordnung | 108 |

| | | |
|-------|---|-----|
| | 5. Besonderheiten der Konzernabschlussanalyse | |
| 5.1 | Der Konzernabschluss als Grundlage der Analyse | 110 |
| 5.2 | Konsolidierung der Einzelabschlüsse | 111 |
| 5.21 | Probleme des anlässlich der Konsolidierung errechneten Firmenwertes..... | 112 |
| 5.211 | Ermittlung des Firmenwertes | 112 |
| 5.212 | Behandlung des aus der Konsolidierung entstandenen Firmenwertes in der Analyse | 113 |
| 5.3 | Nicht beherrschende Anteile..... | 113 |
| 5.4 | Betriebsvergleich, Branchenvergleich, Benchmarking..... | 114 |
| 5.41 | Betriebsvergleich..... | 114 |
| 5.42 | Branchenvergleich | 114 |
| 5.43 | Benchmarking..... | 114 |
| 5.431 | Vergleichswerte..... | 114 |
| | 6. Jahresabschlussanalyse zur Feststellung möglicher Krisen | |
| 6.1 | Krisen und Krisenursachen..... | 117 |
| 6.2 | Symptome und Ursachen einer Krise | 118 |
| 6.21 | Indikatoren für die potentielle Krise (1. Stufe)..... | 119 |
| 6.22 | Indikatoren für die latente Krise (2. Stufe) | 123 |
| 6.23 | Indikatoren einer akuten Krise (3. Stufe)..... | 124 |
| 6.3 | Bilanzielle Indikatoren der Krisenentwicklung und Maßgrößen zur finanziellen Restrukturierung..... | 125 |
| 6.31 | Negative Eigenkapitalveränderung | 125 |
| 6.32 | Ergebnisentwicklung..... | 126 |
| 6.33 | Finanzierung | 127 |
| 6.331 | Betriebsvergrößerung bei nicht fristentsprechender Finanzierung | 127 |
| 6.332 | Abgehen von einer fristenkongruenten Finanzierung | 127 |
| 6.333 | Umschichtung von Umlauf- in Anlagevermögen bei gleichbleibender Kapitalstruktur | 127 |
| 6.334 | Gleichbleibende Ausgabenentwicklung bei fallenden Gewinnen | 127 |
| 6.335 | Forderungsverkauf (Factoring) | 128 |
| 6.336 | Verbindlichkeiten/Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen..... | 128 |
| 6.34 | Bilanzpolitische Maßnahmen | 128 |
| 6.4 | URG-Kennzahlen | 130 |
| 6.41 | Eigenmittelquote nach § 23 URG..... | 131 |
| 6.42 | Fiktive Schuldentilgungsdauer gem § 24 URG..... | 131 |
| 6.5 | Diskriminanzanalyse..... | 132 |
| 6.51 | Allgemeines | 132 |
| 6.52 | Empirische Untersuchung Altmans..... | 133 |
| 6.521 | Die Untersuchung Altmans, angewendet auf die Elektromotoren AG (Kap 7) | 134 |

| | | |
|--|---|-----|
| 6.53 | Im Bankensektor entwickeltes (einfaches) Diskriminanz-analysemodell..... | 135 |
| 6.531 | Diskriminanzmodell, angewendet auf die Elektromotoren AG..... | 135 |
| 6.6 | Rating | 136 |
| 6.7 | Quicktest zur Bonitätseinstufung eines Unternehmens | 136 |
| 6.8 | Zahlungsunfähigkeit und unternehmensrechtliche Fortbestandsprognose..... | 137 |
| 6.81 | Empirische Untersuchung Beavers hinsichtlich der Voraussage der Zahlungsunfähigkeit | 137 |
| 6.82 | Fortbestandsprognose..... | 138 |
| 7. Fallbeispiel Elektromotoren AG | | |
| 7.1 | Jahresabschlüsse der Elektromotoren AG für die Jahre 20X1–20X3 | 141 |
| 7.11 | Bilanzen der Jahre 20X1–20X3 (Zahlen in 1.000 €)..... | 142 |
| 7.12 | Die Gewinn- und Verlustrechnung für die Geschäftsjahre 20X1–20X3 | 144 |
| 7.13 | Anlagenspiegel 20X3 und 20X2..... | 145 |
| 7.14 | Eigenkapitalspiegel für die Geschäftsjahre 20X2 und 20X3 | 146 |
| 7.15 | Anhang zum Jahresabschluss 20X3 | 147 |
| 7.16 | Geldflussrechnung..... | 150 |
| 7.2 | Kennzahlenanalyse der Elektromotoren AG aus der Sicht des externen Analytikers..... | 152 |
| 7.21 | Investitions- und Finanzierungsanalyse..... | 152 |
| 7.211 | Strukturbilanz nach Fristigkeiten..... | 152 |
| 7.212 | Investitionsanalyse | 153 |
| 7.213 | Umschlagshäufigkeiten und Umschlagdauer..... | 157 |
| 7.214 | Finanzierungsanalyse..... | 160 |
| 7.22 | Liquiditätsanalysen..... | 162 |
| 7.221 | Liquiditätsanalyse auf Grundlage von Bestandsgrößen..... | 162 |
| 7.222 | Liquiditätsanalyse auf der Grundlage von Stromgrößen..... | 165 |
| 7.23 | Analyse der Erfolgsrechnung..... | 167 |
| 7.231 | Erfolgsstruktur | 167 |
| 7.232 | Erfolgsmessgrößen | 168 |
| 7.232.1 | Bruttoergebnis vom Umsatz – Bruttogewinnspanne | 168 |
| 7.232.2 | Earnings-before-Kennzahlen..... | 169 |
| 7.233 | Rentabilitätsanalysen..... | 169 |
| 7.233.1 | Umsatzrentabilität..... | 169 |
| 7.233.2 | Kapitalrentabilitäten | 170 |
| 7.233.21 | ROI, ROE..... | 170 |
| 7.233.22 | ROCE..... | 171 |
| 7.24 | Wertorientierte Analyse | 172 |
| 7.241 | Economic Value Added..... | 172 |

| | | |
|--|--|-----|
| 7.242 | Wertschöpfungsanalyse | 174 |
| 7.242.1 | Entstehungsrechnung | 174 |
| 7.242.2 | Verteilungsrechnung..... | 174 |
| 7.3 | Kennzahlenanalyse der Elektromotoren AG aus der Sicht des internen Analytikers auf Basis bereinigter Daten..... | 175 |
| 7.31 | Begründung und Durchführung der nachstehenden Bereinigungen | 175 |
| 7.311 | Bereinigte Bilanzen..... | 177 |
| 7.312 | Bereinigte Erfolgsrechnungen | 180 |
| 7.312.1 | Gesamtkostenverfahren..... | 180 |
| 7.312.2 | Umsatzkostenverfahren..... | 181 |
| 7.312.21 | Überleitung der Gewinn- und Verlustrechnung in das Umsatzkostenverfahren..... | 182 |
| 7.32 | Investitions- und Finanzierungsanalyse..... | 188 |
| 7.321 | Investitionsanalyse | 188 |
| 7.322 | Umschlagshäufigkeiten und Umschlagdauer | 190 |
| 7.323 | Finanzierungsanalyse | 191 |
| 7.33 | Liquiditätsanalysen..... | 193 |
| 7.331 | Liquiditätsanalyse auf der Grundlage von Bestandsgrößen | 193 |
| 7.332 | Liquiditätsanalyse auf Basis von Stromgrößen..... | 194 |
| 7.34 | Strukturanalyse der Erfolgsrechnung | 195 |
| 7.35 | Erfolgsmessgrößen | 196 |
| 7.351 | Bruttoergebnis vom Umsatz, Bruttogewinnspanne | 196 |
| 7.352 | Earnings-before-Kennzahlen | 196 |
| 7.36 | Rentabilitätsanalysen..... | 196 |
| 7.361 | Umsatzrentabilität | 196 |
| 7.362 | Kapitalrentabilitäten | 197 |
| 7.362.1 | ROI, ROE..... | 197 |
| 7.362.2 | ROCE..... | 198 |
| 7.4 | URG-Kennzahlen der Elektromotoren AG | 198 |
| 7.41 | Eigenmittelquote..... | 198 |
| 7.42 | Fiktive Schuldentilgungsdauer | 199 |
| 8. Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Kennzahlen | | |
| 8.1 | Die grundlegenden Unternehmensziele..... | 200 |
| 8.2 | Die Unternehmensplanung als Grundlage der Unternehmenssteuerung | 200 |
| 8.21 | Die Bedeutung der Planung für die Unternehmenssteuerung..... | 203 |
| 8.3 | Budgetierung | 204 |
| 8.31 | Koordinationserfordernisse der Budgetierung | 205 |
| 8.311 | Zeitliche Koordination..... | 207 |
| 8.312 | Vertikale und horizontale Koordination..... | 207 |
| 8.313 | Koordination von Planungs- und Istrechnung..... | 208 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 8.32 | Die Anforderungen an die Kostenrechnung als Instrument der Unternehmensbudgetierung | 209 |
| 8.321 | Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung | 209 |
| 8.322 | Die Kosten in ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad | 210 |
| 8.33 | Das Leistungsbudget als die erfolgswirtschaftliche Komponente der Budgetierung | 211 |
| 8.331 | Die quantitative Darstellung des Leistungsbudgets nach dem Umsatzkostenverfahren | 212 |
| 8.331.1 | Schema des Leistungsbudgets nach dem Umsatzkostenverfahren | 212 |
| 8.332 | Wesentliche Bestandteile des Leistungsbudgets | 214 |
| 8.332.1 | Deckungsbeitragsrechnung | 214 |
| 8.332.2 | Break-even-Analyse | 215 |
| 8.332.3 | Prioritätensteuerung | 217 |
| 8.332.4 | Isodeckungsbeitragskurven | 217 |
| 8.332.5 | Behandlung der sonstigen betrieblichen Erträge in der Deckungsbeitragsrechnung | 217 |
| 8.34 | Grenzplankosten BAB | 218 |
| 8.4 | Die Finanzplanung | 218 |
| 8.41 | Ziele des Finanzplanes | 220 |
| 8.5 | Die Bilanzplanung | 221 |
| 8.6 | Kennzahlen als Planungs- und Kontrollinstrumente (Kennzahlensysteme) | 222 |
| 8.61 | Das Du Pont-Kennzahlensystem als integrierter Teil der Budgetierung | 224 |
| 8.611 | Die aus dem Du Pont-System abgeleitete Kennzahlenpyramide | 227 |
| 8.611.1 | Der ROI (Return on Investment) als Spitzenkennzahl (Spitze der Kennzahlenpyramide) | 229 |
| 8.611.2 | Eigenkapitalrentabilität (ROE) und der Leverage-Effekt | 230 |
| 8.611.3 | Umsatzrentabilität und Umschlagshäufigkeit (die zweite Ebene der Kennzahlenpyramide) | 232 |
| 8.611.31 | Umsatzrentabilität | 232 |
| 8.611.32 | Umschlagshäufigkeit des Vermögens | 232 |
| 8.611.321 | Die Umschlagshäufigkeit des Warenlagers | 233 |
| 8.611.322 | Die Umschlagshäufigkeit der Debitoren | 235 |
| 8.611.323 | Die Umschlagshäufigkeit der Kreditoren | 236 |
| 8.611.4 | Der Deckungsbeitrag (die dritte Ebene der Kennzahlenpyramide) | 238 |
| 8.611.5 | Die operative Unternehmensplanung (die vierte Ebene der Kennzahlenermittlung) | 239 |
| 8.7 | Budget 20X4 der Elektromotoren AG | 239 |
| 8.71 | Grundlagen für das Leistungsbudget | 239 |
| 8.72 | Aufteilung der betrieblichen Aufwendungen 20X3 auf die Kostenstellen | 241 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 8.73 | Plan-G&V 20X4 mit Gegenüberstellung zu 20X3 | 242 |
| 8.731 | Erläuterungen zur Plangewinn- und -verlustrechnung 20X4 | 243 |
| 8.74 | Vermögens- und Schuldenplanung | 248 |
| 8.75 | Planbilanz | 250 |
| 8.76 | Finanzplan | 251 |
| 8.761 | Anmerkungen zum Finanzplan..... | 253 |
| 8.8 | Kennzahlenpyramide der Elektromotoren AG | 253 |
| 8.81 | Erläuterungen zur Kennzahlenpyramide..... | 255 |
| 8.811 | Vermögensrentabilität | 255 |
| 8.812 | Eigenkapitalrentabilität..... | 256 |
| 8.813 | Umsatzrentabilität 20X4 der Elektromotoren AG..... | 256 |
| 8.814 | Vermögensumschlagshäufigkeit der Elektromotoren AG 20X4 | 257 |
| 8.815 | Warenumschlagshäufigkeit 20X4..... | 257 |
| 8.816 | Debitorenumschlagshäufigkeit der Elektromotoren AG 20X4 | 257 |
| 8.82 | Budgetzusammenstellung der Elektromotoren AG | 258 |
| 8.9 | Kennzahlensystem mit dem RONA als Spitzenkennzahl | 259 |
| 8.91 | Anwendung des RONA auf die Elektromotoren AG..... | 260 |
| 8.92 | Das Kennzahlensystem mit dem RONA als Spitzenkennzahl im Zielsystem des Daimlerkonzerns..... | 261 |
| | Stichwortverzeichnis | 267 |