

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Symbolverzeichnis	XXVII
1 Operative Planung und Kontrolle	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Grundlagen der operativen Planung	11
1.2.1 Notwendigkeit der Planung und Planungsbegriff	11
1.2.2 Planungsproblematik	21
1.2.3 Kontrolle der Planung und Umsetzung	22
1.2.4 Planungsarten	25
1.2.4.1 Planung nach der Datensituation	26
1.2.4.2 Planung nach dem Inhalt	26
1.2.4.3 Planung nach den Funktionsbereichen	30
1.2.4.4 Planung nach dem Integrationsgrad	31
1.2.4.5 Planung nach dem Zeitraum	32
1.2.4.6 Planung nach den Planungsebenen	33
1.3 Koordination der operativen Planung	41
1.3.1 Vertikale Koordination	41
1.3.1.1 Maßnahmen zur Lösung des vertikalen Koordinationsproblems	42
1.3.1.2 Top-down-Planung	43
1.3.1.3 Bottom-up-Planung	44
1.3.1.4 Gegenstromverfahren	46
1.3.2 Horizontale Koordination	49
1.3.2.1 Simultanplanung	51
1.3.2.2 Sukzessivplanung	51
1.3.3 Zeitliche Koordination	52
1.3.3.1 Koordination von Plänen mit unterschiedlichen Zeithorizonten	53
1.3.3.2 Planungsrhythmus	55
1.3.4 Koordination der Verwendung nach	59

1.4 Operative Funktionsbereichsplanung und bereichsübergreifende Planung	61
1.4.1 Koordination der Teilpläne	61
1.4.2 Funktionsbereichsplanung	63
1.4.2.1 Operativer Absatzplan	63
1.4.2.2 Operativer Produktionsplan	70
1.4.2.3 Operativer Beschaffungsplan	76
1.4.3 Bereichsübergreifende Planung	78
1.4.3.1 Operativer Personalplan	78
1.4.3.2 Investitionsplan	84
1.4.3.3 Finanzplan	87
1.5 Budgetierung	91
1.5.1 Einführung in die Budgetierung	91
1.5.2 Einzelbudgets	96
1.5.2.1 Umsatz-/Leistungsbudget	98
1.5.2.2 Produktionsbudget	99
1.5.2.3 Materialkostenbudget	100
1.5.2.4 Fertigungslohnbudget	101
1.5.2.5 Gemeinkostenbudget	102
1.5.2.6 Kostenplanung mit der Plankostenrechnung	102
1.5.2.6.1 Einführung in die Plankostenrechnung	102
1.5.2.6.2 Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	125
1.5.2.6.3 Kostenplanung mit der flexiblen Plankosten- Rechnung auf Vollkostenbasis	127
1.5.2.6.4 Kostenplanung mit der flexiblen Plankosten- Rechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplan- kostenrechnung)	133
1.5.3 Gesamtbudgets	138
1.5.3.1 Budgetierte Betriebsergebnisrechnung (Plan-KER)	138
1.5.3.2 Budgetierte Erfolgsrechnung (Plan-GuV)	139
1.5.3.3 Budgetierte Bilanz (Plan-Bilanz)	141
1.5.3.4 Budgetierter Finanzplan (Plan-Kapitalflussrechnung)	141
1.5.4 Kritische Betrachtung der operativen Budgetierung	145
1.6 Postulat der elastischen Planung	149
1.7 Kontrolle der operativen Planung	153
1.7.1 Grundlagen der Kontrolle	153
1.7.2 Budgetkontrollen und Verhaltensweisen	158
1.7.3 Darstellung und Bewertung von Abweichungen	165
1.7.4 Kennzahlen und Abweichungsanalysen	170

1.7.5 Kostenkontrolle in der Plankostenrechnung	173
1.7.5.1 Kostenkontrolle in der starren Plankostenrechnung	173
1.7.5.2 Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	176
1.7.5.3 Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	181
2 Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene	185
2.1 Kennzahlenanalyse und Datenaufbereitung	185
2.1.1 Einführung in die Kennzahlenanalyse	186
2.1.2 Datenaufbereitung	197
2.1.2.1 Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	201
2.1.2.1.1 Analyse der Erfolgserzielung	202
2.1.2.1.2 Analyse der Erfolgsverwendung	230
2.1.2.2 Aufbereitung der Bilanz	236
2.1.2.2.1 Aufbereitung der Aktivseite	240
2.1.2.2.2 Aufbereitung der Passivseite	253
2.1.3 Bewertung von Kennzahlen	272
2.2 Gesamtbetriebliche Kennzahlenanalyse	281
2.2.1 Vorbemerkungen	281
2.2.2 Betriebswirtschaftlicher Erfolg und Gewinnbegriff	285
2.2.3 Teil-Erfolgskennzahlen zur Erfolgserzielung	293
2.2.3.1 Anteil Ordentlicher Betriebserfolg am Ordentlichen Erfolg vor Steuern	295
2.2.3.2 Anteil Finanz- und Verbunderfolg am Ordentlichen Erfolg vor Steuern	296
2.2.3.3 Anteil Außergewöhnlicher und periodenfremder Erfolg am Ordentlichen Erfolg vor Steuern	297
2.2.3.4 Anteil Bewertungserfolg am Ordentlichen Erfolg vor Steuern	298
2.2.4 Analyse der Erfolgsverwendung	299
2.2.4.1 Anteil Ausschüttung/Entnahmen durch Erfolg	300
2.2.4.2 Analyse der Selbstfinanzierung	301
2.2.4.3 Anteil Steueraufwand durch Erfolg	302
2.2.4.4 Analyse der stillen Reserven	303

2.2.5 Vermögensstrukturanalyse	304
2.2.5.1 Anlagenintensität, Investitionsintensität und Investitionsquote	306
2.2.5.2 Sachanlagenintensität	312
2.2.5.3 Vermögensintensität	313
2.2.5.4 Umlaufintensität	314
2.2.5.5 Vorratsintensität	315
2.2.5.6 Forderungsintensität	317
2.2.5.7 Kassenmittelintensität	318
2.2.6 Entscheidungen über Produkte, Produktionsprogramm und kurzfristige Preisuntergrenzen mittels Deckungsbeitragsrechnung	320
2.2.7 Analyse wertschöpfender Tätigkeiten	328
2.2.8 Optimierung der Durchlaufzeit	331
2.2.9 Wachstumsquote	333
3 Operative Kennzahlenanalyse in den Funktionsbereichen	339
3.1 Beschaffungs-Controlling	341
3.1.1 Funktionsbereich Beschaffung	341
3.1.2 Methoden, Techniken und Kennzahlen der Beschaffung	347
3.1.2.1 Teilfunktion Disposition und Lagerung	347
3.1.2.1.1 ABC-Analyse der Materialien	347
3.1.2.1.2 Lagerungskennzahlen	354
3.1.2.1.3 Bestandskennzahlen	360
3.1.2.2 Teilfunktion Einkauf und Transport	373
3.1.2.2.1 ABC-Analyse der Lieferanten	373
3.1.2.2.2 XYZ- und ABC-XYZ-Analyse	390
3.1.2.2.3 Lieferantenaudit	404
3.1.2.2.4 Materialeinkaufsvolumen	413
3.1.2.2.5 Aufgaben des Einkaufs	417
3.1.2.2.5.1 Qualität	418
3.1.2.2.5.2 Menge	420
3.1.2.2.5.3 Zeit	432
3.1.2.2.5.4 Preis	437
3.1.2.3 Lieferantenkreditdauer	444

3.2 Controlling der innerbetrieblichen Logistik	459
3.2.1 Vorbemerkungen	459
3.2.2 Logistikkosten pro Bezugsgröße	465
3.2.3 Zeitbezogene Kennzahlen	466
3.2.4 Lieferbereitschaftsquote	467
3.2.5 Fehllieferungsquote	468
3.2.6 Tages-Produktivität	469
3.3 Produktions-Controlling	471
3.3.1 Aufgaben des Produktions-Controllings	471
3.3.2 Kostenorientiertes Produktions-Controlling	473
3.3.2.1 Kosten- und Wirtschaftlichkeitskontrolle	473
3.3.2.2 Kosteneinflussgrößen	475
3.3.3 Zeitorientiertes Produktions-Controlling	477
3.3.3.1 Optimierung der Durchlaufzeit	477
3.3.3.2 Waste Reduction Controlling	481
3.3.3.3 Economies of Speed	483
3.3.3.4 Zeitkostenrechnung	483
3.3.4 Qualitätsorientiertes Produktions-Controlling	484
3.3.4.1 Ausschussquote	485
3.3.4.2 Messung der Qualität	486
3.3.4.3 Qualitätskosten	487
3.3.5 Forschungskostenquote	495
3.4 Marketing-Controlling	497
3.4.1 Vorbemerkungen	497
3.4.2 Marktpotential, Marktvolumen, Absatzpotential und Absatzvolumen	500
3.4.3 Werbe-Controlling	502
3.4.3.1 Werbewirkungstests	506
3.4.3.2 Messverfahren für Bekanntheitsgrad und Image	508
3.4.3.2.1 Bekanntheitsgrad	508
3.4.3.2.2 Image	509
3.4.3.3 Werbekennzahlen	513
3.4.3.3.1 Reichweite, Kontakte, Tiefenwirkung und Werbendruck	514
3.4.3.3.2 Zielgruppenaffinität	518
3.4.3.3.3 Spezielle Werbekennzahlen bei Online-Werbung	520
3.4.3.3.3.1 Klicks und Klickrate	522
3.4.3.3.3.2 Conversions und Conversion-Rate (Kampagne)	523

3.4.3.3.4 Erfolgskontrolle von Direktwerbung	524
3.4.3.3.5 Werbeträgerkosten	526
3.4.3.3.5.1 Tausend-Kontakt-Preis	530
3.4.3.3.5.2 Tausend-Nutzer-Preis	531
3.4.3.3.5.3 Cost per GRP	533
3.4.3.3.5.4 Cost per Click	534
3.4.3.3.5.5 Cost per Order/Cost per Conversion	535
3.4.4 Controlling des Webauftritts	539
3.4.4.1 Grundlagen des Online-Marketings	539
3.4.4.2 Web-Controlling	546
3.4.4.2.1 Page-Tagging	547
3.4.4.2.2 Hits, Page Impressions, Visits, Unique Visitors	548
3.4.4.2.3 Neue und wiederkehrende Besucher, Visit Time, Besuchstiefe	550
3.4.4.2.4 Conversions und Conversion Rate	552
3.4.5 Marktanteil, relativer Marktanteil und Distributionsquote	553
3.4.6 Umsatz	559
3.4.7 Umsatzrendite/Leistungsrendite	561
3.4.8 ABC-Analyse, kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung und dynamische Kundenerfolgsrechnung	569
3.4.9 XYZ- und ABC-XYZ-Analyse	587
3.4.10 Lagerdauer	600
3.4.11 Umschlagshäufigkeit (Absatz)	610
3.4.12 Deckungsspanne-Umschlagshäufigkeit-Matrix	614
3.4.13 Lieferbereitschaftsquote, Out-of-Stock-Quote	616
3.4.14 Zeitbezogene Kennzahlen	619
3.4.15 Fehllieferungs-, Gewährleistungs-, Reklamations-, Widerrufs- und Retourenquote	625
3.4.16 Preisnachlassquote und Erlösschmälerungsquote	630
3.4.17 Forderungslaufzeit	636
3.4.18 Nachsorgeaufwand	642
3.4.19 Erneuerungsrate	645
3.4.20 Auftragslage	646

3.5 Investitions-Controlling	647
3.5.1 Kostenvergleichsrechnung	656
3.5.2 Gewinnvergleichsrechnung	664
3.5.3 Rentabilitätsvergleichsrechnung	666
3.5.4 Amortisationsvergleichsrechnung	669
3.5.5 Nettoinvestition	672
3.6 Finanz-Controlling	677
3.6.1 Rentabilitätskennzahlen	677
3.6.1.1 ROI (Return on Investment)	679
3.6.1.2 Gesamtkapitalrentabilität	684
3.6.1.3 Eigenkapitalrentabilität	691
3.6.2 Bilanzstrukturanalyse	702
3.6.2.1 Kapitalstrukturanalyse	703
3.6.2.1.1 Eigenkapitalquote	703
3.6.2.1.2 Fremdkapitalquote	706
3.6.2.1.3 Verschuldungsgrad	706
3.6.2.2 Deckungsstrukturanalyse	707
3.6.2.2.1 Anlagendeckungsgrade	707
3.6.2.2.2 Liquiditätsgrade	710
3.6.3 Zahlungszielabweichung	714
3.6.4 Cashflow	718
3.6.5 Kapitalflussrechnung	722
3.7 Mitarbeiterperspektive/Personal-Controlling	725
3.7.1 Personalstrukturkennzahlen	726
3.7.2 Personalbewegungskennzahlen	729
3.7.3 Arbeitszeitkennzahlen	732
3.7.4 Personalaufwandskennzahlen	735
3.7.5 Leistungsbezogene Kennzahlen	739
3.7.6 Weitere personalbezogene Kennzahlen	749
Anhang	755
Literaturverzeichnis	769
Stichwortverzeichnis	789