

Inhaltsverzeichnis:

VORWORT	1
I. CONTROLLING HEUTE: DAS GRUNDVERSTÄNDNIS IN THEORIE UND UNTERNEHMENSPRAXIS	7
A. EINE PRAXISORIENTIERTE DEFINITION ALS AUSGANGSPUNKT	7
B. DER ERWEITERTE CONTROLLINGBEGRIFF IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN THEORIE	9
C. INTEGRIERTES CONTROLLING: KONVERGENZ DER INTERNEN UND EXTERNEN ZAHLENWELTEN	11
D. DER STELLENWERT DER PLANUNG IM CONTROLLINGSYSTEM	14
II. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSPLANUNG	19
A. BEGRIFF, ZIEL UND ZWECK DER UNTERNEHMENSPLANUNG	19
B. KERNELEMENTE DER STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN PLANUNG	21
1. <i>Leitbild und Geschäftsmodell</i>	<i>21</i>
2. <i>Grundstruktur der Unternehmensplanung</i>	<i>26</i>
3. <i>Die sachliche und zeitliche Dimension der Unternehmensplanung</i>	<i>27</i>
4. <i>Elemente der operativen Planung</i>	<i>29</i>
C. DIE AUSGANGSSITUATION IM MODELLUNTERNEHMEN „DIVERSA SE“	34
1. <i>Kurzportrait „Diversa SE“</i>	<i>34</i>
2. <i>Eckdaten 2015</i>	<i>37</i>
III. PLANUNGSRELEVANTE KEY PERFORMANCE INDICATORS	41
A. HAUPTZIELGRÖßEN FÜR DIE UNTERNEHMENSSTEUERUNG	42
1. <i>Wirtschaftlicher Erfolg und Unternehmenswert</i>	<i>42</i>
2. <i>Erfolgsmessung</i>	<i>43</i>
3. <i>Messung des Unternehmenswertes</i>	<i>44</i>
4. <i>Erfolgs- und Wertziele der Stakeholder</i>	<i>47</i>
B. DIE GRUNDAUSSTATTUNG AN KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)	50
1. <i>KPIs für eine treiberbasierte Planung</i>	<i>50</i>
2. <i>Ausgangspunkt Konzernabschluss</i>	<i>51</i>
3. <i>Überleitung auf die interne Ergebnisrechnung</i>	<i>56</i>
4. <i>KPI-Formelsammlung für die operative Unternehmensplanung</i>	<i>58</i>
a. <i>Operativ gebundenes Kapital: Net Assets und Capital Employed</i>	<i>58</i>
b. <i>Kapitalrenditen</i>	<i>65</i>
c. <i>Umsatzrenditen und andere GuV-Relationen</i>	<i>71</i>
d. <i>Verschuldungskennzahlen</i>	<i>75</i>

III

e.	Kapitalumschlagskennzahlen	79
f.	Liquiditätskennzahlen	80
g.	Wertorientierte Kennzahlen	82
h.	Die Sustainable Growth Rate	88
5.	KPI-Auswertungsschema („Kleines und großes Blutbild“)	94
IV. INTEGRIERTER ERGEBNIS-, BILANZ- UND FINANZPLAN AUF KONZERNEBENE		97
A. NEUKONZEPTION DER UNTERNEHMENSPLANUNG IN DER DIVERSA SE		98
B. ISTANALYSE UND ZIELFORMULIERUNG		99
1.	Analyse der Istsituation 2015	99
2.	Festlegung der mittelfristigen Unternehmensziele	103
3.	Hauptziele der operativen Unternehmensplanung 2016 bis 2018	104
4.	Überführung in die Planvorgaben für den komprimierten Gesamtplan	104
C. DAS GRUNDLEGENDE PLANUNGSTEMPLATE		105
1.	Elemente des komprimierten Gesamtplans	105
2.	Struktur des Excel-Templates	107
D. FESTLEGUNG DER PLANUNGSPRÄMISSEN		111
E. ERSTELLUNG DER ERSTEN PLANVERSION		112
F. PRÜFUNG DES GESAMTPLANS AUF FINANZIERBARKEIT UND VEREINBARKEIT MIT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE		116
1.	Finanzierbarkeit der Umsatzplanung (Sustainable Growth Rate)	116
a.	Ein einfaches Planungsbeispiel	116
b.	Gleichgewichtswachstum im Zahlenbeispiel	125
c.	Verknüpfung von Sustainable Growth Rate und EVA	132
d.	Sustainable Growth Rate in der Planung der Diversa SE	133
2.	Überarbeitung der ersten Planversion	135
G. VERABSCHIEDUNG DES GESAMTPLANS UND ABLEITUNG DER TOP DOWN VORGABEN		135
V. PLANUNG UND BUDGETIERUNG IN EINEM OPERATIVEN UNTERNEHMENSBEREICH		137
A. HAUPTELEMENTE: ABSATZ-, PRODUKTIONS-, KOSTEN- UND OPERATIVER ERGEBNISPLAN		137
1.	Absatz- und Umsatzplan	138
2.	Produktionsplan	140
3.	Materialeinsatzplan	141
4.	Personalplan	142
5.	Investitionsplan	143
6.	Kostenplan	143

7.	<i>Operativer Ergebnisplan</i>	144
B.	MODELLHAFTER ABLAUF DER OPERATIVEN PLANUNG IN DER DIVERSA SE	145
1.	<i>Operative Planung in der Chemicals Division</i>	145
2.	<i>Dezentrale Teilpläne 2 - 7 für das Polymerwerk I</i>	151
a.	Produktionsplan Polymerwerk I	151
b.	Personal- und Investitionsplan Polymerwerk I.....	153
c.	Kostenplan Polymerwerk I	154
d.	Ergebnisplan Polymerwerk I.....	160
3.	<i>Kennzahlen auf Profit-Center-Ebene</i>	162
4.	<i>Planung für ein Kraftwerk der Diversa SE</i>	164
VII.	INTEGRATION DER TEILPLÄNE	169
A.	ÜBERARBEITUNG DES KONZERNGESAMTPLANS	170
B.	PLANFESTLEGUNG UND VARIABLE VERGÜTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE	177
VII.	ZWISCHENSTOPP	181
A.	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	181
B.	VORSCHAU AUF DEN FOLGEBAND: INTEGRIERTES CONTROLLING 2: WERTORIENTIERTE PERFORMANCESTEUERUNG	183
VIII.	ANHÄNGE UND VERZEICHNISSE	185
	ANHANG 1: FORMALE DARSTELLUNG DER SUSTAINABLE GROWTH RATE	185
	ANHANG 2: PLANUNGSTEMPLATE VON HIGGINS	188
	FUßNOTEN	193
	LITERATURVERZEICHNIS	197
	STICHWORTVERZEICHNIS	203
	ABKÜRZUNGS- UND SYMBOLVERZEICHNIS	207