

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>	21
2. <i>Grundstruktur der Unternehmensplanung</i>	26
3. <i>Die sachliche und zeitliche Dimension der Unternehmensplanung.</i> 27	27
4. <i>Elemente der operativen Planung</i>	29
C. DIE AUSGANGSSITUATION IM MODELLUNTERNEHMEN „DIVERSA SE“	34
1. <i>Kurzportrait „Diversa SE“</i>	34
2. <i>Eckdaten 2015</i>	37
III. PLANUNGSRELEVANTE KEY PERFORMANCE INDICATORS	41
A. HAUPTZIELGRÖBEN FÜR DIE UNTERNEHMENSSTEUERUNG.....	42
1. <i>Wirtschaftlicher Erfolg und Unternehmenswert</i>	42
2. <i>Erfolgsmessung</i>	43
3. <i>Messung des Unternehmenswertes</i>	44
4. <i>Erfolgs- und Wertziele der Stakeholder.</i>	47
B. DIE GRUNDAUSTATTUNG AN KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)	50
1. <i>KPIs für eine treiberbasierte Planung</i>	50
2. <i>Ausgangspunkt Konzernabschluss</i>	51
3. <i>Überleitung auf die interne Ergebnisrechnung</i>	56
4. <i>KPI-Formelsammlung für die operative Unternehmensplanung</i>	58
a. <i>Operativ gebundenes Kapital: Net Assets und Capital Employed</i>	58
b. <i>Kapitalrenditen</i>	65
c. <i>Umsatzrenditen und andere GuV-Relationen</i>	71
d. <i>Verschuldungskennzahlen</i>	75

e.	Kapitalumschlagskennzahlen.....	79
f.	Liquiditätskennzahlen.....	80
g.	Wertorientierte Kennzahlen.....	82
h.	Die Sustainable Growth Rate	88
5.	<i>KPI-Auswertungsschema („Kleines und großes Blutbild“)</i>	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.	<i>Analyse der Istsituation 2015</i>	99
2.	<i>Festlegung der mittelfristigen Unternehmensziele.....</i>	103
3.	<i>Hauptziele der operativen Unternehmensplanung 2016 bis 2018</i> 104	
4.	<i>Überführung in die Planvorgaben für den komprimierten Gesamtplan.....</i>	104
C.	DAS GRUNDLEGENDE PLANUNGSTEMPLATE	105
1.	<i>Elemente des komprimierten Gesamtplans.....</i>	105
2.	<i>Struktur des Excel-Templates.....</i>	107
D.	FESTLEGUNG DER PLANUNGSPRÄMISSEN	111
E.	ERSTELLUNG DER ERSTEN PLANVERSION	112
F.	PRÜFUNG DES GESAMTPANS AUF FINANZIERBARKEIT UND VEREINBARKEIT MIT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE	116
1.	<i>Finanzierbarkeit der Umsatzplanung (Sustainable Growth Rate)</i> 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.	<i>Überarbeitung der ersten Planversion.....</i>	135
G.	VERABSCHIEDUNG DES GESAMTPANS UND ABLEITUNG DER TOP DOWN VORGABEN	135
V. PLANUNG UND BUDGETIERUNG IN EINEM OPERATIVEN UNTERNEHMENSBEREICH		137
A.	HAUPELEMENTE: ABSATZ-, PRODUKTIONS-, KOSTEN- UND OPERATIVER ERGEBNISPLAN	137
1.	<i>Absatz- und Umsatzplan.....</i>	138
2.	<i>Produktionsplan.....</i>	140
3.	<i>Materialeinsatzplan.....</i>	141
4.	<i>Personalplan</i>	142
5.	<i>Investitionsplan.....</i>	143
6.	<i>Kostenplan</i>	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
VI. 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
FÜSNOTEN.....	193
LITERATURVERZEICHNIS	197
STICHWORTVERZEICHNIS.....	203
ABKÜRZUNGS- UND SYMBOLVERZEICHNIS	207