

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorworte	V
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einführung in das Unternehmenscontrolling	1
Kontrollfragen und -aufgaben zu Kapitel 1	6
2 Operative Unternehmensplanung	7
2.1 Grundfragen der Unternehmensplanung	8
2.2 Grundfragen der operativen Unternehmensplanung	13
2.3 Kostenplanung und Budgetierung	19
2.3.1 Charakteristika, Bedeutung und Aufgaben der Plankostenrechnung	19
2.3.2 Kostenplanung	23
2.3.3 Budgetierung	24
2.3.3.1 Grundzüge der Budgetierung	24
2.3.3.2 Methoden der Budgetierung	32
2.3.3.2.1 Traditionelle Budgetierung	33
2.3.3.2.2 Better Budgeting	34
2.3.3.2.3 Kaizen Costing	35
2.3.3.2.4 Zero Base Budgeting	36
2.3.4 Beyond Budgeting	40
2.3.4.1 Notwendigkeit und Einordnung	40
2.3.4.2 Ziele und Prinzipien	43
2.3.4.3 Implementierung	46
2.3.4.4 Beurteilung und Einsatzbereiche	49

	Seite
2.4 Leistungsplanung	52
2.5 Ergebnisplanung	56
2.6 Koordinationsprobleme und Lösungsansätze in der operativen Planung	63
2.6.1 Koordination in vertikaler Hinsicht	64
2.6.2 Koordination in horizontaler Hinsicht	67
2.6.3 Koordination in zeitlicher Hinsicht	70
2.6.3.1 Zeitreihenanalyse	71
2.6.3.1.1 Einführung in die Methodik	71
2.6.3.1.2 Methoden zur Trendberechnung	75
2.6.3.1.3 Methoden zur Saisonbereinigung	85
2.6.3.1.4 Exponentielle Glättung	87
2.6.3.1.5 Regressionsanalyse	89
2.6.3.1.6 Einsatzgebiete der Zeitreihenanalyse	92
2.6.3.1.7 Beurteilung der Zeitreihenanalyse	93
2.6.3.2 Rollierende Planung	95
2.6.3.3 Vorsehen von Planreserven	96
2.6.3.4 Erarbeiten von Alternativplänen	97
2.6.3.5 Szenariotechnik	97
2.6.3.6 Sensitivitätsanalyse	97
2.6.3.7 Simulationstechnik	104
Kontrollfragen und -aufgaben zu Kapitel 2	110
3 Operative Unternehmenskontrolle	115
3.1 Grundfragen der Unternehmenskontrolle	117
3.2 Kennzahlenanalyse	118
3.2.1 Einführung in die Kennzahlenanalyse	118
3.2.2 Datenaufbereitung	124
3.2.2.1 Notwendigkeit und Vorgehensweise der Datenaufbereitung	124

	Seite
3.2.2.2 Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	129
3.2.2.2.1 Analyse der Erfolgserzielung	129
3.2.2.2.2 Analyse der Erfolgsverwendung	160
3.2.2.3 Aufbereitung der Bilanz	166
3.2.2.3.1 Aufbereitung der Aktivseite	171
3.2.2.3.2 Aufbereitung der Passivseite	187
3.2.3 Erfolgswirtschaftliche Unternehmensanalyse im Rahmen der Finanzperspektive	205
3.2.3.1 Vorbemerkungen	205
3.2.3.2 Analyse der Erfolgserzielung	208
3.2.3.2.1 Teilerfolgs-Kennzahlen zur Erfolgserzielung	208
3.2.3.2.1.1 Anteil Ordentlicher Betriebserfolg am Erfolg	208
3.2.3.2.1.2 Anteil Finanz- und Verbunderfolg am Erfolg	209
3.2.3.2.1.3 Anteil Außergewöhnlicher und periodenfremder Erfolg am Erfolg	209
3.2.3.2.1.4 Anteil Bewertungserfolg am Erfolg	210
3.2.3.2.2 Kennzahlen zur Rentabilität	211
3.2.3.2.2.1 Eigenkapitalrentabilität	213
3.2.3.2.2.2 Gesamtkapitalrentabilität	217
3.2.3.2.2.3 Umsatzrendite	220
3.2.3.2.3 Kennzahlen zur wertorientierten Unternehmensführung	223
3.2.3.2.3.1 Shareholder Value	225
3.2.3.2.3.1.1 Grundzüge des Shareholder Value-Ansatzes	225
3.2.3.2.3.1.2 Ermittlung des Shareholder Value	227
3.2.3.2.3.1.2.1 Zerlegung des Unternehmens in einzelne Geschäftseinheiten	227
3.2.3.2.3.1.2.2 Ermittlung des Barwertes der Freien Cashflows	228
3.2.3.2.3.1.2.3 Zusammenfassung der Geschäftseinheiten und Unternehmensbereiche	235

	Seite
3.2.3.2.3.1.2.4 Reduzierung um den Marktwert des Fremdkapitals	236
3.2.3.2.3.1.3 Kritische Betrachtung	237
3.2.3.2.3.2 Economic Value Added (EVA)	239
3.2.3.2.3.2.1 Konzept des Economic Value Added	239
3.2.3.2.3.2.2 Ermittlung des Economic Value Added	240
3.2.3.2.3.2.2.1 Vorstellung der Basiselemente und Anpassungen	240
3.2.3.2.3.2.2.2 Ermittlung der Vermögensgröße	246
3.2.3.2.3.2.2.3 Ermittlung der Gewinngröße	253
3.2.3.2.3.2.2.4 Ermittlung des Kapitalkostensatzes	257
3.2.3.2.3.2.3 Kritische Betrachtung	260
3.2.3.2.3.3 Relative Value of Growth	261
3.2.3.2.4 Der Cashflow in der erfolgswirtschaftlichen Unternehmensanalyse	263
3.2.3.2.4.1 Definition und Aussagefähigkeit des Cashflows	263
3.2.3.2.4.2 Cashflow-Rendite	274
3.2.3.2.4.3 Bruttokapitalrendite	275
3.2.3.2.4.4 Bruttoumsatzrendite	275
3.2.3.2.4.5 Innere Investitionsdeckung	277
3.2.3.2.5 Intensitätskennzahlen	278
3.2.3.2.5.1 Materialintensität	278
3.2.3.2.5.2 Personalintensität	280
3.2.3.2.5.3 Abschreibungsintensität	281
3.2.3.2.6 Sicherheitsgrade	283
3.2.3.2.7 Kennzahlen für börsennotierte Unternehmen	284
3.2.3.2.7.1 Gewinn je Aktie	285
3.2.3.2.7.2 Börsenwert	286
3.2.3.2.7.3 Kurs-Gewinn-Verhältnis	287

	Seite
3.2.3.3 Analyse der Erfolgsverwendung	288
3.2.3.3.1 Anteil Ausschüttung/Entnahmen durch Erfolg	289
3.2.3.3.2 Analyse der Selbstfinanzierung	290
3.2.3.3.3 Anteil Steueraufwand durch Erfolg	291
3.2.3.3.4 Analyse der stillen Reserven	292
3.2.4 Bilanzielle Unternehmensanalyse im Rahmen der Finanzperspektive	293
3.2.4.1 Vorbemerkungen	293
3.2.4.2 Vermögensstrukturanalyse	295
3.2.4.2.1 Anlageintensität und Intensität des Umlaufvermögens	295
3.2.4.2.2 Anlagenabnutzungsgrad	300
3.2.4.2.3 Wachstumsquote	300
3.2.4.2.4 Umschlagskennziffern	301
3.2.4.2.4.1 Kapitalumschlag	301
3.2.4.2.4.2 Umschlagsdauer der Vorräte	304
3.2.4.2.5 Zielgewährungen	308
3.2.4.2.5.1 Zielgewährung an Kunden	309
3.2.4.2.5.2 Zielgewährung von Lieferanten	310
3.2.4.3 Kapitalstrukturanalyse	312
3.2.4.3.1 Kennzahlen zur Kapitalstruktur	312
3.2.4.3.1.1 Eigenkapitalanteil und Kapitalanspannungsgrad	313
3.2.4.3.1.2 Verschuldungsgrad und Finanzierungsverhältnis	317
3.2.4.3.2 Der Cashflow in der bilanziellen Unternehmensanalyse	319
3.2.4.3.2.1 Dynamischer Verschuldungsgrad	319
3.2.4.3.2.2 Nettoverschuldung und Cashflow-Index	321
3.2.4.4 Deckungsstrukturanalyse	322
3.2.4.4.1 Anlagendeckung	323
3.2.4.4.2 Liquidität	326
3.2.4.4.3 Analyse der Eventualverbindlichkeiten	332
3.2.5 Kundenperspektive	332
3.2.5.1 Kennzahlen zur Auftragslage	332

	Seite
3.2.5.2 Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit	333
3.2.6 Prozessperspektive	335
3.2.6.1 Kapazitätskennzahlen	335
3.2.6.2 Kennzahlen zur Produktivität	337
3.2.6.3 Qualitätskennzahlen	338
3.2.7 Mitarbeiterperspektive	339
3.2.7.1 Kennzahlen zur Arbeitsproduktivität und Wirtschaftlichkeit	339
3.2.7.2 Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit	345
3.2.8 Umweltperspektive	349
3.3 Kennzahlensysteme	350
3.3.1 Du Pont-Kennzahlensystem	352
3.3.2 EVA-Kennzahlensystem	363
3.3.3 ZVEI-Kennzahlensystem	364
3.3.4 RL-Kennzahlensystem	366
3.3.5 „Tableau de Bord“-Konzept	367
3.4 Benchmarking	371
3.4.1 Einführung in das Benchmarking	371
3.4.2 Cost-Benchmarking	380
3.4.2.1 Planungsphase	381
3.4.2.2 Analysephase	385
3.4.2.3 Aktionsphase	387
3.4.2.4 Wiederholungsphase	388
3.4.3 Beurteilung von Benchmarking	389
3.5 Kosten- und Budgetkontrolle	392
3.5.1 Kostenkontrolle als Soll-Ist-Vergleich	394
3.5.2 Kontrolle der Budgetkosten	397
 Kontrollfragen und -aufgaben zu Kapitel 3	 401

	Seite
4 Operative Unternehmenssteuerung	417
4.1 Grundfragen der Unternehmenssteuerung	417
4.2 Instrumente zur operative Unternehmenssteuerung	418
4.2.1 Methoden zur Kostensenkung	420
4.2.1.1 Reduzierung der Betriebsfläche	421
4.2.1.2 Gemeinkostenwertanalyse	421
4.2.1.3 Sonstige Ansatzpunkte zur Kostensenkung	425
4.2.2 Methoden zur Leistungssteigerung	426
4.2.2.1 Austausch des Topmanagements	426
4.2.2.2 Geschäftsprozessoptimierung	428
4.2.2.3 Kaizen	438
4.2.3 Methoden zur Informationsverbesserung	458
4.2.3.1 Ausbau des betrieblichen Rechnungswesens	458
4.2.3.2 Optimierung des Informations- und Berichtssystems	469
4.2.3.3 Verrechnungspreise zwischen Unternehmensbereichen und Pretiale Lenkung	476
4.2.3.4 Einsatz von Workflow-Management-Systemen	480
4.2.3.5 Lean Communication	484
Kontrollfragen und -aufgaben zu Kapitel 4	487
Antworten und Lösungen	491
Literaturverzeichnis	531
Stichwortverzeichnis	557