

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Inhaltsübersicht Band 1 und Band 2	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Symbolverzeichnis	XXV
1 Einführung in das operative Controlling	1
1.1 Grundlagen des Controllings	1
1.2 Controlling und Revision	13
1.3 Definition operatives Controlling	19
1.4 Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit	21
2 Operative Planung und Kontrolle	29
2.1 Grundlagen der Planung	29
2.1.1 Notwendigkeit der Planung, Planungsbegriff und Prognose	29
2.1.2 Kennzahlen	46
2.1.3 Planungsgrundsätze	59
2.1.3.1 Rechtliche Grundlagen	60
2.1.3.2 Grundsatz der Vollständigkeit	62
2.1.3.3 Grundsatz der Genauigkeit	65
2.1.3.4 Grundsatz der Flexibilität	66
2.1.3.5 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit	69
2.1.3.6 Grundsatz der Kontrollierbarkeit	70
2.1.3.7 Grundsatz der Einfachheit und Klarheit	71
2.1.3.8 Grundsatz der Realisierbarkeit	72
2.1.4 Planungsproblematik	72
2.1.5 Planungsarten	73
2.1.5.1 Planung nach der Datensituation	74
2.1.5.2 Planung nach dem Inhalt	75
2.1.5.3 Planung nach den Funktionsbereichen	78

2.1.5.4	Planung nach dem Integrationsgrad	79
2.1.5.5	Planung nach dem Zeitraum	80
2.1.5.6	Planung nach den Planungsebenen	82
2.1.6	Koordination der Planung	89
2.1.6.1	Vertikale Koordination	89
2.1.6.1.1	Maßnahmen zur Lösung des vertikalen Koordinationsproblems	90
2.1.6.1.2	Top-down-Planung	91
2.1.6.1.3	Bottom-up-Planung	92
2.1.6.1.4	Gegenstromverfahren	94
2.1.6.2	Horizontale Koordination	98
2.1.6.2.1	Simultanplanung	100
2.1.6.2.2	Sukzessivplanung	100
2.1.6.3	Zeitliche Koordination	101
2.1.6.3.1	Koordination von Plänen mit unterschiedlichen Zeithorizonten	102
2.1.6.3.2	Planungsrhythmus	105
2.1.6.4	Koordination der Verwendung nach	109
2.1.7	Merkmale und Elemente eines Plans	110
2.1.8	Planungsträger	117
2.1.8.1	Selbstplanung	121
2.1.8.2	Unternehmensführung	121
2.1.8.3	Zentrale Planungsträger	122
2.1.8.4	Controller	123
2.1.8.5	Bereichsleiter	124
2.1.8.6	Planungsträger entlang der Linie	125
2.1.8.7	Planungsteams	126
2.1.8.8	Ausschüsse und Kommissionen	126
2.1.8.9	Externe Planungsträger	127
2.1.8.10	Auswahl der Planungsträger	128
2.1.9	Planungshandbuch	133
2.1.9.1	Aufgaben eines Planungshandbuchs	133
2.1.9.2	Aufbau und Inhalt eines Planungshandbuchs	136
2.1.10	Grenzen der Planung	159

2.2	Grundlagen der Kontrolle	163
2.2.1	Zusammenhang von Planung und Kontrolle	163
2.2.2	Kontrollprozess	166
2.2.3	Kontrollzeitpunkte	169
2.2.4	Kontrollobjekte	172
2.2.5	Kontrollgröße und Vergleichswert	175
2.2.6	Bewertung von Kennzahlen und Benchmarking	178
2.2.7	Darstellung und Bewertung von Abweichungen	193
2.2.8	Abweichungsursachenanalyse	199
2.3	Operative Funktionsbereichsplanungen und bereichsübergreifende Planung	203
2.3.1	Koordination der Teilpläne	203
2.3.2	Funktionsbereichsplanungen	205
2.3.2.1	Operativer Absatzplan	205
2.3.2.2	Operativer Produktionsplan	212
2.3.2.3	Operativer Beschaffungsplan	218
2.3.3	Bereichsübergreifende Planung	220
2.3.3.1	Operative Personalplanung	220
2.3.3.2	Investitionsplan	227
2.3.3.3	Finanzplanung	230
2.3.3.3.1	Einführung in die Finanzierung	230
2.3.3.3.2	Ziele und Aufgaben der Finanzierung	234
2.3.3.3.3	Kapitalbedarfsermittlung	239
2.3.3.3.4	Arten der Liquiditätsrechnung	249
2.3.3.3.4.1	Kapitalflussrechnung	251
2.3.3.3.4.2	Exkurs: Kapitalbindungsplan	252
2.3.3.3.4.3	Liquiditätsstatus	258
2.3.3.3.4.4	Finanzplan	261
2.4	Budgetierung	273
2.4.1	Einführung in die Budgetierung	273
2.4.2	Einzelbudgets	279
2.4.2.1	Umsatz-/Leistungsbudget	281
2.4.2.2	Produktionsbudget	282
2.4.2.3	Materialkostenbudget	283
2.4.2.4	Fertigungslohnbudget	284
2.4.2.5	Gemeinkostenbudget	285

2.4.2.6	Kostenplanung mit der Plankostenrechnung	286
2.4.2.6.1	Einführung in die Plankostenrechnung	286
2.4.2.6.2	Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	290
2.4.2.6.3	Kostenplanung mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	292
2.4.2.6.4	Kostenplanung mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	298
2.4.3	Gesamtbudgets	303
2.4.3.1	Budgetierte Betriebsergebnisrechnung (Plan-KER)	303
2.4.3.2	Budgetierte Erfolgsrechnung (Plan-GuV)	304
2.4.3.3	Budgetierte Bilanz (Plan-Bilanz)	306
2.4.3.4	Budgetierter Finanzplan (Plan-Kapitalflussrechnung)	307
2.4.4	Kritische Betrachtung der operativen Budgetierung	311
2.5	Operative Kontrolle	317
2.5.1	Grundlagen der operativen Kontrolle	317
2.5.2	Budgetkontrollen und Verhaltensweisen	320
2.5.3	Darstellung und Bewertung von Abweichungen	327
2.5.4	Kennzahlen und Abweichungsanalysen	328
2.5.5	Kostenkontrolle in der Plankostenrechnung	329
2.5.5.1	Kostenkontrolle in der starren Plankostenrechnung	329
2.5.5.2	Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	332
2.5.5.3	Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	337
3	Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene	341
3.1	Datenaufbereitung	341
3.1.1	Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	346
3.1.1.1	Analyse der Erfolgserzielung	346
3.1.1.2	Analyse der Erfolgsverwendung	377
3.1.2	Aufbereitung der Bilanz	383
3.1.2.1	Aufbereitung der Aktivseite	388
3.1.2.2	Aufbereitung der Passivseite	405

3.2	Gesamtbetriebliche Analysen	425
3.2.1	Vorbemerkungen	425
3.2.2	Betriebswirtschaftlicher Erfolg und Gewinnbegriff	429
3.2.3	Analyse der Erfolgserzielung	436
3.2.3.1	Anteil Ordentlicher Betriebserfolg am Erfolg vor Steuern	438
3.2.3.2	Anteil Finanz- und Verbunderfolg am Erfolg vor Steuern	439
3.2.3.3	Anteil Außergewöhnlicher und periodenfremder Erfolg am Erfolg vor Steuern	440
3.2.3.4	Anteil Bewertungserfolg am Erfolg vor Steuern	441
3.2.4	Analyse der Erfolgsverwendung	442
3.2.4.1	Anteil Ausschüttung/Entnahmen durch Erfolg	443
3.2.4.2	Analyse der Selbstfinanzierung	446
3.2.4.3	Anteil Steueraufwand durch Erfolg	448
3.2.4.4	Analyse der stillen Reserven	448
3.2.5	Vermögensstrukturanalyse	449
3.2.5.1	Anlagenintensität, Investitionsintensität und Investitions- quote	451
3.2.5.2	Sachanlagenintensität	460
3.2.5.3	Vermögensintensität	461
3.2.5.4	Umlaufintensität	462
3.2.5.5	Vorratsintensität	463
3.2.5.6	Forderungsintensität	465
3.2.5.7	Kassenmittelintensität	467
3.2.6	Kennzahlen und Verfahren der Vollkostenrechnung	469
3.2.6.1	Betriebsoptimum	470
3.2.6.2	Betriebsergebnisoptimum	474
3.2.6.3	Selbstkosten	484
3.2.6.4	Langfristige Preisuntergrenze	496
3.2.6.5	Stückgewinn	497
3.2.6.6	Betriebsergebnis mittels Vollkostenrechnung	500
3.2.6.6.1	Gesamtkostenverfahren	501
3.2.6.6.2	Umsatzkostenverfahren	505
3.2.7	Kennzahlen und Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	508
3.2.7.1	Variable Selbstkosten	510
3.2.7.2	Betriebsminimum	519
3.2.7.3	Kurzfristige Preisuntergrenze	522
3.2.7.4	Deckungsbeiträge	526
3.2.7.5	Produktionsprogramm bei freien Kapazitäten	531

3.2.7.6	Produktionsprogramm bei einem Engpass	535
3.2.7.7	Produktionsprogramm bei mehreren Engpässen	540
3.2.7.8	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	548
3.2.7.9	Break-even-Analyse	553
3.2.7.10	Betriebsergebnis mittels Deckungsbeitragsrechnung	563
3.2.7.10.1	Gesamtkostenverfahren	564
3.2.7.10.2	Umsatzkostenverfahren	566
3.2.7.11	Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung	569
3.2.8	Fixkostenanalysen	572
3.2.9	Wertschöpfung	574
3.2.10	Optimierung der Durchlaufzeit	583
3.2.11	Wachstumsquote	585
3.2.12	Vermögensumschlag	589
3.2.13	Entsorgungskostenquote	591
Anhang		595
Literaturverzeichnis		599
Stichwortverzeichnis		617