

Controlling im Mittelstand Band 3

Operatives Unternehmenscontrolling

Bearbeitet von
Guido A. Scheld

6., neu bearbeitete Auflage. 2017. Buch. XXVI, 567 S. Softcover
ISBN 978 3 503 17651 9
Format (B x L): 14,4 x 21 cm
Gewicht: 739 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Controlling im Mittelstand – Band 3

Operatives Unternehmenscontrolling

Von

Prof. Dr. Guido A. Scheld

6., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 17651 9

1. – 5. Auflage 2000 – 2012
Verlag Gertrud Scheld, Fachbibliothek Verlag, Paderborn-Marienloh

6. Auflage 2017

ISBN 978 3 503 17651 9

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort zu „Controlling im Mittelstand“

Nichts ist beständiger als der Wandel. So kann in knappen Worten die Situation charakterisiert werden, in der sich die Unternehmen derzeit befinden. Die aktuelle und künftige Wettbewerbssituation, mit der sich Unternehmen auseinander setzen müssen, ist durch zunehmende Globalisierung der Wirtschaftsräume und Internationalisierung der Märkte, geringes Wirtschaftswachstum bzw. Stagnation und starken Preiswettbewerb gekennzeichnet. Während Großunternehmen von dieser Entwicklung meist profitieren, haben kleine und mittelständische Betriebe erheblich mehr Schwierigkeiten sich auf diese veränderte Situation einzustellen.

Ohne Zweifel haben die Klein- und Mittelbetriebe eine herausragende Bedeutung für die Volkswirtschaft insbesondere für den Arbeitsmarkt und die Steuereinnahmen des Fiskus. In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur spiegelt sich dieses jedoch kaum wider. Man kommt über Ansätze nicht hinaus. Das Controlling ist davon besonders betroffen. Als Argument findet man häufig, dass Controlling nur etwas für Großunternehmen ist. Doch diese Aussage ist falsch. Controlling als Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung ist in jedem Unternehmen und damit auch im kleinsten zu betreiben. Auch sie benötigen aktuelle Informationen für die operativen täglichen Geschäfte genauso wie für richtungsweisende strategische Entscheidungen. Die erfolgreiche Einführung des Controllings in kleineren Unternehmen wird aber nur gelingen, wenn die dort gegebenen Tatbestände gebührend beachtet werden. Viele der auf Großunternehmen zugeschnittenen Controllinginstrumente erweisen sich bei der Übertragung auf klein- und mittelständische Unternehmen als ungeeignet und müssen praktisch zuvor adaptiert oder sogar neu konzipiert werden.

Das vorliegende mehrbändige Werk will diese Lücke schließen und ein Controllingkonzept anbieten, dass besonders auf Klein- und Mittelbetriebe zugeschnitten ist. Vorgestellt wird ein in der Praxis bewährter Werkzeugkasten, der das Informationsmanagement, die Planung, die Kontrolle und die Steuerung im Betrieb unterstützt. Die Praxisbeispiele und Anwendungsfälle sollen verdeutlichen, wie die zunächst mehr oder weniger theoretisch dargestellten Instrumente und Methoden konkrete Fragen und Probleme des betrieblichen Ablaufes lösen können. Es war nicht beabsichtigt, eine lückenlose Schilderung aller denkbaren Anwendungen darzubieten, sondern zum Verständnis der Controllinginstrumente und -methoden beizutragen. Die Stoffauswahl, -gewichtung und -anordnung beruht letztendlich auf subjektiven Entscheidungen und ist begrenzt durch den Erfahrungshorizont des Verfassers. Ebenso können die Bände auch keine Rezepte

und fertigen Lösungen anbieten. Vielmehr sollen die theoretischen Abhandlungen und Erörterungen konkreter praktischer Fragen immer auf die Vielfalt möglicher Lösungen und die dahinterstehenden Probleme hinführen, also Problembewusstsein erzeugen und Entscheidungsalternativen bewusst machen. Lösungen, die heute richtig erscheinen, können morgen bereits falsch sein. Ein Unternehmen zu führen erfordert somit den permanenten Prozess der schöpferischen Zerstörung.

Das vorliegende mehrbändige Werk unter dem Haupttitel „Controlling im Mittelstand“ erscheint nunmehr erstmalig im Erich Schmidt Verlag innerhalb der Lehrbuchreihe ESVbasics. Ein Wechsel vom Fachbibliothek Verlag zum Erich Schmidt Verlag wurde im März 2017 erforderlich. Mein besonderer Dank gilt hier den Mitarbeitern des ESV für die reibungslose Übernahme und Eingliederung in die neue Schriftenreihe.

Die Thematik „Controlling im Mittelstand“ umfasst insgesamt vier Bände mit folgenden Titeln:

- Band 1: Grundlagen und Informationsmanagement
- Band 2: Strategisches Unternehmenscontrolling
- Band 3: Operatives Unternehmenscontrolling
- Band 4: Funktionscontrolling (geplant)

Band 1 beschreibt die Grundlagen des Controllings und das betriebliche Informationsmanagement. Nach einer Begriffsabgrenzung werden die Ziele, die Aufgaben und die Organisation des Controllings vorgestellt sowie die Anforderungen an einen Controller erläutert. Ein eigenes Kapitel ist den modernen Informationsmanagementsystemen gewidmet. Während der erste Band das Basiswissen zur Verfügung stellt, beschäftigen sich die beiden Bände 2 und 3 mit ganzheitlichen und funktionsübergreifenden Ansätzen zum Controlling – auch als Unternehmenscontrolling bezeichnet. Beide Bände behandeln Methoden und Instrumente zur Unternehmensplanung, -kontrolle und -steuerung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen. Während der zweite Band das strategische Unternehmenscontrolling in den Vordergrund stellt, behandelt der dritte Band die Methoden und Instrumente des operativen Unternehmenscontrollings. In beiden Teilbereichen haben sich in der Vergangenheit neue Konzepte und wichtige Instrumente etabliert. Abgeschlossen wird die Reihe durch den vierten Band, der sich auf die wesentlichen Funktionsbereiche eines Industrieunternehmens konzentriert und funktionale Controllingmethoden und -instrumente, wie beispielhaft Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebscontrolling, detailliert beschreibt. Auch im letzten Band – der sich gegenwärtig noch in der Erstellungsphase befindet – wird ent-

sprechend der Controllingdefinition nach Planung, Kontrolle und Steuerung differenziert.

Alle Bände sind einheitlich gestaltet und bestehen stets aus einem Textteil und mehreren Übungsteilen. Sie bauen zwar begrifflich und systematisch aufeinander auf, sind jedoch auch unabhängig voneinander zu verwenden.

Um die Lerninhalte anschaulicher und verständlicher, aber auch interessanter zu machen, wurden die Textteile um Definitionen, Merksätze und Sprichwörter erweitert, die (einheitlich über alle Bände) wie folgt durch Umrundungen gekennzeichnet sind:

Definitionen

Merksätze

Sprichwörter

Manche abgedruckten Sprichwörter und Bonmots spitzen die dargelegten Aussagen sicherlich zu und sind auch nicht frei von Ironie. Man missverstehe dieses bitte nicht als Überheblichkeit oder als Lächerlichmachen von wissenschaftlichen Erkenntnissen, sondern als – hoffentlich erfrischende – Auflockerung und Einladung zu kritischem Widerspruch.

Damit die Reihe „Controlling im Mittelstand“ auch für das Selbststudium eingesetzt werden kann, sind jedem Hauptkapitel die jeweiligen Lernziele vorangestellt. Lernziele haben die Aufgabe, Aussagen zu den erwarteten Lernleistungen und deren Niveaus zu machen. Detaillierte Gliederungen, umfassende Literaturempfehlungen und umfangreiche Stichwortverzeichnisse erleichtern zudem den Umgang mit den Inhalten und runden das Lehrkonzept ab.

Voraussetzung der Lektüre ist, dass der Leser über betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen verfügt. Dazu gehören u. a. allgemeine Kenntnisse über die Jahresabschluss erstellung und die Kosten- und Leistungsrechnung. So wird die Voll- und Teilkostenrechnung weder auf Ist- noch auf Planbasis erörtert. Ebenso sollten die Grundzüge der modernen Kostenrechnungssysteme wie Prozesskostenrechnung oder Target Costing bekannt sein. Bezuglich dieser Grundkenntnisse wird auf die allgemeine Grundlagen-

literatur verwiesen. Empfohlen wird das Studium von Scheld, Guido A.: Kostenrechnung im Industrieunternehmen, Band 1 bis 4, erschienen im gleichen Verlag.

Die Lehr- und Arbeitsbücher erheben keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Sie bieten aber die Grundlage für eine mögliche folgende wissenschaftliche Auseinandersetzung und Vertiefung mit Fragestellungen aus dem Bereich des Controllings.

Die vier Bände wenden sich an alle Leser, die sich in Studium oder Beruf mit Controlling beschäftigen. Sie richten sich an Dozenten und Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen und Universitäten sowie an Berufs-, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien und ebenso an Weiterbildungseinrichtungen. Sie sind gleichermaßen zum Selbststudium für Praktiker geeignet, die auf der Suche nach einem fundierten theoretischen Hintergrund für ihre Entscheidungen in den Unternehmen sind.

Dozenten und Referenten werden durch eine kostenlos zur Verfügung gestellte elektronische Foliensammlung auf Basis von MS PowerPoint® unterstützt. Diese kann über das Internet abgerufen werden unter:

<http://www.eah-jena.de/fhj/bw>

Studiengänge

Bachelor BA

Pflichtmodule und Studienschwerpunkte

Rechnungswesen/Controlling

Foliensammlung

Die Foliensammlung ist band- und kapitelweise sortiert und wird in unregelmäßigen Abständen aktualisiert.

Jena, im Frühjahr 2017

Guido Andreas Scheld

Vorwort zur 6. Auflage

Das Interesse der Leser an dieser praxisorientierten Darstellung des Unternehmenscontrollings war in der Vergangenheit sehr groß und ermunterte mich zu einer aktualisierten und erweiterten sechsten Auflage. Aufgrund des mittlerweile erreichten Umfangs der behandelten Controllingmethoden und -instrumente war eine Aufteilung des Werkes auf zwei Bände nicht mehr zu vermeiden. Zur Abgrenzung bot sich die strategische und operative Sichtweise an. Da die Strategiefestlegung ablauftechnisch vor der operativen Umsetzung liegt, behandelt Band 2 zunächst die Methoden und Instrumente des strategischen Unternehmenscontrollings, die dann mit dem operativen Werkzeugkasten – vorgestellt in Band 3 – umgesetzt und realisiert werden können.

Die bewährte Grundkonzeption und Zielsetzung sowie die Systematisierung gemäß der Controllingdefinition in Planung, Kontrolle und Steuerung wurden beibehalten. Der Lehrstoff wird weiterhin möglichst verständlich und praxisorientiert erklärt und durch zahlreiche Beispiele und Grafiken erläutert.

Für die zahlreichen Anregungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge möchte ich mich bei den Studierenden der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, den Kollegen dieser Einrichtung und den Fachkollegen anderer Hochschulen herzlich bedanken. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Martin Wördenweber von der FH Bielefeld für seine zahlreichen kritischen Hinweise und für die anregenden und inspirierenden Diskussionen. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meinen studentischen Hilfskräften Frau Nadine Pfützner und Herrn Philip Heinen für die formale Überarbeitung, die Anfertigung zahlreicher (komplexer) Grafiken und die Aktualisierung des Abkürzungs- und Stichwortverzeichnisses. Die Umstellung der zugehörigen digitalen Foliensätze in ein einheitliches Design hat freundlicherweise meine studentische Hilfskraft Herr Daniel Gührs übernommen. Kritische Hinweise und Verbesserungsvorschläge berücksichtige ich auch weiterhin gerne.

Vorwort zur 1. Auflage

Nichts ist beständiger als der Wandel. So kann in knappen Worten die Situation charakterisiert werden, in der sich die Unternehmen derzeit befinden. Die aktuelle und künftige Wettbewerbssituation, mit der sich Unternehmen auseinander setzen müssen, ist durch zunehmende Globalisierung der Wirtschaftsräume und Internationalisierung der Märkte, geringes Wirtschaftswachstum bzw. Stagnation und starken Preiswettbewerb gekennzeichnet. Während Großunternehmen von dieser Entwicklung meist profitieren, haben kleine und mittelständische Betriebe erheblich mehr Schwierigkeiten sich auf diese veränderte Situation einzustellen.

Ohne Zweifel haben die Klein- und Mittelbetriebe eine herausragende Bedeutung für die Volkswirtschaft insbesondere für den Arbeitsmarkt und die Steuereinnahmen des Fiskus. In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur spiegelt sich dieses jedoch kaum wider. Man kommt über Ansätze nicht hinaus. Das Controlling ist davon besonders betroffen. Als Argument findet man häufig, dass Controlling nur etwas für Großunternehmen ist. Doch diese Aussage ist falsch. Controlling als Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung ist in jedem Unternehmen und damit auch im kleinsten zu betreiben. Auch sie benötigen aktuelle Informationen für die operativen täglichen Geschäfte genauso wie für richtungsweisende strategische Entscheidungen. Die erfolgreiche Einführung des Controllings in kleineren Unternehmen wird aber nur gelingen, wenn die dort gegebenen Tatbestände gebührend beachtet werden.

Das vorliegende Lehr- und Arbeitsbuch will diese Lücke schließen und ein Controllingkonzept anbieten, dass besonders auf Klein- und Mittelbetriebe zugeschnitten ist. Vorgestellt wird ein in der Praxis bewährter Werkzeugkasten, der das Informationsmanagement, die Planung, die Kontrolle und die Steuerung im Betrieb unterstützt. Die Praxisbeispiele und Anwendungsfälle sollen verdeutlichen, wie die zunächst mehr oder weniger theoretisch dargestellten Instrumente und Methoden konkrete Fragen und Probleme des betrieblichen Ablaufes lösen können. Es war nicht beabsichtigt, eine lückenlose Schilderung aller denkbaren Anwendungen darzubieten, sondern zum Verständnis der Controllinginstrumente und -methoden beizutragen.

Voraussetzung der Lektüre ist, dass der Leser über allgemeine Kenntnisse der Kosten- und Leistungsrechnung verfügt. So wird die Voll- und Teilkostenrechnung weder auf Ist- noch auf Planbasis erörtert. Auch die Grundzüge der modernen Kostenrechnungssysteme wie Prozesskostenrechnung oder Target Costing sollten bekannt sein. Bezüg-

lich der Grundkenntnisse zur Kosten- und Leistungsrechnung wird auf die allgemeine Grundlagenliteratur verwiesen. Inhalt des Buches sind die Controllingkonzepte und -instrumente, und dabei die Schwerpunkte Informationsmanagement, Planung, Kontrolle und Steuerung.

Das Lehr- und Arbeitsbuch basiert auf zahlreichen Lehrveranstaltungen an öffentlichen und privaten (Fern-)Fachhochschulen, Universitäten und Akademien sowie Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Daneben sind langjährige Erfahrungen des Autors in leitender Position – vorzugsweise im Controlling – bei international tätigen mittelständischen Unternehmen eingeflossen.

Das Lehr- und Arbeitsbuch wendet sich an alle Leser, die sich in Studium oder Beruf mit Controlling beschäftigen. Es richtet sich an Dozenten und Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen, Universitäten und Berufsakademien. Es ist gleichermaßen zum Selbststudium für Praktiker geeignet, die auf der Suche nach einem fundierten theoretischen Hintergrund für ihre Entscheidungen in den Unternehmen sind.

Für die Unterstützung und Hilfestellung bei der Erstellung des Buches danke ich meiner studentischen Hilfskraft Frau Jana Diefenbacher.

Für Anregungen, die der weiteren inhaltlichen und didaktischen Verbesserung dienen, bin ich dankbar.

Jena, im Frühjahr 2000

Guido Andreas Scheld

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 |