



# *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](http://ESV.info/9783503176519)

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](http://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 auseinandersetzen 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, das besonders auf Klein- und Mittelbetriebe zugeschnitten ist. Vorgelegt 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

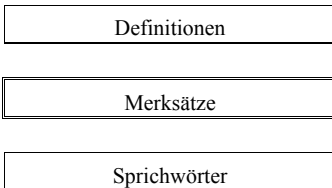
Band 4: Funktionscontrolling (geplant)

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 Umrandungen gekennzeichnet sind:



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 Jahresabschlusserstellung 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. Bezüglich dieser Grundkenntnisse wird auf die allgemeine Grundlagen-

literatur verwiesen. Empfohlen wird das Studium von Scheld, Guido A.: Kostenrechnung in 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.

Jena, im Frühjahr 2017

Guido Andreas Scheld



## **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 auseinandersetzen 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, das 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
2.3.3.4 Beyond Budgeting	40
2.3.3.4.1 Notwendigkeit und Einordnung	40
2.3.3.4.2 Ziele und Prinzipien	43
2.3.3.4.3 Implementierung	46
2.3.3.4.4 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