

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. EINFÜHRUNG.....	1
2. PROBLEMSTELLUNG	6
3. KENNZAHLEN UND AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN- SYSTEME.....	16
3.1 KENNZAHLEN	16
3.2 ZUR ENTWICKLUNG VON KENNZAHLENSYSTEMEN	21
3.3 DIE TRADITIONELLE KURZFRISTIGE BETRIEBS- ERGEBNISRECHNUNG ALS KENNZAHLENSYSTEM.....	30
3.4 KURZFRISTIGE BETRIEBSERGEBNISRECHNUNG UND DU PONT-SYSTEM.....	31
3.4.1 Formaler Vergleich	31
3.4.2 Inhaltlicher Vergleich.....	33
4. AUFBAU UND AUSWERTUNG EINES ZAHLEN- BEISPIELS	38
4.1 AUSWAHL VON ZAHLENMATERIAL.....	38
4.2 FESTLEGUNG VON MENGEN- UND WERTGRÖßEN.....	41
4.2.1 Mengenmäßige Aspekte.....	41
4.2.1.1 <i>Monatliche Beschäftigungen der Bereiche Produktion, Absatz und Verwaltung.....</i>	41
4.2.1.2 <i>Auswirkungen von Beschäftigungsunterschieden der Bereiche Produktion und Absatz auf das Fertigproduktlager.....</i>	43
4.2.2 Wertmäßige Aspekte.....	44
4.2.2.1 <i>Monatlicher und kumulierter Umsatz</i>	44
4.2.2.2 <i>Fixe und variable Kosten</i>	45
4.2.2.3 <i>Perioden- und stückbezogene Kosten der Bereiche Produktion, Absatz und Verwaltung</i>	48
4.2.2.3.1 <i>Gesamte, fixe und variable Kosten der Bereiche bei alternativen Beschäftigungen</i>	48
4.2.2.3.2 <i>Gesamte, fixe und variable Kosten je Produkteinheit bei alternativen Beschäftigungen der Bereiche</i>	50
4.2.2.4 <i>Aufteilung der Bereichskosten in kalkulatorische Abschreibungen und restliche Kosten</i>	53

4.3	AUSWERTUNG DES ZAHLENMATERIALS NACH VERSCHIEDENEN PRINZIPIEN DER KURZFRISTIGEN ERFOLGSRECHNUNG	56
4.3.1	Zur Bewertung von Produktions-, Lager- und Absatzmengen	56
4.3.2	Das Umsatzkostenverfahren nach dem Grenzkostenprinzip.....	58
4.3.2.1	<i>Die monatlichen Grenzkosten der Absatzmenge</i>	58
4.3.2.2	<i>Der monatliche Erfolg auf Grenzkostenbasis</i>	61
4.3.3	Das Umsatzkostenverfahren nach dem Vollkostenprinzip.....	62
4.3.3.1	<i>Die monatlichen Vollkosten der Absatzmenge</i>	62
4.3.3.2	<i>Der monatliche Erfolg auf Vollkostenbasis</i>	64
4.3.4	Analyse der Unterschiede von Erfolgen auf Grenz- und Vollkostenbasis.....	65
4.3.5	Das Umsatzkostenverfahren nach dem Du Pont-Prinzip	67
4.3.5.1	<i>Bestimmung der restlichen Kosten</i>	67
4.3.5.2	<i>Die monatlichen Erfolge auf Du Pont-Basis</i>	70
4.3.6	Analyse des Unterschieds der Erfolge auf Grenzkosten- und auf Du Pont-Basis	71
4.3.7	Ergebnisvergleich.....	73
4.3.7.1	<i>Vergleich der monatlichen Erfolge</i>	73
4.3.7.2	<i>Vergleich der kumulierten Erfolge</i>	78
4.3.7.3	<i>Vergleich der Netto-Umsatzrentabilitäten</i>	80
5.	ÜBERFÜHRUNG DER KURZFRISTIGEN ERFOLGS- RECHNUNG NACH DEM UMSATZKOSTEN- VERFAHREN AUF BASIS DES DU PONT-PRINZIPS IN DAS DU PONT-SYSTEM	86
5.1	VORBEMERKUNGEN	86
5.2	DAS DU PONT-SYSTEM ALS PLANUNGS-, STEUERUNGS- UND KONTROLLINSTRUMENT	87
5.2.1	Verrechnungspreise bei internem Leistungsaustausch.....	90
5.2.2	Wertansätze für Gegenstände des Permanent Investment im Zeitablauf.....	91
5.3	ZUSÄTZLICHES, ZUR DARSTELLUNG DES DU PONT- SYSTEMS BENÖTIGTES ZAHLENMATERIAL	95
5.3.1	Neuberechnung der Umsatzrentabilitäten nach der Methodik des Du Pont-Systems.....	95
5.3.2	Fixierung von Positionen des Umlaufvermögens.....	96
5.3.2.1	<i>Stichtagsgrößenbetrachtung</i>	96

5.3.2.2	<i>Endbestände des Fertigproduktlagers</i>	97
5.3.2.3	<i>Endbestände des Lagers für Rohstoffe</i>	99
5.3.2.4	<i>Endbestände des Lagers für Hilfs- und Betriebsstoffe</i>	100
5.3.2.5	<i>Endbestände an Forderungen</i>	101
5.3.2.6	<i>Endbestände an Bar- und Buchgeld</i>	102
5.3.3	Working Capital.....	103
6.	BERECHNUNG, AUSSAGE UND KRITIK DER KENNGRÖßEN DES DU PONT-SYSTEMS	105
6.1	MONATLICHE UND KUMULIERTE GRÖßEN	105
6.1.1	Die Gesamtvermögensumschlagshäufigkeit	105
6.1.2	Die Brutto-Kapitalrentabilität	107
6.1.3	Die Brutto-Umsatzrentabilität	110
6.2	SCHÄTZUNGEN DES ERWARTUNGSWERTS NACH DU PONT	112
6.2.1	Begriff und Berechnung von Schätzwerten	112
6.2.2	Die Jahres-Umschlagshäufigkeit.....	115
6.2.3	Die Jahres-Umsatzrentabilität.....	116
6.2.4	Die Jahres-Kapitalrentabilität	117
6.3	JAHRES - KAPITALRENTABILITÄTEN, JAHRES - UMSCHLAGSHÄUFIGKEITEN, JAHRES - UMSATZ- RENTABILITÄTEN UND AKTUELLER STAND DIESER KENNZAHLEN	119
6.3.1	Jahres-Umschlagshäufigkeit und kumulierte Gesamtvermögens- Umschlagshäufigkeit	120
6.3.1.1	<i>Darstellung</i>	120
6.3.1.2	<i>Interpretation der Schätzwertentwicklung</i>	121
6.3.2	Jahres-Umsatzrentabilität und quasi-kumulierte Brutto- Umsatzrentabilität	123
6.3.3	Jahres-Kapitalrentabilität und kumulierte Brutto- Kapitalrentabilität.....	123
6.4	VERVOLLSTÄNDIGUNG DES DU PONT-SYSTEMS.....	124
6.5	ENTWICKLUNGSANALYSE DER JAHRES-KAPITAL- RENTABILITÄT	134
6.5.1	Auswahl besonders geeigneter Analyse-Bezugszeitpunkte	139
6.5.2	Analyse 1	142
6.5.3	Analyse 2.....	147
6.5.4	Analyse 3.....	151

7.	ERFOLGSSTEUERUNG	153
7.1	VORGEHENSWEISE	153
7.1.1	Vorgehensalternativen.....	153
7.1.2	Auswahl des Zahlenmaterials.....	155
7.2	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER ENDE FEBRUAR	156
7.2.1	Das Relevante Zahlenmaterial.....	156
7.2.2	Analysen.....	158
7.2.2.1	<i>Analysen nach dem Umsatzkostenverfahren</i>	158
7.2.2.1.1	<i>Analysen auf Grenzkostenbasis</i>	158
7.2.2.1.2	<i>Analyse auf Vollkostenbasis</i>	158
7.2.2.2	<i>Analyse nach dem Du Pont-System</i>	158
7.2.3	Vergleich der Analyseergebnisse.....	159
7.3	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 31. MÄRZ	160
7.3.1	Das relevante Zahlenmaterial.....	160
7.3.2	Analysen.....	161
7.3.2.1	<i>Analysen nach dem Umsatzkostenverfahren</i>	161
7.3.2.1.1	<i>Analyse auf Grenzkostenbasis</i>	161
7.3.2.1.2	<i>Analyse auf Vollkostenbasis</i>	162
7.3.2.2	<i>Analyse nach dem Du Pont-System</i>	162
7.3.3	Vergleich der Analyseergebnisse.....	162
7.3.4	Ermittlung von Steuerungsmaßnahmen.....	163
7.3.4.1	<i>Steuerungsmaßnahmen im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens</i>	163
7.3.4.1.1	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Grenzkostenbasis</i>	164
7.3.4.1.2	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Vollkostenbasis</i>	165
7.3.4.2	<i>Steuerungsmaßnahmen bei Anwendung des Du Pont-Systems</i>	167
7.3.4.2.1	<i>Die Umschlagshäufigkeit bestimmende Steuerungsmaßnahmen</i>	167
7.3.4.2.2	<i>Die Umsatzrentabilität bestimmende Steuerungsmaßnahmen</i>	170
7.3.5	Auswirkungen der Steuerungsmaßnahmen.....	171
7.3.5.1	<i>Auswirkungen auf die zukünftigen Bestände des Lagers für Fertigprodukte</i>	171
7.3.5.2	<i>Auswirkungen der Produktionsumstellung auf Kosten, Absatzmenge und Erfolg</i>	172
7.3.5.3	<i>Auswirkungen auf die Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen</i>	173
7.3.5.4	<i>Auswirkung auf das Working Capital</i>	174

7.3.5.5	<i>Auswirkungen auf die Jahres-Kapitalrentabilität und ihre Komponenten</i>	174
7.4	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 30. APRIL	175
7.4.1	Das relevante Zahlenmaterial	175
7.4.2	Analysen.....	177
7.4.2.1	<i>Analysen nach Umsatzkostenverfahren</i>	177
7.4.2.1.1	<i>Analyse auf Grenzkostenbasis</i>	177
7.4.2.1.2	<i>Analyse auf Vollkostenbasis</i>	177
7.4.2.2	<i>Analyse nach dem Du Pont-System</i>	177
7.4.3	Vergleich der Analyseergebnisse.....	178
7.5	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 31. MAI	179
7.5.1	Das relevante Zahlenmaterial	179
7.5.2	Analysen und Ergebnisvergleich.....	182
7.5.3	Ermittlung von Steuerungsmaßnahmen.....	183
7.5.3.1	<i>Steuerungsmaßnahmen im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens</i>	183
7.5.3.1.1	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Grenzkostenbasis</i>	183
7.5.3.1.2	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Vollkostenbasis</i>	186
7.5.3.2	<i>Steuerungsmaßnahmen im Rahmen der Anwendung des Du Pont-Systems</i>	186
7.5.4	Auswirkungen der Steuerungsmaßnahmen	187
7.5.4.1	<i>Auswirkungen auf die zukünftigen Bestände des Fertigproduktlagers</i>	187
7.5.4.1.1	<i>Die Bestände des Fertigproduktlagers bei Produktions umstellung unter Bezug auf das Grenzkostenprinzip</i>	187
7.5.4.1.2	<i>Die Bestände des Fertigproduktlagers bei nach Vollkostenprinzip geplanter Umstellung des Produktionsplans</i>	188
7.5.4.2	<i>Auswirkungen auf die Kosten der Produktion, auf die Kosten der auf die Absatzmenge zu verrechnenden Kosten und den Erfolg</i> ...	189
7.5.4.2.1	<i>Auswirkungen auf Grenzkostenbasis</i>	189
7.5.4.2.2	<i>Auswirkungen auf Vollkostenbasis</i>	191
7.6	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 30. JUNI	191
7.6.1	Das relevante Zahlenmaterial	191
7.6.2	Analysen und Ergebnisvergleich.....	194
7.7	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 31. JULI	195

7.7.1	Das relevante Zahlenmaterial	195
7.7.2	Analysen und Ergebnisvergleich.....	196
7.8	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 31. AUGUST	197
7.8.1	Das relevante Zahlenmaterial	197
7.8.2	Analysen und Ergebnisvergleich.....	198
7.8.3	Ermittlung von Steuerungsmaßnahmen	199
7.8.3.1	<i>Steuerungsmaßnahmen unter Bezug auf das Umsatzkostenverfahren</i>	199
7.8.3.2	<i>Steuerungsmaßnahmen im Rahmen der Anwendung des Du Pont- Systems</i>	200
7.9	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 30. SEPTEMBER	201
7.9.1	Das relevante Zahlenmaterial	201
7.9.2	Analysen und Ergebnisvergleich.....	203
7.9.3	Ermittlung von Steuerungsmaßnahmen.....	204
7.9.3.1	<i>Steuerungsmaßnahmen unter Bezug auf das Umsatzkosten- verfahren</i>	204
7.9.3.1.1	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Grenzkostenbasis</i>	204
7.9.3.1.2	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Vollkostenbasis</i>	204
7.9.3.2	<i>Steuerungsmaßnahmen bei Anwendung des Du Pont-Systems</i>	205
7.10	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 31. OKTOBER	206
7.10.1	Das relevante Zahlenmaterial	206
7.10.2	Analysen und Ergebnisvergleich.....	207
7.11	ANALYSEN UND STEUERUNGSMABNAHMEN PER 30. NOVEMBER.....	207
7.11.1	<i>Das relevante Zahlenmaterial</i>	207
7.11.2	<i>Analysen und Ergebnisvergleich</i>	208
7.11.3	Ermittlung von Steuerungsmaßnahmen	209
7.11.3.1	<i>Steuerungsmaßnahmen auf Basis des Umsatzkosten verfahrens nach dem Vollkostenprinzip</i>	209
7.11.3.2	<i>Steuerungsmaßnahmen bei Anwendung des Du Pont-Systems</i>	210
7.12	ANALYSEN UND BEURTEILUNG PER 31. DEZEMBER.....	211

8.	AUSWAHL DER FÜR DIE STEUERUNG DES UNTERNEHMENS GEEIGNETEN SPITZENKENNZAHL	215
8.1	BESTIMMUNG MAXIMALER GEWINNE UND MAXIMALER UMSATZRENTABILITÄTEN	216
8.1.1	Variable Kosten und Durchschnittskosten	216
8.1.2	Maximierung des Gewinns und der Umsatzrentabilität bei konjekturaler Preis-Absatz-Funktion	219
8.1.2.1	<i>Gewinnmaximierung</i>	219
8.1.2.2	<i>Umsatzrentabilitätsmaximierung</i>	222
8.1.2.3	<i>Betriebswirtschaftliche Analyse</i>	226
8.1.3	Maximierung von Gewinn und Umsatzrentabilität bei konstantem Absatzpreis	229
8.1.3.1	<i>Gewinnmaximierung</i>	229
8.1.3.2	<i>Umsatzrentabilitätsmaximierung</i>	231
8.1.3.3	<i>Betriebswirtschaftliche Analyse</i>	233
8.1.4	Vergleich der Zielsetzungen: Maximierung des Gewinns oder der Umsatzrentabilität	235
8.2	KAPITALRENTABILITÄTEN ALS ERFOLGSMABSTÄBE UND STEUERUNGS-SPITZEN-KENNZAHLEN	237
8.2.1	Die Fremdkapitalrentabilität	238
8.2.2	Die Eigenkapitalrentabilität	239
8.2.3	Die Gesamtkapitalrentabilität	243
8.2.4	Der Cash-Flow	245
9.	AUSWERTUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	249
10.	COMPUTER-GESTÜTZTE INFORMATIONSAUSWERTUNG	256
11.	VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	265
12.	VERZEICHNIS DER TABELLEN	267
13.	VERZEICHNIS DER TABLEAUS	270
14.	LITERATURVERZEICHNIS	271
15.	SCHLAGWORTVERZEICHNIS	282