

## Inhaltsüberblick

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1   | Ziel und Gang der Untersuchung.....   | 1   |
| 2   | Grundlagen der externen Erfolgsprognose .....                                     | 5   |
| 2.1 | Begriffsklärungen .....   | 5   |
| 2.2 | Informationsziele und -möglichkeiten externer Jahresab-<br>schlußadressaten ..... | 7   |
| 2.3 | Möglichkeiten bilanzanalytischer Erfolgsprognosen .....                           | 20  |
| 3   | Methodik der selektiv-adaptierenden Erfolgsprognose .....                         | 38  |
| 3.1 | Konzeptioneller Ansatz der selektiv-adaptierenden<br>Erfolgsprognose.....         | 39  |
| 3.2 | Prognosemethoden.....   | 53  |
| 3.3 | Ablauf der selektiv-adaptierenden Erfolgsprognose.....                            | 93  |
| 3.4 | EDV-Unterstützung bei der selektiv-adaptierenden<br>Erfolgsprognose.....          | 107 |
| 4   | Vorgehensweisen der selektiv-adaptierenden Erfolgs-<br>prognose.....              | 112 |
| 4.1 | Prognose der Positionen des ordentlichen Betriebser-<br>gebnisses.....            | 112 |
| 4.2 | Prognose der Positionen des ordentlichen Finanzer-<br>gebnisses.....              | 190 |
| 4.3 | Prognose des ordentlichen Jahresergebnisses.....                                  | 209 |
| 4.4 | Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses .....                              | 209 |
| 4.5 | Berücksichtigung des außerordentlichen Ergebnisses.....                           | 231 |
| 4.6 | Prognose des Jahresergebnisses.....   | 233 |
| 5   | Erfolgsprognosen ausgewählter Unternehmen .....                                   | 234 |
| 5.1 | Erfolgsprognose der Wella AG .....  | 234 |
| 5.2 | Erfolgsprognose der Hoechst AG.....   | 264 |
| 6   | Schlußbetrachtung .....   | 300 |

## Anhang

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1    | Abbildungsverzeichnis .....   | 303 |
| 2    | Tabellenverzeichnis .....   | 303 |
| 3    | Abkürzungsverzeichnis.....  | 304 |
| 4    | Symbolverzeichnis.....  | 307 |
| 5    | Beschreibung des EDV-Programms COMBILA zur<br>selektiv-adaptierenden Erfolgsprognose..... | 308 |
| 5.1  | Einführung .....  | 308 |
| 5.2  | EDV-Konzeption .....  | 308 |
| 5.3  | Unterprogramme von COMBILA .....  | 311 |
| 5.4  | Individuelle Ergänzungen von COMBILA.....   | 314 |
| 6    | Auswertungen.....   | 315 |
| 6.1  | Datenanalyse der BASF AG 1988 - 1992.....   | 316 |
| 6.2  | Datenanalyse der Bayer AG 1988 - 1992 .....   | 323 |
| 6.3  | Datenanalyse der Bilfinger + Berger AG 1987 - 1991 .....                                  | 330 |
| 6.4  | Datenanalyse der Bilfinger + Berger AG 1988 - 1992 .....                                  | 338 |
| 6.5  | Datenanalyse der BMW AG 1988 - 1992.....  | 346 |
| 6.6  | Datenanalyse der Hoechst AG 1987 - 1991.....  | 354 |
| 6.7  | Datenanalyse der Hoechst AG 1988 - 1992.....  | 369 |
| 6.8  | Datenanalyse der Mercedes AG 1988 - 1992 .....  | 384 |
| 6.9  | Datenanalyse der VW AG 1988 - 1992.....   | 392 |
| 6.10 | Datenanalyse der Wella AG 1987 - 1991 .....   | 399 |
| 6.11 | Datenanalyse der Wella AG 1988 - 1992 .....   | 416 |
| 7    | Literaturverzeichnis .....  | 430 |
| 8    | Geschäfts- und Zwischenberichte.....  | 458 |

## Inhaltsverzeichnis

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 1           | Ziel und Gang der Untersuchung.....   | 1  |
| 2           | Grundlagen der externen Erfolgsprognose .....                                 | 5  |
| 2.1         | Begriffsklärungen .....   | 5  |
| 2.1.1       | Abgrenzung des Begriffs "Prognose" .....                                      | 5  |
| 2.1.2       | Abgrenzung des Begriffs "Erfolg" .....  | 6  |
| 2.1.3       | Definition des Begriffs "Erfolgsprognose" .....                               | 7  |
| 2.2         | Informationsziele und -möglichkeiten externer Jahresabschlussadressaten ..... | 7  |
| 2.2.1       | Informationsziele .....   | 7  |
| 2.2.1.1     | Allgemeine Informationsinteressen .....                                       | 8  |
| 2.2.1.2     | Zukunftsorientierte Informationsinteressen .....                              | 10 |
| 2.2.1.2.1   | Operativ-quantitative Informationsinteressen.....                             | 10 |
| 2.2.1.2.2   | Strategisch-qualitative Informationsinteressen.....                           | 10 |
| 2.2.2       | Informationsquellen.....  | 12 |
| 2.2.2.1     | Gesetzlich normierte Informationsquellen.....                                 | 13 |
| 2.2.2.1.1   | Jahresabschluß und Lagebericht .....  | 13 |
| 2.2.2.1.2   | Zwischenbericht gemäß Börsengesetz.....                                       | 16 |
| 2.2.2.1.3   | Weitere Informationsquellen .....   | 18 |
| 2.2.2.1.4   | Bedeutung für externe Adressaten.....   | 18 |
| 2.2.2.2     | Nicht gesetzlich normierte Informationsquellen.....                           | 19 |
| 2.3         | Möglichkeiten bilanzanalytischer Erfolgsprognosen .....                       | 20 |
| 2.3.1       | Erfolgsprognosen als Ereignisprognosen .....                                  | 22 |
| 2.3.1.1     | Diskriminanzanalytische Erfolgsprognose .....                                 | 22 |
| 2.3.1.1.1   | Univariate Diskriminanzanalyse.....   | 23 |
| 2.3.1.1.1.1 | Grundlagen .....  | 24 |
| 2.3.1.1.1.2 | Beispiele .....   | 25 |
| 2.3.1.1.1.3 | Kritik.....   | 26 |
| 2.3.1.1.2   | Multivariate Diskriminanzanalyse.....   | 27 |
| 2.3.1.1.2.1 | Grundlagen .....  | 28 |
| 2.3.1.1.2.2 | Beispiele .....   | 28 |

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 2.3.1.1.2.3 | Kritik.....   | 31 |
| 2.3.1.2     | Mustererkennung als Instrument der Erfolgsprognose.....   | 34 |
| 2.3.2       | Erfolgsprognosen als Betragsprognosen.....  | 35 |
| 3           | Methodik der selektiv-adaptierenden Erfolgsprognose.....  | 38 |
| 3.1         | Konzeptioneller Ansatz der selektiv-adaptierenden<br>Erfolgsprognose.....                         | 39 |
| 3.1.1       | Erfolgsprognose als heuristische Kombination von Infor-<br>mationen und Prognosemethoden.....     | 41 |
| 3.1.2       | Erfolgsprognose als erträge- und aufwendungenspezifische<br>GuV-Prognose.....                     | 44 |
| 3.1.3       | Erfolgsprognose mittels bilanzanalytischer Erfolgs-<br>spaltung.....                              | 45 |
| 3.1.4       | Erfolgsprognose unter Berücksichtigung externer und<br>interner struktureller Abhängigkeiten..... | 50 |
| 3.1.5       | Erfolgsprognose durch Aggregation von Einzelprognosen.....  | 51 |
| 3.1.6       | Erfolgsprognosen anhand der Prognoseerfahrungen aus<br>ex-post Prognosen.....                     | 52 |
| 3.2         | Prognosemethoden.....   | 53 |
| 3.2.1       | Anwendungskriterien.....  | 53 |
| 3.2.1.1     | Auswahlkriterien.....   | 53 |
| 3.2.1.1.1   | Prognosehorizont.....   | 54 |
| 3.2.1.1.2   | Länge der Basiszeitreihe.....   | 54 |
| 3.2.1.1.3   | Verlauf der Basiszeitreihe.....   | 55 |
| 3.2.1.1.4   | Stabilität der Verfahren.....   | 55 |
| 3.2.1.2     | Beurteilungskriterien.....  | 56 |
| 3.2.1.2.1   | Quantitative Fehlermaße.....  | 56 |
| 3.2.1.2.1.1 | Absolute Fehler.....  | 57 |
| 3.2.1.2.1.2 | Mittlere Fehler.....  | 57 |
| 3.2.1.2.2   | Qualitative Fehlermaße.....   | 58 |
| 3.2.2       | Spezifika der Prognose ökonomischer Zeitreihen.....   | 59 |
| 3.2.2.1     | Phasen der Prognose.....  | 59 |

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| 3.2.2.1.1       | Datenaufbereitung.....  | 59  |
| 3.2.2.1.2       | Prognose .....  | 62  |
| 3.2.2.2         | Prognoseprobleme .....  | 63  |
| 3.2.2.2.1       | Interdependenzen zwischen den Prognosevariablen.....  | 63  |
| 3.2.2.2.2       | Autokorrelationen in den Basiszeitreihen.....   | 63  |
| 3.2.2.2.3       | Kürze der Basiszeitreihe .....  | 63  |
| 3.2.2.3         | Probleme der Erfolgsprognose.....   | 64  |
| 3.2.3           | Darstellung der Methoden .....  | 65  |
| 3.2.3.1         | Qualitative Prognosemethoden .....  | 65  |
| 3.2.3.2         | Quantitative Prognosemethoden.....  | 66  |
| 3.2.3.2.1       | Extrapolierende Verfahren.....  | 67  |
| 3.2.3.2.1.1     | Naive Prognosemethode .....   | 68  |
| 3.2.3.2.1.2     | Prognosen mittels aktualisierter Fortschreibung.....  | 68  |
| 3.2.3.2.1.3     | Prognosen mittels Durchschnittsbildung .....  | 69  |
| 3.2.3.2.1.3.1   | Prognosen mittels ungewichteter Durchschnitte.....  | 69  |
| 3.2.3.2.1.3.2   | Prognosen mittels gleitender Durchschnitte .....  | 71  |
| 3.2.3.2.1.3.3   | Prognosen mittels gewichteter gleitender Durchschnitte.....   | 73  |
| 3.2.3.2.1.4     | Exponential Smoothing .....   | 74  |
| 3.2.3.2.1.5     | Box-Jenkins Verfahren .....   | 76  |
| 3.2.3.2.1.6     | Adaptive Verfahren .....  | 78  |
| 3.2.3.2.2       | Kausale Prognoseverfahren .....   | 79  |
| 3.2.3.2.2.1     | Regressionsanalytische Prognoseverfahren.....   | 80  |
| 3.2.3.2.2.1.1   | Univariate lineare Regressionsanalysen .....  | 82  |
| 3.2.3.2.2.1.2   | Multivariate lineare Regressionsanalysen .....  | 82  |
| 3.2.3.2.2.1.2.1 | Simultan-multiple Regressionsanalyse.....   | 84  |
| 3.2.3.2.2.1.2.2 | Iterativ-multiple Regressionsanalyse.....   | 85  |
| 3.2.3.2.2.1.3   | Indikatormethode .....  | 86  |
| 3.2.3.2.2.2     | Prognosen mittels Strukturrelation .....  | 88  |
| 3.2.3.2.2.3     | Prognosen mittels ökonomischer Modelle .....  | 89  |
| 3.2.4           | Eignung klassischer Prognoseverfahren zur Vorhersage<br>mittelfristiger ökonomischer Zeitreihen ..... | 90  |
| 3.3             | Ablauf der selektiv-adaptierenden Erfolgsprognose.....  | 93  |
| 3.4             | EDV-Unterstützung bei der selektiv-adaptierenden<br>Erfolgsprognose.....                              | 107 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 4           | Vorgehensweisen der selektiv-adaptierenden Erfolgs-<br>prognose.....  | 112 |
| 4.1         | Prognose der Positionen des ordentlichen Betriebs-<br>ergebnisses.....  | 112 |
| 4.1.1       | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses nach dem<br>Gesamtkostenverfahren .....                             | 113 |
| 4.1.1.1     | Prognose der Umsatzerlöse.....  | 113 |
| 4.1.1.1.1   | Datenanalyse der Umsatzerlöse.....  | 114 |
| 4.1.1.1.1.1 | Inhalt.....   | 114 |
| 4.1.1.1.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 114 |
| 4.1.1.1.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 115 |
| 4.1.1.1.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 117 |
| 4.1.1.1.2   | Schritte zur Prognose der Umsatzerlöse .....  | 117 |
| 4.1.1.1.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen.....   | 118 |
| 4.1.1.1.2.2 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 119 |
| 4.1.1.1.2.3 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 119 |
| 4.1.1.1.2.4 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 120 |
| 4.1.1.2     | Prognose der Erhöhung oder Verminderung des Bestands<br>an fertigen und unfertigen Erzeugnissen .....             | 121 |
| 4.1.1.2.1   | Datenanalyse.....   | 121 |
| 4.1.1.2.1.1 | Inhalt.....   | 121 |
| 4.1.1.2.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 122 |
| 4.1.1.2.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 122 |
| 4.1.1.2.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 123 |
| 4.1.1.2.2   | Schritte zur Prognose der Erhöhung oder Verminderung<br>des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen..... | 123 |
| 4.1.1.2.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen.....   | 123 |
| 4.1.1.2.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 123 |
| 4.1.1.2.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung<br>der Bestandsänderung.....                            | 124 |
| 4.1.1.2.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 124 |
| 4.1.1.2.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 124 |
| 4.1.1.3     | Prognose der anderen aktivierten Eigenleistungen.....   | 124 |
| 4.1.1.3.1   | Datenanalyse.....   | 124 |
| 4.1.1.3.1.1 | Inhalt.....   | 124 |
| 4.1.1.3.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 125 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| 4.1.1.3.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....   | 125 |
| 4.1.1.3.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....                   | 126 |
| 4.1.1.3.2   | Schritte zur Prognose der anderen aktivierten Eigenleistungen .....          | 126 |
| 4.1.1.3.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen .....                                 | 126 |
| 4.1.1.3.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....                 | 126 |
| 4.1.1.3.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...                | 127 |
| 4.1.1.3.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....                    | 127 |
| 4.1.1.3.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....                              | 127 |
| 4.1.1.4     | Prognose der Gesamtleistung .....  | 128 |
| 4.1.1.4.1   | Datenanalyse der Gesamtleistung .....  | 128 |
| 4.1.1.4.1.1 | Inhalt .....   | 128 |
| 4.1.1.4.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose .....                               | 128 |
| 4.1.1.4.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....   | 129 |
| 4.1.1.4.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....                   | 130 |
| 4.1.1.4.2   | Schritte zur Prognose der Gesamtleistung .....                               | 130 |
| 4.1.1.4.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen .....                                 | 130 |
| 4.1.1.4.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....                 | 131 |
| 4.1.1.4.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...                | 131 |
| 4.1.1.4.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....                    | 132 |
| 4.1.1.4.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....                              | 132 |
| 4.1.1.5     | Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Erträge .....              | 133 |
| 4.1.1.5.1   | Datenanalyse der Position "ordentliche sonstige betriebliche Erträge" .....  | 133 |
| 4.1.1.5.1.1 | Inhalt .....   | 133 |
| 4.1.1.5.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose .....                               | 134 |
| 4.1.1.5.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....   | 134 |
| 4.1.1.5.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....                   | 134 |
| 4.1.1.5.2   | Schritte zur Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Erträge ..... | 136 |
| 4.1.1.5.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen .....                                 | 136 |
| 4.1.1.5.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....                 | 136 |
| 4.1.1.5.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...                | 136 |
| 4.1.1.5.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....                    | 136 |
| 4.1.1.5.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....                              | 137 |
| 4.1.1.6     | Prognose des Materialaufwandes .....   | 137 |
| 4.1.1.6.1   | Datenanalyse der Position "Materialaufwand" .....                            | 138 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 4.1.1.6.1.1 | Inhalt .....  | 138 |
| 4.1.1.6.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 139 |
| 4.1.1.6.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 139 |
| 4.1.1.6.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 140 |
| 4.1.1.6.2   | Schritte zur Prognose der Materialaufwendungen.....   | 141 |
| 4.1.1.6.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen.....   | 141 |
| 4.1.1.6.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 143 |
| 4.1.1.6.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 143 |
| 4.1.1.6.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 144 |
| 4.1.1.6.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 144 |
| 4.1.1.7     | Prognose des Personalaufwandes .....  | 145 |
| 4.1.1.7.1   | Datenanalyse der Position "Personalaufwand".....  | 145 |
| 4.1.1.7.1.1 | Inhalt.....   | 145 |
| 4.1.1.7.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 146 |
| 4.1.1.7.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 147 |
| 4.1.1.7.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 148 |
| 4.1.1.7.2   | Schritte zur Prognose der Personalaufwendungen.....   | 149 |
| 4.1.1.7.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen.....   | 149 |
| 4.1.1.7.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 150 |
| 4.1.1.7.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 151 |
| 4.1.1.7.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 152 |
| 4.1.1.7.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 153 |
| 4.1.1.8     | Prognose der planmäßigen Abschreibungen auf<br>immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlage-<br>vermögen .....              | 154 |
| 4.1.1.8.1   | Datenanalyse der planmäßigen Abschreibungen auf im-<br>materielle Vermögensgegenstände und Sachanlage-<br>vermögen .....        | 154 |
| 4.1.1.8.1.1 | Inhalt.....   | 154 |
| 4.1.1.8.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 155 |
| 4.1.1.8.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 155 |
| 4.1.1.8.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 156 |
| 4.1.1.8.2   | Schritte zur Prognose der planmäßigen Abschreibungen<br>auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlage-<br>vermögen ..... | 157 |
| 4.1.1.8.2.1 | Prognose mittels Regressionsfunktionen.....   | 157 |
| 4.1.1.8.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 158 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| 4.1.1.8.2.3  | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 159 |
| 4.1.1.8.2.4  | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 160 |
| 4.1.1.8.2.5  | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 160 |
| 4.1.1.9      | Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....  | 161 |
| 4.1.1.9.1    | Datenanalyse der Position "ordentliche sonstige betriebliche Aufwendungen" .....  | 161 |
| 4.1.1.9.1.1  | Inhalt .....  | 161 |
| 4.1.1.9.1.2  | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose .....  | 162 |
| 4.1.1.9.1.3  | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 162 |
| 4.1.1.9.1.4  | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....  | 162 |
| 4.1.1.9.2    | Schritte zur Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....                                       | 163 |
| 4.1.1.9.2.1  | Prognose mittels Regressionsfunktionen .....  | 163 |
| 4.1.1.9.2.2  | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 165 |
| 4.1.1.9.2.3  | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 166 |
| 4.1.1.9.2.4  | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 166 |
| 4.1.1.9.2.5  | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 167 |
| 4.1.1.10     | Prognose der sonstigen Steuern .....  | 167 |
| 4.1.1.10.1   | Datenanalyse der sonstigen Steuern .....  | 167 |
| 4.1.1.10.1.1 | Inhalt .....  | 167 |
| 4.1.1.10.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose .....  | 167 |
| 4.1.1.10.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 168 |
| 4.1.1.10.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....  | 168 |
| 4.1.1.10.2   | Schritte zur Prognose der sonstigen Steuern .....   | 168 |
| 4.1.1.10.2.1 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 169 |
| 4.1.1.10.2.2 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 169 |
| 4.1.1.10.2.3 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 169 |
| 4.1.1.10.2.4 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 170 |
| 4.1.1.11     | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses durch Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestandteile ..... | 170 |
| 4.1.2        | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses im Umsatzkostenverfahren .....  | 170 |
| 4.1.2.1      | Möglichkeiten und Grenzen einer die funktional strukturierten Aufwendungen berücksichtigenden Prognose .....            | 171 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 4.1.2.1.1   | Prognose der Umsatzerlöse.....  | 172 |
| 4.1.2.1.2   | Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Erträge.....  | 172 |
| 4.1.2.1.3   | Prognose der Herstellungskosten der zur Erzielung der<br>Umsatzerlöse erbrachten Leistungen.....  | 172 |
| 4.1.2.1.3.1 | Inhalt.....   | 172 |
| 4.1.2.1.3.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 173 |
| 4.1.2.1.3.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen.....   | 173 |
| 4.1.2.1.3.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 174 |
| 4.1.2.1.3.5 | Schritte zur Prognose der Herstellungskosten.....   | 174 |
| 4.1.2.1.4   | Prognose der Vertriebskosten.....   | 176 |
| 4.1.2.1.4.1 | Inhalt.....   | 176 |
| 4.1.2.1.4.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 177 |
| 4.1.2.1.4.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen.....   | 177 |
| 4.1.2.1.4.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 177 |
| 4.1.2.1.4.5 | Schritte zur Prognose der Vertriebskosten.....  | 177 |
| 4.1.2.1.5   | Prognose der allgemeinen Verwaltungskosten.....   | 179 |
| 4.1.2.1.5.1 | Inhalt.....   | 179 |
| 4.1.2.1.5.2 | Analyse, Aufbereitung und Prognosemöglichkeiten der all-<br>gemeinen Verwaltungskosten.....   | 179 |
| 4.1.2.1.6   | Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Auf-<br>wendungen.....  | 180 |
| 4.1.2.1.6.1 | Inhalt.....   | 180 |
| 4.1.2.1.6.2 | Analyse, Aufbereitung und Prognosemöglichkeiten der<br>sonstigen betrieblichen Aufwendungen.....  | 181 |
| 4.1.2.1.7   | Prognose der sonstigen Steuern.....   | 181 |
| 4.1.2.1.7.1 | Inhalt.....   | 181 |
| 4.1.2.1.7.2 | Analyse, Aufbereitung und Prognosemöglichkeiten der<br>sonstigen Steuern.....   | 182 |
| 4.1.2.1.8   | Prognose der auf die Funktionsbereiche verteilten Kosten<br>außerplanmäßiger und bewertungspolitischer oder<br>periodenfremder Natur.....                   | 182 |
| 4.1.2.1.8.1 | Inhalt.....   | 182 |
| 4.1.2.1.8.2 | Analyse, Aufbereitung und Prognosemöglichkeiten der auf<br>die Funktionsbereiche verteilten Kosten außerplanmäßiger<br>und bewertungspolitischer Natur..... | 183 |
| 4.1.2.1.9   | Scheitern einer Betriebsergebnisprognose auf Basis<br>prognostizierter Funktionalaufwendungen.....  | 183 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| 4.1.2.2       | Die funktionale Verwerfungsgröße aus der Gegenüberstellung von funktional- und primärgegliederten Betriebsergebnissen .....                                   | 184 |
| 4.1.2.3       | Betriebsergebnisprognose durch kombinierte Prognosen der primären Erträge und Aufwendungen und der funktionalen Verwerfungsgröße .....                        | 186 |
| 4.1.2.3.1     | Prognoseschritte der kombinierten Betriebsergebnisprognose.....   | 187 |
| 4.1.2.3.2     | Prognose der funktionalen Verwerfungsgröße .....  | 187 |
| 4.1.2.3.2.1   | Ermittlung, Analyse und Aufbereitung der funktionalen Verwerfungsgröße .....  | 187 |
| 4.1.2.3.2.2   | Schritte zur Prognose der funktionalen Verwerfungsgröße.....  | 189 |
| 4.1.2.3.2.2.1 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 189 |
| 4.1.2.3.2.2.2 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 189 |
| 4.1.2.3.2.2.3 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 190 |
| 4.1.2.3.3     | Kombination der Prognosen von primären Erträgen und Aufwendungen sowie funktionaler Verwerfungsgröße zur Vorhersage des ordentlichen Betriebsergebnisses..... | 190 |
| 4.2           | Prognose der Positionen des ordentlichen Finanzergebnisses .....  | 190 |
| 4.2.1         | Prognose der Erträge aus Beteiligungen.....   | 193 |
| 4.2.1.1       | Datenanalyse der Erträge aus Beteiligungen .....  | 193 |
| 4.2.1.1.1     | Inhalt .....  | 193 |
| 4.2.1.1.2     | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 194 |
| 4.2.1.1.3     | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 194 |
| 4.2.1.1.4     | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 194 |
| 4.2.1.2       | Schritte zur Prognose der Erträge aus Beteiligungen .....   | 195 |
| 4.2.1.2.1     | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 195 |
| 4.2.1.2.2     | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 195 |
| 4.2.1.2.3     | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 196 |
| 4.2.2         | Prognose der Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens .....  | 196 |
| 4.2.2.1       | Datenanalyse der Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens.....   | 196 |
| 4.2.2.1.1     | Inhalt .....  | 196 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 4.2.2.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 196 |
| 4.2.2.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 196 |
| 4.2.2.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 197 |
| 4.2.2.2   | Schritte zur Prognose der Erträge aus anderen Wertpa-<br>pieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens..... | 197 |
| 4.2.2.2.1 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 198 |
| 4.2.2.2.2 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 198 |
| 4.2.3     | Prognose der sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge .....   | 198 |
| 4.2.3.1   | Datenanalyse der sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge .....   | 198 |
| 4.2.3.1.1 | Inhalt .....  | 198 |
| 4.2.3.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 199 |
| 4.2.3.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 199 |
| 4.2.3.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 200 |
| 4.2.3.2   | Schritte zur Prognose der sonstigen Zinsen und ähnlichen<br>Erträge.....  | 200 |
| 4.2.3.2.1 | Prognosemöglichkeiten mittels Regressionsfunktionen .....   | 200 |
| 4.2.3.2.2 | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....  | 201 |
| 4.2.3.2.3 | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung ...   | 201 |
| 4.2.3.2.4 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 201 |
| 4.2.3.2.5 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 202 |
| 4.2.4     | Prognose der planmäßigen Abschreibungen auf<br>Finanzanlagevermögen .....                                       | 202 |
| 4.2.4.1   | Datenanalyse der planmäßigen Abschreibungen auf<br>Finanzanlagevermögen .....                                   | 202 |
| 4.2.4.1.1 | Inhalt .....  | 202 |
| 4.2.4.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 203 |
| 4.2.4.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 203 |
| 4.2.4.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 204 |
| 4.2.4.2   | Schritte zur Prognose der planmäßigen Abschreibungen<br>auf Finanzanlagevermögen .....                          | 204 |
| 4.2.4.2.1 | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....   | 204 |
| 4.2.4.2.2 | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....   | 204 |
| 4.2.5     | Prognose der Zinsen und ähnlichen Aufwendungen .....  | 205 |
| 4.2.5.1   | Datenanalyse der Zinsen und ähnlichen Aufwendungen.....   | 205 |
| 4.2.5.1.1 | Inhalt .....  | 205 |
| 4.2.5.1.2 | Bedeutung im Rahmen der Ergebnisprognose.....   | 205 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| 4.2.5.1.3   | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....   | 206 |
| 4.2.5.1.4   | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....   | 206 |
| 4.2.5.2     | Schritte zur Prognose der Zinsen und ähnlichen Aufwendungen .....  | 206 |
| 4.2.5.2.1   | Prognose mittels Regressionsfunktionen .....   | 206 |
| 4.2.5.2.2   | Prognose mittels Fortschreibung von Strukturrelationen .....   | 207 |
| 4.2.5.2.3   | Heuristische Methoden einer aktualisierten Fortschreibung .....  | 208 |
| 4.2.5.2.4   | Fortschreibung mittels univariater Prognosemethoden .....  | 208 |
| 4.2.5.2.5   | Vorhersage mittels naiver Prognosemethode .....  | 209 |
| 4.2.6       | Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses durch Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestandteile .....            | 209 |
| 4.3         | Prognose des ordentlichen Jahresergebnisses .....  | 209 |
| 4.4         | Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses .....   | 209 |
| 4.4.1       | Das unregelmäßige Jahresergebnis als Resultat von Ergebnisbeeinflussungsstrategien .....   | 210 |
| 4.4.1.1     | Gewinnglättung als bilanzpolitisches Ziel .....  | 210 |
| 4.4.1.2     | Gewinnglättungsparameter .....   | 210 |
| 4.4.1.3     | Positionen des unregelmäßigen Jahresergebnisses .....  | 212 |
| 4.4.2       | Schritte zur Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses .....  | 212 |
| 4.4.2.1     | Abschätzung der Bestrebungen nach Ergebniskontinuität .....  | 213 |
| 4.4.2.2     | Bestimmung des vom Unternehmen avisierten Ergebnisses .....  | 213 |
| 4.4.2.3     | Ermittlung der bilanzpolitischen Gestaltungsnotwendigkeit .....  | 213 |
| 4.4.2.4     | Überprüfung des bilanzpolitischen Gestaltungspotentials .....  | 214 |
| 4.4.3       | Ermittlung des Gestaltungspotentials durch positionenbezogene Analyse und Fortschreibung der unregelmäßigen GuV-Positionen ..... | 214 |
| 4.4.3.1     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Erträge .....                       | 214 |
| 4.4.3.1.1   | Datenanalyse der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Erträge .....  | 214 |
| 4.4.3.1.1.1 | Inhalt .....   | 214 |
| 4.4.3.1.1.2 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....   | 215 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| 4.4.3.1.1.3 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....  | 216 |
| 4.4.3.1.2   | Heuristische Abschätzung der künftigen unregelmäßigen<br>sonstigen betrieblichen Erträge.....  | 216 |
| 4.4.3.1.2.1 | Abschätzung bei unterstellter Ergebniserhöhungsstrategie.....  | 217 |
| 4.4.3.1.2.2 | Abschätzung bei unterstellter<br>Ergebnisverminderungsstrategie.....   | 217 |
| 4.4.3.2     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen.....                    | 218 |
| 4.4.3.2.1   | Datenanalyse der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen<br>Aufwendungen.....   | 218 |
| 4.4.3.2.1.1 | Inhalt.....  | 218 |
| 4.4.3.2.1.2 | Analyse möglicher Bezugsgrößen.....  | 219 |
| 4.4.3.2.1.3 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....  | 219 |
| 4.4.3.2.2   | Heuristische Abschätzung der künftigen unregelmäßigen<br>sonstigen betrieblichen Aufwendungen.....                                   | 220 |
| 4.4.3.2.2.1 | Abschätzung bei unterstellter Ergebniserhöhungsstrategie.....  | 220 |
| 4.4.3.2.2.2 | Abschätzung bei unterstellter<br>Ergebnisverminderungsstrategie.....   | 220 |
| 4.4.3.3     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf Gegenstände des<br>Anlagevermögens..... | 221 |
| 4.4.3.3.1   | Datenanalyse der außerplanmäßigen Abschreibungen auf<br>Gegenstände des Anlagevermögens.....   | 221 |
| 4.4.3.3.2   | Heuristische Abschätzung der künftigen<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf Gegenstände des<br>Anlagevermögens.....                | 222 |
| 4.4.3.4     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf Gegenstände des<br>Umlaufvermögens..... | 222 |
| 4.4.3.4.1   | Datenanalyse der außerplanmäßigen Abschreibungen auf<br>Gegenstände des Umlaufvermögens.....   | 222 |
| 4.4.3.4.2   | Heuristische Abschätzung der künftigen außerplan-<br>mäßigen Abschreibungen auf Gegenstände des Umlauf-<br>vermögens.....            | 223 |
| 4.4.3.5     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>aktivisch vorgenommenen, ausschließlich steuerlich be-                      |     |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
|             | dingten Abschreibungen auf Umlaufvermögen und Anlagevermögen.....   | 224 |
| 4.4.3.5.1   | Datenanalyse der aktivisch vorgenommenen, ausschließlich steuerlich bedingten Abschreibungen auf Umlaufvermögen und Anlagevermögen.....                   | 224 |
| 4.4.3.5.1.1 | Inhalt.....   | 224 |
| 4.4.3.5.1.2 | Analyse möglicher Bezugsgrößen.....   | 225 |
| 4.4.3.5.1.3 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 225 |
| 4.4.3.5.2   | Abschätzung der künftigen ausschließlich steuerlich bedingten Abschreibungen auf Umlauf- und Anlagevermögen.....  | 226 |
| 4.4.3.6     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit sie größer als üblich sind..... | 226 |
| 4.4.3.6.1   | Datenanalyse der über das Übliche hinausgehenden Abschreibungen auf das Umlaufvermögen.....   | 226 |
| 4.4.3.6.1.1 | Inhalt.....   | 226 |
| 4.4.3.6.1.2 | Analyse möglicher Bezugsgrößen.....   | 227 |
| 4.4.3.6.1.3 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 227 |
| 4.4.3.6.1.4 | Überprüfung des Gestaltungspotentials.....  | 227 |
| 4.4.3.6.2   | Abschätzung der künftigen über das Übliche hinausgehenden Abschreibungen auf das Umlaufvermögen.....  | 228 |
| 4.4.3.7     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen.....         | 228 |
| 4.4.3.7.1   | Datenanalyse der Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen.....  | 228 |
| 4.4.3.7.1.1 | Inhalt.....   | 228 |
| 4.4.3.7.1.2 | Analyse möglicher Bezugsgrößen.....   | 229 |
| 4.4.3.7.1.3 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke.....   | 229 |
| 4.4.3.7.1.4 | Überprüfung des Gestaltungspotentials.....  | 230 |
| 4.4.3.7.2   | Abschätzung der künftigen Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen.....                                     | 230 |
| 4.4.3.8     | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der Aufwendungen aus Verlustübernahme.....  | 230 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.4.4   | Prognose des unregelmäßigen Jahresergebnisses durch Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestandteile ..... | 231 |
| 4.5     | Berücksichtigung des außerordentlichen Ergebnisses .....  | 231 |
| 4.5.1   | Datenanalyse des außerordentlichen Ergebnisses .....  | 231 |
| 4.5.1.1 | Inhalt .....  | 231 |
| 4.5.1.2 | Bedeutung der Position im Rahmen der Ergebnisprognose ....  | 232 |
| 4.5.1.3 | Analyse möglicher Bezugsgrößen .....  | 232 |
| 4.5.1.4 | Positionsanalyse und -bereinigung für Prognosezwecke .....  | 232 |
| 4.5.2   | Prognoseschritte .....  | 233 |
| 4.6     | Prognose des Jahresergebnisses .....  | 233 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 5          | Erfolgsprognosen ausgewählter Unternehmen .....   | 234 |
| 5.1        | Erfolgsprognose der Wella AG .....  | 234 |
| 5.1.1      | Ex-post durchgeführte Erfolgsprognose für das Jahr 1992 .....   | 234 |
| 5.1.1.1    | Ex-post Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses .....   | 235 |
| 5.1.1.1.1  | Datenanalyse und Prognose der Umsatzerlöse .....  | 235 |
| 5.1.1.1.2  | Datenanalyse und Prognose der Veränderung der fertigen<br>und unfertigen Erzeugnisse sowie der anderen aktivierten<br>Eigenleistungen ..... | 236 |
| 5.1.1.1.3  | Datenanalyse und Prognose der Gesamtleistung .....  | 237 |
| 5.1.1.1.4  | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen sonstigen be-<br>trieblichen Erträge .....   | 237 |
| 5.1.1.1.5  | Datenanalyse und Prognose des Materialaufwandes .....   | 239 |
| 5.1.1.1.6  | Datenanalyse und Prognose des Personalaufwandes .....   | 240 |
| 5.1.1.1.7  | Datenanalyse und Prognose der planmäßigen Ab-<br>schreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände<br>und Sachanlagevermögen .....         | 241 |
| 5.1.1.1.8  | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen sonstigen<br>betrieblichen Aufwendungen .....  | 242 |
| 5.1.1.1.9  | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Steuern .....   | 243 |
| 5.1.1.1.10 | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten<br>Ergebnisbestandteile .....               | 243 |
| 5.1.1.2    | Ex-post Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses .....   | 244 |
| 5.1.1.2.1  | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus Beteiligungen .....   | 244 |
| 5.1.1.2.2  | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus anderen Wert-<br>papieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens .....                        | 244 |
| 5.1.1.2.3  | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Zinsen und<br>ähnlichen Erträge .....   | 245 |
| 5.1.1.2.4  | Datenanalyse und Prognose der Zinsen und ähnlichen<br>Aufwendungen .....  | 246 |
| 5.1.1.2.5  | Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile .....               | 247 |
| 5.1.1.3    | Ex-post Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses .....  | 247 |
| 5.1.1.3.1  | Datenanalyse .....  | 247 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 5.1.1.3.2   | Ermittlung des Gestaltungspotentials durch positionenbezogene Analyse und Fortschreibung der unregelmäßigen GuV-Positionen .....  | 248 |
| 5.1.1.3.2.1 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Erträge .....  | 248 |
| 5.1.1.3.2.2 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....   | 248 |
| 5.1.1.3.2.3 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der außerplanmäßigen Abschreibungen auf Finanzanlagevermögen und Wertpapiere des Umlaufvermögens .....                      | 249 |
| 5.1.1.3.2.4 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der aktivisch vorgenommenen, ausschließlich steuerlich bedingten Abschreibungen auf Umlaufvermögen und Anlagevermögen ..... | 250 |
| 5.1.1.3.2.5 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der Erträge aus Gewinnabführungsverträgen .....   | 250 |
| 5.1.1.3.3   | Prognose des unregelmäßigen Jahresergebnisses durch Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestandteile .....   | 250 |
| 5.1.1.4     | Das Jahresergebnis vor EE-Steuern für das Jahr 1992 .....   | 251 |
| 5.1.2       | Gegenüberstellung von ex-post prognostizierten und realisierten Erträgen und Aufwendungen der Wella AG für das Jahr 1992 .....  | 251 |
| 5.1.3       | Ex-ante durchgeführte Erfolgsprognose für das Jahr 1993 .....   | 253 |
| 5.1.3.1     | Ex-ante Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses .....   | 253 |
| 5.1.3.1.1   | Datenanalyse und Prognose der Umsatzerlöse .....  | 253 |
| 5.1.3.1.2   | Datenanalyse und Prognose des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen .....  | 253 |
| 5.1.3.1.3   | Datenanalyse und Prognose der anderen aktivierten Eigenleistungen .....   | 254 |
| 5.1.3.1.4   | Datenanalyse und Prognose der Gesamtleistung .....  | 254 |
| 5.1.3.1.5   | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Erträge .....  | 254 |
| 5.1.3.1.6   | Datenanalyse und Prognose des Materialaufwandes .....   | 255 |
| 5.1.3.1.7   | Datenanalyse und Prognose des Personalaufwandes .....   | 255 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 5.1.3.1.8   | Datenanalyse und Prognose der planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagevermögen .....                             | 256 |
| 5.1.3.1.9   | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen sonstigen betrieblichen Aufwendungen.....  | 256 |
| 5.1.3.1.10  | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Steuern.....  | 257 |
| 5.1.3.1.11  | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses durch Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestandteile .....                                 | 257 |
| 5.1.3.2     | Ex-ante Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses .....   | 258 |
| 5.1.3.2.1   | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus Beteiligungen .....   | 258 |
| 5.1.3.2.2   | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens .....   | 258 |
| 5.1.3.2.3   | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge .....  | 259 |
| 5.1.3.2.4   | Datenanalyse und Prognose der Zinsen und ähnlichen Aufwendungen.....  | 260 |
| 5.1.3.2.5   | Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses durch Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestandteile .....                                   | 261 |
| 5.1.3.3     | Ex-ante Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses.....   | 261 |
| 5.1.3.3.1   | Datenanalyse.....   | 261 |
| 5.1.3.3.2   | Ermittlung des Gestaltungspotentials durch positionenbezogene Analyse und Fortschreibung der unregelmäßigen GuV-Positionen .....                        | 262 |
| 5.1.3.3.2.1 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Erträge.....   | 262 |
| 5.1.3.3.2.2 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....   | 262 |
| 5.1.3.3.2.3 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der außerplanmäßigen Abschreibungen auf Finanzanlagevermögen und Wertpapiere des Umlaufvermögens..... | 262 |
| 5.1.3.3.2.4 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der aktivisch vorgenommenen, ausschließlich steuerlich bedingten Abschreibungen .....                 | 263 |
| 5.1.3.3.2.5 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der Erträge aus Gewinnabführungsverträgen.....  | 263 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 5.1.3.3.3 | Prognose des unregelmäßigen Jahresergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile .....     | 264 |
| 5.1.3.4   | Das Jahresergebnis vor EE-Steuern für das Jahr 1993 .....   | 264 |
| 5.2       | Erfolgsprognose der Hoechst AG .....  | 264 |
| 5.2.1     | Ex-post durchgeführte Erfolgsprognose für das Jahr 1992 .....   | 265 |
| 5.2.1.1   | Ex-post Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses .....   | 265 |
| 5.2.1.1.1 | Datenanalyse und Prognose der Umsatzerlöse .....  | 266 |
| 5.2.1.1.2 | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen<br>sonstigen betrieblichen Erträge .....   | 267 |
| 5.2.1.1.3 | Datenanalyse und Prognose des Materialaufwandes .....   | 269 |
| 5.2.1.1.4 | Datenanalyse und Prognose des Personalaufwandes .....   | 270 |
| 5.2.1.1.5 | Datenanalyse und Prognose der planmäßigen Ab-<br>schreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände<br>und Sachanlagevermögen ..... | 270 |
| 5.2.1.1.6 | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen sonstigen<br>betrieblichen Aufwendungen .....  | 271 |
| 5.2.1.1.7 | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Steuern .....   | 274 |
| 5.2.1.1.8 | Datenanalyse und Prognose der funktionalen Ver-<br>werfungsgröße .....  | 274 |
| 5.2.1.1.9 | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile .....     | 275 |
| 5.2.1.2   | Ex-post Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses .....   | 276 |
| 5.2.1.2.1 | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus Beteiligungen .....   | 276 |
| 5.2.1.2.2 | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus anderen Wert-<br>papieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens .....                | 276 |
| 5.2.1.2.3 | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Zinsen und<br>ähnlichen Erträge .....   | 277 |
| 5.2.1.2.4 | Datenanalyse und Prognose der Zinsen und ähnlichen<br>Aufwendungen .....  | 277 |
| 5.2.1.2.5 | Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnis-<br>bestandteile .....       | 278 |
| 5.2.1.3   | Ex-post Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses .....  | 278 |
| 5.2.1.3.1 | Datenanalyse .....  | 278 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| 5.2.1.3.2   | Ermittlung des Gestaltungspotentials durch positionen-<br>bezogene Analyse und Fortschreibung der unregelmäßigen<br>GuV-Positionen .....                         | 279 |
| 5.2.1.3.2.1 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Erträge .....  | 279 |
| 5.2.1.3.2.2 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....   | 280 |
| 5.2.1.3.2.3 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf Finanzan-<br>lagevermögen und Wertpapiere des Umlaufvermögens ..... | 281 |
| 5.2.1.3.2.4 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf immaterielles<br>Anlagevermögen und Sachanlagevermögen .....        | 281 |
| 5.2.1.3.2.5 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>Erträge aus Gewinnabführungsverträgen .....   | 282 |
| 5.2.1.3.2.6 | Ermittlung und Prognose des Gestaltungspotentials der<br>Aufwendungen aus Verlustübernahme .....   | 282 |
| 5.2.1.3.2.7 | Prognose des unregelmäßigen Jahresergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile .....                                  | 283 |
| 5.2.1.4     | Das Jahresergebnis vor EE-Steuern für das Jahr 1992 .....  | 283 |
| 5.2.2       | Gegenüberstellung von ex-post prognostizierten und<br>realisierten Erträgen und Aufwendungen der Hoechst AG<br>für das Jahr 1992 .....                           | 284 |
| 5.2.3       | Ex-ante durchgeführte Erfolgsprognose für das Jahr 1993 .....  | 285 |
| 5.2.3.1     | Ex-ante Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses .....  | 285 |
| 5.2.3.1.1   | Datenanalyse und Prognose der Umsatzerlöse .....   | 285 |
| 5.2.3.1.2   | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen<br>sonstigen betrieblichen Erträge .....  | 286 |
| 5.2.3.1.3   | Datenanalyse und Prognose des Materialaufwandes .....  | 287 |
| 5.2.3.1.4   | Datenanalyse und Prognose des Personalaufwandes .....  | 287 |
| 5.2.3.1.5   | Datenanalyse und Prognose der planmäßigen Ab-<br>schreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände<br>und Sachanlagevermögen .....                              | 288 |
| 5.2.3.1.6   | Datenanalyse und Prognose der ordentlichen sonstigen<br>betrieblichen Aufwendungen .....   | 289 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 5.2.3.1.7   | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Steuern.....  | 289 |
| 5.2.3.1.8   | Datenanalyse und Prognose der funktionalen Ver-<br>werfungsgröße .....  | 290 |
| 5.2.3.1.9   | Prognose des ordentlichen Betriebsergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile .....                                 | 291 |
| 5.2.3.2     | Ex-ante Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses .....   | 291 |
| 5.2.3.2.1   | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus Beteiligungen .....   | 291 |
| 5.2.3.2.2   | Datenanalyse und Prognose der Erträge aus anderen Wert-<br>papieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens .....  | 292 |
| 5.2.3.2.3   | Datenanalyse und Prognose der sonstigen Zinsen und<br>ähnlichen Erträge .....   | 292 |
| 5.2.3.2.4   | Datenanalyse und Prognose der Zinsen und ähnlichen<br>Aufwendungen.....   | 293 |
| 5.2.3.2.5   | Prognose des ordentlichen Finanzergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile .....                                   | 294 |
| 5.2.3.3     | Ex-ante Schätzung des unregelmäßigen Jahresergebnisses.....   | 294 |
| 5.2.3.3.1   | Datenanalyse.....   | 294 |
| 5.2.3.3.2   | Ermittlung des Gestaltungspotentials durch positionenbe-<br>zogene Analyse und Fortschreibung der unregelmäßigen<br>GuV-Positionen .....                        | 295 |
| 5.2.3.3.2.1 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Erträge.....  | 295 |
| 5.2.3.3.2.2 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>unregelmäßigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen.....   | 296 |
| 5.2.3.3.2.3 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf Finanzanlagever-<br>mögen und Wertpapiere des Umlaufvermögens..... | 296 |
| 5.2.3.3.2.4 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>außerplanmäßigen Abschreibungen auf immaterielles<br>Anlagevermögen und Sachanlagevermögen.....        | 297 |
| 5.2.3.3.2.5 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>Erträge aus Gewinnabführungsverträgen.....   | 297 |
| 5.2.3.3.2.6 | Ermittlung des Gestaltungspotentials und Prognose der<br>Aufwendungen aus Verlustübernahme.....   | 298 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 5.2.3.3.2.7 | Prognose des unregelmäßigen Jahresergebnisses durch<br>Aggregation der separat prognostizierten Ergebnisbestand-<br>teile ..... | 299 |
| 5.2.3.4     | Das Jahresergebnis vor EE-Steuern für das Jahr 1993 .....   | 299 |
| 6           | Schlußbetrachtung .....   | 300 |

## Anhang

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 1       | Abbildungsverzeichnis .....   | 303 |
| 2       | Tabellenverzeichnis .....   | 303 |
| 3       | Abkürzungsverzeichnis.....  | 304 |
| 4       | Symbolverzeichnis.....  | 307 |
| 5       | Beschreibung des EDV-Programms COMBILA zur<br>selektiv-adaptierenden Erfolgsprognose..... | 308 |
| 5.1     | Einführung .....  | 308 |
| 5.2     | EDV-Konzeption .....  | 308 |
| 5.2.1   | EDV-Anforderungen .....   | 308 |
| 5.2.2   | Dateibeschreibung .....   | 309 |
| 5.2.3   | Installationshinweise .....   | 309 |
| 5.2.4   | Programmaufruf.....   | 309 |
| 5.2.5   | Menüsteuerung .....   | 310 |
| 5.3     | Unterprogramme von COMBILA .....  | 311 |
| 5.3.1   | Eingabe .....   | 311 |
| 5.3.1.1 | Ersteingabe .....   | 311 |
| 5.3.1.2 | Folgeeingabe.....   | 312 |
| 5.3.1.4 | Jahreswechsel .....   | 312 |
| 5.3.1.5 | Kontrolle.....  | 312 |
| 5.3.2   | Berechnungen .....  | 313 |
| 5.3.3   | Ausgabe .....   | 313 |
| 5.3.4   | Speichern .....   | 313 |
| 5.4     | Individuelle Ergänzungen von COMBILA.....   | 314 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 6    | Auswertungen.....                                       | 315 |
| 6.1  | Datenanalyse der BASF AG 1988 - 1992.....               | 316 |
| 6.2  | Datenanalyse der Bayer AG 1988 - 1992.....              | 323 |
| 6.3  | Datenanalyse der Bilfinger + Berger AG 1987 - 1991..... | 330 |
| 6.4  | Datenanalyse der Bilfinger + Berger AG 1988 - 1992..... | 338 |
| 6.5  | Datenanalyse der BMW AG 1988 - 1992.....                | 346 |
| 6.6  | Datenanalyse der Hoechst AG 1987 - 1991.....            | 354 |
| 6.7  | Datenanalyse der Hoechst AG 1988 - 1992.....            | 369 |
| 6.8  | Datenanalyse der Mercedes AG 1988 - 1992.....           | 384 |
| 6.9  | Datenanalyse der VW AG 1988 - 1992.....                 | 392 |
| 6.10 | Datenanalyse der Wella AG 1987 - 1991.....              | 399 |
| 6.11 | Datenanalyse der Wella AG 1988 - 1992.....              | 416 |
| 7    | Literaturverzeichnis.....                               | 430 |
| 8    | Geschäfts- und Zwischenberichte.....                    | 458 |