

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	14
A. Kennzahlensystem	15
1. Zielhierarchie	15
2. Entscheidungsinstrument	21
2.1 Planungsinstrument	23
2.2 Kontrollinstrument	23
2.3 Steuerungsinstrument	24
B. Rahmenbedingungen für eine gewinnorientierte Unternehmensführung	25
1. Unternehmensführung	25
1.1 Modernes Führungssystem	25
1.1.1 Leitbilder	25
1.1.2 Externe Analyse	28
1.1.3 Interne Analyse	29
1.1.4 Unternehmensziele	31
1.1.5 Unternehmensplanung	32
1.1.6 Maßnahmenplanung	33
1.2 Führungsstile	34
1.2.1 Autoritärer Führungsstil	35
1.2.2 Kooperativer Führungsstil	35
1.3 Führungskonzeptionen	36
1.3.1 Management by Objectives	37
1.3.2 Management by Delegation	37
1.3.3 Management by Exception	38
1.3.4 Management by Results	38
1.3.5 Management by Motivation	39
1.4 Führungsgrundsätze	40
2. Organisation	41
2.1 Aufbauorganisation	42
2.1.1 Funktionale Organisation	44
2.1.2 Sparten-Organisation	43
2.1.3 Produktmanagement	45
2.1.4 Profit-Center-Organisation	45
2.2 Stellenbeschreibungen	46
2.3 Ablauforganisation	50

3.	Management-Informationssystem	50
4.	Finanz- und Rechnungswesen	52
4.1	Gliederung	52
4.2	Kosten- und Leistungsrechnung	52
4.2.1	Grundbegriffe	52
4.2.2	Aufgaben	53
4.2.3	Kostenartenrechnung	54
4.2.4	Kostenstellenrechnung	55
4.2.5	Kostenträgerrechnung	59
4.3	Zusammenhang zwischen Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung	60
4.3.1	Neutrale Aufwendungen	60
4.3.2	Kalkulatorische Kosten	61
4.4	Deckungsbeitragsrechnung	62
4.4.1	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	63
4.4.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	65
5.	Controlling-System	70
5.1	Definition	70
5.2	Aufgaben des Controllers	71
5.3	Controller und Rechnungswesen	72
5.4	Unternehmensplanung	72
5.4.1	Strategische Planung	72
5.4.2	Operative Planung	73
5.5	Unternehmenskontrolle	74
5.5.1	Soll-Ist-Vergleich	75
5.5.2	Abweichungsanalysen	75
5.6	Unternehmenssteuerung	76
5.6.1	Abweichungen als Entscheidungsgrundlage	76
5.6.2	Steuerungsinstrumente	77
5.7	Einführung des Controlling	78
5.7.1	Stufenweiser Aufbau	79
5.7.2	Umstellungsprobleme	80
6.	Investitionsrechnungsverfahren	80
6.1	Statische Investitionsrechnungsverfahren	81
6.1.1	Kostenvergleichsrechnung	81
6.1.2	Gewinnvergleichsrechnung	84
6.1.3	Rentabilitätsrechnung	86
6.1.4	Amortisationsrechnung	87
6.2	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	88

6.2.1	Kapitalwertmethode	89
6.2.2	Beispiel einer Investitionsrechnung mit der Kapitalwertmethode	90
C.	Ein Kennzahlensystem	91
1.	Umsatz	91
1.1	Erfolgsbeurteilung	91
1.1.1	Absatz-Analyse	93
1.1.2	Produktgruppen-Analyse	93
1.1.3	Verkaufsgebiets-Analyse	95
1.1.4	Kundengruppen-Analyse	96
1.1.5	Auftragsgrößen-Analyse	96
1.2	Umsatzplanung	97
1.3	Lebenszykluskurve	99
1.4	Erfahrungskurve	101
1.5	Portfolio-Analyse	102
1.5.1	Darstellungsform	104
1.5.2	Cash-Flow-Analyse	106
1.5.3	Strategien	108
2.	Variable Kosten	112
2.1	Fertigungsmaterial	112
2.1.1	Erfassung	112
2.1.2	Bewertung	112
2.2	Fertigungslöhne	113
2.2.1	Erfassung und Bewertung	113
2.2.2	Kontrolle des Mitarbeitereinsatzes	113
2.2.3	Kosten der Mitarbeiter	116
2.2.4	Kontrolle der Fertigungsstunden	116
2.3	Variable Gemeinkosten	119
3.	Deckungsbeitrag 1	120
3.1	Rangfolge	120
3.2	Engpaß	120
4.	Spezielle Fixkosten	125
4.1	Marketing und Vertrieb	125
4.1.1	Aufgaben	126
4.1.2	Marketing- und Vertriebsplanung	128
4.1.3	Potential-Analyse	130
4.1.4	Konkurrenz-Analyse	131
4.1.5	Rabatt-Analyse	133

4.2	Produktion	135
4.2.1	Aufgaben	137
4.2.2	Produktionsplanung	138
4.2.3	Optimale Losgröße	142
4.2.4	Qualitäts-Zirkel	142
4.2.5	Kanban-System	144
4.3	Materialwirtschaft	145
4.3.1	Aufgaben	147
4.3.2	Materialplanung	150
4.3.3	ABC-Analyse	151
4.3.4	Materialdisposition	153
4.3.5	Optimale Bestellmenge	155
4.3.6	Lieferanten- und Teile-Informationen	158
4.3.7	Wertanalyse	160
5.	Deckungsbeitrag 2	163
6.	Allgemeine Fixkosten	163
7.	Gewinn	165
7.1	Break-Even-Analyse	167
7.1.1	Break-Even-Diagramm auf Basis der fixen Kosten	168
7.1.2	Berechnung des Break-Even-Punktes	169
7.1.3	Ermittlung der Auswirkungen von Änderungen	171
7.1.4	Ermittlung der Sicherheitsstrecke und des Sicherheits- Koeffizienten	171
7.1.5	Break-Even-Diagramm auf Basis der variablen Kosten	172
7.2	Scheingewinne	174
7.2.1	Nominalwertprinzip	175
7.2.2	Substanzerhaltungsprinzip	176
7.2.3	Bilanzpolitische Möglichkeiten	177
8.	Fremdkapitalzinsen	184
8.1	Finanzierung und Investition	186
8.2	Finanzplanung	189
8.3	Kreditfinanzierung	189
8.4	Finanzierungsregeln	191
8.5	Leasing	193
9.	Umsatz-Rentabilität	195
10.	Sachanlagen	198
10.1	Analyse	201
10.2	Maßnahmen	202

11.	Finanzanlagen	204
12.	Vorräte	204
12.1	Analyse	204
12.2	Maßnahmen	208
13.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	210
13.1	Analyse	210
13.2	Maßnahmen	212
14.	Anlagevermögen – Eigenkapital, Umlaufvermögen – Fremdkapital	213
15.	Kapitalumschlagshäufigkeit	215
16.	Return on Investment (ROI)	218
D.	Zusammenfassung	220
E.	Literaturverzeichnis	223
F.	Sachregister	225