

# **Controlling**

**Das Einmaleins renditeorientierter Entscheidungen**

Gerd Peters · Dieter Pfaff

*Versus · Zürich*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Vorbemerkung: Die zwei »Grundrechenarten« des Controllings</b> .....	<b>15</b>
<b>Kapitel 1 Vermögenszuwachs und Kapitalrendite</b> .....	<b>17</b>
1.1 Das finanzmathematische Erklärungsmodell .....	17
1.2 Das Wertepaar Umsatzrendite und Kapitalumschlag .....	25
1.3 Financial Leverage .....	28
1.4 Das ROCE-Konzept für die Gesamtsteuerung .....	31
1.5 Kapital- und Ergebnisebenen für die interne Steuerung .....	36
<b>Kapitel 2 Systeme und Daten des Rechnungswesens</b> .....	<b>41</b>
2.1 Vorbemerkung .....	41
2.2 Kostenarten- und Kostenstellenrechnung .....	42
2.3 Kostenträgerrechnungen und Produktergebnisrechnung .....	44

<b>Kapitel 3</b>	<b>Voraussetzungen controllingrelevanter Daten und Datenstrukturen</b>	<b>47</b>
3.1	Die Flut der Finanzdaten: der Rohstoff des Controllings	47
3.2	Trennung fixer und variabler Kosten	48
3.3	Trennung verschiedener Warenursprünge	50
3.4	Trennung in Einzel- und Gemeinkosten	51
3.5	Kompatibilität der Systeme und Systemdaten	54
3.6	Arbeitsteilung und Wirtschaftsstufe: die richtige Schnittstelle zwischen Leistungs-Centern	54
<b>Kapitel 4</b>	<b>Vom Finanzbericht zum Controlling-Cockpit</b>	<b>59</b>
4.1	Ableitung der Profit-Center-Renditen	59
4.2	Kosten- und Ertragsstruktur eines Profit-Centers und seine Steuerungsgrößen	62
4.3	Das Controlling-Cockpit	70
<b>Kapitel 5</b>	<b>Methoden zur Entscheidungsfindung und Steuerung im Unternehmen</b>	<b>77</b>
5.1	Investitionsrechnung	77
5.1.1	Bedeutung von Investitionen	77
5.1.2	Methoden der Investitionsrechnung – Überblick	79
5.1.3	Klassische Kapitalwertmethode	82
5.1.4	Die Reale Zinsfußmethode	85
5.1.5	Spaltung von Zahlungen	88
5.1.6	Vergleichbarkeit alternativer Investitionsprojekte	89
5.1.7	Statische Investitionsrechnung	90
5.1.8	Wie man es nicht machen sollte!	91
5.1.9	Wiedereinbringungszeit (Amortisationszeit)	94
5.1.10	Lebensdauer der Investition und Kalkulationszeitraum	95
5.1.11	Dualität von projekt- und produktbezogener Rechnung	96
5.1.12	Plausibilität oder qualitative Risikobetrachtung	98
5.1.13	Sensitivität oder quantitative Risikobetrachtung	99
5.1.14	Abschließende Bemerkungen zur Investitionsrechnung	103
5.2	Dispositionsrechnung	105
5.3	Break-even-Analyse	108
5.3.1	Definition und Ableitung des Break-even	108
5.3.2	Kritische Menge und kritischer Preis	111
5.3.3	Veränderung des Break-even	113
5.3.4	Ergebnisschätzung mit bekanntem Break-even	116

---

5.4	Planergebnisrechnung	120
5.5	Preisfindung	122
5.5.1	Preisgrenzen	122
5.5.2	Die klassische Angebotspreiskalkulation	123
5.5.3	Preisuntergrenze bei knapper Kapazität	126
5.6	Transfer- und Verrechnungspreise in verbundenen Unternehmen	128
5.6.1	Der Verbund	128
5.6.2	Typen des Verbunds	130
5.6.3	Das Prinzip des »dealing at arm's length«	132
5.6.4	Methoden der Verrechnungspreisfindung	134
5.6.5	Der Transfer	136
<b>Kapitel 6</b>	<b>Techniken zur optimalen Nutzung von Daten und Informationen</b>	<b>141</b>
6.1	Glättung von Fixkosten	141
6.2	Die Zwillinge Auftragseingang und Umsatz	143
6.3	Rollierende Daten	144
6.4	Die Zwillinge Vorräte und Forderungen	146
6.5	Die Zwillinge Investitionen und Reparaturen	150
6.6	Die Zwillinge Investitionen und Abschreibung	151
6.7	Konsolidierte Daten	153
6.8	Opportunitätskosten und versunkene Kosten	154
6.8.1	Opportunitätskosten	154
6.8.2	Versunkene Kosten	156
6.9	Pareto-Prinzip und ABC-Analyse	156
6.9.1	Das Pareto-Prinzip	156
6.9.2	ABC-Analyse	158
6.10	Inflationsneutrale Daten	165
6.11	Plausibilität und Sensitivität von Daten	166
6.11.1	Historische Daten	166
6.11.2	Hockey-Stick-Effekt und quantitative Prüfung	169
6.11.3	Die qualitative Prüfung	170
6.11.4	Sensitivität von Daten	173
6.12	»Falsche« Daten	174
6.12.1	Gewinnveränderung in Prozent	175
6.12.2	Fixe Stückkosten und absolute variable Kosten	177

<b>Kapitel 7</b>	<b>Sonderthemen</b>	<b>179</b>
7.1	Vorbemerkungen	179
7.2	Die Kennzahl EVA®	180
7.3	Risikocontrolling	184
7.4	Balanced Scorecard (BSC)	186
7.5	Lebenszyklus-, Ziel- und Prozesskostenrechnung	189
7.5.1	Life Cycle Costing	189
7.5.2	Target Costing	191
7.5.3	Prozessorientierte Kostenrechnung	194
7.6	Konzernkostenrechnung	197
7.6.1	Gründe und Anforderungen	197
7.6.2	Organisation	199
7.6.3	Bezugsobjekte der Kosten- und Erlösrechnung	201
7.6.4	Einheitliche Ordnungssysteme, Kostenerfassung und -bewertung	203
7.6.5	Zwischenerfolgseliminierung sowie Kosten- und Leistungskonsolidierung	204
7.6.6	Konzernprimärkostenrechnung	204
7.6.7	Wirtschaftlichkeit der Rechnungen	206
7.7	Benchmarking	207
<b>Kapitel 8</b>	<b>Fallbeispiele</b>	<b>211</b>
	Vorbemerkungen	211
8.1	Aufbau eines Controllingsystems	213
8.2	Modellbetrachtung »Sanierung einer Produktlinie«	220
8.3	Zukauf von Handelswaren: ja oder nein?	223
8.4	Schließung eines Produktionsbetriebs	228
8.5	Verlagerung einer Produktlinie	233
8.6	Umsatz- und Ergebnisschätzung im Monats-Schnellbericht	236
8.7	Umsatz- und Ergebnisprognose in der Jahreshochschätzung	242
8.8	Preisfindung bei der Auftragsfertigung	247
8.9	Ergebniskonsolidierung Produktion und Vertrieb	251
8.10	Ergebniskonsolidierung im internen Transfer	256
8.11	Sortimentsanalyse	262
8.12	Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	266

---

8.13 Desinvestition einer Produktlinie .....	273
8.14 Ergebnisplanung .....	278
8.15 Der Wirtschaftsteil von Tageszeitungen .....	282
<b>Kommentierte Literaturhinweise .....</b>	<b>291</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>295</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>303</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>309</b>
Abkürzungen deutsch – englisch .....	310
Wörterbuch deutsch – englisch .....	312
Wörterbuch englisch – deutsch .....	324
Glossar .....	336
Controlling-Cockpit (Bruttobetriebsergebnis): Formular .....	350
Controlling-Cockpit (Gross Operating Result): Form .....	351
Controlling-Cockpit (Bruttobetriebsergebnis): Beispiel .....	352
Controlling-Cockpit (Gross Operating Result): Example .....	353
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>355</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>367</b>