

Controlling

Wichtigste Methoden und Techniken

Gerd Peters · Dieter Pfaff

3. Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Vorbemerkung: Die zwei »Grundrechenarten« des Controllings	15
Kapitel 1 Vermögenszuwachs und Kapitalrendite	17
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
Kapitel 2 Systeme und Daten des Rechnungswesens	41
2.1 Vorbemerkung	41
2.2 Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	42
2.3 Kostenträgerrechnungen und Produktergebnisrechnung	44

Kapitel 3	Voraussetzungen controllingrelevanter Daten und Datenstrukturen	47
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
Kapitel 4	Vom Finanzbericht zum Controlling-Cockpit	59
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
Kapitel 5	Methoden zur Entscheidungsfindung und Steuerung im Unternehmen	77
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	Splittung 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	133
5.6.5	Der Transfer	136

Kapitel 6 Techniken zur optimalen Nutzung von Daten und Informationen 141

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

Kapitel 7	Sonderthemen	179
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
Kapitel 8	Fallbeispiele	211
	Vorbemerkungen	211
8.1	Aufbau eines Controllingystems	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
Literaturverzeichnis	291
Abbildungsverzeichnis	303
Anhang	309
Abkürzungen deutsch – englisch	310
Wörterbuch deutsch – französisch – italienisch – englisch	312
Wörterbuch französisch – deutsch – italienisch – englisch	328
Wörterbuch italienisch – deutsch – französisch – englisch	342
Wörterbuch englisch – deutsch – französisch – italienisch	357
Glossar	371
Controlling-Cockpit (Bruttobetriebsergebnis): Formular	386
Controlling-Cockpit (Gross Operating Result): Form	387
Controlling-Cockpit (Bruttobetriebsergebnis): Beispiel	388
Controlling-Cockpit (Gross Operating Result): Example	389
Cockpit du contrôle de gestion (excédent brut d'exploitation): exemple	390
Controlling cockpit (Risultato lordo d'esercizio): esempio	391
Stichwortverzeichnis	393
Die Autoren	405