

Controlling

Wichtigste Methoden und Techniken

Gerd Peters • Dieter Pfaff

4., aktualisierte 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 WertepaarUmsatzrendite 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? 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
 Kapitel8 Fallbeispiele	 211
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
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 (excedent brüt d'exploitation): exemple	390
Controlling cockpit (Risultato lordo d'esercizio): esempio.....	391
Stichwortverzeichnis.....	393
Die Autoren	405