

# 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            | Splitting 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

|                  |  |            |
|------------------|--|------------|
| <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<br>und -bewertung          | 203        |
| 7.6.5            | Zwischenerfolgseliminierung sowie<br>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            |
| <br><b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <br><b>291</b> |
| <br><b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                       | <br><b>303</b> |
| <br><b>Anhang .....</b>  | <br><b>309</b> |
| 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            |
| <br><b>Stichwortverzeichnis .....</b>  | <br><b>393</b> |
| <br><b>Die Autoren .....</b>   | <br><b>405</b> |