

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten

von

Prof. Dr. Thomas Reichmann, Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Dr. Martin Kißler, Dr. Monika Palloks-Kahlen, Prof. Dr. Hermann J. Richter

Prof. Dr. Thomas Reichmann ist Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Controlling e.V. und geschäftsführender Gesellschafter der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH in Dortmund. Darüber hinaus ist er Gründungsherausgeber der Zeitschrift für Controlling.

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

[Controlling mit Kennzahlen – Reichmann / Hoffjan / Kißler / et al.](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kostenrechnung und Controlling](#) – [Rechnungswesen und Controlling](#) – [Kostenrechnung und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3800 0

Stichwortverzeichnis

A

- ABC-Analyse 173, 296
- Absatzlogistik 379
- Abweichungsbericht 493
- Abweichungskosten 309
- Abweichungstoleranzschwellen 314
- Allowable costs 158
- Amortisationsdauer 263
- Amortisationsvergleich
 - dynamischer 263
 - statischer 258
- Angebotspreis-Gegenwerts-Diagramm 156
- Anlagendeckung 40, 100
- Annuitätenmethode 261
- Aufsichtsratreporting 42, 601
- Auftragseingang 115
- Auftragsreichweite 127
- Aufwandsarten 85
- Außendienstberichtswesen 433, 441
- Außendienstmitarbeitersteuerung 433, 439

B

- Balanced Chance and Risk Card 626
- Balanced Chance and Risk Management 589
- Bedarfsmenge
 - normalverteilte 370
- Bedarfsplanung
 - programmgesteuerte 359
- Benchmarking 396
- Benutzerfreundlichkeit der DV 460
- Bereichsfixkosten 132
- Berichtsbau 488
- Berichtsbauhierarchie 490
- Beschaffung 291
- Beschaffungs-Controlling 15, 71, 291
 - Aufgaben 291
 - Instrumente 294
- Beschaffungsmarktanalyse 294
- Beschaffungsmarktbeobachtung 294
- Beschaffungsmarktforschung 294
- Beschaffungsplan 331
- Beschäftigungsabweichung 311, 318
- Beschäftigungsgrad 320
- Beschreibungsmodelle 60
- Bestellpunktverfahren 359
- Bestellrhythmusverfahren 359
- Betriebsanalyse 24
- Betriebsergebnis 85
- Betriebsergebnis, ordentliches 36, 87, 90, 91
- Betriebsstörung 309
- Betriebsunterbrechung 309

Betriebsunterbrechungsanalyse

- Betriebsunterbrechungsrisiko 329
- Betriebsunterbrechungsrisikoanalyse 328
- Betriebsunterbrechungsversicherungen 329

Betriebsvergleich

- überbetrieblich 75
- unternehmensextern 75
- zwischenbetrieblich 75

Bezugsgröße

- Bilanzstrukturplanung 215, 221

Branchenstruktur-Analyse

- Break-Even-Point 147, 148

Break-Even-Point-Analyse

- Anwendungsmöglichkeiten im Controlling 150
- Erweiterungsmöglichkeiten 149
- Grundmodell 147

Break-Even-Point-Erreichung

- Break-Even-Point-Intervall 149

Bruttoergebnis vom Umsatz

- Brutto-Plan-Bewegungsbilanz 214

Bruttoprinzip

- Business Judgement Rule 601

C

Cash Flow

- 39, 98

Compliance

- 620

Compliance-System

- 620

Controlling

- Analysepfad 49
- Aufgaben 4
- Begriff 2
- Definition 12
- Kommunikationsfunktion 44
- Konzeption 1, 5, 17
- Managementunterstützung 44
- Organisationssystem 9
- Servicefunktion 48
- Struktur 4
- Ziele 4

Controlling-Applikation

- 17, 610

Controlling-Cockpit

- 20

Controlling der Applikationen

- 453

Controlling der Human Resources

- 453

Controlling der technischen Infrastruktur

- 453

Controllinginstitution

- 21

Controllingorganisation

- im Konzern 23

- im Mittelbetrieb 22

Controllingstellen

- 22

Controlling-System 17
Controlling- und Informationskonzeption 487
Corporate Governance 17, 597

D

Data Warehouse 73
Data Warehouse-Konzeption 493, 497
Datenwürfel 479
Deckungsbeitragsrechnung 414
Deutscher Corporate Governance Kodex 600
Differenzkosten-Methode 158
Direct Costing 132
Disposition
– programmgesteuert 359
– verbrauchsgesteuert 359
Distributionsstruktur 375
Drifting costs 158
Drill-Down-Analyse 51
Durchdringungsquote 464
DV-Beschäftigungsgrad 459
DV-gestütztes Controlling 16, 73, 473
– Anforderungen 478, 481
– Entwicklung 473
– Möglichkeiten 477, 507
DV-Kapazitätsauslastungsgrad 459
DV-technischer Leistungsgrad 459

E

EBIT 107
EBITDA 107
Eigenkapitalrentabilität 37, 92
Eigenkapitalspotenziale 186
Einzelkosten 142
Einzelkostenplanung 142
Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, relative 136
Einzellohnkosten 143
Endwertmethode 265
Engpassplanung 144, 329
Entity-Relationship-Modell 475
Entscheidungsmodelle 66
Entscheidungsprobleme
– schlecht-strukturierte 9
– wohl-strukturierte 9
Entscheidungsprozessphasen 9, 10
Erfolgsanalyse 78
Erfolgsplan 223
Erfolgsspaltung 78
Erfolgssteuerung 79
Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle, laufende 118
Ergebnis, außerordentliches 90
Ergebniskorrektur 105
Ergebnis, ordentliches 89
Erklärungsmodelle 62
Erlösuntergrenze
– partielle 190
– totale 190

Erzeugnisfixkosten 132
Erzeugnisgruppenfixkosten 132
Erzeugnisumschlagszeit 94
Ex-ante-Bilanzen 81

F

Fehlerfolgekosten 350
Fehlerkosten 350
Fehlerkostenartenanalyse 351
Fehlerverhütungskosten 349
Fehlleistungen 349
Fehllieferungsquote 305
Fehlmengenkosten 341, 372
Fertigungsunterbrechungskosten 372
Financial Expert 602
Finanz-Controlling 14, 198
– Aufgaben 198
– Instrumente 214
– Kennzahlen 215
Finanzergebnis, ordentliches 36, 90
Finanzflussrechnung 227
Finanzierungsplanung
– langfristige 216
Finanzmarktkrise 601
Finanzplanung 214
– kurzfristig 229
– mittelfristig 229
Fixkostendeckungsrechnung 132
Fixkostenmanagement 184, 280
Fixkostenproportionalisierung 131, 133
Fixkostenstruktur
– sachlich 185
– zeitlich 187
Follow-Up 601
Forderungsumschlagszeit 37, 95
Fristenkongruenz 218
Fristenstruktur 199
Frühwarnindikatoren 32
Frühwarnsysteme 31
Führungsunterstützungsfunktion 474
Funktionszielkosten 160

G

Gemeinkosten 143, 144
Gemeinkostenplan 327
Gemeinkostenplanung 143
– analytische Verfahren 145
– statistische Verfahren 144
Gemeinkostenschlüsselung 130
Genka-kikaku-Methode 158
Gesamtkapitalrentabilität 37, 91
Gesamtkosten-Methode 158
Gesamtkostenverfahren 85
Gewinnschwellenanalyse 147
Global-Gesamtplanungsmodell 55
Grenzplankostenrechnung 134
Grundrechnung der Erlöse 137
Grundrechnung der Kosten 136

H

Hintergrund 400
Hybrid-Ansatz 402

I

Identitätsprinzip 136
Information 451
Informationsarten 21
Informationsaufbereitung 12
Informationsbasis
– extern 12
– intern 11
Informationsbedarfsanalyse 478
Informationsbereitstellung, entscheidungs-
ebenenbezogene 8
Informationskonzeption 7, 45
Informationsordnung 613
Informationspfad 478
Informationsprozesse, dreidimensionale 6
Informationssysteminfrastruktur 470
Informationssystemplanung, strategische
469
Informationsverarbeitungs-Controlling 16,
71, 451
– Anforderungen 453
– Begriffsabgrenzung 451
– Instrumente 453, 454, 461
– Kennzahlen 458
Informationsverarbeitungsfelder,
strategische 467
Informationsversorgung 10
– adressatenbezogen 41
Informationsversorgung, entscheidungspro-
blembezogene 45
Informationsversorgungs-Controlling
– Ziele 465
Innenfinanzierungsspielraum 227
Innovationsquote 465
Intensitätsabweichung 317
Interne Revision 622
Interne-Zinsfuß-Methode 262
Investitionsbudget 245
Investitions-Controlling 14, 241, 291
– Aufgaben 242
– Instrumente 248
– Kennzahlen 288
– Prämissenstruktur 288
Investitions-Controlling-Konzeption 287
Investitionskontrolle 242, 248, 289
Investitionsnachrechnung 247
Investitionsplanung 242, 248
Investitionsrealisierung 242
Investitionsrechnung
– Datenermittlung 282
– dynamische Verfahren 261
– Ertragsteuerwirkung 267
– statische Verfahren 251
– Überprüfung 282
Investitionsrechnungskonzepte 250

Investitionsvolumen 245

IV-Ausbildungsaufwand 461
IV-Effizienz 459
IV-Leistungsgrad 460
IV-Mitarbeiterquote 461
IV-Servicegrad 459
IV-Systemverfügbarkeit 459

K

Kalkulationszinsfuß 286
Kapazitätsauslastungsgrad 320
Kapazitätsplanung 144
Kapitaldienstdeckung 99
Kapitalkosten
– kalkulatorische 285
Kapitalrentabilität 37
Kapitalumschlagshäufigkeit 37, 94
Kapitalwertmethode 261
Kennzahl
– Spitzenkennzahl 29
Kenzahlen 23
– Begriff 23
– Frühwarninstrument 31
– Funktion 24
– Grenzen 26
– Handlungsbezug 25
– Informationsbasis 25
– Klassifikation 25
– Koordinierungsinstrument 32
– Objektbereich 25
– statistische Form 25
– Zielrichtung 25
Kenzahlenanalyseweg 492
Kenzahlensystem 26, 64
– Begriff 26
– Du Pont-Kenzahlensystem 29
– externe Analyse 28
– Funktion 27
– Grundlagen 53
– interne Analyse 31
– Interpretation 66
– multifunktionales 33
– RL-Kenzahlensystem 35
– RL-Konzern-Kenzahlensystem 107
– ROI-Cash-Flow-Kenzahlensystem 30
– ZVEI-Kenzahlensystem 33, 35
Key-Account-Management 437
Key Performance Indicators 13
Konjunktur 115
Konjunkturelle Entwicklung 115
Konzern-Controlling 17, 631
Koordinationsfunktion 3
Kosten
– qualitätsbezogene 349
Kostenanalyse
– betriebsbereitschaftsgradorientierte 321
Kostenauflösung 335
Kostenauflösungsmatrizen 328
Kostenobergrenze 302

- Kostenplanung 140, 141
- Kostenrechnung
- Teilkostenrechnung 132
 - Vollkostenrechnung 130
- Kostenrechnung, entscheidungsrelevante 129
- Darstellungsfunktion 130
 - Kontrollfunktion 130
 - Prognosefunktion 130
- Kostenrechnungs- und Controllingkonzeption
- expertensystemunterstützt 477
- Kosten- und Erfolgs-Controlling 14, 113
- Aufgaben 114
 - bei wechselnden Marktverhältnissen 165
 - Instrumente 119
- Kosten- und Erfolgsvergleich 251
- Kostenverursachungsprinzip 131
- Kundendatenbanken 400
- Kundendeckungsbeitragsrechnung 437
- Kundennutzen 401
- L**
- Lebenszyklusverlängerung 390
- Leerkosten 308
- dispositionsbedingte 336
- Lieferantenanalyse 295
- Lieferbereitschaftsgrad 370, 377, 379
- Lieferservice 305
- Liquide Mittel 39, 97
- Liquiditätskoeffizient 100
- Liquiditätsreserve 200
- Liquiditätssicherung 198
- laufende 199
 - strukturelle 198
- Liquiditätssteuerung 79
- Logistik-Controlling 15, 71, 357
- Aufgabe 357
 - Instrumente 359
- Logistik-Controlling-Kennzahlensystem 379
- Logistikkennzahlensystem 376
- Logistikkostenarten 362
- Logistikkostenstellen 363
- Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung 361
- Logistikleistungsarten 362
- M**
- Marketing-Controlling 15, 71, 382
- Marktforschung 399
- Maschinenstundensatzrechnung 253
- Materialbedarfsplanung 359
- Materialbereitstellung
- emanzipierte 373
 - synchrone 373
- Materialumschlagszeit 37, 95
- Matrix der auf- und abbaufähigen Fixkosten 185
- Mengenabweichung 311
- Methodenbanken 475
- Monitoring 395
- N**
- Nachhaltigkeit 42, 603
- Nachhaltigkeitsberichterstattung 41
- Nettozahlungsschub 97
- Neuronale Netze 477
- Nutzenspannen 402
- Nutzkosten 308
- Nutz- und Leerkostenanalyse 318
- Nutzwertanalyse 281
- O**
- Online Analytical Processing 73, 482
- Open System Simulation 269
- P**
- Periodenergebnis 85
- Planauslastungsgrad 284
- Plan-Bilanz 80, 217
- Plan-GuV 82, 83, 217
- Plan-Ist-Vergleich, unterjähriger 79
- Plan- und Kontrollsyste 56
- Planung und Kontrolle, globale
- Aufgaben 78
 - Instrumente 80
- Portfolio-Analyse 243
- Potenzialfaktoren 185
- Prämissenkontrolle 622
- Preisabweichung 311
- Preisgrenzen
- relative 176, 177
- Preisgrenzenbestimmung 176
- Preisobergrenze 299
- Bedeutung 304
 - bei Einproduktunternehmen 299
 - kurzfristig 304
 - mittelfristig 304
- Preisobergrenzen
- Bestimmung 299
 - relative 182
- Preisuntergrenze 189
- absolute 189
 - partielle 190
- Produkterfolgsanalyse 415
- Produkterfolgsrechnung 416
- Produktions-Controlling 15, 71, 307
- Aufgaben 307, 308, 309
 - Instrumente 310, 311
- Produktionsprogramm
- optimales 303
- Produktionsstrukturdiagramm 330
- Produktions- und Absatzprogramm, optimales 174
- Produktionsunterbrechungskosten 338, 340
- Produktlebenszyklus 167, 172
- Produkt-Markt-Entwicklungs pfad 393
- Produktvariation 172
- Produktzielkosten
- marktorientierte 160
 - unternehmensorientierte 160
- Prognoseumsätze 123

- Prozesskostenrechnung 138, 457
Prüfkosten 349
Prüfungsausschuss 602
- Q**
Qualitäts-Controlling 309, 345
 - Aufgabe 345
 - Instrumente 347
 - Kennzahlen 352Qualitätskosten 349
Qualitätskostenbericht 353
Qualitätskosten- und -leistungsrechnung 349
- R**
Regionenerfolgskontrolle 418
Regressionsrechnung 122
Relativnutzen 402
Rentabilitätsrechnung
 - statische 255Rentabilitätssteuerung 37
Rentabilitätsvergleich 255
Rerun-Quote 460
Return on Investment 37, 92
Return on Sales 108
Risikoanalyse 265, 347
Risikobewertung 347
Risiko-Controlling 69
Risikomanagement-Prozess 616
Risikoprioritätskennzahl 347
RL-Controlling-Kennzahlensystem 70
RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem 73, 75, 77, 85
RL-Kennzahlensystem 35, 36, 39, 67, 69, 102
RL-Konzern-Kennzahlensystem 69, 106, 626
ROCE 107
- S**
Sale-and-lease-back-Fiktion 103
Scheingewinne 104
Schwache Signale 628
Sensitivitätsanalyse 177, 266
Seriengrößenabweichung 317
Shareholder-Value 606
Sicherheitsbestand 372
Signifikanztest 314
Simplex-Methode 175, 303
Situationsanalyse 394
Softwaretechnischer Leistungsgrad 459
Soll-Ist-Abweichungsanalyse 310
Sollkosten 311
Sondereinzelkosten 143
Sonstige betriebliche Aufwendungen 87
Sonstige betriebliche Erträge 87
Spezialabweichung 317
Staffel-Nutzen-Provisionssysteme 440
Stillsetzungskosten 340
Stillstandskosten 339
 - einmalige 340
- laufende 340
Strategie-Lebenszyklus 273
Strategische Gruppen 625
Strategisches Controlling 16, 72
Strategisches Kosten- und Erfolgs-Controlling 16, 72
Strategisches Marketing-Controlling 15, 72
Substanzausschüttung 105
Substanzerhaltung 104
Substanzerhaltungsrechnung 106
Sustainability-Management 42
Systembetreuungsgrad 460
Systemintegrationsnutzen 460
Szenariosimulation 269
- T**
Target Cost Gap 158
Target Costing 152
Target Cost Management
 - Entwicklung 154Target Price 159
Target Profit 159
Teil-Finanzplan 223
Total-Gesamtplanungsmodell 55
Totalunterbrechung 341
- U**
Übereinstimmungskosten 309
Übergangskosten 340
Umsatzanteil 127
Umsatzkostenverfahren 85
Umsatzplan 126
Umsatzplanung 119
 - artikel- und artikelgruppenbezogene 120Umsatzprognoseabweichung 129
Umsatzrentabilität 37, 93
Umschlagshäufigkeit 377, 379
Umweltscanning 395
Unternehmensanalyse 73
Unternehmensfixkosten 132
Unternehmensgesamtplan 67
- V**
Variator 146
Verbrauchsabweichung 312
 - Analyse 316Verfahrensabweichung 317
Verkaufssteuerung 175
Verkehrswerte 102
Verschleiß
 - leistungsabhängiger 186
 - zeitbedingter 186Verschuldungsgrad 101, 228
Verschuldungsgrad, dynamischer 99
Vertragspotenziale 186
Vertriebs-Controlling 433
Vertriebs-Kennzahlensystem 442
Vertriebskostenrechnung 434
Vertriebskostenstruktur 442
Vertriebsmanagement 433

beck-shop.de

Vertriebswegeanalyse 438

Vorratshaltung

– verbrauchsgesteuerte 359

W

WACC 107

Warenannahmezeit 377

Wareneingangskontrolle 377

Wartungskostenanteil 459

Wettbewerbsanalyse 394

Wettbewerbsbeobachtung 395

Wiederanlaufkosten 340

Wirtschaftlichkeitskontrolle 247

Wirtschaftlichkeitsrechnung

– kapitalwertorientierte 274

Working Capital 40, 99

Z

Zahlungsüberschussplanung 223

Zielhierarchie 53

Ziel-/Ist-Abweichungsanalysen 163

Zielkosten 156, 158

Zielkostenlücke 158

Zielkostenmanagement 155

– Instrumente 162

Zielkostenvergleichsobjekte 156

Zielobjektzone 157

Zustimmungspflichtige Geschäfte 601