

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

beck-shop.de

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
Aufsichtsratsreporting 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
Berichtsbaum 488
Berichtsbaumhierarchie 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 298
Betriebsunterbrechungsrisiko 329
Betriebsunterbrechungsrisikoanalyse 328
Betriebsunterbrechungsversicherungen 329
Betriebsvergleich 73
– überbetrieblich 75
– unternehmensextern 75
– zwischenbetrieblich 75
Bezugsgröße 143
Bilanzstrukturplanung 215, 221
Branchenstruktur-Analyse 624
Break-Even-Point 147, 148
Break-Even-Point-Analyse 147
– Anwendungsmöglichkeiten im Controlling 150
– Erweiterungsmöglichkeiten 149
– Grundmodell 147
Break-Even-Point-Erreichung 152
Break-Even-Point-Intervall 149
Bruttoergebnis vom Umsatz 88
Brutto-Plan-Bewegungsbilanz 214
Bruttoprinzip 230
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
 Eigentumspotenziale 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
 Erzeugnismumschlagszeit 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
Kennzahlen 23
– Begriff 23
– Frühwarninstrument 31
– Funktion 24
– Grenzen 26
– Handlungsbezug 25
– Informationsbasis 25
– Klassifikation 25
– Koordinierungsinstrument 32
– Objektbereich 25
– statistische Form 25
– Zielrichtung 25
Kennzahlenanalyseweg 492
Kennzahlensystem 26, 64
– Begriff 26
– Du Pont-Kennzahlensystem 29
– externe Analyse 28
– Funktion 27
– Grundlagen 53
– interne Analyse 31
– Interpretation 66
– multifunktionales 33
– RL-Kennzahlensystem 35
– RL-Konzern-Kennzahlensystem 107
– ROI-Cash-Flow-Kennzahlensystem 30
– ZVEI-Kennzahlensystem 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
Kostenauf Lösungsmatrizen 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
 Nettozahlungsüberschuss 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 Kontrollsystem 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-Entwicklungspfad 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 352

Qualitätskosten 349

Qualitätskostenbericht 353

Qualitätskosten- und -leistungsrechnung 349

R

Regionenerfolgskontrolle 418

Regressionsrechnung 122

Relativnutzen 402

Rentabilitätsrechnung

– statische 255

Rentabilitätssteuerung 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 154

Target 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 120

Umsatzprognoseabweichung 129

Umsatzrentabilität 37, 93

Umschlagshäufigkeit 377, 379

Umweltscanning 395

Unternehmensanalyse 73

Unternehmensfixkosten 132

Unternehmensgesamtplan 67

V

Variator 146

Verbrauchsabweichung 312

– Analyse 316

Verfahrensabweichung 317

Verkaufssteuerung 175

Verkehrswerte 102

Verschleiß

– leistungsabhängiger 186

– zeitbedingter 186

Verschuldungsgrad 101, 228

Verschuldungsgrad, dynamischer 99

Vertragspotenziale 186

Vertriebs-Controlling 433

Vertriebs-Kennzahlensystem 442

Vertriebskostenrechnung 434

Vertriebskostenstruktur 442

Vertriebsmanagement 433

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