

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Kapitel: Einleitung	1
Ziele (2) – Aufbau des Buches (3) – Lernziele (5) – Hilfsmittel (7)	
Teil 1: Einführung in das Erfolgscontrolling	9
2. Kapitel: Rolle des Controllers im Unternehmen	10
Controlling und Management (11) – Zielsystem (15) – Planungssystem (19) – Kontrollsystem (23) – Informationssystem (26) – Controlling im Unternehmen (30) – Instrumente des Controllings (35) – Einflussfaktoren auf das Controllingsystem (39) – Theorien des Controllings (41) – Schlüsselwörter (43) – Kontrollfragen (44)	
3. Kapitel: Erfolgsziele im internen Rechnungswesen	45
Einkommen und Erfolg (46) – Zahlungen und Erfolgsermittlung (49) – Fallbeispiel 1: Zahlungs- und Erfolgswelt (50) – Grundbegriffe des Rechnungswesens (52) – Inflation in der Erfolgsrechnung (59) – Vermögenserhaltung und Erfolgsermittlung (61) – Betriebserfolg in der Kosten- und Erfolgsrechnung (65) – Shareholder-Value und Marktwert (67) – Projekterfolg und Kapitalwert (71) – Zusammenhang zwischen Kapitalwert und Perioden-Erfolg (74) – Systeme im betrieblichen Rechnungswesen (80) – Kosten- und Erfolgsrechnungssysteme (81) – Schlüsselwörter (83) – Kontrollfragen (83) – Mathematischer Anhang: Lücke-Theorem (84) – Übungsaufgaben (85)	
Teil 2: Ermittlung von Kosten für Kostenstellen, Produkte und Prozesse	89
4. Kapitel: Traditionelle Kosten- und Erfolgsrechnung	90
Rechnungszwecke in der Kosten- und Erfolgsrechnung (91) – Die Teilsysteme der Kosten- und Erfolgsrechnung (92) – Aufgabe der Kostenartenrechnung (94) – Einteilungsmöglichkeiten von Kosten (96) – Materialkosten (98) – Kalkulatorische Abschreibungen (100) – Kalkulatorische Zinsen (104) – Kapitaldienst auf finanzmathematischer Basis (107) – Kalkulatorische Wagnisse (108) – Aufgaben der Kostenstellenrechnung (110) – Ablauf der Kostenstellenrechnung (112) – Zurechnung der primären Gemeinkosten auf Kostenstellen (113) – Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen (116) – Fallbeispiel 2: Kostenstellenrechnung (118) – Ermittlung von Kalkulationssätzen (120) – Aufgabe der Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung) (123) – Zuschlagskalkulationen (124) – Schlüsselwörter (127) – Kontrollfragen (128) – Übungsaufgaben (129)	



5. Kapitel: Prozessorientierte Kostenrechnung	131
Veränderte Bedingungen für die Kostenrechnung (132) – Activity-based Costing (134) – Fallbeispiel 3: Activity-based Costing bei Plastim (135) – Konzeption der Prozesskostenrechnung (139) – Prozessorientierte Kalkulation (143) – Fallbeispiel 4: Prozesskostenrechnung für eine Einkaufsstelle (146) – Kritik an den Kalkulationsmöglichkeiten (150) – Schlüsselwörter (152) – Kontrollfragen (152) – Übungsaufgaben (153)	
Teil 3: Entscheidungen über Produkte und Programme sowie Preispolitik	155
6. Kapitel: Deckungsbeitragsrechnung	156
Kritik an der Vollkostenrechnung (157) – Variable und fixe Kosten (159) – Unterschiede zur traditionellen Kostenrechnung (161) – Fallbeispiel 5: Kostenauflösung (162) – Entscheidungsrelevante Informationen (165) – Einzelentscheidung über einen Zusatzauftrag (169) – Bestimmung von Absatz- und Produktionsprogrammen (172) – Fallbeispiel 6: Optimales Absatz- und Produktionsprogramm (174) – Grafische Lösung der Programmplanung (175) – Simplexverfahren als Lösungsmethode (177) – Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug (183) – Fallbeispiel 7: Eigenfertigung oder Fremdbezug mit einem Engpass (184) – Ermittlung von Preisuntergrenzen für den Absatz (186) – Fallbeispiel 8: Preisuntergrenze für einen Zusatzauftrag mit Engpass (188) – Solldeckungsbeiträge (190) – Fallbeispiel 9: Solldeckungsbudget und -deckungsbeitrag (191) – Schlüsselwörter (192) – Kontrollfragen (192) – Übungsaufgaben (194)	
7. Kapitel: Zielkostenplanung und -kontrolle	197
Besonderheiten eines Zielkostenmanagements (198) – Ermittlung der Zielkosten (201) – Zielkostenbestandteile (205) – Zielkostenspaltung (206) – Fallbeispiel 10: Zielkostenmanagement für einen Kinderwagen (207) – Zielkostenkontrolle (210) – Kritik an den Voraussetzungen eines statischen Modells (217) – Rechnungszwecke einer Lebenszyklusrechnung (218) – Dynamische Zielgrößen und Zielkostenmanagement (219) – Langfristige Preisuntergrenzen (221) – Schlüsselwörter (225) – Kontrollfragen (225) – Übungsaufgaben (226)	
Teil 4: Erfolgsplanung und -kontrolle für Unternehmen – Budgets und Verrechnungspreise	229
8. Kapitel: Erfolgsrechnung	230
Erlösrechnung (231) – Die kurzfristige Erfolgsrechnung (233) – Das Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis (235) – Fallbeispiel 11a: Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis (235) – Das Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis (236) – Fallbeispiel 11b: Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis (237) – Der Betriebserfolg in der Deckungsbeitragsrechnung (238) – Fallbeispiel 11c: Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis	

(einstufige Deckungsbeitragsrechnung) (239) – Kritik an der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung (241) – Die Entwicklung zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (242) – Fallbeispiel 11d: Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung) (243) – Erfolgsrechnung im internationalen Unternehmen (244) – Auswertungen mit Hilfe der Break-Even-Analyse (249) – Schlüsselwörter (251) – Kontrollfragen (251) – Übungsaufgaben (252)

9. Kapitel: Budgets und Plankostenrechnung 254

Budgets und Funktionen von Budgets (255) – Verantwortungsbereiche (257) – Aufbau der Plankosten- und Erfolgsrechnung (259) – Erlösplanung (261) – Organisatorische Voraussetzungen der Kostenplanung (263) – Kostenplanung (266) – Planung der Faktorpreise (267) – Methoden der Kostenplanung (270) – Einzelkostenplanung (271) – Gemeinkostenplanung (273) – Plankalkulation (276) – Operatives Budgetsystem (278) – Fallbeispiel 12: Budgetsystem der Gartenfreund AG (278) – Koordination der Budgetierung (289) – Schlüsselwörter (291) – Kontrollfragen (291) – Übungsaufgaben (292)

10. Kapitel: Budgetkontrolle und Abweichungsanalyse 295

Zwecke der Kostenkontrolle (296) – Kontrolle in der starren Plankostenrechnung (298) – Kontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung (299) – Fallbeispiel 13: Kostenkontrolle bei der Gartenfreund AG (301) – Kontrolle der Prozesskosten (306) – Abweichungen höherer Ordnung in der Abweichungsanalyse (313) – Differenziert kumulative Methode (316) – Fallbeispiel 14: Kostenabweichungsanalyse in einer Fertigungskostenstelle (316) – Kumulative Methode (319) – Alternative Methode (322) – Differenziert kumulative Methode auf Min-Basis (323) – Kostensenkungspotenzial und Abweichungsanalyse (325) – Vergleich der Methoden (327) – Schlussbemerkung (329) – Abweichungsanalyse der Erlöse (Symptomanalyse) (329) – Fallbeispiel 15: Erlösabweichungen bei der Gartenfreund AG (331) – Erlösanalyse mit der Ursachenanalyse (334) – Schlüsselwörter (338) – Kontrollfragen (338) – Übungsaufgaben (340)

11. Kapitel: Verrechnungspreise 343

Divisionale Organisationsstruktur und Erfolgsrechnung (344) – Fallbeispiel 16: Entscheidungsautonomie und Suboptimierung (345) – Verrechnungspreis und Profit-Center (346) – Rechnungszwecke von Verrechnungspreisen (349) – Methoden der Verrechnungspreisbildung (350) – Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise (352) – Vollkostenorientierte Verrechnungspreise (357) – Knappeitsorientierte Verrechnungspreise (361) – Marktpreisorientierte Verrechnungspreise (363) – Verrechnungspreise auf Basis von Verhandlungen (366) – Verrechnungspreise in internationalen Konzernen (368) – Standardmethoden des Fremdvergleichs (371) – Verrechnungspreise in der Praxis (375) – Schlüsselwörter (377) – Kontrollfragen (377) – Übungsaufgaben (379)

Teil 5: Erfolgsmessung und -beurteilung sowie Vergütungssysteme	381
12. Kapitel: Marktwertorientierte Rechnung	382
Gründe für die Entwicklung zum Shareholder-Value (383) – Börsenkurs und Marktwert (385) – Bestimmung des Unternehmenswerts (389) – Zahlungssalden (Cashflows) (392) – Fallbeispiel 17: Kapitalflussrechnung und freier Cashflow (394) – Der Restwert (397) – Kapitalkosten des Unternehmens (401) – Kosten des Fremdkapitals (403) – Eigenkapitalkosten und Kapitalmarktmödell (406) – Capital Asset Pricing Model (409) – Risikoadjustierte Eigenkapitalkosten (412) – Bestimmung des Marktwertes des Eigenkapitals (414) – Fallbeispiel 18: Entity- und Equity-Methode und die Kapitalstruktur (415) – Entscheidungen auf Basis der gewichteten Kapitalkosten (418) – Schlüsselwörter (420) – Kontrollfragen (420) – Übungsaufgaben (421)	
13. Kapitel: Kennzahlen und Balanced Scorecard	423
Von Kennzahlen zum Performance Measurement (424) – Kennzahlenarten (425) – Erfolgsanalyse (427) – Erfolgsquellen (430) – Beurteilung der Erfolge von Auslandstöchtern (433) – Rentabilitätsanalyse (435) – Betriebsrentabilität (440) – Return on Investment zur Steuerung von Profit-Center (441) – Residualerfolg (443) – Economic Value Added (445) – Market Value Added (448) – Zwecke der Balanced Scorecard (450) – Zielgrößen in der Balanced Scorecard (451) – Aufbau der Balanced Scorecard (452) – Balanced Scorecard und Strategiekarten (458) – Balanced Scorecard und Nachhaltigkeit (461) – Schlüsselwörter (462) – Kontrollfragen (462) – Übungsaufgaben (464)	
14. Kapitel: Erfolgsorientierte Vergütungssysteme	465
Managementvergütung im Zwielicht (466) – Aufgaben von und Anforderungen an Vergütungsinstrumente (469) – Managementhierarchie und Vergütung (472) – Instrumente für variable Vergütung (475) – Kennzahlen und jährliche variable Vergütung (Bonus) (478) – Economic Value Added als Basis der Vergütung (481) – Bonusbank als Vergütungsmodell (484) – Gestaltungsvariablen der aktienbasierten Vergütung (487) – Das absolute Modell der Aktienoption (490) – Das relative Modell der Aktienoption (492) – Instrumente der Vergütung auf Basis von Aktienkursen (495) – Rechtlicher Rahmen für Aktienoptionsprogramme (497) – Verbreitung von Aktienoptionsprogrammen und Tendenzen (499) – Beurteilung von Aktienoptionen als Vergütungsinstrument (500) – Schlüsselwörter (502) – Kontrollfragen (502) – Übungsaufgaben (503)	
Glossar	505
Literaturverzeichnis	531
Stichwortverzeichnis	561