

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>1      Grundlagen des operativen Controlling .....</b>	<b>1</b>
1.1    Praxisphänomen Controlling .....	1
1.2    Controlling als Teil des Führungssystems von Unternehmen .....	4
1.2.1   Das Führungssystem von Unternehmen .....	4
1.2.2   Controllingfunktion innerhalb des Führungssystems .....	11
1.3    Aufgabenbereiche des Controlling .....	20
1.4    Controllingaufgaben im Kontext von Planung und Kontrolle.....	22
1.4.1   Planungs- und Kontrollprozess.....	22
1.4.2   Orientierung auf Ergebnisziele .....	27
1.4.3   Gestaltung von Planungsprozessen.....	29
1.4.4   Strukturierung und Lösung von Entscheidungsproblemen.....	37
1.4.5   Durchsetzung von Entscheidungen .....	42
1.4.6   Gestaltung von Kontrollprozessen.....	46
1.5    Controllingaufgaben im Kontext der Informationsversorgung .....	50
1.5.1   Prozesskette der Informationsversorgung.....	50
1.5.2   Ermittlung des controllingrelevanten Informationsbedarfs .....	52
1.5.3   Aufbau eines führungsorientierten Rechnungswesen.....	54
1.5.4   Konzipierung von Kennzahlensystemen .....	55
1.5.5   Kennzahlenanalyse .....	62
1.5.6   Gestaltung des betrieblichen Berichtswesen.....	67
1.6    Modelltheoretische Basis des Controlling .....	71
1.6.1   Modellebenen .....	71
1.6.2   Entscheidungsfunktion .....	73
1.6.3   Verhaltenssteuerungsfunktion .....	75
1.6.4   Kaufmännische Systemsteuerung .....	79
1.7    Eingrenzung auf operatives Controlling.....	81
<b>2      Die Kostenrechnung als Informationsbasis.....</b>	<b>83</b>
2.1    Grundlagen der Kostenrechnung .....	83
2.1.1   Aufgaben und Teilgebiete des Rechnungswesens.....	83
2.1.2   Kosten und Leistungen, Aufwand und Ertrag .....	85

VII

2.1.3	Aufgaben und Teilgebiete der Kostenrechnung .....	88
2.1.4	Unterteilungen des Kostenbegriffs .....	90
2.1.5	Übersicht über Kostenrechnungssysteme .....	91
2.1.6	Prinzipien der Kostenzurechnung.....	97
2.2	Vollkostenrechnung.....	99
2.2.1	Kostenartenrechnung .....	99
2.2.2	Kostenstellenrechnung.....	103
2.2.3	Kostenträgerrechnung.....	110
2.2.3.1	Kostenträgerstückrechnung .....	110
2.2.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung) .....	121
2.3	Deckungsbeitragsrechnung.....	126
2.3.1	Ziele einer Teilkostenrechnung .....	126
2.3.2	Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung.....	127
2.3.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung .....	128
2.3.4	Umsatzergebnis auf Grenzkostenbasis .....	130
2.3.5	Fixkostendeckungsrechnung .....	131
2.4	Plankostenrechnung.....	133
2.4.1	Von der Istkostenrechnung zur Plankostenrechnung .....	133
2.4.2	Vorarbeiten zur Einführung einer Plankostenrechnung .....	136
2.4.3	Formen der Plankostenrechnung .....	137
2.4.4	System der flexiblen Grenzplankostenrechnung .....	140
2.5	Prozesskostenrechnung.....	143
<b>3</b>	<b>Operative Entscheidungsrechnungen .....</b>	<b>149</b>
3.1	Entscheidungsrechnungen als Controllinginstrument .....	149
3.2	Konzeptionelle Grundlagen operativer Entscheidungsrechnungen.....	151
3.2.1	Entscheidungstheoretische Modellierung .....	151
3.2.2	Längerfristige zahlungsorientierte Entscheidungsrechnungen .....	155
3.2.3	Kurzfristige kostenorientierte Entscheidungsrechnungen .....	158
3.2.4	Das Lücke-Theorem als Bindeglied .....	160
3.3	Entscheidungsrechnungen bei Sicherheit .....	164
3.3.1	Programmentscheidungen.....	164
3.3.2	Preisuntergrenze bei potentiellen Engpässen.....	172
3.4	Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....	176
3.4.1	Programmplanung bei Unsicherheit .....	176
3.4.2	Preisuntergrenze bei sequentiellen Entscheidungen .....	179
3.4.3	Break-Even-Analysen.....	183

<b>4</b>	<b>Kontrollrechnungen .....</b>	<b>186</b>
4.1	Einführung und Grundbegriffe .....	186
4.1.1	Kontrolle und ihre Aufgaben.....	186
4.1.2	Aufbau von Kontrollrechnungen.....	190
4.1.3	Erstes Beispiel der Analyse und Auswertung von Abweichungen.....	192
4.2	Varianten der Abweichungsanalyse .....	195
4.2.1	Verschiedene Bezugssysteme.....	195
4.2.2	Verschiedene Methoden der Analyse absoluter Abweichungen .....	197
4.2.2.1	Differenzierte Abweichungsanalysemethode .....	197
4.2.2.2	Alternative Abweichungsanalysemethode.....	198
4.2.2.3	Kumulative Abweichungsanalysemethode.....	199
4.2.2.4	Beurteilung der Methoden .....	199
4.2.3	Additiv verknüpfte Einflussgrößen .....	200
4.2.4	Ermittlung und Nutzung relativer Veränderungen .....	203
4.2.4.1	Grundidee: Analogie zu Preisindizes.....	203
4.2.4.2	Formale Darstellung des Modellansatzes .....	204
4.2.4.3	Anwendung auf den Einproduktfall .....	206
4.2.4.4	Anwendung auf den Mehrproduktfall .....	206
4.2.5	Symptomanalyse versus Ursachenanalyse.....	208
4.3	Ausgewählte Fallbeispiele zu Abweichungsanalysen .....	210
4.3.1	Abweichungsanalysen zur Kostenkontrolle .....	210
4.3.2	Rohgewinnanalyse.....	214
4.3.3	Deckungsbeitragsflussrechnungen .....	217
4.3.4	Ursachenorientierte Abweichungsanalyse.....	221
<b>5</b>	<b>Steuerungsrechnungen .....</b>	<b>223</b>
5.1	Budgetierung .....	223
5.1.1	Sachlicher und personeller Koordinationsbedarf.....	223
5.1.2	Operatives Budgetsystem (Master Budget) .....	224
5.2	Konzepte zur Sicherung wahrheitsgemäßer Berichterstattung .....	233
5.3	Verrechnungspreise .....	235
5.4	Performancemessung mit Kennzahlen.....	239
5.4.1	Anforderungen an Steuerungskennzahlen .....	239
5.4.2	Erfolgs- und rentabilitätsorientierte Leistungsmaßstäbe .....	240
5.4.3	Kennzahlenorientierte Vergütung.....	244
<b>6</b>	<b>Interne Rechnungen als Kommunikations- und Lerninstrument.....</b>	<b>248</b>
6.1	Erweitertes Controllingverständnis .....	248

## Inhaltsverzeichnis

---

6.2	Analyse von Kostenstrukturen mittels Prozesskostenrechnung .....	252
6.3	Kostenanalysen im Rahmen der Produktentwicklung.....	261
6.3.1	Analyse vorlaufender und nachlaufender Produktkosten .....	261
6.3.2	Analyse von Produktkostenzielen .....	264
6.4	Bereichsbezogene Kostenvorgaben durch Zero Base Budgeting .....	267
6.5	Analyse von Zielkonflikten (Beispiel Umweltkostenrechnung) .....	271
6.5.1	Grundlagen der Umweltkostenrechnung .....	271
6.5.2	Integrierte umweltbezogene Vollkostenrechnung .....	281
6.5.3	Umweltbezogene Teilkostenrechnung.....	288
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>299</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>306</b>