

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis.....	XVIII

1 Grundlagen des Controllings.....	1
1.1 Begriff und Entstehungsgeschichte des Controllings.....	1
1.2 Funktionale und institutionale Aspekte des Controllings.....	2
1.3 Controlling und Unternehmensführung.....	3
1.4 Dimensionen des Controllings: strategisches und operatives, zentrales und dezentrales Controlling.....	5
1.5 Controlling und Rechnungswesen.....	7
2 Strategisches Controlling.....	10
2.1 Zielsetzung und Aufgaben des strategischen Controllings.....	10
2.2 Phasen des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses.....	10
2.3 Strategische Planung.....	12
2.3.1 Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt.....	12
2.3.1.1 Umweltanalyse.....	12
2.3.1.2 Unternehmensanalyse.....	16
2.3.2 Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen.....	26
2.3.2.1 Ebenen der Strategieentwicklung.....	26
2.3.2.2 Strategieentwicklung auf Geschäftsfeldebene.....	26
2.3.2.3 Strategieentwicklung auf Gesamtunternehmensebene.....	29
2.3.3 Strategieauswahl und Aufstellung strategischer Programme.....	39
2.4 Strategische Kontrolle.....	40
2.5 Performance-Measurement-Systeme an der Schnittstelle von strategischem und operativem Controlling.....	42
2.5.1 Grundstruktur von Performance-Measurement-Systemen.....	42
2.5.2 Balanced Scorecard.....	42
3 Operatives Controlling.....	46
3.1 Zielsetzung und Aufgaben des operativen Controllings.....	46
3.2 Operative Planung.....	46
3.2.1 Verfahren der operativen Planung.....	46
3.2.1.1 Zeitliche Integration von Teilplänen.....	46
3.2.1.2 Hierarchiedynamik.....	47
3.2.1.3 Abstimmung von Teilplänen.....	48
3.2.1.4 Arten von Teilplänen.....	49
3.2.2 Aufgaben des Controllings in der operativen Planung.....	51

3.3	Operative Kontrolle.....	52
3.4	Berichtswesen.....	54
3.4.1	Grundfragen des Berichtswesens.....	54
3.4.1.1	Berichtszweck und –inhalt.....	54
3.4.1.2	Berichtsart.....	55
3.4.1.3	Berichtsgestaltung.....	56
3.4.1.4	Berichtsrechte und –pflichten.....	58
3.4.1.5	Berichtstermine und –häufigkeit.....	59
3.4.2	Berichtswesen an die Kostenstellenverantwortlichen.....	60
3.4.3	Berichtswesen an die Unternehmensführung.....	62
3.4.3.1	Elemente des Berichtswesens an die Unternehmensführung.....	62
3.4.3.2	Führungsinformationssysteme.....	64
3.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	68
3.5.1	Definition und Funktionen von Kennzahlen.....	68
3.5.2	Entwicklung und Normierung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen als Aufgaben des Controllings.....	69
3.5.3	Grundtypen von Ordnungs- und Rechensystemen.....	69
3.5.4	Kennzahlensysteme in der Praxis.....	74
3.5.5	Kritische Würdigung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen.....	74
4	Wertorientiertes Controlling.....	76
4.1	Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung und wertorientierten Controllings.....	76
4.2	WACC-Ansatz zur Bestimmung der Kapitalkosten.....	77
4.3	Ansätze zur Wertmessung.....	82
4.3.1	Discounted Cash Flow-Ansatz.....	82
4.3.2	EVA®-Ansatz.....	85
4.3.3	CFROI/CVA-Ansatz.....	88
5	Kostenrechnung und Kostenmanagement im Controlling.....	93

6	Wesen, Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenrechnung.....	95
6.1	Unterschiede zwischen Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung.....	95
6.2	Organisatorischer Zusammenhang zwischen Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung.....	97
6.2.1	Überblick.....	97
6.2.2	Einkreisystem.....	98
6.2.3	Zweikreisystem.....	99
6.2.4	Statistische Durchführung.....	100
6.3	Aufgaben der Kostenrechnung.....	100
6.3.1	Kosten und Nutzen der Kostenrechnung.....	100
6.3.2	Informationsversorgungsaufgaben der Kostenrechnung im Überblick.....	101
6.3.2.1	Bestimmung von Wertansätzen für den Jahresabschluss	101
6.3.2.2	Kurzfristige sachzielbezogene Ergebnisermittlung und - analyse.....	102
6.3.2.3	Wirtschaftlichkeitsanalysen.....	103
6.3.2.4	Unterstützung der Preispolitik.....	104
6.3.2.5	Unterstützung unternehmerischer Entscheidungen.....	106
6.4	Begriffliche Grundlagen.....	106
6.4.1	Definition von Kosten.....	106
6.4.2	Definition von Erlös.....	108
6.4.3	Untergliederung von Kosten.....	109
6.4.3.1	Untergliederung nach Zurechenbarkeit auf betriebliche Leistungen.....	109
6.4.3.2	Untergliederung nach Verhalten bei Beschäftigungs- änderungen.....	110
6.5	Teilgebiete der Kostenrechnung.....	113
6.6	Überblick über Systeme der Kostenrechnung.....	114
7	Vollkostenrechnung.....	118
7.1	Kostenartenrechnung.....	118
7.1.1	Abgrenzung der Kostenarten.....	118
7.1.1.1	Sachliche Abgrenzung: Kosten und Aufwand, Erlös und Ertrag.....	118
7.1.1.2	Zeitliche Abgrenzung: Verteilbeträge.....	122
7.1.2	Kostenartengliederung und Kostenartenplan.....	123
7.1.3	Erfassung der Materialkosten.....	129
7.1.3.1	Definition und Systematisierung der Materialkosten.....	129
7.1.3.2	Ermittlung der Materialverbrauchsmengen.....	129
7.1.3.3	Bewertung der Verbrauchsmengen.....	133
7.1.4	Ermittlung der Personalkosten.....	138

7.1.4.1	Definition und Systematisierung der Personalkosten.....	138
7.1.4.2	Berechnung und kostenrechnerische Einstufung der Personalkosten.....	140
7.1.4.3	Ausweis und zeitliche Abgrenzung der Personalkosten..	142
7.1.5	Dienstleistungskosten.....	143
7.1.6	Steuern.....	143
7.1.7	Kalkulatorische Kostenarten.....	144
7.1.7.1	Kalkulatorische Abschreibungen.....	144
7.1.7.2	Kalkulatorische Zinsen.....	152
7.1.7.3	Kalkulatorische Wagnisse.....	157
7.1.7.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	159
7.1.7.5	Kalkulatorische Miete.....	160
7.2	Kostenstellenrechnung.....	161
7.2.1	Wesen und Aufgaben der Kostenstellenrechnung.....	161
7.2.2	Kostenstelleneinteilung und Kostenstellenplan.....	161
7.2.2.1	Grundsätze für die Bildung von Kostenstellen.....	161
7.2.2.2	Untergliederung von Kostenstellen.....	162
7.2.2.3	Kostenstellenplan.....	164
7.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung.....	166
7.2.3.1	Zuordnung von Primärkosten zu Kostenstellen (Primärkostenverrechnung).....	167
7.2.3.2	Verrechnungen zwischen Kostenstellen (Sekundärkostenverrechnung).....	170
7.2.3.3	Bildung von Kalkulationssätzen.....	184
7.3	Kostenträgerrechnung.....	185
7.3.1	Ausprägungen der Kostenträgerrechnung.....	185
7.3.2	Kalkulation in Industrieunternehmen.....	186
7.3.2.1	Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation.....	186
7.3.2.2	Kalkulationsverfahren und ihre Einsatzgebiete im Überblick.....	186
7.3.2.3	Divisionskalkulation.....	187
7.3.2.4	Äquivalenzziffernkalkulation.....	191
7.3.2.5	Zuschlagskalkulation.....	196
7.3.2.6	Maschinenstundensatzkalkulation und Bezugsgrößenkalkulation.....	206
7.3.3	Kalkulation in Handelsunternehmen.....	208
7.3.4	Kostenträgerzeitrechnung und Betriebsergebnisrechnung.....	209
7.3.4.1	Grundlagen der Betriebsergebnisrechnung.....	209
7.3.4.2	Betriebsergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren.....	212
7.3.4.3	Betriebsergebnisrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren.....	214
7.3.4.5	Überleitung zur Gewinn- und Verlustrechnung.....	216
7.4	Zusammenfassendes Beispiel zur Vollkostenrechnung.....	218

8	Teilkostenrechnung.....	222
8.1	Kritik an der Vollkostenrechnung.....	222
8.2	Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten.....	224
8.2.1	Besonderheiten der Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten.....	224
8.2.1.1	Kostenartenrechnung.....	224
8.2.1.2	Kostenstellenrechnung.....	224
8.2.1.3	Kostenträgerrechnung.....	225
8.2.1.4	Einsatzschwerpunkte der Teilkostenrechnung.....	226
8.2.1.5	Methoden der Kostenauflösung.....	227
8.2.1.6	Der Deckungsbeitrag.....	232
8.2.2	Betriebsergebnisrechnung auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung).....	233
8.2.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	233
8.2.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	233
8.2.2.3	Betriebsergebnis in Vollkosten- und Teilkosten- rechnung im Vergleich.....	236
8.2.3	Der Einsatz der Teilkostenrechnung zur Lösung ausgewählter Entscheidungsprobleme.....	237
8.2.3.1	Beurteilung der Förderungswürdigkeit von Erzeugnissen.....	238
8.2.3.2	Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms.....	238
8.2.3.3	Durchführung von Break-Even-Analysen.....	244
8.2.3.4	Bestimmung von Preisuntergrenzen.....	249
8.2.3.5	Durchführung von Verfahrensvergleichen.....	251
8.3	Relative Einzelkostenrechnung als Sonderform der Teilkostenrechnung.....	252
8.3.1	Grundidee der relativen Einzelkostenrechnung.....	252
8.3.2	Grundrechnungen und Auswertungsrechnungen.....	254
8.3.2.1	Grundrechnungen der Kosten und Erlöse.....	254
8.3.2.1	Auswertungsrechnungen.....	256
8.3.3	Kritische Würdigung der relativen Einzelkostenrechnung.....	259
8.4	Zusammenfassendes Beispiel zur Teilkostenrechnung.....	260
9	Plankostenrechnung.....	265
9.1	Begriff und Zweck der Plankostenrechnung.....	265
9.2	Systeme der Plankostenrechnung.....	265
9.2.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Plankosten- rechnungssysteme.....	265
9.2.2	Starre Plankostenrechnung.....	266

9.2.3	Grenzplankostenrechnung.....	268
9.2.4	Flexible Plankostenrechnung.....	271
9.3	Kosten- und Erlösplanung und -kontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung.....	274
9.3.1	Ausgangsgrößen der Kosten- und Erlösplanung.....	274
9.3.2	Planung der Einzelkosten.....	274
9.3.2.1	Planung der Fertigungsmaterialkosten.....	275
9.3.2.2	Planung der Fertigungslohnkosten.....	277
9.3.3	Planung der Gemeinkosten.....	278
9.3.3.1	Grundsätze und Ablauf der Gemeinkostenplanung.....	279
9.3.3.2	Festlegung der Planbeschäftigung.....	279
9.3.3.3	Planung bedeutender Kostenarten.....	282
9.3.3.4	Zusammenfassung der Planergebnisse in Kostenplänen.....	283
9.3.4	Plankalkulation.....	284
9.3.5	Planung der Erlöse.....	284
9.3.6	Zusammenführung von Erlös- und Kostenplanung in der Planbetriebsergebnisrechnung.....	287
9.3.7	Kontrolle von Kosten und Erlösen.....	287
9.3.7.1	Kontrolle der Erlöse und Deckungsbeiträge.....	287
9.3.7.2	Kontrolle der Einzelkosten.....	291
9.3.7.3	Kontrolle der Gemeinkosten.....	293
10	Produktorientierte Ansätze des Kostenmanagements.....	295
10.1	Lebenszykluskostenrechnung.....	295
10.1.1	Kategorien von Lebenszykluskosten und -erlösen.....	295
10.1.2	Behandlung von Vorlauf- und Folgekosten.....	296
10.1.2.1	Periodenübergreifende Verrechnung von Vorlauf- und Folgekosten.....	297
10.1.2.2	Periodenübergreifender Ausweis von Vorlauf- und Folgekosten.....	300
10.2	Target Costing.....	302
10.2.1	Merkmale des Target Costing.....	302
10.2.2	Target Costing Team als Projektträger.....	303
10.2.3	Festlegung der produktbezogenen Zielkosten.....	304
10.2.3.1	Überblick über die Verfahren.....	304
10.2.3.2	Zielkostenbildung nach dem „Market into Company“-Verfahren.....	306
10.2.4	Aufspaltung produktbezogener Zielkosten auf Baugruppen und Bauteile.....	308
10.2.4.1	Kostenspaltung nach der Komponentenmethode.....	309
10.2.4.2	Kostenspaltung nach der Funktionsmethode.....	309
10.2.5	Realisierung der Zielkosten.....	313
10.2.6	Kontrolle der Zielkosten.....	314

10.3 Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung als Selektions- und Prognoseinstrument.....	317
10.3.1 Gegenstand und Einflussgrößen der konstruktionsbegleitenden Kostenrechnung.....	317
10.3.2 Problemlösungsmethodik beim kostengünstigen Konstruieren..	319
10.3.3 Verfahren der konstruktionsbegleitenden Kostenrechnung.....	320
10.3.3.1 Selektionsverfahren.....	320
10.3.3.2 Prognoseverfahren.....	322
11 Gemeinkostenorientierte Ansätze des Kostenmanagements.....	326
11.1 Gemeinkostenwertanalyse.....	326
11.1.1 Begriff, Objekt und Ziel der Gemeinkostenwertanalyse.....	326
11.1.2 Projektorganisation.....	326
11.1.3 Ablauf der Gemeinkostenwertanalyse.....	328
11.1.3.1 Vorbereitungsphase.....	328
11.1.3.2 Analysephase.....	329
11.1.3.3 Umsetzungsphase.....	335
11.1.4 Beurteilung der Gemeinkostenwertanalyse.....	338
11.2 Zero-Base-Budgeting.....	338
11.2.1 Konzeption des Zero-Base-Budgeting.....	338
11.2.2 Ablauf des Zero-Base-Budgeting.....	339
11.2.2.1 Vorbereitungsphase.....	339
11.2.2.2 Analysephase.....	340
11.2.2.3 Realisationsphase.....	350
11.2.3 Beurteilung des Zero-Based-Budgeting.....	351
11.3 Prozesskostenrechnung.....	351
11.3.1 Activity Based Costing und Prozesskostenrechnung.....	351
11.3.2 Arbeitsschritte bei der Einführung einer Prozesskostenrechnung.....	352
11.3.2.1 Überblick.....	352
11.3.2.2 Tätigkeitsanalyse und Aufstellung einer Prozesshierarchie.....	353
11.3.2.3 Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber.....	355
11.3.2.4 Kostenzuordnung zu Prozessen.....	356
11.3.2.5 Berechnung von Prozesskostensätzen.....	357
11.3.2.6 Aggregation von Teilprozessen zu Hauptprozessen....	359
11.3.3 Gemeinkostencontrolling mit Prozesskosten.....	360
11.3.4 Kalkulation mit Prozesskosten.....	361
11.3.4.1 Direkte Prozesskostenkalkulation.....	361
11.3.4.2 Indirekte Prozesskostenkalkulation.....	361
11.3.5 Effekte einer veränderten Kostenzuordnung.....	365
11.3.6 Beurteilung der Prozesskostenrechnung.....	368

Aufgaben.....	371
Lösungen.....	391
Quellenverzeichnis.....	416
Stichwortverzeichnis.....	421