

# Inhalt

<b>Vorbemerkungen zur 1. Auflage</b>	<b>V</b>
<b>Vorbemerkungen zur 2. Auflage</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungs- und Symbolverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Begriff und Aufgaben des Controllings .....	1
1.2 Aktuelle Entwicklungen im Controlling .....	4
<b>2 Kosten- und Leistungsrechnung als traditionelles Controlling-Tool</b>	<b>7</b>
2.1 Kosten- und Leistungsrechnung als Teilsystem des Rechnungswesens....	7
2.2 Grundlegende Aussagen zur Kosten- und Leistungsrechnung .....	11
2.2.1 Zielsetzung und Aufgaben .....	11
2.2.2 Klassischer Aufbau .....	14
2.2.3 Überblick über ausgewählte Systeme.....	17
<b>3 Begriffe des betrieblichen Rechnungswesens</b>	<b>23</b>
3.1 Leistung.....	23
3.1.1 Leistungsdefinition.....	23
3.1.2 Abgrenzung zwischen Ertrag und Leistung .....	23
3.1.3 Elementare Gliederungsmöglichkeiten von Leistungen.....	24
3.2 Kosten .....	28
3.2.1 Kostendefinition .....	28
3.2.2 Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten .....	28
3.2.3 Elementare Gliederungsmöglichkeiten von Kosten .....	29
3.3 Beispiel zur Abgrenzungsrechnung.....	37
3.4 Kurzfristiger Betriebserfolg .....	39
3.4.1 Überblick.....	39
3.4.2 Beispiel.....	41

<b>4</b>	<b>Leistungs- und Erlösrechnung</b>	<b>43</b>
4.1	Erlösrechnung.....	43
4.1.1	Übersicht und Begriffe .....	43
4.1.2	Systematik der Erlösrechnung.....	46
4.1.3	Probleme der Erlösrechnung .....	51
4.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung .....	52
4.2.1	Voraussetzungen .....	52
4.2.2	Rechnungsziele.....	54
4.2.3	Ausgewählte Verfahren .....	54
4.2.3.1	Überblick.....	54
4.2.3.2	Beispiel bei homogener Leistungsverflechtung.....	55
4.2.3.3	Beispiele bei heterogener Leistungsverflechtung.....	62
4.3	Bestandsrechnung für Halb- und Fertigerzeugnisse .....	65
4.3.1	Bewertungsmaßstäbe.....	65
4.3.2	Mengen- und wertmäßige Bestimmung von Bestandsänderungen.....	68
4.3.3	Bewertungsverfahren zu Istpreisen .....	69
4.3.3.1	Überblick.....	69
4.3.3.2	Beispiel.....	71
<b>5</b>	<b>Vollkostenrechnung</b>	<b>77</b>
5.1	Ausgewählte Prinzipien der Kostenverrechnung.....	77
5.2	Kostenartenrechnung.....	78
5.2.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung .....	78
5.2.2	Erfassung ausgewählter Kostenarten.....	80
5.2.2.1	Materialkosten .....	80
5.2.2.2	Erfassung des Materialverbrauchs.....	80
5.2.2.3	Bewertung des Materialverbrauchs .....	84
5.2.2.4	Ermittlung kalkulatorischer Kosten.....	84
5.2.3	Zeitliche Abgrenzung von Kosten .....	94
5.2.4	Kostenartenplan.....	96
5.3	Kostenstellenrechnung .....	99
5.3.1	Aufgaben und Anforderungen.....	99
5.3.2	Gliederung von Kostenstellen .....	99
5.3.3	Betriebsabrechnungsbogen.....	103
5.3.3.1	Überblick.....	103
5.3.3.2	Beispiel.....	104
5.4	Kostenträgerrechnung .....	110
5.4.1	Überblick.....	110
5.4.2	Kostenträgerzeitrechnung.....	112
5.4.2.1	Überblick.....	112
5.4.2.2	Beispiele.....	113
5.4.3	Kostenträgerstückrechnung .....	119
5.4.3.1	Überblick.....	119
5.4.3.2	Anwendung von Kalkulationsverfahren.....	121

5.5	Stundensatzrechnung.....	139
5.5.1	Überblick.....	139
5.5.2	Berechnung der Maschinenlaufzeit.....	140
5.5.3	Vorgehensweise .....	141
5.5.4	Beispiel.....	143
<b>6</b>	<b>Kurzfristige Betriebsergebnisrechnung</b>	<b>151</b>
6.1	Überblick.....	151
6.2	Gesamtkostenverfahren.....	152
6.3	Umsatzkostenverfahren.....	153
6.4	Beispiel.....	154
<b>7</b>	<b>Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten</b>	<b>157</b>
7.1	Grundlagen.....	157
7.2	Kostenauflösung als eine Aufgabe der Kostenartenrechnung.....	161
7.2.1	Überblick.....	161
7.2.2	Statistische Verfahren der Kostenauflösung .....	163
7.2.3	Analytische Verfahren der Kostenauflösung.....	169
7.3	Kostenstellenrechnung bei paralleler Voll- und Teilkostenrechnung....	170
7.3.1	Überblick.....	170
7.3.2	Beispiel.....	171
7.4	Kostenträgerrechnung bei paralleler Voll- und Teilkostenrechnung....	175
7.4.1	Kostenträgerzeitrechnung auf Basis von Teilkosten .....	175
7.4.2	Kostenträgerstückrechnung auf Basis von Teilkosten.....	177
7.4.2.1	Überblick.....	177
7.4.2.2	Kalkulationsverfahren bei Teilkostenrechnung.....	178
7.5	Betriebsergebnisrechnung bei paralleler Voll- und Teilkostenrechnung.....	182
7.5.1	Überblick.....	182
7.5.2	Beispiel.....	183
7.6	Stundensatzrechnung bei Anwendung der Teilkostenrechnung.....	188
7.6.1	Überblick.....	188
7.6.2	Beispiel.....	191
7.7	Systeme der Deckungsbeitragsrechnung.....	194
7.7.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	194
7.7.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	196
7.7.2.1	Überblick.....	196
7.7.2.2	Beispiel.....	197
7.7.3	Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung.....	198
7.7.3.1	Überblick.....	198
7.7.3.2	Beispiel.....	201

7.8	Ausgewählte Anwendungsmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung .....	204
7.8.1	Gewinnschwellenanalyse .....	204
7.8.1.1	Überblick .....	204
7.8.1.2	Beispiel .....	208
7.8.2	Kurzfristige, gewinnoptimale Programmplanung .....	211
7.8.2.1	Überblick .....	211
7.8.2.2	Programmoptimierung bei Unterbeschäftigung .....	212
7.8.2.3	Programmoptimierung bei einer Kapazitätsbeschränkung .....	214
7.8.2.4	Programmoptimierung bei mehreren Kapazitätsbeschränkungen .....	215
7.8.3	Make or buy – Entscheidungen .....	217
7.8.3.1	Überblick .....	217
7.8.3.2	Beispiel .....	219
7.8.4	Bestimmung von kurzfristigen Preisgrenzen .....	221
7.8.4.1	Überblick .....	221
7.8.4.2	Kurzfristige Preisgrenzen bei Unterbeschäftigung .....	222
7.8.4.3	Kurzfristige Preisgrenzen bei einer Kapazitätsbeschränkung .....	224
<b>8</b>	<b>Prozesskostenrechnung</b> .....	<b>229</b>
8.1	Anlass zur Entwicklung .....	229
8.2	Begriffe und Vorgehensweise im traditionellen Ansatz .....	231
8.3	Mehrdimensionale prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung .....	241
8.3.1	Mehrdimensionaler Ansatz und Segmentberichterstattung .....	241
8.3.2	Prinzipielle Anforderungen .....	243
8.4	Beispiel für das produzierende Gewerbe .....	249
8.4.1	Ausgangssituation .....	249
8.4.2	Lösungsansatz bei Anwendung der Vollkostenrechnung .....	250
8.4.3	Lösungsansatz bei Anwendung der Teilkostenrechnung .....	255
8.5	Beispiel für ein Handelsunternehmen .....	258
8.5.1	Ausgangsdaten .....	258
8.5.2	Prozesskostenrechnung auf Vollkostenbasis .....	259
8.5.3	Prozessorientierte mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung .....	262
<b>9</b>	<b>Centerrechnung und interne Verrechnungspreise</b> .....	<b>265</b>
9.1	Centerrechnung .....	265
9.1.1	Überblick .....	265
9.1.2	Beispiele .....	269
9.1.2.1	Centerrechnung bei Vollkostenansatz .....	269
9.1.2.2	Centerrechnung bei Teilkostenansatz .....	272
9.2	Interne Verrechnungspreise .....	276
9.2.1	Überblick .....	276
9.2.2	Rahmenbedingungen und Ansatzmöglichkeiten .....	278
9.2.3	Ansatzmöglichkeiten .....	279
9.2.3.1	Überblick .....	279

9.2.3.2	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise .....	280
9.2.3.3	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	284
9.2.3.4	Sonstige Verrechnungspreise .....	286
<b>10</b>	<b>Kennzahlen- und Performance Measurement-Systeme</b> .....	<b>287</b>
10.1	Kennzahlen.....	287
10.1.1	Überblick.....	287
10.1.2	Gliederungsmöglichkeiten von Kennzahlen.....	289
10.1.3	Beispiele für ausgewählte Kennzahlen.....	291
10.1.3.1	Basiskennzahlen.....	291
10.1.3.2	Wertorientierte Kennzahlen .....	295
10.1.3.3	Bereichs- und branchenbezogene Kennzahlen .....	300
10.2	Traditionelle Kennzahlensysteme .....	302
10.3	Performance Measurement-Systeme .....	310
10.3.1	Überblick.....	310
10.3.1.1	Aktuelle Bedeutung.....	310
10.3.1.2	Verbindung zwischen Strategie und Operative .....	312
10.3.2	Balanced Scorecard (BSC).....	316
10.3.3	Tableau de Bord .....	321
10.3.4	Balanced Scorecard versus Tableau de Bord .....	327
<b>11</b>	<b>Traditionelle Budgetierung</b> .....	<b>329</b>
11.1	Zweck und Aufgaben .....	329
11.2	Koordinationsfelder der Budgetierung.....	331
11.3	Arten von Budgets.....	338
11.4	Budgeterstellung .....	341
11.4.1	Überblick.....	341
11.4.2	Problemorientierte Budgeterstellung.....	343
11.4.2.1	Ansätze der Kostenplanung.....	343
11.4.2.2	Solldeckungsbeiträge .....	345
11.4.2.3	Target Costing.....	348
11.4.3	Verfahrensorientierte Budgeterstellung.....	355
11.4.3.1	Fortschreibungsbudgetierung .....	355
11.4.3.2	Wertanalytische Verfahren.....	355
11.4.4	Beispiele.....	358
11.4.4.1	Beispiel zur Budgeterstellung mit Ansätzen der Kostenplanung .....	358
11.4.4.2	Beispiel zur modifizierten Fortschreibungsbudgetierung.....	368
11.5	Budgetkontrolle.....	374
11.5.1	Aufgaben und Voraussetzungen.....	374
11.5.1.1	Überblick.....	374
11.5.1.2	Ansatzpunkte für eine Abweichungsanalyse.....	376

11.5.2	Abweichungsanalyse ohne Beachtung von Abweichungsinterdependenzen .....	379
11.5.2.1	Eliminierung von Einflussfaktoren .....	379
11.5.2.2	Kostenkontrolle bei starrer Budgetierung .....	379
11.5.2.3	Kostenkontrolle bei flexibler Budgetierung auf Vollkostenbasis .....	381
11.5.2.4	Kostenkontrolle bei flexibler Budgetierung auf Grenzkostenbasis .....	384
11.5.3	Abweichungsanalyse bei Beachtung von Abweichungsinterdependenzen .....	387
11.5.3.1	Überblick .....	387
11.5.3.2	Kumulative Abweichungsanalyse .....	389
11.5.3.3	Alternative Abweichungsanalyse .....	390
11.5.3.4	Differenziert kumulative Abweichungsanalyse .....	390
11.5.3.5	Beispiel zur Deckungsbeitragsanalyse .....	391
11.6	Ausblick auf alternative Budgetierungsansätze .....	394
11.6.1	Überblick .....	394
11.6.2	Better Budgeting und Advanced Budgeting .....	395
11.6.3	Beyond Budgeting .....	396
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>399</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>411</b>