

# Inhalt

## Vorwort — V

<b>1</b>	<b>Controlling und Rechnungswesen — 1</b>
1.1	Begriff, Aufgaben und Teilbereiche des Controllings und des Rechnungswesens — 1
1.2	Stromgrößen und Bestandsgrößen — 5
1.3	Aufgaben des Rechnungswesens — 7
1.4	Erweiterung des Rechnungswesens — 16
1.4.1	Integration externer Kosten und Leistungen — 16
1.4.2	Selbstlernmodul kalkulatorische Kosten — 22
1.5	Aufgaben der Kostenrechnung — 24
1.5.1	Hauptaufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung — 24
1.5.2	Aufgaben der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung — 25
1.5.3	Aufgaben des Produktkostencontrollings/der Kalkulation/der Kostenträgerstückrechnung — 26
1.5.4	Aufgaben des Ergebniscontrollings/der kurzfristigen Erfolgsrechnung/der Kostenträgerzeitrechnung — 27
1.6	Kostenrechnungs- und Controllingsysteme — 27
1.6.1	Grundlagen der Kostenrechnungssysteme — 27
1.6.2	Grundlagen Istkostenrechnung — 28
1.6.3	Grundlagen Normalkostenrechnung — 30
1.6.4	Grundlagen Starre Plankostenrechnung — 32
1.6.5	Grundlagen Flexible Plankostenrechnung — 34
1.6.6	Grundlagen Grenzplankostenrechnung — 37
1.6.7	Grundlagen Prozesskostenrechnung — 39
1.7	Organisations-Struktur des Controllings in SAP S/4HANA — 42
1.7.1	Betriebswirtschaftliche Einordnung — 42
1.7.2	Organisatorische Ausgestaltung im SAP System — 43
1.7.3	Kohärenz des Rechnungswesens mit SAP S/4HANA — 46
<b>2</b>	<b>Kosten- und Leistungsartenrechnung — 49</b>
2.1	Kostenartenrechnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht — 49
2.1.1	Grundlagen der Kostenartenrechnung — 49
2.1.2	Prinzipien der Kostenzurechnung — 58
2.1.3	Die Materialkostenartenrechnung — 59
2.1.4	Personal- und Sozialkostenarten — 72
2.1.5	Selbstlernmodul zu den Personalkosten — 87
2.1.6	Betriebsmittelkosten — 90

2.1.7	Das Problem des richtigen Abschreibungs-Ausgangsbetrages bei Inflation — 94
2.1.8	Abschreibungsverfahren — 100
2.1.9	Kalkulatorische Zinsen als Kostenart — 106
2.1.10	Kapitalkostenerfassung bei Inflation — 109
2.1.11	Reparatur- und Instandhaltungskosten — 111
2.2	Kostenartenrechnung in SAP S/4 HANA — 115
2.2.1	Neuausrichtung der Kostenartenrechnung — 115
2.2.2	Buchungslogik aufwandsgleicher Kosten — 119
2.2.3	Zur Abgrenzung von Primärkosten und Sekundärkosten — 123
2.2.4	Kostenartengruppen — 130
2.2.5	Steuerung von Abgrenzungsbeträgen — 132
2.3	Leistungsartenrechnung — 133
2.3.1	Leistungsarten — 133
2.3.2	Interne Leistungsartenrechnung — 135
2.4	Leistungsarten mit SAP — 150
2.4.1	Einteilung betrieblicher Leistungen — 150
2.4.2	Preisfestsetzung für Absatzleistungen — 151
2.4.3	Direkte und indirekte Ermittlung der innerbetrieblichen Leistungsartenmengen in SAP — 158
<b>3</b>	<b>Kostenstellenrechnung und Leistungsrechnung — 161</b>
3.1	Stellenrechnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht — 161
3.1.1	Grundsätze für die Bildung von Kostenstellen — 161
3.1.2	Abbildung in SAP S/4 HANA — 164
3.2	Beplanung der Kostenstellen — 166
3.2.1	Basisdaten für die Kosten- und Leistungsplanung — 166
3.2.2	Einführendes Beispiel zur Beplanung einer Produktionskostenstelle mit originären Kosten — 169
3.3	Beplanung der Kostenstellen in SAP S4/HANA — 172
3.3.1	Abschreibungen — 182
3.4	Innerbetriebliche Leistungs- und Sekundärkostenverrechnung — 185
3.4.1	Anbauverfahren — 185
3.4.2	Stufenleiterverfahren — 189
3.4.3	Iterationsverfahren — 191
3.4.4	Gutschrift-Lastschriftverfahren — 194
3.4.5	Gleichungsverfahren — 197
3.4.6	Selbstlernmodul: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung — 199
3.5	Steuerung der innerbetrieblichen Kosten- und Leistungsverrechnung in SAP® — 201
3.5.1	Grundsätzliches — 201
3.5.2	Umlage von Kosten — 202

3.5.3	Tarifermittlung — 205
3.5.4	Direkte Leistungsverrechnung — 207
3.5.5	Indirekte Leistungsverrechnung — 208
3.6	Kosten- und Leistungsabweichungen — 212
3.6.1	Fortführung des einführenden Beispiels — 212
3.6.2	Abweichungskategorien in SAP S/4HANA — 215
3.6.3	Beispiel zur Ermittlung der Kostenstellenabweichungen in SAP® ERP® — 217
3.7	Grundlagen der Entscheidungsfindung bei Auslagerungen — 221
3.7.1	Begriffliche Grundlagen — 221
3.7.2	Auslagerungen von innerbetrieblichen Leistungsarten — 222
3.7.3	Auslagerungen aus Sicht der Kalkulation marktbestimmter Leistungsarten — 224
3.7.4	Auslagerungen aus strategischer Sicht — 225
3.7.5	Weitere Aspekte bei Auslagerungen — 226
3.7.6	Dynamisches Outsourcing — 227
<b>4</b>	<b>Controlling mit Innenaufträgen — 232</b>
4.1	Definition und betriebswirtschaftlicher Einsatz — 232
4.2	Innenaufträge als Kostensammler für Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten — 232
4.3	Innenaufträge als Kostensammler für Marketing-Maßnahmen — 233
4.3.1	Die Problematik der Planung und Steuerung der Marketing-Kosten — 233
4.3.2	Die Steuerung der Kosten der Marketing-Maßnahmen durch die Produktmanager — 235
4.3.3	Innenaufträge als Instrumente für ein aussagefähiges Controlling der Marketing-Maßnahmen — 236
4.3.4	Kriterien und Anwendungsvorschläge für das Controlling von Marketing-Maßnahmen mit Innenaufträgen — 237
4.4	Innenaufträge für selbsterstellte Anlagen — 240
4.5	Innenaufträge für statistische Zusatzauswertungen — 241
4.6	Innenaufträge als Kostenträger — 242
4.7	Stammdaten des Innenauftrags — 242
4.8	Kosten- und Erlösplanung — 247
4.8.1	Planungsebenen von Innenaufträgen — 247
4.8.2	Planung der Gemeinkostenzuschläge — 248
4.9	Auftragsabrechnung — 250
4.9.1	Abrechnungsprofil — 251
4.9.2	Verrechnungsschema — 252
4.9.3	Ergebnisschema — 253
4.9.4	Verbuchung der Auftragsabrechnung — 254

<b>5</b>	<b>Prozesskostenrechnung — 255</b>
5.1	Grundlagen der Prozesskostenrechnung — 255
5.1.1	Effekte der Prozesskostenrechnung — 257
5.1.2	Prozesskostenrechnung als Modellerweiterung — 259
5.1.3	Tätigkeiten und Teilprozesse — 260
5.1.4	Leistungsmengen induzierte & neutrale Kosten — 261
5.1.5	Prozesskostensätze — 262
5.1.6	Prozessbildung und Planung — 264
5.2	Beispiele zur Prozesskostenrechnung — 265
5.2.1	Beispiel: Teilprozesse und Tätigkeiten Personalabteilung — 265
5.2.2	Beispiel: Vertrieb — 266
5.2.3	Beispiel: Mobilfunktelefone — 271
5.2.4	Beispiel: Beschaffungsprozess mittels SRM Tools — 276
5.2.5	Beispiel: Paketdienst — 278
5.2.6	Beispiel: Buchauslieferungslager — 280
<b>6</b>	<b>Kalkulation/Produktkostencontrolling/Kostenträgerstückrechnung — 286</b>
6.1	Ziele — 286
6.2	Einteilung der Kalkulationsarten nach Kostenrechnungssystemen — 287
6.2.1	Plankalkulation — 287
6.2.2	Istkalkulation — 288
6.2.3	Sollkalkulation — 288
6.2.4	Inventurkalkulation — 289
6.3	Überblick über die betriebswirtschaftlichen Kalkulationsverfahren — 289
6.3.1	Ein- und zweistufige Divisionskalkulationen — 289
6.3.2	Mehrstufige Divisionskalkulationen — 297
6.3.3	Äquivalenzziffernkalkulation — 304
6.3.4	Kuppelkalkulation — 309
6.3.5	Selbstlernmodul zur Kuppelproduktion — 320
6.3.6	Zuschlagskalkulation — 323
6.3.7	Maschinenstundensatz- und Bezugsgrößenkalkulation — 329
6.3.8	Kalkulationsverfahren für mehrteilige Erzeugnisse — 334
6.4	Produktkostenplanung im Lebenszyklus der Produkte — 337
6.4.1	Steuerung der Kalkulation über die Kalkulationsvariante — 338
6.4.2	Selektion des Mengengerüstes — 341
6.4.3	Kostenschichtung — 342
6.5	Stammdaten der Produktkostenplanung — 344
6.5.1	Kalkulationsrelevante Attribute im Materialstamm — 344
6.5.2	Stückliste — 345
6.5.3	Arbeitsplan und Arbeitsplatz — 347
6.5.4	Beispiel zur Berechnung der effektiven Bearbeitungszeit — 349

6.6	Kalkulation ohne Mengengerüst in SAP S/4HANA — 350
6.6.1	Musterkalkulation mit EASY COST PLANNING — 350
6.6.2	Material-Einzelkalkulation — 354
6.7	Kalkulationen mit Mengengerüst in SAP S/4HANA — 355
6.7.1	Plankalkulation — 356
6.7.2	Ist-Kalkulation — 360
6.7.3	Soll-Kalkulation — 361
6.7.4	Inventur-Kalkulation — 362
6.7.5	Kalkulations-Lauf — 365
6.8	Kostenträgerrechnung in SAP S/4HANA — 367
6.8.1	Ziele der Kostenträgerrechnung — 367
6.8.2	Ablauf der Kostenträgerrechnung — 368
6.8.3	Periodenabschluss in der Kostenträgerrechnung — 371
6.8.4	Abweichungsermittlung — 372
6.8.5	Ergebnisermittlung bei erlösführenden Kostenträgern — 378
6.8.6	Abweichungen in den Erlösen — 382
6.9	Ergebnisermittlung erlösführender Kostenträger mit negativem Ergebnis — 383
6.9.1	Ergebnisermittlung nach der erlösproportionalen Methode — 384
6.9.2	Ergebnisermittlung nach der kostenproportionalen Methode — 387
6.10	Zielkostenrechnung — 391
6.10.1	Grundsätzliches — 391
6.10.2	Anwendungsbereiche — 393
6.10.3	Organisation eines Zielkostenrechnungsprojektes — 394
6.10.4	Methodik der Zielkostenrechnung — 396
6.10.5	Dynamik der Zielkostenrechnung — 401
<b>7</b>	<b>Ergebnis- und Unternehmenscontrolling/Erfolgsrechnung — 408</b>
7.1	Verfahren der Ergebnisermittlung — 408
7.1.1	Gewinn- und Verlustrechnung — 408
7.1.2	Umsatzkostenverfahren — 411
7.1.3	Gesamtkostenverfahren — 413
7.1.4	Verfahren der Ergebnisermittlung im System SAP S/4HANA — 415
7.2	Ergebniscontrolling mit Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung — 423
7.2.1	Voraussetzungen der Deckungsbeitragsrechnung — 423
7.2.2	Programmentscheidung auf Basis von Voll- oder Teilkosten — 424
7.2.3	Deckungsbeitragsrechnung in der Buchhalterischen Ergebnisrechnung im System SAP S/4HANA — 425
7.2.4	Deckungsbeitragsrechnung in der kalkulatorischen Ergebnisrechnung im System SAP S/4HANA — 427
7.2.5	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung — 430
7.2.6	Die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung im System SAP S/4HANA — 436

<b>7.3</b>	<b>DB-Rechnung bei Engpässen — 441</b>
7.3.1	Grundlagen — 441
7.3.2	Optimierung bei einem gemeinsamen Engpass — 444
7.3.3	Selbstlernmodul zur DB-Rechnung mit einem Engpass — 448
7.3.4	Deckungsbeitragsrechnung mit mehreren Engpässen — 451
7.3.5	Beispiel zur engpassorientierten Deckungsbeitragsrechnung und Produktionsprogrammplanung — 452
<b>7.4</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung im Kundenmanagement — 465</b>
7.4.1	Ausgangsproblem — 465
7.4.2	Finanzielle Analyse der Kundenbeziehung — 466
7.4.3	Aufbau einer Kunden-Deckungsbeitragsrechnung — 467
7.4.4	Kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung in SAP S/4HANA — 472
<b>7.5</b>	<b>Leistungserfassung bei Güterbündeln (Gemeinleistungen) — 473</b>
7.5.1	Gemeinleistungen vs. Kuppelproduktion — 474
7.5.2	Aufteilungsmöglichkeiten — 475
7.5.3	Güterbündel mit gleichen Einzelprodukten — 476
7.5.4	Güterbündel mit ähnlichen Einzelprodukten — 479
7.5.5	Güterbündel mit unterschiedlichen Einzelprodukten — 480
7.5.6	Restwertmethode (Ein Hauptprodukt) — 480
7.5.7	Äquivalenzziffernmethode mit technischen Schlüsseln — 481
7.5.8	Kostenbasierte Äquivalenzziffernmethode — 481
7.5.9	Marktpreisbasierte Äquivalenzziffernmethode — 483
7.5.10	Verteilung auf Basis gleicher Margen — 484
7.5.11	Nutzenbasierte Verteilung — 485
7.5.12	Leistungserfassung bei partiellen oder vollständigen Flatrates — 485
7.5.13	Treuerabatte und Rückvergütungen für mehrere Produkte — 486
<b>7.6</b>	<b>Gewinnschwellenanalysen im Einproduktfall — 488</b>
7.6.1	Grundsätzliches — 488
7.6.2	Umsatz-Gesamtkostenmodell — 489
7.6.3	Deckungsbeitrags-Modell — 492
7.6.4	Die Analyse von Mengenänderungen mit dem Gewinnschwellenmodell — 493
7.6.5	Gewinnschwellenanalysen und Plangewinn — 494
7.6.6	Das Gewinnschwellenmodell und die Bestimmung eines Sicherheitskoeffizienten der Kapazitätsauslastung — 495
<b>7.7</b>	<b>Wertorientierte Unternehmensführung — 496</b>
7.7.1	Grundidee — 496
7.7.2	Anpassungen der Gewinngrößen und der Kapitalkosten — 499
<b>8</b>	<b>Abweichungsanalyse — 504</b>
8.1	Grundlagen der Abweichungsanalyse — 504
8.1.1	Anwendungsgebiete der Abweichungsanalysen — 504

8.1.2	Ausgangspunkte der Abweichungsanalysen — 507
8.2	Abbildung von Abweichungen im Berichtswesen — 511
8.2.1	Soll-Ist- oder Ist-Soll-Vergleich im Berichtswesen — 512
8.2.2	Additive und Multiplikative Verknüpfungen — 513
8.3	Vereinfachte Abweichungsanalysemethoden — 516
8.3.1	Zwei-Abweichungsverfahren — 519
8.3.2	Drei-Abweichungsverfahren — 520
8.3.3	Abweichungsanalyse additiv verknüpfter Kosten — 521
8.3.4	Controllers Albtraum – Die Vorzeichenfalle — 523
8.4	Quantitative Ermittlung von Teilabweichungen — 526
8.4.1	Soll-Ist-Vergleich oder Ist-Soll-Vergleich — 526
8.4.2	Bezugsbasen — 527
8.4.3	Grundkonzepte der Abweichungsanalyse — 528
8.4.4	Auswirkungen der Veränderung von Einflussgrößen auf Kompensationseffekte — 533
8.4.5	Erweiterung der Beispiele auf drei Einflussgrößen — 537
8.4.6	Auftreten von Kompensationseffekten in Abhängigkeit der gewählten Vorgehensweise — 540
8.4.7	Quantifizierung der Abweichungen höheren Grades — 541
8.4.8	Einstufige und mehrstufige Produktionsprozesse — 543
8.5	Methoden der Abweichungsanalyse — 546
8.5.1	Differenzierte Abweichungsanalysen — 546
8.5.2	Alternative Abweichungsanalysen — 546
8.5.3	Teilweise differenzierte Abweichungsanalyse — 547
8.5.4	Kumulative Abweichungsanalysen — 548
8.5.5	Symmetrische Abweichungsanalysen — 551
8.5.6	Proportionale Abweichungsanalyse — 553
8.5.7	Konzeptionelle Mängel klassischer Abweichungsanalysen — 555
8.6	Disjunktive Abweichungsanalyse: Min-Methode — 556
8.6.1	Min Abweichungsanalyse — 557
8.6.2	Soll-Ist-Vergleich oder Ist-Soll-Vergleich — 558
8.6.3	Bezugsbasis der Disjunktiven Abweichungsanalyse — 558
8.6.4	Disjunktive Abweichungsanalyse-Methoden — 559
8.6.5	Faktisch existente Teilabweichungen — 560
8.6.6	Faktisch nicht existente Teilabweichungen — 561
8.6.7	Kostensteigernde und kostensenkende Veränderungen — 561
8.6.8	Disjunktive/Min Abweichungsanalyse Soll-Ist-Vergleich — 563
8.6.9	Quantifizierung der Anzahl der Abweichungen höheren Grades bei der Disjunktiven Abweichungsanalyse — 567
8.6.10	Interpretation: Minus · Minus = Minus — 568
8.6.11	Beweis der Allgemeingültigkeit — 569
8.6.12	Symmetrische disjunkte Abweichungsanalyse — 571

8.6.13	Max Abweichungsanalyse — 571
8.7	Anforderungskriterien an die Abweichungsanalyse-Methoden — 571
8.7.1	Vollständigkeit — 576
8.7.2	Invarianz — 576
8.7.3	Willkürfreiheit — 577
8.7.4	Koordinationsfähigkeit — 577
8.7.5	Interpretationsfähigkeit — 578
8.7.6	Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität — 579
8.7.7	Transparenz — 580
8.7.8	Akzeptanzprinzip — 581
8.7.9	Disjunkttheit/Überschneidungsfreiheit — 581
8.7.10	Zurechnungsprinzipien — 582
8.8	Zusammenfassung der Ergebnisse
	Abweichungsanalysemethoden — 584
8.9	Analyse der Abweichungsursachen — 588
8.10	Ableitung von Lerneffekten und geeigneten Korrekturmaßnahmen — 593
8.11	Beispiele Rechnungen Abweichungsanalysen — 594
8.11.1	Beispiel mit drei Einflussgrößenveränderungen — 594
8.11.2	Beispiel mehrstufige Produktionsprozesse — 603
8.12	Abweichungsanalyse in SAP – ein Überblick — 613
8.12.1	Abweichungen der Einsatzseite — 614
8.12.2	Abweichungen der Verrechnungsseite — 615
8.12.3	Abweichungsermittlung auf Ebene der Kostenstellenrechnung — 619
8.12.4	Abweichungsermittlung auf Ebene der Kostenträgerrechnung bzw. des Produkt-Controllings — 625
<b>9</b>	<b>Beteiligungs- &amp; Supply Chain-Controlling — 632</b>
9.1	Unternehmensgruppenmanagement und -controlling — 632
9.1.1	Beteiligungen und Verbundene Unternehmen — 633
9.1.2	Strategische Planung & Steuerung der Beteiligungen — 634
9.1.3	Handlungsfelder des Beteiligungscontrollings — 635
9.1.4	Aufgabe des Beteiligungscontrollings — 636
9.1.5	Controlling der Beteiligungen versus Beteiligungscontrolling — 638
9.1.6	Portfolio- & Beteiligungsstrategie inkl. Beteiligungsquote — 639
9.2	Management und Führungsstrukturen — 640
9.2.1	Legale, rechtliche Struktur — 640
9.2.2	Managementstrukturen — 641
9.2.3	Zentrale oder dezentrale Führung — 643
9.3	Konsolidierung der Beteiligungen — 645
9.3.1	Konzernabschluss und Berichtswesen — 647
9.3.2	Vollkonsolidierung — 648

9.3.3	Quotenkonsolidierung — 649
9.3.4	Equity Konsolidierung — 649
9.4	Supply Chain Management & Controlling — 650
9.4.1	Grundlagen des Supply Chain Controlling — 653
9.4.2	Faktoren des Vertrauens — 654
9.4.3	Supply Chain Map — 655
9.5	Komplexität des Beteiligungs- & Supply Chain-Controllings — 659
9.5.1	Komplexitätsreduktion des Rechnungswesens und Berichtswesens — 659
9.5.2	Internationalisierung der Beteiligungen und Unternehmensgruppen — 660
9.6	Prozesskostenrechnung in Unternehmensgruppen — 661
9.7	Kennzahlensysteme für Unternehmensgruppen — 662
9.7.1	Finanzkennzahlen zur Erfolgsmessung von Beteiligungen und SC-Partnern — 664
9.7.2	Kennzahlensysteme im Beteiligungs- & Supply Chain-Controlling — 666
9.8	Balanced Scorecard für Unternehmensgruppen — 672
9.8.1	Balanced Scorecard und das Beteiligungs- & SC-Controlling — 672
9.8.2	Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard — 672
9.8.3	Implementierung der Balanced Scorecard im Beteiligungs- & SC-Controllings — 674
9.8.4	Ergebnisgrößen & Leistungstreiber in der Balanced Scorecard — 675
9.8.5	Perspektiven der Balanced Scorecard — 675
9.8.6	Ursache-Wirkungsketten — 678
9.8.7	Gruppenstrategie und Balanced Scorecard — 680
9.8.8	Gewichtung der Perspektiven bei der Gruppen Balanced Scorecard — 685
9.8.9	Balanced Scorecard und die Budgetierung — 685
9.8.10	Umsetzung einer Gruppenstrategie in der Balanced Scorecard — 688
9.8.11	Umsetzung der Balanced Scorecard in der EDV — 691
9.8.12	Ausblick BSC — 692
9.9	Anforderungsprofil des Beteiligungs- & Supply Chain Controllers — 693
9.9.1	Rollenverständnis des Controllers — 694
9.9.2	Anforderungen an den Beteiligungs- & SC-Controller — 695
9.9.3	Fachliche Kompetenz — 696
9.9.4	Methodische und strategische Kompetenz — 698
9.9.5	Soziale Kompetenz — 699
9.9.6	Zukunftsperspektive des Beteiligungs-/Supply Chain-Controllers — 701

**Literatur — 703**

**Symbolverzeichnis — 713**

**Iterationen — 719**

**Abkürzungsverzeichnis — 723**

**Abbildungsverzeichnis — 725**

**Tabellenverzeichnis — 735**

**Über die Autoren — 737**

**Stichwortverzeichnis — 739**