

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Kostenrechnungssysteme	1
Einführung	3
0.1 Kostenrechnung als Steuerungsinstrument	3
0.2 Klassifikation von Kosten	4
0.3 Phasen der Kostenrechnung	5
0.4 Grundprinzipien der Kostenrechnung	6
0.5 Systeme der Kostenrechnung	7
0.6 Struktur der Aufgaben	9
Aufgabe 1: Deckungsbeitragsrechnungskonzepte	11
1.1 Aufgabenstellung	11
1.2 Einleitung	11
1.3 Konzepte der Teilkostenrechnung	11
Aufgabe 2: Phasen der Deckungsbeitragsrechnung	14
2.1 Aufgabenstellung	14
2.2 Einleitung	14
2.3 Kostenartenrechnung	15
2.4 Kostenstellenrechnung	16
2.5 Kostenträgerrechnung	18
Aufgabe 3: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	20
3.1 Aufgabenstellung	20
3.2 Einleitung	20
3.3 Sukzessive Leistungsverrechnung	20
3.4 Simultane Leistungsverrechnung	21
Aufgabe 4: Anwendungen der Deckungsbeitragsrechnung	23
4.1 Aufgabenstellung	23
4.2 Einleitung	23
4.3 Break-Even-Analyse	23
4.4 Preispolitik	24
4.4.1 Preisuntergrenzen	25
4.4.2 Preisobergrenzen	27
4.5 Programmplanung	28
Aufgabe 5: Prozesskostenrechnung	32
5.1 Aufgabenstellung	32
5.2 Einleitung	32
5.3 Konzept der Prozesskostenrechnung	32
5.4 Prozesse und Prozesshierarchien	33

5.5 Kapazitäts- und Kostenzuordnung auf Kostenstellenebene	34
5.6 Kapazitäts- und Kostenzuordnung auf Hauptprozessebene	35
5.7 Prozesskostensätze	37
5.8 Produktkalkulation	38
5.9 Kritische Würdigung	39
Aufgabe 6: Vergleich Voll-, Grenz- und Prozesskostenrechnung ...	41
6.1 Aufgabenstellung	41
6.2 Vollkostenrechnung	43
6.3 Grenzkostenrechnung	44
6.4 Prozesskostenrechnung	45
6.5 Ergebnisvergleich	47
Aufgabe 7: Vollplankostenrechnung	49
7.1 Aufgabenstellung	49
7.2 Einleitung	49
7.3 Kostenbestimmungsfaktoren und Bezugsgrößen	49
7.4 Planung der Einzel- und Gemeinkosten	50
7.5 Methoden der Gemeinkostenplanung	51
7.6 Kostenkontrolle	53
7.7 Abweichungsanalyse	53
Aufgabe 8: Grenzplankostenrechnung	54
8.1 Aufgabenstellung	54
8.2 Einleitung	54
8.3 Unzulänglichkeiten der Vollplankostenrechnung	55
8.4 Aufbau der Grenzplankostenrechnung	55
8.5 Eignung der Grenzplankostenrechnung	56
Aufgabe 9: Kostenabweichungen nach der Voll- und Grenzplankostenrechnung	58
9.1 Aufgabenstellung	58
9.2 Einleitung	58
9.3 Kostenabweichungen im System der Vollplankostenrechnung	59
9.3.1 Abweichungsanalyse bei Einzelkosten	59
9.3.2 Abweichungsanalyse bei Gemeinkosten	62
9.3.2.1 Fixkostenabweichungen	64
9.3.2.2 Variable Kostenabweichungen	65
9.4 Kostenabweichungen im System der Grenzplankostenrechnung	68
Aufgabe 10: Kostenkontrollen bei Monoproduktion nach der Vollplankostenrechnung	70
10.1 Aufgabenstellung	70
10.2 Einleitung	70
10.3 Kostenabweichungen	71

Aufgabe 11: Materialeinzelkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion	74
11.1 Aufgabenstellung	74
11.2 Ermittlung und Analyse der Materialeinzelkostenabweichungen. ...	74
Aufgabe 12: Gemeinkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion nach der Vollplankostenrechnung.....	78
12.1 Aufgabenstellung	78
12.2 Einleitung	78
12.3 Bezugsgrößen und Kostenplanung	79
12.4 Struktur der Abweichungsanalyse.....	80
12.5 Abweichungsanalyse der fixen Gemeinkosten	80
12.6 Abweichungsanalyse der variablen Gemeinkosten.....	81
Aufgabe 13: Seriengrößenabweichungen in der Vollplankostenrechnung.....	83
13.1 Aufgabenstellung	83
13.2 Seriengrößenabweichungen im Gesamtkonzept.....	83
Aufgabe 14: Kostenabweichungen in der Ergebnisrechnung.....	89
14.1 Aufgabenstellung	89
14.2 Einleitung	89
14.3 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Vollplankostenrechnung..	89
14.4 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Grenzplankostenrechnung	91
Literaturhinweise.....	92
Symbolverzeichnis	94
Teil 2: Investitionsrechnungen.....	97
Einführung	99
0.1 Investitionen als Entscheidungsproblem.....	99
0.2 Investitionsrechnungen als Entscheidungsmodelle.....	100
0.3 Verfahren der Investitionsrechnung	101
0.4 Struktur der Aufgaben.....	102
Aufgabe 1: Investitionsrechnungsverfahren und -entscheidungen im Überblick.....	104
1.1 Aufgabenstellung	104
1.2 Einleitung	104
1.3 Investition und Finanzierung.....	104
1.4 Investitionsentscheidungsprozess.....	105
1.5 Investitionsrechnung	107
1.6 Struktur der Investitionsentscheidungen.....	108

1.7 Sichere und unsichere Erwartungen	109
1.8 Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren	109
1.9 Schwachstellen der Investitionsrechnung	110
Aufgabe 2: Statische Investitionsrechnungsverfahren	112
2.1 Aufgabenstellung	112
2.2 Einleitung	112
2.3 Kostenvergleichsrechnung	112
2.4 Gewinnvergleichsrechnung	114
2.5 Rentabilitätsrechnung	115
2.6 Amortisationsrechnung	116
2.7 Beurteilung der statischen Verfahren	118
Aufgabe 3: Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	120
3.1 Aufgabenstellung	120
3.2 Einleitung	120
3.3 Kapitalwertmethode	121
3.4 Interne-Zinsfuß-Methode	123
3.5 Annuitätenmethode	125
3.6 Dynamische Amortisationsrechnung	127
3.7 Beurteilung der dynamischen Verfahren	128
Aufgabe 4: Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren: Beispiel	130
4.1 Aufgabenstellung	130
4.2 Statische Investitionsrechnungsverfahren	131
4.3 Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	134
4.4 Gegenüberstellung	138
Aufgabe 5: Ergänzungs- und Differenzinvestitionen	140
5.1 Aufgabenstellung	140
5.2 Einleitung	140
5.3 Vergleichbarkeit von Investitionsalternativen	141
5.4 Investition bei einmaliger Wiederholung	143
5.5 Kapitalwert in Abhängigkeit vom Kalkulationszinsfuß	144
Aufgabe 6: Nutzwertanalyse	146
6.1 Aufgabenstellung	146
6.2 Einleitung	146
6.3 Anwendung der Nutzwertanalyse	146
6.4 Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse	147

Aufgabe 7: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt im Überblick	151
7.1 Aufgabenstellung	151
7.2 Einleitung	151
7.3 Ökonomische Nutzungsdauer bei einmaliger Investition	151
7.4 Ökonomische Nutzungsdauer bei wiederholter Investition (Investitionsketten)	152
7.5 Optimaler Ersatzzeitpunkt	154
Aufgabe 8: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt: Beispiel	160
8.1 Aufgabenstellung	160
8.2 Ökonomische Nutzungsdauer	161
8.3 Optimaler Ersatzzeitpunkt	163
Aufgabe 9: Investitionsrechnungen bei unsicheren Erwartungen ...	166
9.1 Aufgabenstellung	166
9.2 Einleitung	166
9.3 Wahrscheinlichkeitsaussagen	167
9.4 Korrekturverfahren	168
9.5 Amortisationsrechnung	169
9.6 Sensitivitätsanalysen	169
9.7 Simulative Risikoanalyse	170
9.8 Entscheidungsbaumverfahren	171
Aufgabe 10: Erwartungswert, Streuung und Risikonutzen als Entscheidungskriterien bei Investitionsentscheidungen bei unsicheren Erwartungen	174
10.1 Aufgabenstellung	174
10.2 Einleitung	175
10.3 Erwartungswert und Streuung als klassische Entscheidungskriterien	175
10.4 Risikonutzen	176
Aufgabe 11: Entscheidungsbaumverfahren: Beispiel	180
11.1 Aufgabenstellung	180
11.2 Lösungsweg	181
Aufgabe 12: Leverage-Effekt und Kapitalbudget	187
12.1 Aufgabenstellung	187
12.2 Einleitung	187
12.3 Leverage-Effekt	187
12.4 Kapitalbudget	190
12.5 Kapitalbudgetermittlung bei unteilbaren Investitionen	192

Aufgabe 13: Simultane Investitions- und Finanzplanung	195
13.1 Aufgabenstellung	195
13.2 Verfahren des Operations Research	195
13.3 Simultane Investitions- und Finanzplanung als Mehrperiodenmodell	197
Investitionsrechnungsfaktoren	201
Literaturhinweise	207
Symbolverzeichnis	209
Teil 3: Controlling I: Prozesse, Strukturen und Systeme ..	211
Einführung	213
0.1 Management	213
0.2 Konzept des Controlling	214
0.3 Controllingprozesse	215
0.4 Controllingstrukturen	216
0.5 Controllingsysteme	217
0.6 Entwicklungen im Controlling	218
0.7 Struktur der Aufgaben	219
Aufgabe 1: Controlling als Konzept	220
1.1 Aufgabenstellung	220
1.2 Einleitung	220
1.3 Management und Controlling im Spannungsfeld von Konzeption, Institution und Funktion	220
1.4 Begriff und Konzept des Controlling	221
1.5 Funktionen des Controlling	221
1.6 Stellung des Controllers	224
1.7 Controlling aus systemorientierter Sicht	225
Aufgabe 2: Controlling als kybernetischer Prozess	227
2.1 Aufgabenstellung	227
2.2 Einleitung	227
2.3 Grundlagen des Regelkreiskonzepts	227
2.3.1 Steuerung und Regelung	228
2.3.2 Einfacher Regelkreis	229
2.3.3 Miteinander verzahnte Regelkreise	230
Aufgabe 3: Organisation des Controlling	233
3.1 Aufgabenstellung	233
3.2 Einleitung	233
3.3 Charakter der Controllingstelle	233

3.4 Hierarchische Einordnung der Controllingstelle.....	235
3.5 Struktur der Weisungsbeziehungen.....	235
3.6 Binnenstruktur des Controlling.....	236
Aufgabe 4: Operatives und strategisches Controlling.....	238
4.1 Aufgabenstellung.....	238
4.2 Einleitung.....	238
4.3 Unterscheidungsmerkmale.....	238
4.4 Aufgaben des strategischen Controlling.....	240
4.5 Aufgaben des operativen Controlling.....	241
Aufgabe 5: Planungs- und Kontrollsystem.....	242
5.1 Aufgabenstellung.....	242
5.2 Einleitung.....	242
5.3 Aufbau- und Ablaufaspekte.....	243
5.4 Strukturelle und prozessuale Formalisierung.....	244
5.5 Bestandteile.....	245
5.5.1 Planungs- und Kontrollgegenstände.....	245
5.5.2 Planungs- und Kontrollträger.....	246
5.5.3 Planungs- und Kontrollinformationen.....	246
5.5.4 Planungs- und Kontrollmodelle und -instrumente.....	247
Aufgabe 6: Planungs- und Kontrollinstrumente.....	248
6.1 Aufgabenstellung.....	248
6.2 Einleitung.....	248
6.3 Analytische Instrumente.....	250
6.4 Ideenfindungsinstrumente.....	252
6.5 Prognostische Instrumente.....	253
6.6 Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente.....	253
Aufgabe 7: Entwicklungen im Controlling.....	257
7.1 Aufgabenstellung.....	257
7.2 Einleitung.....	257
7.3 Dynamisierung der Märkte: Globalisierung des Controlling.....	257
7.4 Wertketten- und prozessorientiertes Controlling.....	260
7.5 Öko-Controlling.....	260
7.6 Qualitäts-Controlling.....	261
7.7 Lean Controlling.....	262
7.8 Durchdringung aller Wirtschaftszweige.....	262
7.9 Neuausrichtung des Rechnungswesens.....	263
7.10 Aktionsorientierung statt Buchhaltungsorientierung.....	264
Literaturhinweise.....	265

Teil 4: Controlling II: Operatives Controlling.....	271
Einführung	273
0.1 Konzept des operativen Controlling	273
0.2 Strukturen und Prozesse des operativen Controlling	273
0.3 Ausgewählte Instrumente des operativen Controlling	275
0.4 Operative Controllingfelder	275
0.5 Struktur der Aufgaben.....	277
Aufgabe 1: Integrierte operative Unternehmensplanung	278
1.1 Aufgabenstellung	278
1.2 Einleitung	278
1.3 Aufbau eines Planungsrahmens	278
1.4 Realgüterebene	279
1.4.1 Marketingplanung	280
1.4.2 Produktionsplanung.....	280
1.4.3 Beschaffungsplanung	281
1.5 Nominalgüterebene	282
1.5.1 Erfolgsplanung	282
1.5.2 Bilanzplanung	282
1.5.3 Finanzplanung	284
1.5.3.1 Indirekte Finanzplanung	284
1.5.3.2 Direkte Finanzplanung	285
Aufgabe 2: Verantwortungsbereiche im Controlling	288
2.1 Aufgabenstellung	288
2.2 Einleitung	288
2.3 Organisation des Unternehmens	288
2.4 Charakterisierung der Verantwortungsbereiche	290
2.4.1 Erfolgsverantwortung	291
2.4.2 Kostenverantwortung	292
2.4.3 Finanzverantwortung.....	292
2.5 Steuerung von Verantwortungsbereichen.....	293
Aufgabe 3: Controlling-Zielsysteme	294
3.1 Aufgabenstellung	294
3.2 Einleitung	294
3.3 Zielkriterien.....	294
3.4 Zielsysteme	298
3.5 Zielsysteme unter Berücksichtigung absatz-, erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Komponenten	299
Aufgabe 4: Kennzahlen und Kennzahlensysteme	300
4.1 Aufgabenstellung	300
4.2 Einleitung	300

4.3 Kennzahlenbegriff.	300
4.4 Traditionelle Kennzahlensysteme.	301
4.5 Wertorientierte Kennzahlensysteme.	304
4.6 Grenzen von Kennzahlensystemen.	308
Aufgabe 5: Verrechnungspreise.	309
5.1 Aufgabenstellung.	309
5.2 Einleitung.	309
5.3 Formen von Verrechnungspreisen.	310
5.4 Beispiele für die Festlegung von Verrechnungspreisen.	311
Aufgabe 6: Abweichungsanalysen.	316
6.1 Aufgabenstellung.	316
6.2 Einleitung.	316
6.3 Aufbauelemente der Abweichungsanalyse und Abweichungen höherer Ordnung.	316
6.4 Beurteilungskriterien der Methoden.	320
Aufgabe 7: Dezentrales Erfolgs-Controlling.	322
7.1 Aufgabenstellung.	322
7.2 Einleitung.	322
7.3 Erfolgsverantwortung.	322
7.4 Abrechnungsstruktur.	323
7.4.1 Vollkostenprinzip.	324
7.4.2 Teilkostenprinzip.	325
Aufgabe 8: Marketing-Controlling.	327
8.1 Aufgabenstellung.	327
8.2 Einleitung.	327
8.3 Planung.	328
8.4 Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Kontrolle.	328
8.5 Abweichungsanalyse im Marketing-Controlling.	330
8.6 Ursachenanalyse von Marketing-Abweichungen.	331
Aufgabe 9: IV-Controlling.	333
9.1 Aufgabenstellung.	333
9.2 Einleitung.	333
9.3 Begriff und Inhalte des IV-Controlling.	333
9.4 Werkzeuge des IV-Controlling.	335
9.5 Kennzahlen.	336
Aufgabe 10: Finanz-Controlling.	338
10.1 Aufgabenstellung.	338
10.2 Einleitung.	338
10.3 Strategisches, operatives und dispositives Finanz-Controlling.	339

10.4 Indirekte und direkte Methode der Finanzplanung und -kontrolle . . .	339
10.5 Operative Finanzplanung nach der indirekten Methode	340
10.6 Operative Finanzkontrolle nach der indirekten Methode	343
10.7 Beispiel	345
Aufgabe 11: Projekt-Controlling	348
11.1 Aufgabenstellung	348
11.2 Einleitung	348
11.3 Projekte und Projektorganisation	348
11.4 Begriff und Träger des Projekt-Controlling	349
11.5 Aufgaben und Inhalte des Projekt-Controlling	350
11.5.1 Projektplanung	350
11.5.2 Projektkontrolle	351
11.5.3 Projektberichte und -dokumentation	356
11.6 Beurteilung der Wirtschaftlichkeit	356
Literaturhinweise	359
Teil 5: Controlling III: Strategisches Controlling	363
Einführung	365
0.1 Konzept des strategischen Controlling	365
0.2 Strukturen und Prozesse des strategischen Controlling	365
0.3 Instrumente des strategischen Controlling	366
0.4 Struktur der Aufgaben	368
Aufgabe 1: Strategische Planung und strategisches Controlling	369
1.1 Aufgabenstellung	369
1.2 Einleitung	369
1.3 Phasen der strategischen Planung	369
1.3.1 Umweltanalyse	371
1.3.2 Unternehmensanalyse	372
1.3.3 Zielbildungsprozess	373
1.3.4 Stärken und Schwächen	374
1.3.5 Strategieentwicklung	376
1.3.6 Strategieplanung	377
1.3.7 Operativplanung	377
Aufgabe 2: Empiriegestützte Planung	378
2.1 Aufgabenstellung	378
2.2 Einleitung	378
2.3 PIMS-Konzept	378
2.4 Erfahrungskurvenmodell	381
2.5 Produktlebenszyklus	382

Aufgabe 3: Portfolio-Technik	385
3.1 Aufgabenstellung	385
3.2 Einleitung	385
3.3 Absatzmarkt-orientierte Portfolio-Techniken	387
3.3.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	387
3.3.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	389
3.3.3 Marktstadien-Wettbewerbspositions-Portfolio	391
3.3.4 Kritik	391
3.4 Betriebswirtschaftliche Aufbaurechnungen	392
3.5 Beschaffungsmarkt-orientiertes Portfolio	393
3.6 Technologie-orientiertes Portfolio	395
3.7 Erkenntniswert der Portfolio-Techniken	396
Aufgabe 4: Früherkennung	398
4.1 Aufgabenstellung	398
4.2 Einleitung	398
4.3 Generationen von Früherkennungssystemen	398
4.4 Aufbau- und Ablauforganisation der Früherkennung	399
4.4.1 Kennzahlen	401
4.4.2 Hochrechnungen	401
4.4.3 Indikatoren	402
4.4.4 Kausale Netze	402
4.4.5 Strategisches Radar	404
Aufgabe 5: Szenario-Technik	405
5.1 Aufgabenstellung	405
5.2 Einleitung	405
5.3 Szenario-Denkmodell	405
5.4 Phasenablauf eines Szenarios	406
5.5 Rechnergestützte Methoden der Szenario-Technik	409
Aufgabe 6: Benchmarking	411
6.1 Aufgabenstellung	411
6.2 Einleitung	411
6.3 Ursprünge und Wesen des Benchmarking	411
6.4 Grundtypen des Benchmarking	413
6.4.1 Internes Benchmarking	413
6.4.2 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	414
6.4.3 Funktions-Benchmarking	414
6.5 Phasenkonzept	415
6.6 Benchmarking und strategisches Controlling	417
Aufgabe 7: Target Costing	418
7.1 Aufgabenstellung	418
7.2 Konzept des Target Costing	418

7.3 Aufbau und Ablauf des Target Costing	419
7.4 Zielkostenspaltung und Zielkostenableitung am Beispiel	422
7.5 Zusammenfassung	426
Aufgabe 8: Kosten-Controlling im Produktlebenszyklus	428
8.1 Aufgabenstellung	428
8.2 Einleitung	428
8.3 Produktzyklen mit spezifischen Kosten und Erträgen	428
8.4 Lebenszykluskostenrechnung	430
8.5 Kostenmanagement im Produktlebenszyklus	431
8.6 Kritische Würdigung	432
Aufgabe 9: Kostenorientiertes Qualitäts-Controlling	433
9.1 Aufgabenstellung	433
9.2 Einleitung	433
9.3 Qualitätsmanagement und -Controlling	433
9.4 Qualitätskosten	434
9.5 Qualitätskostenrechnung	436
9.6 Qualitätskostenkennzahlensystem	437
Aufgabe 10: Beteiligungs-Controlling	439
10.1 Aufgabenstellung	439
10.2 Einleitung	439
10.3 Holding-Typen	440
10.4 Gegenstand des Beteiligungs-Controlling	441
10.5 Investitions-orientiertes Beteiligungs-Controlling	442
10.6 Aufgaben bei der Steuerung von Beteiligungen	445
Aufgabe 11: Balanced Scorecard	448
11.1 Aufgabenstellung	448
11.2 Einleitung	448
11.3 Aufbau	449
11.4 Implementierung	453
11.5 Bewertung	455
Literaturhinweise	457
Teil 6: DV-gestütztes Controlling	463
Einführung	465
0.1 Informationen und Controlling	465
0.2 Determinanten des Informationsstandes	466
0.3 Konzept einer integrierten Informationsversorgung	467
0.4 Struktur der Aufgaben	469

Aufgabe 1: Data Warehouse-Konzept	470
1.1 Aufgabenstellung	470
1.2 Einleitung	470
1.3 Merkmale des Data Warehouse-Konzepts	471
1.4 Architektur	471
1.5 Auswirkungen auf die Informationsversorgung	473
Aufgabe 2: Betriebliche Informationssysteme	475
2.1 Aufgabenstellung	475
2.2 Einleitung	475
2.3 Administrations- und Dispositionssysteme	477
2.4 Managementunterstützungssysteme	477
2.4.1 Managementinformationssysteme	478
2.4.2 Entscheidungsunterstützungssysteme	479
2.4.3 Führungsinformationssysteme	480
Aufgabe 3: Modell- und Methodenbanken als Komponenten von Entscheidungsunterstützungssystemen	481
3.1 Aufgabenstellung	481
3.2 Einleitung	481
3.3 Architektur eines Entscheidungsunterstützungssystems	481
3.4 Modell- und Methodenbanken	482
Aufgabe 4: Analyse mehrdimensionaler Daten mittels OLAP	485
4.1 Aufgabenstellung	485
4.2 Einleitung	485
4.3 OLAP: Begriff und Funktionalität	487
4.4 Architektur	488
Aufgabe 5: Data Mining	490
5.1 Aufgabenstellung	490
5.2 Einleitung	490
5.3 Begriff	490
5.4 Controlling als Anwendungsgebiet	492
Literaturhinweise	495
Abbildungsverzeichnis	499
Stichwortverzeichnis	505