

Burkhard Huch
Wolfgang Behme
Thomas Ohlendorf

Rechnungswesen orientiertes Controlling

Ein Leitfaden
für Studium und Praxis

Vierte,
vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage
mit 185 Abbildungen

Physica-Verlag
Ein Unternehmen
des Springer-Verlags

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 Kapital wert 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 Überblick151
7.1 Aufgabenstellung151
7.2 Einleitung151
7.3 Ökonomische Nutzungsdauer bei einmaliger Investition151
7.4 Ökonomische Nutzungsdauer bei wiederholter Investition (Investitionsketten)152
7.5 Optimaler Ersatzzeitpunkt154
Aufgabe 8: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt: Beispiel160
8.1 Aufgabenstellung160
8.2 Ökonomische Nutzungsdauer161
8.3 Optimaler Ersatzzeitpunkt163
Aufgabe 9: Investitionsrechnungen bei unsicheren Erwartungen...166
9.1 Aufgabenstellung166
9.2 Einleitung166
9.3 Wahrscheinlichkeitsaussagen167
9.4 Korrekturverfahren168
9.5 Amortisationsrechnung169
9.6 Sensitivitätsanalysen169
9.7 Simulative Risikoanalyse170
9.8 Entscheidungsbaumverfahren171
Aufgabe 10: Erwartungswert, Streuung und Risikonutzen als Entscheidungskriterien bei Investitionsentscheidungen bei unsicheren Erwartungen.174
10.1 Aufgabenstellung174
10.2 Einleitung175
10.3 Erwartungswert und Streuung als klassische Entscheidungskriterien175
10.4 Risikonutzen176
Aufgabe 11: Entscheidungsbaumverfahren: Beispiel180
11.1 Aufgabenstellung180
11.2 Lösungsweg181
Aufgabe 12: Leverage-Effekt und Kapitalbudget187
12.1 Aufgabenstellung187
12.2 Einleitung187
12.3 Leverage-Effekt187
12.4 Kapitalbudget190
12.5 Kapitalbudgetermittlung bei unteilbaren Investitionen192

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	
2.1 Aufgabenstellung	
2.2 Einleitung	
2.3 Organisation des Unternehmens	
2.4 Charakterisierung der Verantwortungsbereiche	
2.4.1 Erfolgsverantwortung	
2.4.2 Kostenverantwortung	
2.4.3 Finanzverantwortung	
2.5 Steuerung von Verantwortungsbereichen	

Aufgabe 3: Controlling-Zielsysteme	
3.1 Aufgabenstellung	
3.2 Einleitung	
3.3 Zielkriterien	
3.4 Zielsysteme	
3.5 Zielsysteme unter Berücksichtigung absatz-, erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Komponenten	

Aufgabe 4: Kennzahlen und Kennzahlensysteme	
4.1 Aufgabenstellung	
4.2 Einleitung	

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