

Kostenmanagement und Controlling

Von
Prof. Dr. Johannes N. Stelling

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

1. Kostenmanagement und Controlling als Managementfunktionen.....	1
1.1. Kennzeichnung des Managements.....	1
1.2. Das Planungssystem	2
1.2.1. Planung als Führungsfunktion	2
1.2.2. Planungsstufen.....	4
1.3. Das Kontrollsystem.....	6
1.4. Kostenrechnung und Kostenmanagement	8
1.5. Das Controlling.....	10
2. Die traditionelle Kosten- und Erfolgsrechnung auf Vollkostenbasis	15
2.1. Kosten und Erlöse.....	15
2.2. Die Kostenrechnungssysteme	21
2.3. Die Kostenartenrechnung	24
2.4. Die Kostenstellenrechnung	33
2.5. Die Kostenträgerstückrechnung.....	40
2.6. Die kurzfristige Erfolgsrechnung.....	49
2.7. Rechnungsbeispiele zur Vollkostenrechnung.....	53
3. Teilkostenrechnungen (Direct Costing) und Anwendungen	61
3.1. Das Direct Costing.....	61
3.2. Die Break-Even-Analyse	65
3.3. Die Engpassrechnung	70
3.4. Die mehrstufige Fixkostendeckungsrechnung.....	73
3.5. Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	75
4. Steuerung der Wirtschaftlichkeit durch die Plankostenrechnung.....	81
4.1. Die Aufgaben der Plankostenrechnung	81
4.2. Die starre Plankostenrechnung	83
4.3. Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	84
4.4. Die Grenzplankostenrechnung.....	85
4.5. Planung der Kosten.....	86
4.6. Die Formen der Kostenkontrolle	90
5. Die flexible Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse variabler Materialkosten	95
5.1. Die Kostenplanung als Grundlage der Kostenkontrolle	95
5.2. Die Zwecksetzung der Kostenkontrolle.....	95
5.3. Kostenbestimmungsfaktoren	97
5.4. Die Verfahren der Abweichungsanalyse	97
5.4.1. Die kumulative Abweichungsanalyse.....	97
5.4.2. Die alternative Abweichungsanalyse.....	98

VIII

5.4.3. Die differenziert-kumulative Abweichungsanalyse	99
5.4.4. Spezialabweichungen	101
6. Gestaltungsmöglichkeiten eines Fixkostenmanagements	107
6.1. Fixkostenmanagement	107
6.2. Die Struktur von Fixkosten	107
6.2.1. Grundlagen	107
6.2.2. Fixkostenarten	108
6.3. Fixkostenanalyse	110
6.3.1. Systematik	110
6.3.2. Auslastungsanalyse	111
6.3.3. Kostenabweichungsanalyse	112
6.3.4. Zeitstrukturanalyse	112
6.4. Anwendungen	113
7. Die Erlöskontrolle als Instrument des Vertriebscontrollings	117
7.1. Erlöscontrolling	117
7.2. Erlösbegriffe	117
7.3. Die Erlöskontrolle	118
7.3.1. Grundlagen der Erlöskontrolle	118
7.3.2. Verfahren der Erlöskontrolle	118
7.4. Vergleich auf Planbezugsbasis	120
7.4.1. Daten der Erlösrechnung auf Planbezugsbasis	120
7.4.2. Die kumulative Abweichungsanalyse	120
7.4.3. Die alternative Abweichungsanalyse	121
7.4.4. Die differenziert-kumulative Abweichungsanalyse	121
7.4.5. Aufspaltung der Erlösmengenabweichung	122
7.5. Deckungsbeitragsabweichungen	126
8. Transformation der Zuschlagskalkulation über die Maschinenstundensatzrechnung zur Prozesskostenrechnung	127
8.1. Aufgaben der Kostenrechnung	127
8.2. Grundkonzeption der Kalkulationsverfahren	128
8.2.1. Die traditionelle Zuschlagskalkulation	128
8.2.2. Die Prozesskostenrechnung	130
8.3. Fallbeispiel	133
8.3.1. Modellannahmen	133
8.3.2. Lohnzuschlagskalkulation	135
8.3.3. Maschinenstundensatzkalkulation	137
8.3.4. Prozesskostenkalkulation	139
8.4. Auswertung der Ergebnisse	150
9. Aufbau einer Prozesskostenkontrolle zur Bewältigung des Gemeinkostenproblems	155

9.1. Prozessorientierung.....	155
9.2. Aufbau der Prozesskostenrechnung.....	155
9.2.1. Kosten und Prozesse.....	155
9.2.2. Bestimmung von Projektteam und Untersuchungsbereich.....	156
9.2.3. Analytische Suche nach Prozessen.....	156
9.2.4. Festlegung der Cost Driver und Planung der Prozessmengen.....	157
9.2.5. Planung der Prozesskosten und Bildung der Prozesskostensätze.....	158
9.3. Prozesskostenkontrolle.....	160
9.3.1. Gegenstand der Prozesskostenkontrolle.....	160
9.3.2. Die Problematik des Ansatzes der Ist-Prozess-Bezugsgrößen.....	162
9.4. Beispiel einer Prozesskosten- und Effizienzkontrolle.....	162
9.5. Interpretationen der Prozesskostenkontrolle.....	164
10. Die Zielkostenrechnung im produktbezogenen Kostenmanagement.....	167
10.1. Das Konzept der Zielkostenrechnung (Target Costing).....	167
10.2. Die Funktionsweise der Zielkostenrechnung.....	168
10.3. Die Bestimmung der Zielkosten.....	169
10.4. Fallbeispiel.....	172
11. Konzeptionelle Möglichkeiten einer flexiblen Projektkostenkontrolle.....	175
11.1. Projekte als relevante Erfolgsfaktoren.....	175
11.2. Projektarten.....	175
11.3. Projektmanagement.....	176
11.3.1. Projektplanung.....	176
11.3.2. Projektkontrolle.....	177
11.4. Projektkostenrechnung.....	179
11.4.1. Projektkostenplanung.....	179
11.4.2. Projektkostenkontrolle.....	179
11.4.3. Methoden der Projektkostenkontrolle.....	181
11.4.4. Anwendungen der Projektkostenkontrolle.....	184
12. Die Qualitätskostenrechnung als Partialkostenrechnung.....	189
12.1. Qualitätsbegriffe.....	189
12.2. Qualitätskosten.....	190
12.3. Qualitätskostenrechnung.....	192
13. Direkte Produkt Rentabilität im Konsumgüterbereich.....	195
13.1. Entwicklung der Direkten Produkt Rentabilität.....	195
13.2. Die Entstehung der Direkten Produkt Rentabilität.....	196
13.3. Grundlagen des Modells der Direkten Produkt Rentabilität.....	197
13.4. Die Berechnung des Direkten Produkt-Profits (DPP).....	198
13.5. Die Ermittlung der Direkten Produkt-Kosten (DPK).....	199
13.6. Die Restkostenproblematik.....	200
13.7. Möglichkeiten und Grenzen des DPR-Modells.....	201

13.7.1. Anwendungen im Konsumgüterhandel	201
13.7.2. Anwendungen in der Konsumgüterindustrie	204
13.8. Beurteilung des DPR-Modells	205
14. Konzeptionen der Linienerfolgsrechnung im öffentlichen Personennahverkehr	209
14.1. Kosten- und Erfolgsrechnung	209
14.2. Für die Erfolgzurechnung relevante Leistungsarten	209
14.3. Die Linienkostenrechnung	210
14.3.1. Bestehende Konzeptionen	210
14.3.2. Parameter einer Linienkostenrechnung	212
14.3.3. Die Erlösrechnung im Linienverkehr	214
14.3.4. Die Erfolgsrechnung	215
15. Verbreitung von Kostenrechnungssystemen in der Praxis	219
15.1. Ablauf und Gegenstand der Untersuchung	219
15.2. Implementation von Kostenrechnungssystemen	220
15.2.1. Einsatz der Kostenrechnungssysteme	220
15.2.2. Qualitäts- und Nutzenbewertung der Kostenrechnung	224
15.2.3. EDV-Unterstützung	226
15.2.4. Nutzung nichtmonetärer Daten	227
15.3. Implementationstiefe der Kostenrechnung	229
15.3.1. Kostenartenrechnung	230
15.3.2. Kostenstellenrechnung	230
15.3.3. Kostenträgerrechnung	231
15.3.4. Kurzfristige Erfolgsrechnung	232
15.4. Entwicklungsstadien und Anpassungshäufigkeiten	232
15.5. Kontrolle	234
15.5.1. Kostenkontrolle	234
15.5.2. Erlöskontrolle	235
15.6. Fazit	236
16. Outputorientierte Budgetierung in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung	239
16.1. Budgetierung	239
16.2. Budgetsysteme	242
16.3. Outputorientierte Budgetierung insbesondere in der öffentlichen Verwaltung	243
17. Gemeinkostenwertanalyse und Zero Based Budgeting als Instrumente des Gemeinkostenmanagements	249
17.1. Gemeinkostenwertanalyse	249
17.2. Zero-Base-Budgeting	250

18. Profit Center Controlling und Verrechnungspreise	253
18.1. Profit Center Management	253
18.1.1. Divisionalisierungskonzepte	253
18.1.2. Formen der Divisionalisierung	255
18.1.3. Die Interdependenzproblematik	258
18.2. Verrechnungspreise	259
18.2.1. Zwecksetzungen und Arten von Verrechnungspreisen	259
18.2.2. Kostenorientierte Verrechnungspreise	261
18.2.3. Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	264
18.2.4. Weitere Verrechnungspreise	266
18.3. Verbreitung von Verrechnungspreissystemen in der Praxis	269
18.4. Verrechnungspreise in Konzernstrukturen	270
19. Kennzahlensysteme, Benchmarking und Frühaufklärung	275
19.1. Kennzahlensysteme	275
19.2. Ausgewählte Kennzahlen und Kennzahlensysteme	277
19.3. Benchmarking	286
19.4. Frühaufklärung	289
19.4.1. Strategisches Controlling	289
19.4.2. Frühaufklärungssysteme	289
20. Balanced Scorecard als Verbindung strategischen Controllings und operativer Steuerung	293
20.1. Entwicklung der Balanced Scorecard	293
20.2. Die Perspektiven der Balanced Scorecard	294
20.3. Ursache – Wirkungsketten und Kennzahlen	295
21. Gestaltungsprinzipien controllinggerechter Anreizsysteme	305
21.1. Anforderungen des Controllings an Anreizsysteme	305
21.2. Gestaltung von Vergütungssystemen	306
21.3. Zielgrößen in Vergütungssystemen	307
22. Entscheidungsregeln und Nutzwertanalysen im Controlling	313
22.1. Entscheidungstheorie	313
22.2. Ziele als Grundlage des Managements	314
22.3. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie	318
22.4. Einstufige Entscheidungen unter Sicherheit	321
22.5. Einstufige Entscheidungen unter Ungewissheit	324
22.6. Einstufige Entscheidungen unter Risiko	325
22.7. Mehrstufige Entscheidungen	328
22.8. Grundzüge der Spieltheorie	329
22.9. Berechnungsbeispiele	332