

Burkhard Huch • Wolfgang Behme
Thomas Ohlendorf

Rechnungswesen orientiertes Controlling

Ein Leitfaden für Studium und Praxis

Zweite, vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Mit 145 Abbildungen

Physica-Verlag

Ein Unternehmen
des Springer-Verlags

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.	xxi
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.	15
2.1 Aufgabenstellung.	15
2.2 Einleitung.	15
2.3 Kostenartenrechnung.	16
2.4 Kostenstellenrechnung.	17
2.5 Kostenträgerrechnung.	20
Aufgabe 3: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.	22
3.1 Aufgabenstellung.	22
3.2 Einleitung.	22
3.3 Sukzessive Leistungsverrechnung.	23
3.4 Simultane Leistungsverrechnung.	23
Aufgabe 4: Anwendungen der Deckungsbeitragsrechnung.	25
4.1 Aufgabenstellung.	25
4.2 Einleitung.	25
4.3 Break-Even-Analyse.	25
4.4 Programmplanung.	26
4.5 Preispolitik.	27
Aufgabe 5: Prozeßkostenrechnung.	31
5.1 Aufgabenstellung.	31
5.2 Einleitung.	31
5.3 Konzept der Prozeßkostenrechnung.	32
5.4 Prozesse und Prozeßhierarchien.	32
5.5 Kapazitäts- und Kostenzuordnung auf Kostenstellenebene	33
5.6 Kapazitäts- und Kostenzuordnung auf Hauptprozeßebene.	34
5.7 Prozeßkostensätze.	37
5.8 Produktkalkulation.	37
5.9 Kritische Würdigung.	38

Aufgabe 6: Vergleich Voll-, Grenz- und Prozeßkostenrechnung	40
6.1 Aufgabenstellung	40
6.2 Vollkostenrechnung	42
6.3 Grenzkostenrechnung	43
6.4 Prozeßkostenrechnung	44
6.5 Ergebnisvergleich	46
Aufgabe 7: Vollplankostenrechnung	47
7.1 Aufgabenstellung	47
7.2 Einleitung	47
7.3 Kostenbestimmungsfaktoren und Bezugsgrößen	47
7.4 Planung der Einzel- und Gemeinkosten	49
7.5 Methoden der Gemeinkostenplanung	49
7.6 Kostenkontrolle	51
7.7 Abweichungsanalyse	51
Aufgabe 8: Grenzplankostenrechnung	52
8.1 Aufgabenstellung	52
8.2 Einleitung	52
8.3 Unzulänglichkeiten der Vollplankostenrechnung	53
8.4 Aufbau der Grenzplankostenrechnung	53
8.5 Eignung der Grenzplankostenrechnung	55
Aufgabe 9: Kostenabweichungen nach der Voll- und Grenzplankostenrechnung	56
9.1 Aufgabenstellung	56
9.2 Einleitung	56
9.3 Kostenabweichungen im System der Vollplankostenrechnung	57
9.3.1 Abweichungsanalyse bei Einzelkosten	57
9.3.2 Abweichungsanalyse bei Gemeinkosten	60
9.3.2.1 Fixkostenabweichungen	62
9.3.2.2 Variable Kostenabweichungen	63
9.4 Kostenabweichungen im System der Grenzplankostenrechnung	67
Aufgabe 10: Kostenkontrollen bei Monoproduktion nach der Vollplankostenrechnung	68
10.1 Aufgabenstellung	68
10.2 Einleitung	68
10.3 Kostenabweichungen	69
Aufgabe 11: Materialeinzelkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion	72
11.1 Aufgabenstellung	72
11.2 Ermittlung und Analyse der Materialeinzelkostenabweichungen	73

Aufgabe 12: Gemeinkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion nach der Vollplankostenrechnung.	76
12.1 Aufgabenstellung.	76
12.2 Einleitung.	77
12.3 Bezugsgrößen und Kostenplanung.	77
12.4 Struktur der Abweichungsanalyse.	78
12.5 Abweichungsanalyse der fixen Gemeinkosten.	79
12.6 Abweichungsanalyse der variablen Gemeinkosten.	80
Aufgabe 13: Seriengrößenabweichungen in der Vollplankostenrechnung.	81
13.1 Aufgabenstellung.	81
13.2 Seriengrößenabweichungen im Gesamtkonzept.	81
Aufgabe 14: Kostenabweichungen in der Ergebnisrechnung	87
14.1 Aufgabenstellung.	87
14.2 Einleitung.	87
14.3 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Vollplankostenrechnung.	87
14.4 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Grenzplankostenrechnung.	89
Literaturhinweise.	90
Symbolverzeichnis.	93
Investitionsrechnungen.	95
Einführung.	97
0.1 Investitionen als Entscheidungsproblem.	97
0.2 Investitionsrechnungen als Entscheidungsmodelle.	98
0.3 Verfahren der Investitionsrechnung.	99
0.4 Struktur der Aufgaben.	101
Aufgabe 1: Investitionsrechnungsverfahren und -entscheidungen im Überblick.	102
1.1 Aufgabenstellung.	102
1.2 Einleitung.	102
1.3 Investition und Finanzierung.	102
1.4 Investitionsentscheidungsprozeß.	104
1.5 Investitionsrechnung.	105
1.6 Struktur der Investitionsentscheidungen.	106
1.7 Sichere und unsichere Erwartungen.	107
1.8 Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren	108
1.9 Schwachstellen der Investitionsrechnung.	108

Aufgabe 2: Statische Investitionsrechnungsverfahren.	110
2.1 Aufgabenstellung.	110
2.2 Einleitung.	110
2.3 Kostenvergleichsrechnung.	110
2.4 Gewinnvergleichsrechnung.	112
2.5 Rentabilitätsrechnung.	113
2.6 Amortisationsrechnung.	114
2.7 Beurteilung der statischen Verfahren.	116
Aufgabe 3: Dynamische Investitionsrechnungsverfahren.	118
3.1 Aufgabenstellung.	118
3.2 Einleitung.	118
3.3 Kapitalwertmethode.	119
3.4 Interne-Zinsfuß-Methode.	121
3.5 Annuitätenmethode.	123
3.6 Dynamische Amortisationsrechnung.	125
3.7 Beurteilung der dynamischen Verfahren.	127
Aufgabe 4: Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren: Beispiel.	128
4.1 Aufgabenstellung.	128
4.2 Statische Investitionsrechnungsverfahren.	129
4.3 Dynamische Investitionsrechnungsverfahren.	132
4.4 Gegenüberstellung.	136
Aufgabe 5: Ergänzungs- und Differenzinvestitionen.	138
5.1 Aufgabenstellung.	138
5.2 Einleitung.	139
5.3 Vergleichbarkeit von Investitionsalternativen.	139
5.4 Investition bei einmaliger Wiederholung.	142
5.5 Kapitalwert in Abhängigkeit vom Kalkulationszinsfuß.	143
Aufgabe 6: Nutzwertanalyse.	145
6.1 Aufgabenstellung.	145
6.2 Einleitung.	145
6.3 Anwendung der Nutzwertanalyse.	145
6.4 Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse.	146
Aufgabe 7: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt im Überblick.	150
7.1 Aufgabenstellung.	150
7.2 Einleitung.	150
7.3 Ökonomische Nutzungsdauer bei einmaliger Investition.	150
7.4 Ökonomische Nutzungsdauer bei wiederholter Investition (Investitionsketten).	151
7.5 Optimaler Ersatzzeitpunkt.	154

Aufgabe 8: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt: Beispiel.	159
8.1 Aufgabenstellung.	159
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 Risikoanalyse.	171
9.8 Entscheidungsbaumverfahren.	172
Aufgabe 10: Erwartungswert, Streuung und Risikonutzen als Entscheidungskriterien bei Investitionsentscheidungen mit unsicheren Erwartungen.	175
10.1 Aufgabenstellung.	175
10.2 Einleitung.	176
10.3 Erwartungswert und Streuung als klassische Entscheidungskriterien.	177
10.4 Risikonutzen.	177
Aufgabe 11: Entscheidungsbaumverfahren: Beispiel.	181
11.1 Aufgabenstellung.	181
11.2 Lösungsweg.	183
Aufgabe 12: Leverage-Effekt und Kapitalbudget	187
12.1 Aufgabenstellung.	187
12.2 Einleitung.	187
12.3 Leverage-Effekt	187
12.4 Kapitalbudget-Methode.	189
12.5 Kapitalbudgetermittlung bei unteilbaren Investitionen.	193
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
Anhang: Investitionsrechnungsfaktoren.	201
Literaturhinweise.	207
Symbolverzeichnis.	210

Controlling I: Konzepte und Systeme.	213
Einführung.	215
0.1 Management	215
0.2 Konzept des Controlling.	215
0.3 Gestaltung des Controlling.	217
0.4 Informationssysteme.	217
0.5 Struktur der Aufgaben.	219
Aufgabe 1: Controlling als Konzept.	220
1.1 Aufgabenstellung.	220
1.2 Einleitung.	220
1.3 Begriff und Konzept des Controlling.	220
1.4 Funktion und Stellung des Controlling.	221
Aufgabe 2: Controlling als kybernetischer Prozeß.	225
2.1 Aufgabenstellung.	225
2.2 Einleitung.	225
2.3 Grundlagen des Regelkreiskonzepts.	225
2.3.1 Steuerung und Regelung.	226
2.3.2 Einfacher Regelkreis.	227
2.3.3 Miteinander verzahnte Regelkreise.	228
Aufgabe 3: Organisation des Controlling.	231
3.1 Aufgabenstellung.	231
3.2 Einleitung.	231
3.3 Charakter der Controllingstelle.	232
3.4 Hierarchische Einordnung der Controllingstelle.	232
3.5 Struktur der Weisungsbeziehungen.	234
3.6 Binnenstruktur des Controlling.	234
Aufgabe 4: Operatives und strategisches Controlling.	237
4.1 Aufgabenstellung.	237
4.2 Einleitung.	237
4.3 Unterscheidungsmerkmale.	237
4.4 Aufgaben des strategischen Controlling.	239
4.5 Aufgaben des operativen Controlling.	240
Aufgabe 5: Planungs- und Kontrollsysteme.	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.	247
5.5.4 Planungs- und Kontrollmodelle und -instrumente.	248

Aufgabe 6: Planungs- und Kontrollinstrumente.	249
6.1 Aufgabenstellung.	249
6.2 Einleitung.	249
6.2.1 Analytische Instrumente.	251
6.2.2 Ideenfindungsinstrumente.	253
6.2.3 Prognostische Instrumente.	254
6.2.4 Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente.	254
Aufgabe 7: Betriebliche Informationssysteme.	258
7.1 Aufgabenstellung.	258
7.2 Einleitung.	258
7.3 Informationen.	258
7.4 Integrierte Informationssysteme.	259
7.4.1 Administrations- und Dispositionssysteme.	259
7.4.2 Managementunterstützungssysteme.	260
7.4.2.1 Berichts- und Abfragesysteme.	261
7.4.2.2 Entscheidungsunterstützungssysteme.	261
7.4.2.3 Führungsinformationssysteme.	263
Aufgabe 8: Daten- und Methodenbanken.	265
8.1 Aufgabenstellung.	265
8.2 Einleitung.	265
8.3 Grundrechnung.	265
8.4 Methodenbanken.	267
8.5 Struktur operativer Controllingsysteme.	268
Literaturhinweise.	271
4 Controlling II: Operatives Controlling.	275
Einführung.	277
0.1 Konzept des operativen Controlling.	277
0.2 Strukturen und Prozesse des operativen Controlling.	278
0.3 Ausgewählte Instrumente des operativen Controlling.	278
0.4 Operative Controllingfelder.	279
0.5 Struktur der Aufgaben.	281
Aufgabe 1: Integrierte operative Unternehmensplanung.	282
1.1 Aufgabenstellung.	282
1.2 Einleitung.	282
1.3 Aufbau eines Planungsrahmens.	282
1.4 Teilplanungen auf der Realgüterebene.	284
1.4.1 Marketingplanung.	284
1.4.2 Produktionsplanung.	285
1.4.3 Beschaffungsplanung.	285

1.5	Teilplanungen auf der Nominalgüterebene.	286
1.5.1	Erfolgsplanung.	287
1.5.2	Bilanzplanung.	287
1.5.3	Finanzplanung.	289
1.5.3.1	Indirekte Finanzplanung.	289
1.5.3.2	Direkte Finanzplanung.	291
	Aufgabe 2: Verantwortungsbereiche im operativen Controlling	292
2.1	Aufgabenstellung.	292
2.2	Einleitung.	292
2.3	Organisation des Unternehmens.	292
2.4	Verantwortungszentren.	294
2.4.1	Erfolgsverantwortung.	294
2.4.2	Finanzverantwortung.	296
	Aufgabe 3: Controlling-Zielsysteme.	297
3.1	Aufgabenstellung.	297
3.2	Einleitung.	297
3.3	Zielkriterien.	297
3.4	Zielsysteme.	300
3.5	Zielsysteme unter Berücksichtigung absatz-, erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Komponenten.	302
	Aufgabe 4: Kennzahlen und Kennzahlensysteme.	303
4.1	Aufgabenstellung.	303
4.2	Einleitung.	303
4.3	Kennzahlenbegriff.	303
4.4	Kennzahlensysteme.	304
4.5	Grenzen von Kennzahlensystemen.	306
	Aufgabe 5: Verrechnungspreise.	307
5.1	Aufgabenstellung.	307
5.2	Einleitung.	307
5.3	Formen von Verrechnungspreisen.	308
5.4	Beispiele für die Festlegung von Verrechnungspreisen.	309
	Aufgabe 6: Abweichungsanalysen.	314
6.1	Aufgabenstellung.	314
6.2	Einleitung.	314
6.3	Aufbauelemente der Abweichungsanalyse und Abweichungen höherer Ordnung.	314
6.4	Beurteilungskriterien der Methoden.	319
	Aufgabe 7: Dezentrales Erfolgscontrolling.	321
7.1	Aufgabenstellung.	321
7.2	Einleitung.	321
7.3	Erfolgsverantwortung.	321
7.4	Abrechnungsstruktur.	322
7.4.1	Vollkostenprinzip.	322
7.4.2	Teilkostenprinzip.	324

Aufgabe 8: Marketing-Controlling.	327
8.1 Aufgabenstellung.	327
8.2 Einleitung.	328
8.3 Planung.	328
8.4 Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Kontrolle.	329
8.5 Abweichungsanalyse im Marketing-Controlling.	330
8.6 Ursachenanalyse von Marketing-Abweichungen.	332
Aufgabe 9: IV-Controlling.	334
9.1 Aufgabenstellung.	334
9.2 Einleitung.	334
9.3 Begriff und Inhalte des IV-Controlling.	334
9.4 Werkzeuge des IV-Controlling.	337
9.5 Organisatorische Einordnung.	338
Aufgabe 10: Finanz-Controlling.	339
10.1 Aufgabenstellung.	339
10.2 Einleitung.	339
10.3 Kontrolle und Abweichungsanalysen im Finanz-Controlling	340
10.4 Beispiel.	345
Aufgabe 11: Projektcontrolling.	348
11.1 Aufgabenstellung.	348
11.2 Einleitung.	348
11.3 Projekte und Projektorganisation.	348
11.4 Begriff und Träger des Projektcontrolling.	350
11.5 Aufgaben und Inhalte des Projektcontrolling.	350
11.5.1 Projektplanung.	350
11.5.2 Projektsteuerung und -kontrolle.	352
11.5.3 Projektberichte und -dokumentation.	354
11.6 Beurteilung der Wirtschaftlichkeit.	355
Literaturhinweise.	357
5 Controlling III: Strategisches Controlling.	361
Einführung.	363
0.1 Konzept des strategischen Controlling.	363
0.2 Strukturen und Prozesse des strategischen Controlling.	363
0.3 Instrumente des strategischen Controlling.	364
0.4 Struktur der Aufgaben.	366

Aufgabe 1: Strategische Planung und strategisches Controlling	367
1.1 Aufgabenstellung	367
1.2 Einleitung	367
1.3 Phasen der strategischen Planung	368
1.3.1 Umweltanalyse	369
1.3.2 Unternehmensanalyse	371
1.3.3 Zielbildungsprozeß	371
1.3.4 Stärken und Schwächen	372
1.3.5 Strategieentwicklung	373
1.3.6 Strategieplanung	375
1.3.7 Operativplanung	376
Aufgabe 2: Instrumentelle Grundlagen empirischer Planung	377
2.1 Aufgabenstellung	377
2.2 Einleitung	377
2.3 PIMS-Konzept	377
2.4 Erfahrungskurvenmodell	380
2.5 Produktlebenszyklus	382
Aufgabe 3: Portfolio-Technik	384
3.1 Aufgabenstellung	384
3.2 Einleitung	384
3.3 Absatzmarkt-orientierte Portfolio-Techniken	386
3.3.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	386
3.3.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	388
3.3.3 Marktstadien-Wettbewerbspositions-Portfolio	390
3.3.4 Kritik	391
3.4 Betriebswirtschaftliche Aufbaurechnungen	391
3.5 Beschaffungsmarkt-orientiertes Portfolio	392
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	400
4.4.2 Hochrechnungen	400
4.4.3 Indikatoren	402
4.4.4 Kausale Netze	403
4.4.5 Strategisches Radar	404

Inhaltsverzeichnis

Aufgabe 5: Szenario-Technik	405
5.1 Aufgabenstellung	405
5.2 Einleitung	405
5.3 Szenario-Denkmodell	405
5.4 Phasenablauf eines Szenarios	407
5.5 Rechnergestützte Methoden der Szenario-Technik	410
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	413
6.4.3 Funktionales Benchmarking	414
6.5 Phasenkonzept	414
Aufgabe 7: Target Costing	417
7.1 Aufgabenstellung	417
7.2 Konzept des Target Costing	417
7.3 Aufbau und Ablauf des Target Costing	419
7.4 Zusammenfassung	422
Literaturhinweise	423
Stichwortverzeichnis	427