

Reinhard Behrens, Bernd Feuerlohn

Angewandtes Unternehmens- controlling

Operative Systeme der Planung, Kontrolle und
Entscheidung

**DE GRUYTER
OLDENBOURG**

Inhalt

Vorwort — V

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis — XIV

Teil A: Unternehmensrechnung als Controllingbasis

Einleitung — 3

1 Unternehmensrechnung und Controlling — 5

1.1 Grundlagen der Unternehmensrechnung — 5

1.1.1 Teilgebiete und Informationssysteme — 5

1.1.2 Strom- und Bestandsgrößen — 9

1.1.3 Vernetzungen der Informationssysteme — 13

1.2 Entscheidungsorientierte Controllingkonfigurationen — 18

1.3 Übungsaufgaben — 22

2 Informationssysteme des finanzorientierten Controllings — 24

2.1 Aufgaben und Ziele eines finanzorientierten Controllings — 24

2.2 Bilanzrechnungen — 27

2.2.1 Beständebilanzen — 27

2.2.2 Erfassung der Bestandsveränderungen — 30

2.2.3 Analyseansätze und zentrale Erkenntniswerte — 33

2.3 Erfolgsrechnungen — 37

2.3.1 Rechnungszwecke — 37

2.3.2 Grundlegende Formen der Erfolgsrechnung — 38

2.3.3 Erfolgsrechnungen nach Gesamt- und Umsatzkostenverfahren — 41

2.4 Finanzrechnungen — 47

2.4.1 Rechnungszwecke — 47

2.4.2 Grundlegende Formen der Finanzrechnung — 48

2.4.3 Finanzrechnungen nach direkter und indirekter Methode — 50

2.5 Übungsaufgaben — 53

3 Informationssysteme des kostenorientierten Controllings — 56

3.1 Aufgaben und Ziele eines kostenorientierten Controllings — 56

3.2 Kostenrechnungssysteme — 58

3.2.1 Rechnungszwecke — 58

3.2.2 Systemausprägungen — 60

3.2.3 Kostenauflösung — 63

- 3.3 Teilgebiete traditioneller Kosten- und Leistungsrechnungen — 66**
 - 3.3.1 Kostenartenrechnung — 66**
 - 3.3.2 Kostenstellenrechnung — 67**
 - 3.3.3 Kostenträgerrechnung — 71**
- 3.4 Ergebnis- und Erfolgsrechnungen — 74**
 - 3.4.1 Vollkostenansätze — 75**
 - 3.4.2 Teilkostenansätze — 78**
- 3.5 Übungsaufgaben — 82**

Zusammenfassung — 83

Teil B: Operatives Controlling – Ansatzpunkte und Instrumente

Einleitung — 87

- 1 Grundlagen des operativen Controllings — 88**
 - 1.1 Das Controlling als Element des Führungssystems — 88**
 - 1.2 Strategisches und operatives Controlling — 95**
 - 1.3 Ziele, Aufgaben und Gegenstandsbereiche — 99**
 - 1.4 Regelkreis des operativen Controllings — 102**
 - 1.5 Übungsaufgaben — 108**
- 2 Funktionen des operativen Controllings — 109**
 - 2.1 Anreiz- und Verhaltenswirkungen des operativen Controllings — 109**
 - 2.2 Operative Planung — 114**
 - 2.2.1 Formen der operativen Planung — 115**
 - 2.2.2 Formal- und sachzielorientierte Planung — 126**
 - 2.3 Operative Kontrolle — 132**
 - 2.3.1 Formen der operativen Kontrolle — 133**
 - 2.3.2 Abweichungsanalysen — 135**
 - 2.4 Übungsaufgaben — 139**
- 3 Ausgewählte Instrumente des operativen Controllings — 140**
 - 3.1 Operative Planungsinstrumente — 140**
 - 3.1.1 Kostenvergleichsrechnung — 141**
 - 3.1.2 Nutzwertanalyse — 143**
 - 3.2 Operative Kontrollinstrumente — 147**
 - 3.2.1 Abweichungsursachenanalyse — 147**
 - 3.2.2 Forecast-Ansatz — 150**
 - 3.3 Übungsaufgaben — 152**

Zusammenfassung — 155

Teil C: Operative Planung und Budgetierung

Einleitung — 159

1 Grundlagen der operativen Budgetierung — 161

- 1.1 Das Budget – Begriff und Charakteristika — 161
- 1.2 Der Budgetierungsprozess – Funktionen und Elemente — 165
- 1.3 Verhaltenswirkungen der Budgetierung — 171
- 1.4 Ansätze der Budgeterstellung — 174

2 Traditionelle Budgeterstellung — 178

- 2.1 Verfahrenorientierte Budgeterstellung — 178
 - 2.1.1 Inputorientierte Budgeterstellung — 178
 - 2.1.1.1 Fortschreibungsbudgetierung — 178
 - 2.1.1.2 Optimierungsansätze — 181
 - 2.1.2 Outputorientierte Budgeterstellung — 183
- 2.2 Problemorientierte Budgeterstellung — 184
 - 2.2.1 Grundlagen der Plankostenrechnung — 185
 - 2.2.2 Starre Budgetplanung — 188
 - 2.2.3 Flexible Budgetplanung — 190
- 2.3 Übungsaufgaben — 192

3 Budgetkontrolle — 194

- 3.1 Determinanten einer Abweichungsanalyse — 194
 - 3.1.1 Gestaltung des Bezugssystems — 194
 - 3.1.2 Abweichungsinterdependenzen — 195
- 3.2 Ermittlung der Budgetabweichungen — 198
 - 3.2.1 Budgetabweichungen auf Basis der Plankostenrechnungen — 199
 - 3.2.2 Budgetabweichungen auf Basis der Grenzplankostenrechnung — 205
- 3.3 Zusammenfassende Beurteilung — 208
- 3.4 Übungsaufgaben — 212

4 Prozessorientierte Budgetierung — 214

- 4.1 Die Prozesskostenrechnung als Grundlage — 214
 - 4.1.1 Prozessorientierte Rechnungssysteme — 215
 - 4.1.2 Prozesse als Erkenntnisobjekte — 217
 - 4.1.2.1 Entwicklung einer Prozessperspektive — 217
 - 4.1.2.2 Bildung eines Prozessgeflechts — 220
- 4.2 Prozessorientierte Budgeterstellung — 226
 - 4.2.1 Ermittlung von Prozessmengen und -kosten — 227
 - 4.2.2 Ermittlung der Prozesskostensätze — 229
- 4.3 Ansätze der Budgetkontrolle — 233

- 4.4 Zusammenfassende Beurteilung — 239
- 4.5 Übungsaufgaben — 241

Zusammenfassung — 243

Teil D: Koordination dezentraler Entscheidungseinheiten

Einleitung — 249

- 1 Verrechnungspreise in divisionalen Organisationen — 251**
 - 1.1 Verrechnungspreiskonzepte — 251
 - 1.2 Merkmale divisionaler Organisationen — 253
 - 1.3 Centerkonzepte — 255
 - 1.4 Koordinationsbedarfe in divisionalen Organisationen — 258

- 2 Verrechnungspreise als Steuerungsinstrument — 260**
 - 2.1 Funktionen der Verrechnungspreise — 260
 - 2.1.1 Überblick — 260
 - 2.1.2 Koordinationsfunktion — 263
 - 2.1.3 Erfolgswzuweisungsfunktion — 265
 - 2.2 Risiken suboptimaler Steuerung — 266
 - 2.2.1 Interne Erfolgsermittlungsfunktion versus Koordinationsfunktion — 267
 - 2.2.2 Interne Erfolgsermittlungsfunktion versus Steuerminimierung — 269
 - 2.3 Grundfragen der Gestaltung eines Verrechnungspreissystems — 272
 - 2.4 Übungsaufgaben — 276

- 3 Ermittlung der Verrechnungspreise — 278**
 - 3.1 Marktorientierte Verrechnungspreise — 278
 - 3.2 Kostenorientierte Verrechnungspreise — 282
 - 3.2.1 Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise — 284
 - 3.2.2 Vollkostenorientierte Verrechnungspreise — 291
 - 3.2.3 Verrechnungspreise mit Zuschlag — 301
 - 3.2.3.1 Zuschlag auf den grenzkostenorientierten Verrechnungspreis — 302
 - 3.2.3.2 Zuschlag auf den vollkostenorientierten Verrechnungspreis — 304
 - 3.2.3.3 Fazit — 305
 - 3.2.4 Knappheitsorientierte Verrechnungspreise — 310
 - 3.3 Verrechnungspreise als Verhandlungsdesiderat — 316
 - 3.4 Verrechnungspreise auf Fremdvergleichsbasis — 322
 - 3.5 Übungsaufgaben — 327

Zusammenfassung — 330

Teil E: Berichtswesen und Reporting

Einleitung — 335

- 1 Informationsermittlung – Kennzahlen und Kennzahlensysteme — 337**
 - 1.1 Zum Begriff der Kennzahl — 337
 - 1.2 Kennzahlen – Merkmale und Systematisierung — 339
 - 1.2.1 Arten und Dimensionen der Kennzahlen — 342
 - 1.2.2 Anforderungen an Kennzahlen — 347
 - 1.2.3 Eigenschaften und Funktionen von Kennzahlen — 350
 - 1.2.4 Ausgewählte Beispiele für operative Kennzahlen — 353
 - 1.2.5 Grenzen der Aussagekraft von Kennzahlen — 357
 - 1.3 Merkmale der Kennzahlensysteme — 359
 - 1.3.1 Zum Begriff des Kennzahlensystems — 359
 - 1.3.2 Systematisierung der Kennzahlensysteme — 360
 - 1.3.3 Anforderungen an Kennzahlensysteme — 365
 - 1.3.4 Key Performance Indicators — 367
 - 1.3.5 Kennzahlensysteme als Berichtsinstrumente — 369
 - 1.4 Übungsaufgaben — 372

- 2 Informationsbereitstellung – internes und externes Berichtswesen — 373**
 - 2.1 Grundgedanken eines unternehmerischen Berichtswesens und Reportings — 373
 - 2.2 Zur Bedeutung der Kennzahlen im Berichtswesen und Reporting — 379
 - 2.3 Berichtsmerkmale und Berichtszwecke — 381
 - 2.4 Berichtsarten — 383
 - 2.4.1 Standardberichte — 383
 - 2.4.2 Abweichungsberichte — 386
 - 2.4.3 Bedarfsberichte — 387
 - 2.4.4 Zusammenfassung — 388
 - 2.5 Berichtssysteme — 389
 - 2.5.1 Reine Berichtssysteme — 390
 - 2.5.2 Abfragesysteme — 390
 - 2.5.3 Dialogsysteme — 391
 - 2.6 Anforderungen an ein effizientes Berichtswesen — 391
 - 2.7 Übungsaufgaben — 394

- 3 Informationsverwendung – verhaltenssteuernde Aspekte des Berichtswesens — 395**
 - 3.1 Ausprägungen der Verhaltensmodulationen — 395
 - 3.2 Verhaltenswirkungen des Berichtswesens — 396
 - 3.3 Verhaltensanomalien im Rahmen des Berichtswesens — 400
 - 3.4 Übungsaufgaben — 403

- Zusammenfassung — 404**

Teil F: Operative Entscheidungsrechnungen

Einleitung — 409

- 1 Grundlagen operativer Steuerung — 411**
 - 1.1 Operative Steuerung als Element des Controllings — 411
 - 1.2 Kurzfristig wirksame Entscheidungen — 413
 - 1.2.1 Charakteristika — 413
 - 1.2.2 Ausgewählte Einsatzbereiche operativer Steuerung — 414
 - 1.2.2.1 Programmentscheidungen — 414
 - 1.2.2.2 Preisentscheidungen — 417
 - 1.3 Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung — 418

- 2 Kurzfristig wirksame Produktionsprogrammentscheidungen — 422**
 - 2.1 Kostenrechnerisches Fundament — 422
 - 2.1.1 Einfache kurzfristige Erfolgsrechnungen — 423
 - 2.1.2 Differenzierte kurzfristige Erfolgsrechnungen — 427
 - 2.1.3 Fazit — 428
 - 2.2 Ansätze zur Programoptimierung — 429
 - 2.2.1 Programoptimierung bei Unterbeschäftigung — 430
 - 2.2.2 Programoptimierung bei engpasswirksamen Kapazitätsbeschränkungen — 434
 - 2.3 Make-or-Buy-Entscheidungen — 441
 - 2.3.1 Make-or-Buy-Entscheidungen bei Unterbeschäftigung — 442
 - 2.3.2 Make-or-Buy-Entscheidungen bei engpasswirksamen Kapazitätsbeschränkungen — 444
 - 2.4 Losgrößenoptimierung — 453
 - 2.4.1 Kostenrechnerische Ausgangssituation — 454
 - 2.4.2 Ermittlung der Losgröße — 455
 - 2.5 Übungsaufgaben — 458

- 3 Kurzfristig wirksame Preisentscheidungen — 460**
 - 3.1 Kostenrechnerisches Fundament — 460
 - 3.2 Kurzfristige Preisuntergrenzen — 462
 - 3.2.1 Preisuntergrenzen bei Unterbeschäftigung — 463
 - 3.2.2 Preisuntergrenzen bei engpasswirksamen Kapazitätsbeschränkungen — 466
 - 3.3 Kurzfristige Preisobergrenzen — 474
 - 3.3.1 Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung — 474
 - 3.3.2 Preisobergrenzen bei engpasswirksamen Kapazitätsbeschränkungen — 477
 - 3.4 Langfristige Ergebnissicherung — 483
 - 3.5 Übungsaufgaben — 487

Zusammenfassung — 491

Teil G: Anhang

Lösungshinweise — 497

Glossar — 544

Literatur — 558

Stichwortverzeichnis — 569