

# Rechnungswesen-orientiertes Controlling

Ein Leitfaden für Studium und Praxis.

Bearbeitet von  
Burkhard Huch, Wolfgang Behme, Thomas Ohlendorf

erweitert, überarbeitet 2003. Taschenbuch. xx, 510 S. Paperback

ISBN 978 3 7908 0094 4

Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm

Gewicht: 1630 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Betriebliches Rechnungswesen](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Teil 1: Kostenrechnungssysteme</b> .....                      | <b>1</b>  |
| <b>Einführung</b> .....                                          | <b>3</b>  |
| 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         |
| <br>                                                             |           |
| <b>Aufgabe 1: Deckungsbeitragsrechnungskonzepte</b> .....        | <b>11</b> |
| 1.1 Aufgabenstellung .....                                       | 11        |
| 1.2 Einleitung .....                                             | 11        |
| 1.3 Konzepte der Teilkostenrechnung .....                        | 11        |
| <br>                                                             |           |
| <b>Aufgabe 2: Phasen der Deckungsbeitragsrechnung</b> .....      | <b>14</b> |
| 2.1 Aufgabenstellung .....                                       | 14        |
| 2.2 Einleitung .....                                             | 14        |
| 2.3 Kostenartenrechnung .....                                    | 15        |
| 2.4 Kostenstellenrechnung .....                                  | 16        |
| 2.5 Kostenträgerrechnung .....                                   | 18        |
| <br>                                                             |           |
| <b>Aufgabe 3: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung</b> .....   | <b>20</b> |
| 3.1 Aufgabenstellung .....                                       | 20        |
| 3.2 Einleitung .....                                             | 20        |
| 3.3 Sukzessive Leistungsverrechnung .....                        | 20        |
| 3.4 Simultane Leistungsverrechnung .....                         | 21        |
| <br>                                                             |           |
| <b>Aufgabe 4: Anwendungen der Deckungsbeitragsrechnung</b> ..... | <b>23</b> |
| 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        |
| <br>                                                             |           |
| <b>Aufgabe 5: Prozesskostenrechnung</b> .....                    | <b>32</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 6: Vergleich Voll-, Grenz- und Prozesskostenrechnung ...</b>                          | <b>41</b> |
| 6.1 Aufgabenstellung .....                                                                       | 41        |
| 6.2 Vollkostenrechnung .....                                                                     | 43        |
| 6.3 Grenzkostenrechnung .....                                                                    | 44        |
| 6.4 Prozesskostenrechnung .....                                                                  | 45        |
| 6.5 Ergebnisvergleich .....                                                                      | 47        |
| <b>Aufgabe 7: Vollplankostenrechnung .....</b>                                                   | <b>49</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 8: Grenzplankostenrechnung .....</b>                                                  | <b>54</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 9: Kostenabweichungen nach der Voll- und<br/>Grenzplankostenrechnung .....</b>        | <b>58</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 10: Kostenkontrollen bei Monoproduktion nach der<br/>Vollplankostenrechnung .....</b> | <b>70</b> |
| 10.1 Aufgabenstellung .....                                                                      | 70        |
| 10.2 Einleitung .....                                                                            | 70        |
| 10.3 Kostenabweichungen .....                                                                    | 71        |

|                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Aufgabe 11: Materialeinzelkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion</b>                                  | <b>74</b>  |
| 11.1 Aufgabenstellung .....                                                                               | 74         |
| 11.2 Ermittlung und Analyse der Materialeinzelkostenabweichungen. . .                                     | 74         |
| <b>Aufgabe 12: Gemeinkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion<br/>nach der Vollplankostenrechnung.....</b> | <b>78</b>  |
| 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         |
| <b>Aufgabe 13: Seriengrößenabweichungen in der<br/>Vollplankostenrechnung.....</b>                        | <b>83</b>  |
| 13.1 Aufgabenstellung .....                                                                               | 83         |
| 13.2 Seriengrößenabweichungen im Gesamtkonzept.....                                                       | 83         |
| <b>Aufgabe 14: Kostenabweichungen in der Ergebnisrechnung.....</b>                                        | <b>89</b>  |
| 14.1 Aufgabenstellung .....                                                                               | 89         |
| 14.2 Einleitung .....                                                                                     | 89         |
| 14.3 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Vollplankostenrechnung..                                       | 89         |
| 14.4 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Grenzplankostenrechnung                                        | 91         |
| <b>Literaturhinweise.....</b>                                                                             | <b>92</b>  |
| <b>Symbolverzeichnis .....</b>                                                                            | <b>94</b>  |
| <br>                                                                                                      |            |
| <b>Teil 2: Investitionsrechnungen.....</b>                                                                | <b>97</b>  |
| <br>                                                                                                      |            |
| <b>Einführung .....</b>                                                                                   | <b>99</b>  |
| 0.1 Investitionen als Entscheidungsproblem.....                                                           | 99         |
| 0.2 Investitionsrechnungen als Entscheidungsmodelle.....                                                  | 100        |
| 0.3 Verfahren der Investitionsrechnung .....                                                              | 101        |
| 0.4 Struktur der Aufgaben.....                                                                            | 102        |
| <br>                                                                                                      |            |
| <b>Aufgabe 1: Investitionsrechnungsverfahren und -entscheidungen<br/>im Überblick.....</b>                | <b>104</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 2: Statische Investitionsrechnungsverfahren .....</b>                              | <b>112</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 3: Dynamische Investitionsrechnungsverfahren .....</b>                             | <b>120</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 4: Statische und dynamische<br/>Investitionsrechnungsverfahren: Beispiel .....</b> | <b>130</b> |
| 4.1 Aufgabenstellung .....                                                                    | 130        |
| 4.2 Statische Investitionsrechnungsverfahren .....                                            | 131        |
| 4.3 Dynamische Investitionsrechnungsverfahren .....                                           | 134        |
| 4.4 Gegenüberstellung .....                                                                   | 138        |
| <b>Aufgabe 5: Ergänzungs- und Differenzinvestitionen .....</b>                                | <b>140</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 6: Nutzwertanalyse .....</b>                                                       | <b>146</b> |
| 6.1 Aufgabenstellung .....                                                                    | 146        |
| 6.2 Einleitung .....                                                                          | 146        |
| 6.3 Anwendung der Nutzwertanalyse .....                                                       | 146        |
| 6.4 Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse .....                                              | 147        |

|                                                                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Aufgabe 7: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt im Überblick .....</b>                                                            | <b>151</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                                                                    |            |
| <b>Aufgabe 8: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt: Beispiel .....</b>                                                               | <b>160</b> |
| 8.1 Aufgabenstellung .....                                                                                                                              | 160        |
| 8.2 Ökonomische Nutzungsdauer .....                                                                                                                     | 161        |
| 8.3 Optimaler Ersatzzeitpunkt .....                                                                                                                     | 163        |
| <br>                                                                                                                                                    |            |
| <b>Aufgabe 9: Investitionsrechnungen bei unsicheren Erwartungen ...</b>                                                                                 | <b>166</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                                                                    |            |
| <b>Aufgabe 10: Erwartungswert, Streuung und Risikonutzen als Entscheidungskriterien bei Investitionsentscheidungen bei unsicheren Erwartungen .....</b> | <b>174</b> |
| 10.1 Aufgabenstellung .....                                                                                                                             | 174        |
| 10.2 Einleitung .....                                                                                                                                   | 175        |
| 10.3 Erwartungswert und Streuung als klassische Entscheidungskriterien .....                                                                            | 175        |
| 10.4 Risikonutzen .....                                                                                                                                 | 176        |
| <br>                                                                                                                                                    |            |
| <b>Aufgabe 11: Entscheidungsbaumverfahren: Beispiel .....</b>                                                                                           | <b>180</b> |
| 11.1 Aufgabenstellung .....                                                                                                                             | 180        |
| 11.2 Lösungsweg .....                                                                                                                                   | 181        |
| <br>                                                                                                                                                    |            |
| <b>Aufgabe 12: Leverage-Effekt und Kapitalbudget .....</b>                                                                                              | <b>187</b> |
| 12.1 Aufgabenstellung .....                                                                                                                             | 187        |
| 12.2 Einleitung .....                                                                                                                                   | 187        |
| 12.3 Leverage-Effekt .....                                                                                                                              | 187        |
| 12.4 Kapitalbudget .....                                                                                                                                | 190        |
| 12.5 Kapitalbudgetermittlung bei unteilbaren Investitionen .....                                                                                        | 192        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Aufgabe 13: Simultane Investitions- und Finanzplanung</b> .....                                | <b>195</b> |
| 13.1 Aufgabenstellung .....                                                                       | 195        |
| 13.2 Verfahren des Operations Research .....                                                      | 195        |
| 13.3 Simultane Investitions- und Finanzplanung als Mehrperiodenmodell                             | 197        |
| <b>Investitionsrechnungsfaktoren</b> .....                                                        | <b>201</b> |
| <b>Literaturhinweise</b> .....                                                                    | <b>207</b> |
| <b>Symbolverzeichnis</b> .....                                                                    | <b>209</b> |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>Teil 3: Controlling I: Prozesse, Strukturen und Systeme</b> ..                                 | <b>211</b> |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>Einführung</b> .....                                                                           | <b>213</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>Aufgabe 1: Controlling als Konzept</b> .....                                                   | <b>220</b> |
| 1.1 Aufgabenstellung .....                                                                        | 220        |
| 1.2 Einleitung .....                                                                              | 220        |
| 1.3 Management und Controlling im Spannungsfeld von<br>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        |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>Aufgabe 2: Controlling als kybernetischer Prozess</b> .....                                    | <b>227</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>Aufgabe 3: Organisation des Controlling</b> .....                                              | <b>233</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 4: Operatives und strategisches Controlling.....</b>   | <b>238</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 5: Planungs- und Kontrollsystem.....</b>               | <b>242</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 6: Planungs- und Kontrollinstrumente.....</b>          | <b>248</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 7: Entwicklungen im Controlling.....</b>               | <b>257</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise.....</b>                                     | <b>265</b> |



|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Teil 4: Controlling II: Operatives Controlling.....</b>                                               | <b>271</b> |
| <b>Einführung .....</b>                                                                                  | <b>273</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                     |            |
| <b>Aufgabe 1: Integrierte operative Unternehmensplanung .....</b>                                        | <b>278</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                     |            |
| <b>Aufgabe 2: Verantwortungsbereiche im Controlling .....</b>                                            | <b>288</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                     |            |
| <b>Aufgabe 3: Controlling-Zielsysteme .....</b>                                                          | <b>294</b> |
| 3.1 Aufgabenstellung .....                                                                               | 294        |
| 3.2 Einleitung .....                                                                                     | 294        |
| 3.3 Zielkriterien.....                                                                                   | 294        |
| 3.4 Zielsysteme .....                                                                                    | 298        |
| 3.5 Zielsysteme unter Berücksichtigung absatz-, erfolgs- und<br>finanzwirtschaftlicher Komponenten ..... | 299        |
| <br>                                                                                                     |            |
| <b>Aufgabe 4: Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....</b>                                                 | <b>300</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 5: Verrechnungspreise. ....</b>                                          | <b>309</b> |
| 5.1 Aufgabenstellung. ....                                                          | 309        |
| 5.2 Einleitung. ....                                                                | 309        |
| 5.3 Formen von Verrechnungspreisen. ....                                            | 310        |
| 5.4 Beispiele für die Festlegung von Verrechnungspreisen. ....                      | 311        |
| <b>Aufgabe 6: Abweichungsanalysen. ....</b>                                         | <b>316</b> |
| 6.1 Aufgabenstellung. ....                                                          | 316        |
| 6.2 Einleitung. ....                                                                | 316        |
| 6.3 Aufbauelemente der Abweichungsanalyse und<br>Abweichungen höherer Ordnung. .... | 316        |
| 6.4 Beurteilungskriterien der Methoden. ....                                        | 320        |
| <b>Aufgabe 7: Dezentrales Erfolgs-Controlling. ....</b>                             | <b>322</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 8: Marketing-Controlling. ....</b>                                       | <b>327</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 9: IV-Controlling. ....</b>                                              | <b>333</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 10: Finanz-Controlling. ....</b>                                         | <b>338</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 11: Projekt-Controlling . . . . .</b>                             | <b>348</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise . . . . .</b>                                           | <b>359</b> |
| <br>                                                                         |            |
| <b>Teil 5: Controlling III: Strategisches Controlling . . . . .</b>          | <b>363</b> |
| <br>                                                                         |            |
| <b>Einführung . . . . .</b>                                                  | <b>365</b> |
| 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        |
| <br>                                                                         |            |
| <b>Aufgabe 1: Strategische Planung und strategisches Controlling . . . .</b> | <b>369</b> |
| 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        |
| <br>                                                                         |            |
| <b>Aufgabe 2: Empiriegestützte Planung . . . . .</b>                         | <b>378</b> |
| 2.1 Aufgabenstellung . . . . .                                               | 378        |
| 2.2 Einleitung . . . . .                                                     | 378        |
| 2.3 PIMS-Konzept . . . . .                                                   | 378        |
| 2.4 Erfahrungskurvenmodell . . . . .                                         | 381        |
| 2.5 Produktlebenszyklus . . . . .                                            | 382        |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Aufgabe 3: Portfolio-Technik</b> .....                     | <b>385</b> |
| 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        |
| <br>                                                          |            |
| <b>Aufgabe 4: Früherkennung</b> .....                         | <b>398</b> |
| 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        |
| <br>                                                          |            |
| <b>Aufgabe 5: Szenario-Technik</b> .....                      | <b>405</b> |
| 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        |
| <br>                                                          |            |
| <b>Aufgabe 6: Benchmarking</b> .....                          | <b>411</b> |
| 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        |
| <br>                                                          |            |
| <b>Aufgabe 7: Target Costing</b> .....                        | <b>418</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 8: Kosten-Controlling im Produktlebenszyklus .....</b> | <b>428</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 9: Kostenorientiertes Qualitäts-Controlling .....</b>  | <b>433</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 10: Beteiligungs-Controlling .....</b>                 | <b>439</b> |
| 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        |
| <b>Aufgabe 11: Balanced Scorecard .....</b>                       | <b>448</b> |
| 11.1 Aufgabenstellung .....                                       | 448        |
| 11.2 Einleitung .....                                             | 448        |
| 11.3 Aufbau .....                                                 | 449        |
| 11.4 Implementierung .....                                        | 453        |
| 11.5 Bewertung .....                                              | 455        |
| <b>Literaturhinweise .....</b>                                    | <b>457</b> |
| <br>                                                              |            |
| <b>Teil 6: DV-gestütztes Controlling .....</b>                    | <b>463</b> |
| <br>                                                              |            |
| <b>Einführung .....</b>                                           | <b>465</b> |
| 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        |

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Aufgabe 1: Data Warehouse-Konzept</b> .....                                                                 | <b>470</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Aufgabe 2: Betriebliche Informationssysteme</b> .....                                                       | <b>475</b> |
| 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        |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Aufgabe 3: Modell- und Methodenbanken als Komponenten von<br/>Entscheidungsunterstützungssystemen</b> ..... | <b>481</b> |
| 3.1 Aufgabenstellung .....                                                                                     | 481        |
| 3.2 Einleitung .....                                                                                           | 481        |
| 3.3 Architektur eines Entscheidungsunterstützungssystems .....                                                 | 481        |
| 3.4 Modell- und Methodenbanken .....                                                                           | 482        |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Aufgabe 4: Analyse mehrdimensionaler Daten mittels OLAP</b> .....                                           | <b>485</b> |
| 4.1 Aufgabenstellung .....                                                                                     | 485        |
| 4.2 Einleitung .....                                                                                           | 485        |
| 4.3 OLAP: Begriff und Funktionalität .....                                                                     | 487        |
| 4.4 Architektur .....                                                                                          | 488        |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Aufgabe 5: Data Mining</b> .....                                                                            | <b>490</b> |
| 5.1 Aufgabenstellung .....                                                                                     | 490        |
| 5.2 Einleitung .....                                                                                           | 490        |
| 5.3 Begriff .....                                                                                              | 490        |
| 5.4 Controlling als Anwendungsgebiet .....                                                                     | 492        |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Literaturhinweise</b> .....                                                                                 | <b>495</b> |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                                                             | <b>499</b> |
| <br>                                                                                                           |            |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                                                                              | <b>505</b> |