Physica-Lehrbuch

Physica-Lehrbuch

Basler, Herbert

Aufgabensammlung zur statistischen Methodenlehre und Wahrscheinlichkeitsrechnung

4. Aufl. 1991. 190 S.

Basler, Herbert

Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung und Statistischen Methodenlehre

11. Aufl. 1994. X, 292 S.

Bloech, Jürgen u.a.

Einführung in die Produktion

2. Aufl. 1993. XX, 410 S.

Bossert, Rainer und Manz, Ulrich L.

Externe Unternehmensrechnung

Grundlagen der Einzelrechnungslegung, Konzernrechnungslegung und internationalen Rechnungslegung
1997. XVIII, 407 S.

Bossert, Rainer

Unternehmensbesteuerung und Bilanzsteuerrecht

Grundlagen der Einkommen- und Körperschaftbesteuerung von Unternehmen
1997. XVIII, 383 S.

Dillmann, Roland

Statistik II

1990. XIII, 253 S.

Endres, Alfred

Ökonomische Grundlagen des Haftungsrechts

1991. XIX, 216 S.

Farmer, Karl und Wendner, Ronald

Wachstum und Außenhandel

Eine Einführung in die Gleichgewichtstheorie der Wachstums- und Außenhandelsdynamik
1997. XX, 334 S.

Ferschl, Franz

Deskriptive Statistik

3. Aufl. 1985. 308 S.

Gabriel, Roland/Begau, Klaus/

Knittel, Friedrich/Taday, Holger

Büroinformations- und -kommunikationssysteme

Aufgaben, Systeme, Anwendungen
1994. X, 148 S.

Gaube, Thomas u.a.

Arbeitsbuch Finanzwissenschaft

1996. X, 282 S.

Gemper, Bodo B.

Wirtschaftspolitik

1994. XVIII, 196 S.

Graf, Gerhard

Grundlagen der Volkswirtschaftslehre

1997. VIII, 324 S.

Hax, Herbert

Investitionstheorie

5. Aufl. korrigierter Nachdruck 1993.
208 S.

Heno, Rudolf

Jahresabschluß nach Handels- und Steuerrecht

1994. XVI, 390 S.

Huch, Burkhard u.a.

Rechnungswesen-orientiertes Controlling

Ein Leitfaden für Studium und Praxis

3. Aufl. 1998. XVIII, 504 S.

Kistner, Klaus-Peter

Produktions- und Kostentheorie

2. Aufl. 1993. XII, 293 S.

Kistner, Klaus-Peter

Optimierungsmethoden

Einführung in die Unternehmensforschung für Wirtschaftswissenschaftler

2. Aufl. 1993. XII, 222 S.

Kistner, Klaus-Peter und Steven, Marion

Produktionsplanung

2. Aufl. 1993. XII, 361 S.

Kistner, Klaus-Peter und Steven, Marion

Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium

Band 1: Produktion, Absatz, Finanzierung

2. Aufl. 1996. XVI, 475 S.

Band 2: Buchführung, Kostenrechnung, Bilanzen

1997. XVI, 451 S.

Kortmann, Walter

Mikroökonomik

Eine anwendungsbezogene Einführung in das Grundmodell

1997. XVI, 494 S.

Kraft, Manfred und Landes, Thomas

Statistische Methoden

3. Aufl. 1996. X, 236 S.

Michaelis, Peter

Ökonomische Instrumente in der Umweltpolitik

Eine anwendungsorientierte Einführung
1996. XII, 190 S.

Nissen, Hans Peter

Makroökonomie I

3. Aufl. 1995. XXII, 331 S.

Sesselmeier, Werner und Blauermel, Georg

Arbeitsmarkttheorien

Ein Überblick

2. Aufl. 1998. XIV, 308 S.

Steven, Marion

Hierarchische Produktionsplanung

2. Aufl. 1994. X, 262 S.

Swoboda, Peter

Betriebliche Finanzierung

3. Aufl. 1994. 305 S.

Weise, Peter u.a.

Neue Mikroökonomie

3. Aufl. 1993. X, 506 S.

Zweifel, Peter und Heller, Robert H.

Internationaler Handel

Theorie und Empirie

3. Aufl. 1997. XXII, 418 S.

Burkhard Huch · Wolfgang Behme
Thomas Ohlendorf

Rechnungswesen- orientiertes Controlling

Ein Leitfaden für Studium und Praxis

Dritte, vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Mit 169 Abbildungen

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Prof. Dr. Burkhard Huch
Technische Universität Braunschweig
Institut für Wirtschaftswissenschaften
Abteilung Controlling und Unternehmensrechnung
Pockelsstraße 14
D-38106 Braunschweig

Dr. Wolfgang Behme
debis Systemhaus Dienstleistungen GmbH
Bereich Führungsinformationssysteme
Emanuel-Leutze-Straße 4
D-40547 Düsseldorf

Dr. Thomas Ohlendorf
Versicherungsgruppe Hannover
Unternehmenscontrolling
Schiffgraben 4
D-30159 Hannover

ISBN 978-3-7908-1062-2   ISBN 978-3-662-00678-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-00678-8

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Huch, Burkhard:

Rechnungswesen-orientiertes Controlling : ein Leitfaden für Studium
und Praxis / Burkhard Huch ; Wolfgang Behme ; Thomas
Ohlendorf. - 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. - Heidelberg : Physica-
Verl., 1997

(Physica-Lehrbuch)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1998
Ursprünglich erschienen bei Physica-Verlag Heidelberg 1998

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 10646311   88/2202-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort zur 3. Auflage

Das nunmehr in kurzer Zeit in der 3., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage vorliegende Buch "Rechnungswesen-orientiertes Controlling" soll einen sehr kompakten Überblick über Controlling als Konzept der Unternehmensführung durch Planung und Kontrolle mit besonderer Betonung der relevanten Bereiche des Rechnungswesens mit Kostenrechnung und Investitionsrechnung sowie des DV-gestützten Controlling vermitteln.

Trotz der Vielzahl von Publikationen über Controlling und seinen Randgebieten glauben wir, mit einem an den Anforderungen sowohl der wissenschaftlich fundierten Lehre als auch der Unternehmenspraxis ausgerichteten Leitfaden zu Controlling unverändert eine Marktlücke zu schließen.

In sechs Teilen werden zuerst Kostenrechnung (mit Plankostenrechnung) und Investitionsrechnung als besonders wichtige Instrumente vorgestellt, wobei insbesondere Neuentwicklungen wie die Prozeßkostenrechnung berücksichtigt werden. Nach Diskussion des Controllingkonzepts mit seinen spezifischen Komponenten werden sehr ausführlich die Ausprägungen des operativen und anschließend des strategischen Controlling mit jeweils spezifischen Strukturen, Prozessen und Systemen dargestellt. Gegenüber den früheren Auflagen sind auch hier Neuentwicklungen wie Target Costing, Benchmarking und Qualitäts-Controlling aufgenommen worden. Zusätzlich wurde die 3. Auflage um einen sechsten Teil "DV-gestütztes Controlling" ergänzt, um der wachsenden Bedeutung einer rechnergestützten Informationsverarbeitung für das Controlling gerecht zu werden. Dabei werden aktuelle Konzepte wie Data Warehousing, OLAP und Data Mining praxisnah dargestellt.

Auch diese Auflage erhebt keinen Anspruch auf eine betriebswirtschaftlich vollständige und umfassende Abhandlung dieses breiten Themenkomplexes. Vor allem Studierende ingenieur- und informatikwissenschaftlich ausgerichteter Studiengänge, aber auch Praktiker sollen eine an konkreten Aufgabenstellungen ausgerichtete Darstellung des Stoffgebietes erhalten, die es ermöglicht nach ausgewählten Schwerpunkten vorzugehen. In den jeweiligen Teilen sind den Aufgabenstellungen komprimierte Einführungen in den spezifischen Themenkomplex vorangestellt. Aufgabenstellungen und Beispiele sind so gewählt, daß trotz der Kürze der Darstellung ein breiter Überblick gewährt wird. Nicht die isolierte und tiefe Darstellung einzelner Aspekte, sondern die in sich abgestimmte Behandlung ausgewählter Bereiche und deren Einordnung in das Konzept des Controlling steht im Vordergrund. Dabei konnte auf eine Vielzahl einschlägiger Veröffentlichungen zurückgegriffen werden. Die im

Anschluß der jeweiligen Teile aufgeführten Literaturhinweise sollen weitergehende Studien ermöglichen.

Insgesamt hoffen wir, mit dieser Veröffentlichung einer Vielzahl von Interessenten aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen eine gute Grundlage zu bieten, um sich in Ergänzung zu Lehrveranstaltungen oder im Selbststudium in das Gebiet des Controlling einzuarbeiten.

Unser Dank gilt allen Lesern, die uns auf Schwächen und Fehler früherer Auflagen hingewiesen haben. Insbesondere die Anregungen unserer Studenten, wissenschaftlichen Mitarbeiter und Kollegen an der Universität Hildesheim und an der Technischen Universität Braunschweig waren uns eine wesentliche Hilfe.

Nicht zuletzt gilt unser Dank dem Physica-Verlag, besonders Herrn Prof. Dr. Schuster und Frau Gabriele Keidel, für die stets konstruktive und harmonische Zusammenarbeit.

August 1997

Burkhard Huch
Wolfgang Behme
Thomas Ohlendorf

Inhaltsverzeichnis

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	47
Aufgabe 7: Vollplankostenrechnung	48
7.1 Aufgabenstellung	48
7.2 Einleitung	48
7.3 Kostenbestimmungsfaktoren und Bezugsgrößen	48
7.4 Planung der Einzel- und Gemeinkosten	50
7.5 Methoden der Gemeinkostenplanung	50
7.6 Kostenkontrolle	52
7.7 Abweichungsanalyse	52
Aufgabe 8: Grenzplankostenrechnung	53
8.1 Aufgabenstellung	53
8.2 Einleitung	53
8.3 Unzulänglichkeiten der Vollplankostenrechnung	54
8.4 Aufbau der Grenzplankostenrechnung	54
8.5 Eignung der Grenzplankostenrechnung	56
Aufgabe 9: Kostenabweichungen nach der Voll- und Grenzplankostenrechnung	57
9.1 Aufgabenstellung	57
9.2 Einleitung	57
9.3 Kostenabweichungen im System der Vollplankostenrechnung . . .	58
9.3.1 Abweichungsanalyse bei Einzelkosten	58
9.3.2 Abweichungsanalyse bei Gemeinkosten	61
9.3.2.1 Fixkostenabweichungen	63
9.3.2.2 Variable Kostenabweichungen	64
9.4 Kostenabweichungen im System der Grenzplankostenrechnung .	68
Aufgabe 10: Kostenkontrollen bei Monoproduktion nach der Vollplankostenrechnung	69
10.1 Aufgabenstellung	69
10.2 Einleitung	69
10.3 Kostenabweichungen	70
Aufgabe 11: Materialeinzelkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion	73
11.1 Aufgabenstellung	73
11.2 Ermittlung und Analyse der Materialeinzelkostenabweichungen . .	74

Aufgabe 12: Gemeinkostenkontrollen bei Mehrfachproduktion nach der Vollplankostenrechnung	77
12.1 Aufgabenstellung	77
12.2 Einleitung	78
12.3 Bezugsgrößen und Kostenplanung	78
12.4 Struktur der Abweichungsanalyse	79
12.5 Abweichungsanalyse der fixen Gemeinkosten	80
12.6 Abweichungsanalyse der variablen Gemeinkosten	81
Aufgabe 13: Seriengrößenabweichungen in der Vollplankostenrechnung	82
13.1 Aufgabenstellung	82
13.2 Seriengrößenabweichungen im Gesamtkonzept	82
Aufgabe 14: Kostenabweichungen in der Ergebnisrechnung	88
14.1 Aufgabenstellung	88
14.2 Einleitung	88
14.3 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Vollplankostenrechnung	88
14.4 Umsatz- und Gesamtkostenverfahren bei Grenzplankostenrechnung	90
Literaturhinweise	91
Symbolverzeichnis	95
2 Investitionsrechnungen	97
Einführung	99
0.1 Investitionen als Entscheidungsproblem	99
0.2 Investitionsrechnungen als Entscheidungsmodelle	100
0.3 Verfahren der Investitionsrechnung	101
0.4 Struktur der Aufgaben	103
Aufgabe 1: Investitionsrechnungsverfahren und -entscheidungen im Überblick	104
1.1 Aufgabenstellung	104
1.2 Einleitung	104
1.3 Investition und Finanzierung	104
1.4 Investitionsentscheidungsprozeß	106
1.5 Investitionsrechnung	107
1.6 Struktur der Investitionsentscheidungen	108
1.7 Sichere und unsichere Erwartungen	109
1.8 Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren	110
1.9 Schwachstellen der Investitionsrechnung	110

Aufgabe 2: Statische Investitionsrechnungsverfahren	112
2.1 Aufgabenstellung	112
2.2 Einleitung	112
2.3 Kostenvergleichsrechnung	112
2.4 Gewinnvergleichsrechnung	114
2.5 Rentabilitätsrechnung	115
2.6 Amortisationsrechnung	116
2.7 Beurteilung der statischen Verfahren	118
Aufgabe 3: Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	120
3.1 Aufgabenstellung	120
3.2 Einleitung	120
3.3 Kapitalwertmethode	121
3.4 Interne-Zinsfuß-Methode	124
3.5 Annuitätenmethode	125
3.6 Dynamische Amortisationsrechnung	127
3.7 Beurteilung der dynamischen Verfahren	129
Aufgabe 4: Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren: Beispiel	130
4.1 Aufgabenstellung	130
4.2 Statische Investitionsrechnungsverfahren	131
4.3 Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	135
4.4 Gegenüberstellung	138
Aufgabe 5: Ergänzungs- und Differenzinvestitionen	140
5.1 Aufgabenstellung	140
5.2 Einleitung	141
5.3 Vergleichbarkeit von Investitionsalternativen	141
5.4 Investition bei einmaliger Wiederholung	144
5.5 Kapitalwert in Abhängigkeit vom Kalkulationszinsfuß	145
Aufgabe 6: Nutzwertanalyse	147
6.1 Aufgabenstellung	147
6.2 Einleitung	147
6.3 Anwendung der Nutzwertanalyse	147
6.4 Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse	148
Aufgabe 7: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt im Überblick	152
7.1 Aufgabenstellung	152
7.2 Einleitung	152
7.3 Ökonomische Nutzungsdauer bei einmaliger Investition	152
7.4 Ökonomische Nutzungsdauer bei wiederholter Investition (Investitionsketten)	153
7.5 Optimaler Ersatzzeitpunkt	156

Aufgabe 8: Ökonomische Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt: Beispiel	161
8.1 Aufgabenstellung	161
8.2 Ökonomische Nutzungsdauer	163
8.3 Optimaler Ersatzzeitpunkt	165
Aufgabe 9: Investitionsrechnungen bei unsicheren Erwartungen	168
9.1 Aufgabenstellung	168
9.2 Einleitung	168
9.3 Wahrscheinlichkeitsaussagen	169
9.4 Korrekturverfahren	170
9.5 Amortisationsrechnung	171
9.6 Sensitivitätsanalysen	171
9.7 Risikoanalyse	173
9.8 Entscheidungsbaumverfahren	174
Aufgabe 10: Erwartungswert, Streuung und Risikonutzen als Entscheidungskriterien bei Investitionsentscheidungen mit unsicheren Erwartungen	177
10.1 Aufgabenstellung	177
10.2 Einleitung	178
10.3 Erwartungswert und Streuung als klassische Entscheidungskriterien	179
10.4 Risikonutzen	179
Aufgabe 11: Entscheidungsbaumverfahren: Beispiel	183
11.1 Aufgabenstellung	183
11.2 Lösungsweg	184
Aufgabe 12: Leverage-Effekt und Kapitalbudget	190
12.1 Aufgabenstellung	190
12.2 Einleitung	190
12.3 Leverage-Effekt	190
12.4 Kapitalbudget-Methode	192
12.5 Kapitalbudgetermittlung bei unteilbaren Investitionen	196
Aufgabe 13: Simultane Investitions- und Finanzplanung	198
13.1 Aufgabenstellung	198
13.2 Verfahren des Operations Research	198
13.3 Simultane Investitions- und Finanzplanung als Mehrperiodenmodell	200
Anhang: Investitionsrechnungsfaktoren	204
Literaturhinweise	210
Symbolverzeichnis	213

3 Controlling I: Prozesse, Strukturen und Systeme . 215

Einführung 217

0.1 Management 217

0.2 Konzept des Controlling 217

0.3 Controllingprozesse 220

0.4 Controllingstrukturen 220

0.5 Controllingsysteme 222

0.6 Entwicklungen im Controlling 223

0.7 Struktur der Aufgaben 224

Aufgabe 1: Controlling als Konzept 225

1.1 Aufgabenstellung 225

1.2 Einleitung 225

1.3 Begriff und Konzept des Controlling 225

1.4 Funktion und Stellung des Controlling 226

Aufgabe 2: Controlling als kybernetischer Prozeß 230

2.1 Aufgabenstellung 230

2.2 Einleitung 230

2.3 Grundlagen des Regelkreiskonzepts 230

2.3.1 Steuerung und Regelung 231

2.3.2 Einfacher Regelkreis 232

2.3.3 Miteinander verzahnte Regelkreise 233

Aufgabe 3: Organisation des Controlling 236

3.1 Aufgabenstellung 236

3.2 Einleitung 236

3.3 Charakter der Controllingstelle 237

3.4 Hierarchische Einordnung der Controllingstelle 237

3.5 Struktur der Weisungsbeziehungen 239

3.6 Binnenstruktur des Controlling 239

Aufgabe 4: Operatives und strategisches Controlling 242

4.1 Aufgabenstellung 242

4.2 Einleitung 242

4.3 Unterscheidungsmerkmale 242

4.4 Aufgaben des strategischen Controlling 244

4.5 Aufgaben des operativen Controlling 245

Aufgabe 5: Planungs- und Kontrollsystem	247
5.1 Aufgabenstellung	247
5.2 Einleitung	247
5.3 Aufbau- und Ablaufaspekte	248
5.4 Strukturelle und prozessuale Formalisierung	249
5.5 Bestandteile	250
5.5.1 Planungs- und Kontrollgegenstände	250
5.5.2 Planungs- und Kontrollträger	252
5.5.3 Planungs- und Kontrollinformationen	252
5.5.4 Planungs- und Kontrollmodelle und -instrumente	253
Aufgabe 6: Planungs- und Kontrollinstrumente	254
6.1 Aufgabenstellung	254
6.2 Einleitung	254
6.3 Analytische Instrumente	256
6.4 Ideenfindungsinstrumente	258
6.5 Prognostische Instrumente	258
6.6 Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente	259
Aufgabe 7: Entwicklungen im Controlling	263
7.1 Aufgabenstellung	263
7.2 Einleitung	263
7.3 Dynamisierung der Märkte: Öffnung des Controlling	263
7.4 Wertketten- und Prozeßorientierung	266
7.5 Öko-Controlling	266
7.6 Qualitäts-Controlling	267
7.7 Lean Controlling	268
7.8 Durchdringung aller Wirtschaftszweige	269
7.9 Neuausrichtung des internen Rechnungswesens	269
7.10 Aktionsorientierung statt Buchhaltungsorientierung	270
Literaturhinweise	272
4 Controlling II: Operatives Controlling	277
Einführung	279
0.1 Konzept des operativen Controlling	279
0.2 Strukturen und Prozesse des operativen Controlling	279
0.3 Ausgewählte Instrumente des operativen Controlling	281
0.4 Operative Controllingfelder	281
0.5 Struktur der Aufgaben	283

Aufgabe 1: Integrierte operative Unternehmensplanung	284
1.1 Aufgabenstellung	284
1.2 Einleitung	284
1.3 Aufbau eines Planungsrahmens	284
1.4 Teilplanungen auf der Realgüterebene	286
1.4.1 Marketingplanung	286
1.4.2 Produktionsplanung	287
1.4.3 Beschaffungsplanung	287
1.5 Teilplanungen auf der Nominalgüterebene	288
1.5.1 Erfolgsplanung	289
1.5.2 Bilanzplanung	289
1.5.3 Finanzplanung	291
1.5.3.1 Indirekte Finanzplanung	291
1.5.3.2 Direkte Finanzplanung	293
Aufgabe 2: Verantwortungsbereiche im Controlling	294
2.1 Aufgabenstellung	294
2.2 Einleitung	294
2.3 Organisation des Unternehmens	294
2.4 Charakterisierung der Verantwortungsbereiche	296
2.4.1 Kostenverantwortung	297
2.4.2 Erfolgsverantwortung	298
2.4.3 Finanzverantwortung	299
2.5 Steuerung von Verantwortungsbereichen	300
Aufgabe 3: Controlling-Zielsysteme	301
3.1 Aufgabenstellung	301
3.2 Einleitung	301
3.3 Zielkriterien	301
3.4 Zielsysteme	305
3.5 Zielsysteme unter Berücksichtigung absatz-, erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Komponenten	306
Aufgabe 4: Kennzahlen und Kennzahlensysteme	307
4.1 Aufgabenstellung	307
4.2 Einleitung	307
4.3 Kennzahlenbegriff	307
4.4 Kennzahlensysteme	308
4.5 Grenzen von Kennzahlensystemen	310
Aufgabe 5: Verrechnungspreise	311
5.1 Aufgabenstellung	311
5.2 Einleitung	312
5.3 Formen von Verrechnungspreisen	312
5.4 Beispiele für die Festlegung von Verrechnungspreisen	313

Aufgabe 6: Abweichungsanalysen	318
6.1 Aufgabenstellung	318
6.2 Einleitung	318
6.3 Aufbauelemente der Abweichungsanalyse und Abweichungen höherer Ordnung	318
6.4 Beurteilungskriterien der Methoden	323
Aufgabe 7: Dezentrales Erfolgs-Controlling	325
7.1 Aufgabenstellung	325
7.2 Einleitung	325
7.3 Erfolgsverantwortung	325
7.4 Abrechnungsstruktur	326
7.4.1 Vollkostenprinzip	326
7.4.2 Teilkostenprinzip	329
Aufgabe 8: Marketing-Controlling	331
8.1 Aufgabenstellung	331
8.2 Einleitung	332
8.3 Planung	332
8.4 Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Kontrolle	333
8.5 Abweichungsanalyse im Marketing-Controlling	334
8.6 Ursachenanalyse von Marketing-Abweichungen	336
Aufgabe 9: IV-Controlling	338
9.1 Aufgabenstellung	338
9.2 Einleitung	338
9.3 Begriff und Inhalte des IV-Controlling	338
9.4 Werkzeuge des IV-Controlling	341
9.5 Kennzahlen	342
Aufgabe 10: Finanz-Controlling	344
10.1 Aufgabenstellung	344
10.2 Einleitung	344
10.3 Kontrolle und Abweichungsanalysen im Finanz-Controlling	345
10.4 Beispiel	350
Aufgabe 11: Projekt-Controlling	353
11.1 Aufgabenstellung	353
11.2 Einleitung	353
11.3 Projekte und Projektorganisation	353
11.4 Begriff und Träger des Projekt-Controlling	355
11.5 Aufgaben und Inhalte des Projekt-Controlling	355
11.5.1 Projektplanung	355
11.5.2 Projektkontrolle	357
11.5.3 Projektberichte und -dokumentation	361
11.6 Beurteilung der Wirtschaftlichkeit	362

Aufgabe 12: Beteiligungs-Controlling	364
12.1 Aufgabenstellung	364
12.2 Einleitung	364
12.3 Holding-Typen	364
12.4 Gegenstand des Beteiligungs-Controlling	365
12.5 Aufgaben bei der Steuerung und Führung von Beteiligungen	368
Literaturhinweise	369
 5 Controlling III: Strategisches Controlling	 373
Einführung	375
0.1 Konzept des strategischen Controlling	375
0.2 Strukturen und Prozesse des strategischen Controlling	375
0.3 Instrumente des strategischen Controlling	376
0.4 Struktur der Aufgaben	378
Aufgabe 1: Strategische Planung und strategisches Controlling	379
1.1 Aufgabenstellung	379
1.2 Einleitung	379
1.3 Phasen der strategischen Planung	380
1.3.1 Umweltanalyse	381
1.3.2 Unternehmensanalyse	383
1.3.3 Zielbildungsprozeß	383
1.3.4 Stärken und Schwächen	384
1.3.5 Strategieentwicklung	385
1.3.6 Strategieplanung	387
1.3.7 Operativplanung	388
Aufgabe 2: Instrumentelle Grundlagen empirischer Planung	389
2.1 Aufgabenstellung	389
2.2 Einleitung	389
2.3 PIMS-Konzept	389
2.4 Erfahrungskurvenmodell	392
2.5 Produktlebenszyklus	394
Aufgabe 3: Portfolio-Technik	396
3.1 Aufgabenstellung	396
3.2 Einleitung	396
3.3 Absatzmarkt-orientierte Portfolio-Techniken	398
3.3.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	398
3.3.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	400
3.3.3 Marktstadien-Wettbewerbspositions-Portfolio	402
3.3.4 Kritik	403
3.4 Betriebswirtschaftliche Aufbaurechnungen	403
3.5 Beschaffungsmarkt-orientiertes Portfolio	404
3.6 Technologie-orientiertes Portfolio	407
3.7 Erkenntniswert der Portfolio-Techniken	408

Aufgabe 4: Früherkennung	410
4.1 Aufgabenstellung	410
4.2 Einleitung	410
4.3 Generationen von Früherkennungssystemen	410
4.4 Aufbau- und Ablauforganisation der Früherkennung	411
4.4.1 Kennzahlen	412
4.4.2 Hochrechnungen	412
4.4.3 Indikatoren	414
4.4.4 Kausale Netze	415
4.4.5 Strategisches Radar	417
Aufgabe 5: Szenario-Technik	418
5.1 Aufgabenstellung	418
5.2 Einleitung	418
5.3 Szenario-Denkmodell	418
5.4 Phasenablauf eines Szenarios	420
5.5 Rechnergestützte Methoden der Szenario-Technik	423
Aufgabe 6: Benchmarking	424
6.1 Aufgabenstellung	424
6.2 Einleitung	424
6.3 Ursprünge und Wesen des Benchmarking	424
6.4 Grundtypen des Benchmarking	426
6.4.1 Internes Benchmarking	426
6.4.2 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	427
6.4.3 Funktions-Benchmarking	428
6.5 Phasenkonzept	428
6.6 Benchmarking und strategisches Controlling	431
Aufgabe 7: Target Costing	432
7.1 Aufgabenstellung	432
7.2 Konzept des Target Costing	432
7.3 Aufbau und Ablauf des Target Costing	434
7.4 Zielkostenspaltung am Beispiel	437
7.5 Zusammenfassung	441
Aufgabe 8: Kosten-Controlling im Produktlebenszyklus	442
8.1 Aufgabenstellung	442
8.2 Einleitung	442
8.3 Produktzyklen mit spezifischen Kosten- und Erträgen	442
8.4 Lebenszykluskostenrechnung	444
8.5 Kostenmanagement im Produktlebenszyklus	446
8.6 Kritische Würdigung	446

Aufgabe 9: Kostenorientiertes Qualitäts-Controlling	447
9.1 Aufgabenstellung	447
9.2 Einleitung	447
9.3 Qualitätsmanagement und -Controlling	447
9.4 Qualitätskosten	448
9.5 Qualitätskostenrechnung	450
9.6 Qualitätskostenkennzahlensystem	451
Literaturhinweise	453
6 DV-gestütztes Controlling	459
Einführung	461
0.1 Informationen und Controlling	461
0.2 Determinanten des Informationsstandes	462
0.3 Konzept einer entscheidungsunterstützenden Informationsversorgung	463
0.4 Struktur der Aufgaben	464
Aufgabe 1: Data Warehouse-Konzept	465
1.1 Aufgabenstellung	465
1.2 Einleitung	465
1.3 Merkmale des Data Warehouse-Konzepts	465
1.4 Architektur	466
1.5 Auswirkungen auf die Informationsversorgung	468
Aufgabe 2: Betriebliche Informationssysteme	469
2.1 Aufgabenstellung	469
2.2 Einleitung	469
2.3 Administrations- und Dispositionssysteme	471
2.4 Managementunterstützungssysteme	471
2.4.1 Managementinformationssysteme	472
2.4.2 Entscheidungsunterstützungssysteme	474
2.4.3 Führungsinformationssysteme	474
Aufgabe 3: Modell- und Methodenbanken als Komponenten von Entscheidungsunterstützungssystemen	476
3.1 Aufgabenstellung	476
3.2 Einleitung	476
3.3 Architektur eines Entscheidungsunterstützungssystems	476
3.4 Modell- und Methodenbanken	477
Aufgabe 4: OLAP und Data Mining als Analyseverfahren	480
4.1 Aufgabenstellung	480
4.2 Einleitung	480
4.3 OLAP	480
4.4 Data Mining	484
Literaturhinweise	487
Abbildungsverzeichnis	491
Stichwortverzeichnis	499