

Controlling

Grundlagen des Erfolgscontrollings

von

Prof. Dr. Rolf Brühl

ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule
Berlin – Paris – London – Madrid – Turin
Lehrstuhl für Unternehmensplanung
und Controlling

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsübersicht

1. Kapitel: Einleitung	1
Teil 1: Einführung in das Erfolgscontrolling	9
2. Kapitel: Rolle des Controllers im Unternehmen	11
3. Kapitel: Erfolgsziele im internen Rechnungswesen	47
Teil 2: Ermittlung von Kosten für Kostenstellen, Produkte und Prozesse	87
4. Kapitel: Traditionelle Kosten- und Erfolgsrechnung	89
5. Kapitel: Prozessorientierte Kostenrechnung	129
Teil 3: Entscheidungen über Produkte und Programme sowie Preispolitik	153
6. Kapitel: Deckungsbeitragsrechnung	155
7. Kapitel: Zielkostenplanung und -kontrolle	195
Teil 4: Erfolgsplanung und -kontrolle für Unternehmen - Budgets und Verrechnungspreise	225
8. Kapitel: Erfolgsrechnung	227
9. Kapitel: Budgets und Plankostenrechnung	245
10. Kapitel: Budgetkontrolle und Abweichungsanalyse	283
11. Kapitel: Verrechnungspreise	329
Teil 5: Erfolgsmessung und -beurteilung sowie Vergütungssysteme	363
12. Kapitel: Marktwertorientierte Rechnung	365
13. Kapitel: Kennzahlen und Balanced Scorecard	407
14. Kapitel: Erfolgsorientierte Vergütungssysteme	445

Inhaltsverzeichnis

	1. Kapitel: Einleitung	1
	Ziele (2) - Aufbau des Buches (3) - Lernziele (5) - Hilfsmittel (7)	
Teil 1	Einführung in das Erfolgscontrolling	9
	2. Kapitel: Rolle des Controllers im Unternehmen	11
	Controlling und Management (12) - Zielsystem (16) - Planungssystem (20) - Kontrollsystem (23) - Informationssystem (27) - Aufgaben des Controllings (31) - Controllingssystem (34) - Koordinationsinstrumente des Controllings (37) - Strategisches und operatives Controlling (41) - Schlüsselwörter (45) - Kontrollfragen (45)	
	3. Kapitel: Erfolgsziele im internen Rechnungswesen	47
	Einkommen und Erfolg (48) - Zahlungen und Erfolgsermittlung (51) - Grundbegriffe des Rechnungswesens (54) - Inflation in der Erfolgsrechnung (60) - Vermögenserhaltung und Erfolgsermittlung (62) - Betriebserfolg in der Kosten- und Erfolgsrechnung (65) - Shareholder-Value und Marktwert (68) - Projekterfolg und Kapitalwert (72) - Zusammenhang zwischen Kapitalwert und Perioden-Erfolg (74) - Systeme im betrieblichen Rechnungswesen (80) - Kosten- und Erfolgsrechnungssysteme (80) - Schlüsselwörter (83) - Kontrollfragen (83) - Mathematischer Anhang: Lücke-Theorem (84) - Übungsaufgaben (85)	
Teil 2	Ermittlung von Kosten für Kostenstellen, Produkte und Prozesse	87
	4. Kapitel: Traditionelle Kosten- und Erfolgsrechnung	89
	Rechnungszwecke in der Kosten- und Erfolgsrechnung (90) - Die Teilsysteme der Kosten- und Erfolgsrechnung (91) - Aufgabe der Kostenartenrechnung (93) - Einteilungsmöglichkeiten von Kosten (94) - Materialkosten (96) - Kalkulatorische Abschreibungen (98) - Kalkulatorische Zinsen (102) - Kapitaldienst auf finanzmathematischer Basis (104) - Kalkulatorische Wagnisse (106) - Aufgaben der Kostenstellenrechnung (107) - Ablauf der Kostenstellenrechnung (109) - Zurechnung der primären Gemeinkosten auf Kostenstellen (110) - Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen (113) - Ermittlung von Kalkulationssätzen (117) - Aufgabe der Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung) (120) - Zuschlagskalkulationen (122) - Schlüsselwörter (126) - Kontrollfragen (126) - Übungsaufgaben (127)	

5. Kapitel: Prozessorientierte Kostenrechnung **129**

Veränderte Bedingungen für die Kostenrechnung (130) - Activity-based Costing (132) - Konzeption der Prozesskostenrechnung (136) - Prozessorientierte Kalkulation (140) - Kritik an den Kalkulationsmöglichkeiten (147) - Schlüsselwörter (149) - Kontrollfragen (149) - Übungsaufgaben (150)

Teil 3 Entscheidungen über Produkte und Programme sowie Preispolitik **153**

6. Kapitel: Deckungsbeitragsrechnung **155**

Kritik an der Vollkostenrechnung (156) - Variable und fixe Kosten (158) - Unterschiede zur traditionellen Kostenrechnung (160) - Entscheidungsrelevante Informationen (164) - Einzelentscheidung über einen Zusatzauftrag (168) - Bestimmung von Absatz- und Produktionsprogrammen (170) - Grafische Lösung der Programmplanung (173) - Simplexverfahren als Lösungsmethode (175) - Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug (181) - Ermittlung von Preisuntergrenzen für den Absatz (183) - Solldeckungsbeiträge (187) - Schlüsselwörter (189) - Kontrollfragen (190) - Übungsaufgaben (191)

7. Kapitel: Zielkostenplanung und -kontrolle **195**

Besonderheiten eines Zielkostenmanagements (196) - Ermittlung der Zielkosten (199) - Zielkostenbestandteile (202) - Zielkostenspaltung (203) - Zielkostenkontrolle (207) - Kritik an den Voraussetzungen eines statischen Modells (213) - Rechnungszwecke einer Lebenszyklusrechnung (214) - Dynamische Zielgrößen und Zielkostenmanagement (215) - Langfristige Preisuntergrenzen (218) - Schlüsselwörter (221) - Kontrollfragen (221) - Übungsaufgaben (222)

**Teil 4 Erfolgsplanung und -kontrolle für Unternehmen
- Budgets und Verrechnungspreise** **225**

8. Kapitel: Erfolgsrechnung **227**

Erlösrechnung (228) - Die kurzfristige Erfolgsrechnung (230) - Das Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis (231) - Das Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis (233) - Der Betriebserfolg in der Deckungsbeitragsrechnung (235) - Kritik an der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung (237) - Die Entwicklung zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (238) - Schlüsselwörter (241) - Kontrollfragen (241) - Übungsaufgaben (242)

9. Kapitel: Budgets und Plankostenrechnung **245**

Budgets und Funktionen von Budgets (246) - Verantwortungsbereiche (248) - Aufbau der Plankosten- und Erfolgsrechnung (250) - Erlösplanung (252) - Organisatorische

Voraussetzungen der Kostenplanung (254) - Kostenplanung (257) - Planung der Faktorpreise (258) - Methoden der Kostenplanung (260) - Einzelkostenplanung (261) - Gemeinkostenplanung (263) - Plankalkulation (266) - Operatives Budgetsystem (267) - Koordination der Budgetierung (277) - Schlüsselwörter (280) - Kontrollfragen (280) - Übungsaufgaben (281)

10. Kapitel: Budgetkontrolle und Abweichungsanalyse **283**

Zwecke der Kostenkontrolle (284) - Kontrolle in der starren Plankostenrechnung (286) - Kontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung (286) - Kontrolle der Prozesskosten (294) - Abweichungen höherer Ordnung in der Abweichungsanalyse (300) - Differenziert kumulative Methode (303) - Kumulative Methode (306) - Alternative Methode (308) - Differenziert kumulative Methode auf Min-Basis (309) - Kostensenkungspotenzial und Abweichungsanalyse (311) - Vergleich der Methoden (313) - Schlussbemerkung (316) - Abweichungsanalyse der Erlöse (Symptomanalyse) (316) - Erlösanalyse mit der Ursachenanalyse (320) - Schlüsselwörter (324) - Kontrollfragen (324) - Übungsaufgaben (326)

11. Kapitel: Verrechnungspreise **329**

Divisionale Organisationsstruktur und Erfolgsrechnung (330) - Verrechnungspreis und Profit-Center (332) - Rechnungszwecke von Verrechnungspreisen (335) - Methoden der Verrechnungspreisbildung (336) - Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise (338) - Vollkostenorientierte Verrechnungspreise (341) - Knappheitsorientierte Verrechnungspreise (346) - Marktpreisorientierte Verrechnungspreise (347) - Verrechnungspreise auf Basis von Verhandlungen (350) - Verrechnungspreise in internationalen Konzernen (353) - Standardmethoden des Fremdvergleichs (355) - Verrechnungspreise in der Praxis (359) - Schlüsselwörter (360) - Kontrollfragen (360) - Übungsaufgaben (362)

Teil 5 **Erfolgsmessung und -beurteilung sowie Vergütungssysteme** **363**

12. Kapitel: Marktwertorientierte Rechnung **365**

Gründe für die Entwicklung zum Shareholder-Value (366) - Börsenkurs und Marktwert (368) - Bestimmung des Unternehmenswerts (372) - Zahlungssalden (Cashflows) (375) - Der Restwert (380) - Kapitalkosten des Unternehmens (384) - Kosten des Fremdkapitals (386) - Eigenkapitalkosten und Kapitalmarktmodell (389) - Capital Asset Pricing Model (392) - Risikoadjustierte Eigenkapitalkosten (395) - Bestimmung des Marktwertes des Eigenkapitals (397) - Entscheidungen auf Basis der gewichteten Kapitalkosten (401) - Schlüsselwörter (403) - Kontrollfragen (403) - Übungsaufgaben (404)

13. Kapitel: Kennzahlen und Balanced Scorecard **407**

Von Kennzahlen zum Performance Measurement (408) - Kennzahlenarten (409) - Erfolgsanalyse (411) - Erfolgsquellen (413) - Rentabilitätsanalyse (416) - Betriebsrentabilität (421) - Return on Investment zur Steuerung von Profit-Center (422) - Residualerfolg (423) - Economic Value Added (425) - Market Value Added (429) - Zwecke der Balanced Scorecard (431) - Zielgrößen in der Balanced Scorecard (432) - Aufbau der

Balanced Scorecard (433) - Balanced Scorecard und Strategiekarten (438) - Schlüsselwörter (442) - Kontrollfragen (442) - Übungsaufgaben (443)

14. Kapitel: Erfolgsorientierte Vergütungssysteme 445

Managementvergütung im Zwielficht (446) - Aufgaben von und Anforderungen an Vergütungsinstrumente (448) - Managementhierarchie und Vergütung (450) - Instrumente für variable Vergütung (453) - Kennzahlen und jährliche variable Vergütung (Bonus) (456) - Economic Value Added als Basis der Vergütung (459) - Bonusbank als Vergütungsmodell (462) - Gestaltungsvariablen der aktienbasierten Vergütung (465) - Das absolute Modell der Aktienoption (467) - Das relative Modell der Aktienoption (469) - Instrumente der Vergütung auf Basis von Aktienkursen (471) - Rechtlicher Rahmen für Aktienoptionsprogramme (474) - Verbreitung von Aktienoptionsprogrammen und Tendenzen (475) - Beurteilung von Aktienoptionen als Vergütungsinstrument (476) - Schlüsselwörter (478) - Kontrollfragen (478) - Übungsaufgaben (480)

Glossar 481

Englische Schlüsselwörter zum Glossar 502

Lösungen zu den Übungsaufgaben 506

Literaturverzeichnis 514

Stichwortverzeichnis 537