

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>EINFÜHRUNG IN DAS CONTROLLING</b>                             | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>EINFÜHRUNG EINES CONTROLLINGSYSTEMS</b>                       | <b>7</b>  |
| 2.1      | Grobkonzeption zum Controlling                                   | 10        |
| 2.2      | Organisatorisches Rahmenkonzept                                  | 11        |
| 2.2.1    | Aufbauorganisation   | 11        |
| 2.2.2    | Ablauforganisation   | 14        |
| 2.2.3    | Beispiel für Sollkonzept: Werkzeugbau eines Automobilzulieferers | 15        |
| 2.3      | Berichte als Ausgangspunkt                                       | 20        |
| 2.3.1    | Konzernbericht   | 20        |
| 2.3.2    | Niederlassungsbericht  | 22        |
| 2.3.3    | Kostenstellenbericht   | 26        |
| 2.4      | Werteflußkonzeption  | 28        |
| 2.4.1    | Erlöse aus dem Verkaufsbeleg                                     | 29        |
| 2.4.2    | Bewertung der Fakturavorgänge                                    | 30        |
| 2.4.3    | Kosten und Erlöse aus dem FI-Beleg                               | 32        |
| 2.4.4    | Kosten aus der Leistungsverrechnung von Kostenstellen            | 33        |
| 2.4.5    | Kosten und Erlöse aus der Abrechnung von CO-Aufträgen            | 35        |
| 2.4.6    | Kosten aus der Umlage von Kostenstellen                          | 37        |
| 2.5      | Berechtigungskonzept   | 38        |
| 2.6      | Technisches Fachkonzept  | 40        |
| 2.6.1    | Ablaufschema   | 40        |
| 2.6.2    | Auslegung der Hardware-Komponenten                               | 42        |
| 2.7      | Vom Fachkonzept zum Detailkonzept                                | 43        |
| <b>3</b> | <b>KOSTENRECHNUNGSSYSTEME</b>                                    | <b>45</b> |
| 3.1      | Istkostenrechnung  | 45        |
| 3.2      | Normalkostenrechnung (Standardkostenrechnung)                    | 48        |
| 3.3      | Starre Plankostenrechnung  | 50        |
| 3.4      | Flexible Plankostenrechnung                                      | 52        |
| 3.5      | Grenzplankostenrechnung  | 55        |
| 3.6      | Prozeßkostenrechnung   | 57        |

---

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>4</b>   | <b>GEMEINKOSTENCONTROLLING</b>                                      | <b>59</b>  |
| <b>4.1</b> | <b>Kostenartencontrolling</b>                                       | <b>60</b>  |
| 4.1.1      | Verbuchung der Kostenarten  | 60         |
| 4.1.2      | Controlling von Abgrenzungsbeträgen                                 | 64         |
| 4.1.2.1    | Zuschlagsverfahren  | 64         |
| 4.1.2.2    | Soll-Ist-Verfahren  | 66         |
| 4.1.3      | Controlling bei buchungskreisübergreifender Kostenabstimmung        | 67         |
| <b>4.2</b> | <b>Kostenstellencontrolling</b>                                     | <b>69</b>  |
| 4.2.1      | Stammdaten  | 69         |
| 4.2.1.1    | Kostenstelle  | 69         |
| 4.2.1.2    | Leistungsart  | 70         |
| 4.2.1.3    | Statistische Kennzahl   | 73         |
| 4.2.2      | Kontierung der Istkosten auf Kostenstellen                          | 74         |
| 4.2.2.1    | Kontierung in FI-Belegen  | 74         |
| 4.2.2.2    | Übernahme der Abschreibungen aus der Anlagenbuchhaltung             | 75         |
| 4.2.2.3    | Übernahme der Personalkosten  | 75         |
| 4.2.2.4    | Kontierung der Materialkosten in der Materialwirtschaft             | 76         |
| 4.2.3      | Controlling der innerbetrieblichen Kosten- und Leistungsverrechnung | 78         |
| 4.2.3.1    | Umbuchung, Verteilung und Umlage von Kosten                         | 78         |
| 4.2.3.2    | Direkte Leistungsverrechnung  | 81         |
| 4.2.3.3    | Indirekte Leistungsverrechnung                                      | 84         |
| 4.2.4      | Kosten- und Leistungsplanung  | 88         |
| 4.2.4.1    | Basisdaten für die Kosten- und Leistungsplanung                     | 88         |
| 4.2.4.2    | Planintegration   | 89         |
| 4.2.4.3    | Planung der Primär- und Sekundärkosten                              | 91         |
| 4.2.4.4    | Tarifplanung  | 93         |
| 4.2.5      | Controlling der Kostenabweichungen                                  | 95         |
| 4.2.5.1    | Abweichungskategorien   | 95         |
| 4.2.5.2    | Beispiel zur Ermittlung der Kostenstellenabweichungen               | 97         |
| <b>5</b>   | <b>CONTROLLING MIT INNENAUFTRÄGEN</b>                               | <b>102</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Betriebswirtschaftlicher Einsatz</b>                             | <b>102</b> |
| 5.1.1      | Innenaufträge als Kostensammler                                     | 102        |
| 5.1.2      | Innenaufträge für selbsterstellte Anlagen                           | 104        |
| 5.1.3      | Innenaufträge für statistische Zusatzauswertungen                   | 105        |
| 5.1.4      | Innenaufträge als Kostenträger                                      | 106        |
| <b>5.2</b> | <b>Stammdaten des Innenauftrags</b>                                 | <b>107</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Kosten- und Erlösplanung</b>                                     | <b>109</b> |
| 5.3.1      | Planungsebenen  | 109        |
| 5.3.2      | Planung der Gemeinkostenzuschläge                                   | 110        |
| 5.3.3      | Bestellobligo auf einen Auftrag                                     | 113        |
| <b>5.4</b> | <b>Auftragsabrechnung</b>   | <b>114</b> |
| 5.4.1      | Abrechnungsprofil   | 114        |
| 5.4.2      | Abrechnungsschema   | 115        |
| 5.4.3      | Ergebnisschema  | 116        |
| 5.4.4      | Verbuchung der Auftragsabrechnung                                   | 117        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>6</b> | <b>PROZESSCONTROLLING</b>                         | <b>118</b> |
| 6.1      | Motivation zum Prozeßcontrolling                  | 118        |
| 6.2      | Prozeßbildung und Planung                         | 120        |
| 6.3      | Klassifizierung von Geschäftsprozessen            | 123        |
| 6.4      | Wertefluß im Prozeßcontrolling                    | 125        |
| 6.5      | Berichte zu Prozessen                             | 128        |
| 6.6      | Prozeßorientierte Kalkulation                     | 129        |
|          | Zwischentest I (Gemeinkostencontrolling)          | 135        |
|          | Lösung zum Zwischentest I                         | 137        |
| <b>7</b> | <b>PRODUKTKOSTENCONTROLLING</b>                   | <b>140</b> |
| 7.1      | Controlling der Erzeugniskosten                   | 140        |
| 7.1.1    | Kalkulationsarten                                 | 141        |
| 7.1.1.1  | Plankalkulation                                   | 141        |
| 7.1.1.2  | Sollkalkulation                                   | 141        |
| 7.1.1.3  | Istkalkulation                                    | 142        |
| 7.1.1.4  | Inventurkalkulation                               | 142        |
| 7.1.2    | Grunddaten zur Ermittlung der Erzeugniskosten     | 143        |
| 7.1.2.1  | Materialstamm                                     | 143        |
| 7.1.2.2  | Stückliste  | 144        |
| 7.1.2.3  | Arbeitsplan, Arbeitsplatz                         | 145        |
| 7.1.3    | Kalkulationsmethoden                              | 148        |
| 7.1.3.1  | Einzelkalkulation                                 | 148        |
| 7.1.3.2  | Erzeugniskalkulation                              | 149        |
| 7.1.5    | Steuerung der Ermittlung von Erzeugniskosten      | 153        |
| 7.1.6    | Beispiel einer Erzeugniskalkulation               | 155        |
| 7.2      | Controlling der Auftragskosten (Kostenträger)     | 156        |
| 7.2.1    | Ablauf des Kostenträgercontrollings               | 157        |
| 7.2.2    | Periodenabschluß im Kostenträgercontrolling       | 160        |
| 7.2.2.1  | Ermittlung der Ware in Arbeit                     | 161        |
| 7.2.2.2  | Abweichungsermittlung                             | 162        |
| 7.2.2.3  | Ergebnisermittlung bei Kostenträgern ohne Bestand | 166        |
|          | Zwischentest II zum Produktkostencontrolling      | 170        |
|          | Lösung zum Zwischentest II                        | 172        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>8</b> | <b>ERGEBNIS- UND UNTERNEHMENSROLLING</b>                     | <b>176</b> |
| 8.1      | Verfahren der Ergebnisermittlung                             | 176        |
| 8.2      | Ergebniscontrolling und Unternehmenscontrolling              | 180        |
| 8.3      | Ergebniscontrolling mit Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung | 182        |
| 8.3.1    | Programmentscheidung auf Basis von Voll- oder Teilkosten     | 182        |
| 8.3.2    | Wertefluß zu Deckungsbeitragsrechnung                        | 184        |
| 8.3.3    | Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung                        | 187        |
| 8.3.4    | Deckungsbeitragsflußrechnung                                 | 188        |
| 8.3.4.1  | Berücksichtigung von Erlösänderungen                         | 188        |
| 8.3.4.2  | Berücksichtigung von Kostenänderungen                        | 190        |
| 8.3.4.3  | Beispiel zur Deckungsbeitragsflußrechnung                    | 191        |
| 8.4      | Programmentscheidung auf Basis von Deckungsbeiträgen         | 193        |
| 8.5      | Target Costing   | 195        |
|          | Zwischentest III (Ergebniscontrolling)                       | 198        |
|          | Zwischentest III Lösung                                      | 200        |
| <b>9</b> | <b>KONZERNROLLING</b>  | <b>203</b> |
| 9.1      | Konzernrechnungslegung                                       | 204        |
| 9.1.1    | Kapitalkonsolidierung  | 205        |
| 9.1.2    | Schuldenkonsolidierung                                       | 206        |
| 9.1.3    | Konsolidierung der Zwischengewinne                           | 207        |
| 9.2      | Konzernkalkulation und Transferpreise                        | 208        |
| 9.3      | Bewertung von Warenströmen im Konzern                        | 210        |
|          | <b>AUFGABEN UND LÖSUNGEN ZUM ROLLING</b>                     | <b>215</b> |
|          | <b>AUFGABEN UND LÖSUNGEN ZU ROLLING UND SAP® R/3®</b>        | <b>233</b> |
|          | <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>                                  | <b>248</b> |
|          | <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>                                 | <b>256</b> |
|          | <b>SACHVERZEICHNIS</b>                                       | <b>258</b> |