

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten neubearbeiteten Auflage	I
Vorwort zur ersten Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Kostenrechnung und Controlling im Wandel	1
2 Just-In-Time, CIM und Lean Management als Herausforderungen für ein systemorientiertes Controlling	6
2.1 Just-In-Time in Forschung und Entwicklung, Produktion und Zulieferung	6
2.2 Computerintegrierte Produktion und Informationsverarbeitung	11
2.3 Lean Management	16
2.4 Betriebswirtschaftliche Wirkungen von JIT, CIM und Lean Management	19
2.5 Anforderungen an ein Controlling der Wertschöpfungskette	27
3 Konzeption eines systemorientierten Controlling	40
3.1 Controllingverständnis	41
3.2 Wirkungszusammenhänge zwischen strategischem und operativem Controlling	51
3.3 Strategisches Investitionscontrolling	55
3.4 Operatives Prozeßcontrolling	62
4 Methodenbausteine des strategischen Investitionscontrolling	70

4.1	Methoden zur Ermittlung von Zielgrößen	70
4.11	Erfolgsfaktorenanalyse	70
4.12	Benchmarking	73
4.13	Mustererkennung	79
4.2	Portfoliotechniken	88
4.21	Technologieportfolio	89
4.22	Reorganisationsportfolio	98
4.3	Technologiekalender	102
4.4	Investitionsrechenverfahren für neue Technologien	110
4.41	Verfahren der Investitionsrechnung	110
4.42	Probleme bei der Anwendung dynamischer Investitionsrechenverfahren für neue Technologien	115
4.43	Modifiziertes Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung	117
4.44	Fallbeispiel zur dynamischen Investitionsrechnung bei neuen Technologien	132

5 Methodenbausteine des operativen Prozeß-Controlling 145

5.1	Verfahren der Kostenrechnung und des Kostenmanagements	145
5.11	Systeme der Vollkostenrechnung	145
5.12	Systeme der Teilkostenrechnung	159
5.13	Traditionelle Verfahren des Gemeinkostenmanagements	171
5.2	Prozeßkostenrechnung als Instrument zur Lösung der Komplexitätsproblematik	178
5.21	Ursachen und Strategien des Komplexitätsmanagements	179
5.211	Bewältigung der Variantenvielfalt	179
5.212	Management von technischen Änderungen	199
5.213	Entstörmanagement in der Produktionsplanung und -steuerung	219
5.22	Konzeption und Ziele der Prozeßkostenrechnung	236

5.23	Gemeinkostencontrolling	248
5.24	Prozeßorientierte Kalkulation	250
5.3	Leistungsverrechnung in einer modularen Organisation	255
5.31	Praxis der Gemeinkostenverrechnung	256
5.32	Verrechnungspreisbildung	262
5.321	Funktionen von Verrechnungspreisen	264
5.332	Arten von Verrechnungspreisen	267
5.323	Verfahren der Verrechnungspreisfixierung	271
5.33	Wirkungsweise eines Verrechnungspreissystems	272
5.4	Qualitätscontrolling von Geschäftsprozessen	275
5.41	Anforderungen an das Qualitätscontrolling betrieblicher Leistungen	280
5.42	Ausgestaltung des Qualitätscontrolling von Geschäftsprozessen	293
5.5	Zeitorientiertes Controlling von Geschäftsprozessen	314
5.51	Anforderungen an ein Zeitcontrolling	325
5.52	Zeitverbrauchscontrolling	328
5.53	Zeiteinflußgrößencontrolling	333
5.6	Auditierung als Führungs- und Controllinginstrument	339
5.61	Gegenseitige Auditierung	342
5.62	Controlling von Organisationseinheiten	347
5.63	Auditierung von Zulieferbeziehungen	350
5.7	Visuelles Selbstcontrolling	353
5.71	Verhaltens- und leistungsbezogene Visualisie- rungsinstrumente	356
5.72	Steuerungs- und materialflußorientierte Visualisierungsinstrumente	359
5.73	Betriebsmittelbezogene Visualisierungs- instrumente	360
5.74	Instrumente zum Controlling unternehmens- spezifischer Programme	361
5.8	Controlling von Verbesserungsprozessen	364
5.81	Ziel- und Potentialbestimmung	365
5.82	Ermittlung von Lernraten und Ziellücken	372

5.83	GENESIS-Programm zur Zielerreichung und Beschleunigung von Verbesserungsmaßnahmen	384
5.84	Controlling von GENESIS-Programmen	389
5.841	Aufgaben und Instrumente des Controlling von GENESIS-Programmen	390
5.842	Steuerung von GENESIS-Programmen	394
5.843	Kontrolle von GENESIS-Programmen	398
5.844	Institutionalisierung der Controlling-Funktion in der Projektorganisation	402
6	Organisation des Produktionscontrolling	405
6.1	Aufgaben des Controlling	407
6.2	Einbindung des Controlling in die Gesamtorganisation ...	411
6.3	Stellenbildung	413
6.4	Hierarchische Einordnung des Controlling	417
6.5	Externalisierung von Controllingaufgaben	419
7	Zusammenfassung: Strategische Kostenführerschaft und Verbesserungsprogramme	423
	Literaturverzeichnis	429
	Stichwortverzeichnis	459
	Anhang	466

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Zeitwirkungen von JIT, CIM und Lean Management	21
Abb. 2-2:	Qualitätswirkungen von JIT, CIM und Lean Management	23
Abb. 2-3:	Kostenwirkungen von JIT, CIM und Lean Management	25
Abb. 2-4:	Prozeßorientierte und ergebnisorientierte Maß- größen	31
Abb. 2-5:	Basisstrategien zur Produktivitätssteigerung	32
Abb. 2-6:	Vorgabe von Zielkosten	37
Abb. 3-1:	Bausteine des systemorientierten Controlling	40
Abb. 3-2:	Prozeß- versus Endresultatorientierung	49
Abb. 3-3:	Wandel im Controllingverständnis	51
Abb. 3-4:	Wirkungszusammenhang zwischen operativem und strategischem Controlling	54
Abb. 3-5:	Ablauf des strategischen Investitionscontrolling	56
Abb. 3-6:	Kontrollmerkmale in Abhängigkeit von der Kontroll- ebene	60
Abb. 3-7:	Ablauf des operativen Prozeßcontrolling	66
Abb. 4-1:	Erfolgsfaktorenanalyse	72
Abb. 4-2:	Benchmarking-Ansatz	75
Abb. 4-3:	Benchmarking-Prozeß	76
Abb. 4-4:	Meßgrößen für Benchmarking	77
Abb. 4-5:	Übersicht über verschiedene Klassifikations- verfahren	81
Abb. 4-6:	Datenbankmodell	82
Abb. 4-7:	Klassifikation und Struktur des neuronalen Netzes	85
Abb. 4-8:	Ablauf der Klassifikation und Analyse durch Mustererkennung	86
Abb. 4-9:	Beispielhafte Darstellung eines Mustervergleichs	87
Abb. 4-10:	Ablauf der Technologieportfolioanalyse	91
Abb. 4-11:	Bewertungsraster Chancenmerkmale	92
Abb. 4-12:	Bewertungsraster Risikomerkmale	93
Abb. 4-13:	Technologieportfolio	94
Abb. 4-14:	Bewertungsraster Technologieposition	95
Abb. 4-15:	Entwicklung einer Strategieempfehlung	96

Abbildungsverzeichnis

Abb. 4-16:	Normstrategie-Portfolio	97
Abb. 4-17:	Ablauf der Reorganisationsportfolioanalyse	99
Abb. 4-18:	Entwicklung eines Technologiekalenders	105
Abb. 4-19:	Schema eines Technologiekalenders	108
Abb. 4-20:	Vorgehensweise zur marktinduzierten Kapitalwert- ermittlung	119
Abb. 4-21:	Alternative Lösungskonzepte	120
Abb. 4-22:	Erfassungsschema zur Ermittlung des Kapital- einsatzes	121
Abb. 4-23:	Erfassungsschema relevanter Zahlungsströme	126
Abb. 4-24:	Annahmen bei Durchführung der marktinduzier- ten Kapitalwertermittlung - Checkliste	129
Abb. 4-25:	Sensitivitätsdiagramm Modell A	130
Abb. 4-26:	Alternative Lösungskonzepte	134
Abb. 4-27:	Ermittlung des Kapitaleinsatzes für Alternative A	135
Abb. 4-28:	Ermittlung des Kapitaleinsatzes für Alternative B	136
Abb. 4-29:	Ermittlung des Kapitaleinsatzes für Alternative C	137
Abb. 4-30:	Zahlungsströme im Vergleich - Alternative A mit C	142
Abb. 4-31:	Zahlungsströme im Vergleich - Alternative A mit B	143
Abb. 4-32:	Annahmen bei der Durchführung der marktindu- zierten Kapitalwertermittlung	144
Abb. 5-1:	Schema der mehrstufigen Zuschlagskalkulation	148
Abb. 5-2:	Direkte Bezugsgrößen für primäre Kostenstellen, die nicht zum Fertigungsbereich gehören	154
Abb. 5-3:	Abweichungsanalyse bei der starren Plankosten- rechnung	155
Abb. 5-4:	Abweichungsanalyse bei der flexiblen Plankosten- rechnung	156
Abb. 5-5:	Abweichungsanalyse bei der Grenzplankosten- rechnung	160
Abb. 5-6:	Beispielhaftes Berechnungsschema einer mehr- stufigen Deckungsbeitragsrechnung	162
Abb. 5-7:	Nach Potential- und Repetierfaktoren differenzierte Aufspaltung der Kosten in Leistungs- und Bereit- schaftskosten	166
Abb. 5-8:	Vergleich der Systeme von Riebel und Kilger	171
Abb. 5-9:	Entwicklung der Variantenvielfalt	181

Abb. 5-10: Umgekehrte Erfahrungskurve bei einer Variantenverdoppelung	182
Abb. 5-11: Komplexitätsbeurteilung auf Basis von Prozeßketten..	186
Abb. 5-12: Strategien des Variantenmanagements	188
Abb. 5-13: Vorgehensweise zur Reduktion der Kunden-/ Programmbreite	190
Abb. 5-14: Wirkungen der Fertigungssegmentierung auf Variantenvielfalt und Kosten	196
Abb. 5-15: QFD: Das House of Quality	198
Abb. 5-16: Komplexitätsvermeidung durch parallele Ent- wicklung mehrerer Varianten	200
Abb. 5-17: Änderungsursachen	204
Abb. 5-18: Bausteinkonzept zum Änderungsmanagement	208
Abb. 5-19: Verursachungsort der Störungen	227
Abb. 5-20: Ursachen nicht genutzter Kapazität in der Fer- tigung	227
Abb. 5-21: Vor- und Nachteile ursachen- und wirkungsbe- zogener Entstörstrategien	231
Abb. 5-22: Maßnahmen des Entstörmanagements	233
Abb. 5-23: Schritte zur Einführung einer Prozeßkosten- rechnung	239
Abb. 5-24: Tätigkeitsübersicht der Kostenstelle NC-Pro- gramme	241
Abb. 5-25: Prozeßkostenstellenrechnung in der Kostenstelle NC-Programmierung	244
Abb. 5-26: Prozeßhierarchie eines Untersuchungsbereichs	246
Abb. 5-27: Verdichtung zum Hauptprozeß „Neue NC-Pro- gramme erarbeiten“	247
Abb. 5-28: Schema der „neuen“ Kostenträgerkalkulation	253
Abb. 5-29: Qualitätscontrolling als Entwicklungsstufe des Qualitätsmanagements	280
Abb. 5-30: Ausgestaltung der Qualitätsstrategie	281
Abb. 5-31: Mitarbeiterorientierte Qualitätssicherungskon- zepte	282
Abb. 5-32: Anwendung präventiver Qualitätssicherungs- methoden	284
Abb. 5-33: Fehlerursachentyp und Methoden der Fehlerver- meidung	284

Abbildungsverzeichnis

Abb. 5-34: Bedeutung der Qualitätsziele für ein Unternehmen	286
Abb. 5-35: Leistungen eines Qualitätssicherungssystems	287
Abb. 5-36: Erfassung der Kategorien qualitätsbezogener Kosten	288
Abb. 5-37: Aufgaben der Qualitätskosten- und -leistungs- rechnung	288
Abb. 5-38: Bezugspunkte der Erfassung qualitätsbezogener Kosten	289
Abb. 5-39: Prozeßmodell	294
Abb. 5-40: Meßgrößen für Leistungsprozesse	296
Abb. 5-41: Erweiterte Prozeß-FMEA	302
Abb. 5-42: Vorgehensweise zur Entstörung von Prozessen	306
Abb. 5-43: Eignung von Methoden zur qualitätsgerechten Prozeßgestaltung	308
Abb. 5-44: Parameter der Prozeßgestaltung	310
Abb. 5-45: Durchlaufzeitsenkungspotential im Informations- und Materialfluß	316
Abb. 5-46: Durchlaufzeitbestandteile von Informations- prozessen	320
Abb. 5-47: Visualisierung von Bearbeitungs- und Durchlauf- zeit am Beispiel der Teilprozesse des Konstruk- tionsprozesses	330
Abb. 5-48: Darstellung und Berechnung des First-pass Yield für die vorgelagerten Informationsprozesse der Auftragsabwicklung	332
Abb. 5-49: Zeittreiber in indirekten Prozessen der Auftrags- abwicklung	338
Abb. 5-50: Auditierung als Führungsinstrument	341
Abb. 5-51: Audit-Komitee bei der gegenseitigen Auditierung	343
Abb. 5-52: Aufgabenverteilung bei der gegenseitigen Audi- tierung	345
Abb. 5-53: Auditierungs-Rentabilitätsportfolio	349
Abb. 5-54: Ziel-/Kenngrößen	355
Abb. 5-55: Mögliche Beurteilungsgrößen zur Messung von Prozeßveränderungen am Beispiel des Beschaf- fungsprozesses	366
Abb. 5-56: Das Reverse Engineering-Konzept	367

Abb. 5-57: Die Benchmarking-Prozeßschritte	370
Abb. 5-58: Ausprägungsformen des Benchmarking	371
Abb. 5-59: Meßbarkeit von Verbesserungen durch Bestimmung der Verbesserungsrate	373
Abb. 5-60: Vorgehensweise zur Bestimmung der Halbwertzeit	374
Abb. 5-61: Nachweisbare konstante Veränderungsrate	375
Abb. 5-62: Der Verbesserungs- und Standardisierungsprozeß	379
Abb. 5-63: Bestimmung der absoluten Ziellücke	380
Abb. 5-64: Bestimmung der zusätzlich erforderlichen Veränderungsrate	381
Abb. 5-65: Dynamisierung von Verbesserungsmaßnahmen	382
Abb. 5-66: Erweiterung des Benchmarking-Verständnisses	383
Abb. 5-67: Wirkungen des GENESIS-Programms in direkten Bereichen (n = 128)	387
Abb. 5-68: Wirkungen des GENESIS-Programms in den indirekten Bereichen (n = 39)	388
Abb. 5-69: Aufgabenfelder des Controlling von Veränderungsprogrammen	391
Abb. 5-70: Projektselektion und -priorisierung	392
Abb. 5-71: Initiierung von Workshops	393
Abb. 5-72: Qualifikationsmatrix für Moderatoren	393
Abb. 5-73: Koordination der Workshops	396
Abb. 5-74: Durchdringungsgrad zur Reorganisationssteuerung	397
Abb. 5-75: Ergebniskontrolle der Workshops	399
Abb. 5-76: Bewertung der Qualität der Reorganisationsdurchführung	401
Abb. 5-77: Mitarbeiterbewertung	402
Abb. 5-78: Gesamtkonzept des Controlling von Verbesserungsprozessen	403
Abb. 5-79: Verteilung der programmbezogenen Controlling-Aufgaben in hierarchisch strukturierten GENESIS-Vorhaben	404
Abb. 6-1: Analyse ausgewählter funktionaler Controllingaufgaben	410
Abb. 6-2: Grundmodelle der Controllingorganisation	412
Abb. 6-3: Lebenszyklus von Basistypen der Controllingorganisation	416