

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
1. Teil: Grundlagen und Konzepte	1
0. Einführung	1
1. Grundzüge der Deckungsbeitragsrechnung im Überblick	9
1.1 Problemdarstellung anhand eines Fallbeispiels	9
1.1.1 Die Ausgangssituation	9
1.1.2 Die Kalkulation des W	11
1.1.3 Die verschiedenen Preissetzungsmöglichkeiten des W	13
1.2 Die Vollkostenrechnung	18
1.2.1 Die Schlüsselungsproblematik	18
1.2.2 Ausgestaltungen der Vollkostenrechnung	18
1.2.3 Grundlegende Kritik der Vollkostenrechnung	20
1.3 Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung nach <i>Riebel</i>	27
1.3.1 Auswertungsmöglichkeiten	27
1.3.2 Die Grundrechnung	31
1.3.3 Kritik an <i>Riebels</i> Rechnungssystem	34
1.4 Direct-Costing	39
1.4.1 Auswertungsziele im Direct-Costing	39
1.4.2 Annahmen über das Kostenverhalten	42
1.4.3 Kritik am Direct-Costing	46
1.5 Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	47
1.5.1 Grundgedanken der Fixkostendeckungsrechnung	47
1.5.2 Vorgehensweise	48
1.5.3 Kritik an der Fixkostendeckungsrechnung	51
1.6 Weitere Rechnungskonzepte	53
1.7 Kurzfristige Erfolgsrechnung	56
1.7.1 Auswertungsziele der kurzfristigen Erfolgsrechnung	56
1.7.2 Überblick über das Gesamtkosten- und das Umsatzkostenverfahren	57

1.7.3 Bestandsveränderungen im Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren	60
1.7.4 Kritik	61
1.7.5 Ein zusammenfassendes Beispiel	63
1.8 Entwicklungslinien im internen Rechnungswesen: 20 zusammenfassende Thesen	68
2. Bausteine der Grenzplankostenrechnung	77
2.1 Entwicklungen der Grenzplankostenrechnung	77
2.1.1 Grundkonzept	77
2.1.2 Vorläufer der Grenzplankostenrechnung	80
2.2 Methodik der Grenzplankostenrechnung	83
2.2.1 Kostenplanung	83
2.2.2 Kostenverrechnung	85
2.2.3 Zusammenfassung	88
2.3 Grenzen der Grenzplankostenrechnung	88
2.3.1 Kostenverlauf	88
2.3.2 Kostenermittlung und -schlüsselung	92
2.3.3 ErlösKomponente	92
2.4 Ein Zwischenfazit	94
3. Die Entscheidung für ein Rechnungssystem	95
3.1 Ein Kriterienkatalog	95
3.1.1 Oberkriterien	95
3.1.2 Zwischenkriterien	97
3.1.3 Unterkriterien	97
3.1.4 Entscheidungshilfen	103
3.1.5 Empirische Ergebnisse	106
3.2 Praktische Entscheidungen	108
3.2.1 Wichtige empirische Fragestellungen	108
3.2.2 Heranziehung von Informationsquellen	109
3.2.3 Teams und Gruppen	110
3.2.4 Beachtung verschiedener Rechnungskonzepte	111
3.2.5 Entscheidungsphasen	113
3.2.6 Realisation	114
3.2.7 Typische Entscheidungen für ein Rechnungskonzept	115
3.3 Ergänzungsmöglichkeiten für bestehende Rechnungssysteme	116

4. Empirische Ergebnisse: Rechnungssysteme in der Praxis	120
4.1 Akzeptanz und Einsatz einzelner Rechnungssysteme	120
4.2 Künftige Anforderungswünsche der Unternehmenspraxis	123
4.3 Zusammenfassung	125
2. Teil: Anwendung des Rechnungswesens	127
5. Internes Rechnungswesen in verschiedenen Unternehmensfunktionen und Entscheidungsfeldern	127
5.1 Preismanagement	127
5.1.1 Grundsätzliche Einflußgrößen bei der Preisgestaltung	127
5.1.2 Einzelne Sonderfälle der Preisfindung	133
5.1.3 Preisentscheidungsarten	138
5.1.4 Kürzerfristige Preisuntergrenzen	140
5.1.5 Längerfristige Preisuntergrenzen	147
5.1.6 Kalkulatorischer Ausgleich	151
5.1.7 Zusammenfassende Beispiele	154
5.2 Beschäftigung und Auftrag	157
5.2.1 Verhandlungsführer und Verhandlungsverhalten	157
5.2.2 Entscheidungs(ir)relevanz von Fix- und/oder Gemeinkosten	160
5.2.3 Konsequenzen für die praktische Anwendung	162
5.2.4 Der Einfluß von spezifischen Kosteninformationen auf Auftragsak- quisitionen- und Preisentscheidungen	165
5.2.5 Der Einfluß des generellen Rechnungssystems auf Auftragsakqui- sitions- und Preisentscheidungen	169
5.3 Strategie und Vertrieb	171
5.3.1 Vertriebs- und Marketinginformationen	171
5.3.2 Außendienststeuerung	177
5.3.3 Strategische Markterweiterung	179
5.3.4 Strategische Planung	182
5.4 Sortiment und Leistungsprogramm	189
5.4.1 Break-Even-Analyse	189
5.4.2 Sortimentsstrukturpolitik: Elimination und Einführung	193
5.4.3 Sortimentsbezogene Kennzahlen	199
5.4.4 Sortimentsnahe Einzelentscheidungen	202
5.5 Make-or-Buy	205
5.5.1 Typologisierung von Make-or-Buy-Entscheidungen	205

5.5.2 Die Bedeutung des Rechnungswesens bei Make-or-Buy-Entscheidungen	210
5.6 CIM-Anwendungen	214
5.6.1 Überblick: Einbindung eines Rechnungssystems in die CIM-Konzeption	214
5.6.2 Der Rechnungswesenbezug einzelner CIM-Komponenten	219
5.7 Forschung und Entwicklung	223
5.7.1 Das Grundproblem: Die FuE-Effizienz	223
5.7.2. Einzelne Methoden der FuE-Kosten- und -Leistungsschätzung	227
5.8 Personalbereich und unternehmensinterne Dienstleistungen	238
5.8.1 Personalkosten und -controlling	238
5.8.2 Beispiele für die Rechnungswesenanwendung im Personalbereich	245
5.8.3 Unternehmensinterne Dienstleistungen	249
6. Internes Rechnungswesen in branchenbezogenen Ausgestaltungen und Anwendungen	254
6.1 Branchentypologie	254
6.2 Fertigungsintensive Industrien	255
6.2.1 Maschinenstundensätze und Kostenplatzrechnung	255
6.2.2 Verfahrenswahl	259
6.2.3. Auftragskalkulation	262
6.2.4 Einige Beispiele aus verschiedenen Branchen	266
6.3 Konsumgüterindustrie	268
6.3.1 Rechnungswesen und Marktspezifika	268
6.3.2 Kommunikation	271
6.4 Investitionsgüterindustrie	273
6.4.1 Modulnkalkulation bei der Kostenschätzung	273
6.4.2 Erlösschätzung	278
6.5 Handwerksbetriebe	282
6.5.1 Eignung der Voll- und Teilkostenrechnung für handwerksspezifische Entscheidungen	282
6.5.2 Sinnvolle Teilkostenrechnungen	284
6.6 Handel	288
6.6.1 Auswahlprobleme des Rechnungssystems	288
6.6.2 Rechnungswesenausgestaltungen im Handel	292
6.7 Dienstleistungsunternehmen	298
6.7.1 Rechnungswesenbezogene Besonderheiten des Dienstleistungssektors	298

6.7.2 Einsatzmöglichkeiten alternativer Rechnungskonzepte	299
6.7.3 Beispiele	302
6.8 Öffentliche Institutionen und Unternehmen	305
6.8.1 Rechnungswesenansätze im öffentlichen Bereich	305
6.8.2 Beispiel: Hochschulbereich	308
6.8.3 Beispiel: Krankenhäuser	308
6.8.4 Beispiel: Leitungsgebundene Versorgungswirtschaft	310
6.8.5 Beispiel: <i>Deutsche Bundespost</i>	311
7. Controllingbausteine	322
7.1 Überblick über Controllingansätze	322
7.2 Rechnungsweseneinsatz im Controlling	332
7.2.1 Kennzahlenmanagement	332
7.2.2 Erfolgs- und insbesondere Kostenmanagement	338
7.3 Controllingsoftware in praktischer Anwendung	341
7.3.1 Datenbank-, Methodenbank- und Softwareanforderungen	341
7.3.2 Ein Beispiel	348
7.3.3 Zukunftsentwicklungen	351
8. Unternehmensinterne Rechnungskonzepte für das externe Rechnungswesen	354
8.1 Verbindung von internem und externem Rechenwerk	454
8.2 Bewertungsvorschriften für selbsterstellte Wirtschaftsgüter	355
8.2.1 Grundprobleme	355
8.2.2 Die Bedeutung einzelner Rechnungskonzepte	357
9. Die Zukunft	363
3. Teil: Fallstudien	365
10. Rechnungswesentraining mittels Fallstudien	365
10.1 Einführung in die Fallstudien	365
10.2 Fallstudie: Reihenfolgen- und Maschinenbelegungsplanung	366
10.2.1 Einführung	366
10.2.2 Fallsituation	366
10.2.3 Aufgabenstellung	367
10.2.4 Lösungsskizze	376
10.3 Fallstudie: Netzplantechnik	376
10.3.1 Einführung	376

10.3.2 Fallsituation	378
10.3.3 Aufgabenstellung	378
10.3.4 Lösungsskizze	378
10.4 Fallstudie: Außendienststeuerung und Tourenplanung	382
10.4.1 Einführung	382
10.4.2 Fallsituation	383
10.4.3 Aufgabenstellung	383
10.4.4 Lösungsskizze	383
10.5 Fallstudie: Preispolitik bei Marktneuheiten	390
10.5.1 Einführung	390
10.5.2 Fallsituation	391
10.5.3 Aufgabenstellung	391
10.5.4 Lösungsskizze	392
10.6 Fallstudie: Erfolgsstrukturierung mittels der Deckungsbeitragsflußrechnung und einer Erlösabweichungsanalyse	400
10.6.1 Einführung	400
10.6.2 Fallsituation	400
10.6.3 Aufgabenstellung	401
10.6.4 Lösungsskizze	401
10.7 Fallstudie: FuE	413
10.7.1 Einführung	413
10.7.2 Fallsituation	413
10.7.3 Aufgabenstellung	414
10.7.4 Lösungsskizze	414
10.8 Fallstudie: Aktivitätscontrolling und das Beispiel der Logistikrechnung	420
10.8.1 Einführung	420
10.8.2 Fallsituation	420
10.8.3 Aufgabenstellung	421
10.8.4 Lösungsskizze	421
10.9 Fallstudie: Personalplanung	433
10.9.1 Einführung	433
10.9.2 Fallsituation	433
10.9.3 Aufgabenstellung	433
10.9.4 Lösungsskizze	434
10.10 Fallstudie: Koordinationskostenrechnung	438
10.10.1 Einführung	438
10.10.2 Fallsituation	438

10.10.3 Aufgabenstellung	439
10.10.4 Lösungsskizze	439
10.11 Fallstudie: Pools	443
10.11.1 Einführung	443
10.11.2 Fallsituation	443
10.11.3 Aufgabenstellung	444
10.11.4 Lösungsskizze	444
✓ 10.12 Fallstudie: Kombination von Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	450
10.12.1 Einführung	450
10.12.2 Fallsituation	450
10.12.3 Aufgabenstellung	453
10.12.4 Lösungsskizze	453
10.13 Fallstudie: Verbundene Produktions- und Absatzprogrammplanung	457
10.13.1 Einführung	457
10.13.2 Fallsituation	457
10.13.3 Aufgabenstellung	457
10.13.4 Lösungsskizze	458
10.14 Fallstudie: Dienstleistungsbewertung und Vergütungshöhenbestimmung seitens der Rechtsprechung – das Beispiel „Partnerserviceunternehmen“	465
10.14.1 Einführung	465
10.14.2 Fallsituation	466
10.14.3 Aufgabenstellung	467
10.14.4 Lösungsskizze	468
10.15 Fallstudie: Controllingsystem und Controllingbaustein	481
10.15.1 Einführung	481
10.15.2 Fallsituation	481
10.15.3 Aufgabenstellung	482
10.15.4 Lösungsskizze	482
Literaturverzeichnis	497
Sachverzeichnis	509

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fallbeispiel: Zusammengefaßtes Standardkalkulationsschema des Werkzeugmaschinenherstellers W	11
Abb. 2: Zusammenhang von Einzel-/Gemeinkosten sowie (beschäftigungs)fixen/variablen Kosten am Beispiel des Werkzeugmaschinenherstellers W ♦	13
Abb. 3: Grundgedanke der Vollkostenrechnung (Kostenträger-Stückrechnung mit dem Kalkulationsobjekt bzw. Kostenträger „Produkt“) ♦	19
Abb. 4: Basisgedanke des <i>Riebelschen</i> Konzepts ♦	30
Abb. 5: Ausgestaltungsbispiel der relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	31
Abb. 6: Zahlenbeispiel zur <i>Riebelschen</i> Grundrechnung ♦	33
Abb. 7: Basisformel des Direct-Costing ♦	41
Abb. 8: Gesamtkostenverlauf K in Abhängigkeit von der Beschäftigung x bei substitutiven („ertragsgesetzlichen“) Produktionsfunktionen ♦	43
Abb. 9: Grenzkosten K' und variable Stückkosten K_v/x für die Gesamtkostenfunktion aus Abb. 8 ♦	44
Abb. 10: Gesamtkostenverlauf K bei limitationaler Produktionstechnik ♦	44
Abb. 11: Grenzkosten K' und variable Stückkosten K_v/x bei limitationaler Technik ♦	45
Abb. 12: Vereinfachtes Beispiel einer stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung ♦	50
Abb. 13: Betriebsergebniskonto beim Gesamtkostenverfahren ♦	61
Abb. 14: Betriebsergebniskonto beim Umsatzkostenverfahren ♦	63
Abb. 15: Zahlenbeispiel für	
a) das Gesamtkostenverfahren i. V. m. einer Vollkostenrechnung	64
b) das Umsatzkostenverfahren i. V. m. dem Direct-Costing	65
Abb. 16: Entwicklungslinien des unternehmensinternen Rechnungswesens im Meinungsbild der Unternehmenspraxis ♦	75
Abb. 17: Kostenverlauf bei der starren Plankostenrechnung ♦	80
Abb. 18: Kostenverläufe bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis ♦	82
Abb. 19: Abweichungsanalyse bei der Grenzplankostenrechnung ♦	85
Abb. 20: Abschnittsweise linearisierter Gesamtkostenverlauf ♦	89
Abb. 21: Entscheidungskriterien bei der Auswahl eines Rechnungssystems und ihr prozentuales Bedeutungsgewicht in der Unternehmenspraxis ♦	96
Abb. 22: Ausgewählte Zwischenkriterien des Oberkriteriums „Softwareangebot“ bei der Entscheidung über ein Rechnungssystem	97
Abb. 23: Ausgewählte Unterkriterien für das Zwischenkriterium „Abdeckung einzelner Auswertungsfunktionen durch Anwendungssoftware für das unternehmensinterne Rechnungswesen“	98
Abb. 24: Scoringverfahren zur Bewertung alternativer Rechnungskonzepte	105
Abb. 25: Der Übergang von alten zu neuen Rechnungssystemen in der Praxis bei Neukonzeption des Rechenwerks ♦	112

Abb. 26: Einsatz des betrieblichen Rechnungswesens bei einem CIM-Konzept aus Sicht eines Softwareanbieters	119
Abb. 27: Künftige Anforderungen der Unternehmenspraxis an Auswertungsmöglichkeiten des unternehmensinternen Rechenwerks	124
Abb. 28: Verschiedene Beispiele (Teile A, B und C) für Erlösaufgliederungsmöglichkeiten zur Gewinnung von Preisinformationen ♦	138
Abb. 29: Kalkulation des W-Angebotspreises mit Hilfe der Grenzplankostenrechnung	146
Abb. 30: Preisschwellen statt einer einzelnen (absoluten) Preisuntergrenze ♦	150
Abb. 31: Verhandlungspositionen bei der Preisentscheidung ♦	159
Abb. 32: Grundformen verschiedener, alternativer Risikoverhaltensweisen ♦	161
Abb. 33: Nachweis der möglichen Entscheidungsrelevanz fixer Kosten anhand eines vereinfachten Beispiels	163
Abb. 34: Tendenzieller Einfluß von Kosteninformationen sowie Zusammenhang zum Preissetzungsverhalten bei Zusatzaufträgen im Großanlagengeschäft ♦	168
Abb. 35: Ausbaustufen einer Vertriebsrechnung auf der operativen Ebene mit prozentualen Angaben über die praktische Bedeutung	173
Abb. 36: Produkterfolgsrechnung nach Kunden auf Basis des Direct-Costing ♦	175
Abb. 37: Praxisbeispiel für den Aufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung auf der Basis des <i>Riebelschen</i> Konzepts ♦	177
Abb. 38: Entscheidungsrelevante Erlös- und Kostenaspekte bei der Entscheidung über Standardisierung/Differenzierung im internationalen Marketing ♦	181
Abb. 39: Ressourcenorientiertes Portfolio unter Berücksichtigung von Kostenentwicklungen ♦	183
Abb. 40: Beispiele für Personalportfolios ♦	187
Abb. 41: Graphische Darstellung einer einfachen Break-Even-Analyse ♦	191
Abb. 42: Rangfolgen der Produkte A, B, C bei einer vollkostenorientierten Zuschlagskalkulation und relativ gleichmäßiger Fix- und Gemeinkostenschlüsselung auf A, B und C	195
Abb. 43: Rangfolgen der Produkte A, B, C bei einer vollkostenorientierten Zuschlagskalkulation und Extremschlüsselung der Fix- und Gemeinkosten auf Produkt A	197
Abb. 44: Rangfolgen der Produkte A, B, C bei einer <i>Riebelorientierten</i> Teilkostenrechnung	198
Abb. 45: Rangfolge der 25 in der Unternehmenspraxis meistgebräuchlichen Kennzahlen aus Sicht der ersten und zweiten Managementebene in bezug auf die Sortimentspolitik ♦	200
Abb. 46: Entscheidungskriterien zur kurzfristigen Verfahrens- und Sortimentsgestaltung	204
Abb. 47: Die Beurteilung der Dienstleistung „Innerbetriebliches Rechnungswesen“ aus Sicht der Unternehmenspraxis im Lichte einer empirischen Studie ♦	209
Abb. 48: Vollkostenvergleich Make vs. Buy	211
Abb. 49: Make-or-Buy-Entscheidung auf der Grundlage kurzfristig variabler Kosten	213
Abb. 50: Make-or-Buy-Entscheidung beim Vorliegen von Engpässen	216
Abb. 51: CIM-Konzept ♦	217
Abb. 52: FuE-Kosten als Berechnungsbestandteil einer wettbewerbsrechtlich mißbräuchlichen Preisobergrenze gemäß <i>BGH</i> -Auffassung	226
Abb. 53: Beispiel für einen Projekt-Fortschrittsbericht als Basis für weiterführende Netzpläne ♦	227
Abb. 54: Sollkostenberechnung SK im FuE-Bereich	232

Abb. 55: Tabellarische und graphische Darstellung der integrierten Kosten- und Leistungsanalyse im FuE-Bereich mit ihren einzelnen Kenngrößen anhand eines Projektfalls aus der Praxis	235
Abb. 56: Graphische Interpretationshilfen zur Kosten- und Leistungsanalyse im FuE-Bereich	237
Abb. 57: Mögliche Bausteine eines Personalcontrolling ♦	240
Abb. 58: Beispiele für personalkostenorientierte Kennzahlen	243
Abb. 59: Bestimmungsgrößen der Personalkosten im Überblick	244
Abb. 60: Exemplarische Personalkostenstrukturierung nach Kostenarten und Regelmäßigkeit des Kostenanfalls einschl. einzelner Beispiele	245
Abb. 61: Beispiel einer personalwirtschaftlichen Leistungsbilanz mit Teilfaktoren	248
Abb. 62: Beispiel einer Personalbilanz	248
Abb. 63: Beispiel einer flexiblen Datenbankstruktur als Ausgestaltung einer <i>Riebelschen</i> Grundrechnung für Montagebetriebe auf der Basis einer relationalen Datenbank ♦	260
Abb. 64: Beispiel einer Kostenermittlung für die Verfahrenswahl nach dem Konzept der Grenzplankostenrechnung ♦	261
Abb. 65: Zahlenbeispiel für Alternativrechnungen bei der Standardkalkulation eines Klemmhebels	265
Abb. 66: Grenzplankostenrechnung mit Vollkostenanhang am Beispiel der Gießereindustrie	267
Abb. 67: Beispiel einer Koordinationskostenrechnung zur Entscheidung über die Organisationsalternativen I, II und III von Innovationsprozessen	270
Abb. 68: Angebotskostenschätzung mittels multivariater Verfahren ♦	275
Abb. 69: Dispositionsgrad einzelner Kostenarten ♦	277
Abb. 70: Unterschiedliche Aufgliederungsmöglichkeiten der Struktur und der Einflußgrößen des Planerlöses in verschiedenen Phasen eines Großprojekts ♦	281
Abb. 71: Leistungsabhängige und -unabhängige Kosten im Handwerksbereich	286
Abb. 72: Deckungsbeiträge I und II im Handwerksbereich	288
Abb. 73: Mögliche Deckungsbeitragsrechnungen im Handelssektor ♦	289
Abb. 74: Parallelstufen bei der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	291
Abb. 75: Grenzplankostenrechnung und <i>Riebelsches</i> Konzept im Vergleich ihrer einbezogenen Kostenpositionen im Handelssektor ♦	294
Abb. 76: Kennzahlen in ihrer unternehmenspraktischen Bedeutung für den Foodsektor eines Handelsunternehmens	296
Abb. 77: Break-Even-Analyse im Handelssektor mit dem Umsatz als Bezugsgröße ♦	297
Abb. 78: Planbezugsgrößenermittlung im Dienstleistungsbereich am Beispiel eines Geldinstituts mit Publikumsverkehr am Schalter ♦	300
Abb. 79: Prozentuale Bedeutung einzelner Rechnungssysteme und -varianten im Transportgewerbe	304
Abb. 80: Prozentuale Bedeutung einzelner Rechnungssysteme und -varianten im Unternehmensberatungsbereich	305
Abb. 81: Mögliches Kennzahlensystem für den Hochschulbereich	309
Abb. 82: Auswertungsziele von DELKOS	313
Abb. 83: Mögliche produktorientierte Kostenträger bei der <i>Deutschen Bundespost</i> im Rahmen von DELKOS	315
Abb. 84: Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung bei DELKOS	316

Abb. 85: Beispiel einer Erlösschlüsselung in DELKOS	317
Abb. 86: Controllertätigkeiten mit ihrem Bedeutungsgewicht in der Unternehmenspraxis ♦	327
Abb. 87: Kennzahlensystem im Marketingcontrolling unter Verwendung ausgewählter Rechnungswesendaten ♦	333
Abb. 88: Controllingrelevante Kennzahlen im Handel	334
Abb. 89: Allgemeine Kennzahlenpräferenz in der Unternehmenspraxis ♦	336
Abb. 90: Rangfolge grenzplankostenspezifischer Kennzahlen in der Sicht der Unternehmenspraxis ♦	337
Abb. 91: Controllerpräferenzen für Rechnungssysteme und ihre Akzeptanzreihenfolge ♦	337
Abb. 92: Grobstruktur einer daten- und methodenbankstützenden Controllingsoftware REMBA ♦	342
Abb. 93: Auswertungsebenen in einer Controller-Toolbox	343
Abb. 94: Die informatikgestützte Ausgestaltung der Kostenseite einer Grundrechnung ♦	345
Abb. 95: Betriebswirtschaftliche Methoden im Prototyp einer grundrechnungsgestützten Controllingsoftware ♦	345
Abb. 96: Bausteine einer Controllingsoftware aus Controllersicht ♦	345
Abb. 97: Bausteine einer Personalcontrolling-Software in ihrer praktischen Bedeutung	348
Abb. 98: Bausteine als Ausbaustufen des RK-Systems der SAP AG ♦	350
Abb. 99: Grunddaten im RK-System	351
Abb. 100: Bewertungsvorschriften für selbsterstellte Wirtschaftsgüter ♦	356
Abb. 101: Prinzip der „unvollständigen Plankosten“	361
Abb. 102: Maschinenbelegungspläne	368
Abb. 103: Zielfunktion zur Deckungsbeitragsoptimierung bei der Ablaufplanung ♦	371
Abb. 104: Minimierung ausgewählter Kostenpositionen als Zielfunktion bei der Auftragsplanung	372
Abb. 105: Zeitenminimierung als Zielfunktion bei der Ablaufplanung	372
Abb. 106: Typisches Bedeutungsgewicht einzelner Komponenten der Durchlaufzeit	363
Abb. 107: Beispiel einer Zielhierarchie bei der Ablaufplanung	3739
Abb. 108: Beispiel eines CPM-Netzplans einschl. Zeit- und Kostentabelle	377
Abb. 109: Typische Kostenverläufe bei der Netzplanung	379
Abb. 110: Gesamtkostenbetrachtung bei der Projektzeitverkürzung	381
Abb. 111: Beispiele für Außendienststeuerungskriterien und ihre jeweilige Vorteilhaftigkeit ♦	384
Abb. 112: Bestimmungsgrößen der Zielgröße „Umsatz in einem bestimmten Verkaufsgebiet“ ♦	385
Abb. 113: Beispiel zur Tourenplanung	387
Abb. 114: Zeitlich gestaffelt aufgebauter Tourendeckungsbeitrag in Abhängigkeit von der eingehenden Auftragsreihenfolge	388
Abb. 115: Bausteine einer Kundenerfolgsrechnung	389
Abb. 116: Preiskalkulationsformen im Handel	392
Abb. 117: Empirisch ermitteltes Innovationsverhalten im Handel	395
Abb. 118: Relativkostenblatt für die Produktgestaltungsmaßnahme „Verpackung“	398
Abb. 119: Ausgangsdaten einer Deckungsbeitragsflußrechnung	403

Abb. 120: Einzeleffekte im Zahlenbeispiel der Deckungsbeitragsflußrechnung	403
Abb. 121: Mögliche Bausteine einer Erlösstruktur- und -abweichungsanalyse ♦	407
Abb. 122: Einzeleffekte im Rahmen einer Ursachen-Erlösabweichungsanalyse	409
Abb. 123: Die empirische Bedeutung der Deckungsbeitragsflußrechnung	412
Abb. 124: Die Bedeutung einzelner FuE-Budgetierungsregeln in der Praxis ♦	415
Abb. 125: Beispiel eines strategischen Zusammenhangs zwischen FuE- und Beschäftigungsniveau bei einem Investitionsgüterhersteller, dargestellt anhand ausgewählter operationalisierender Indikatoren	419
Abb. 126: Empirisch ermittelte Bedeutung einzelner Rechnungszwecke im Logistikbereich	422
Abb. 127: Beispiel einer traditionellen Vollkostenrechnung im praktischen Logistikbereich	425
Abb. 128: Logistikkostenarten	427
Abb. 129: Produktkalkulation mit Berücksichtigung von Logistikkosten	428
Abb. 130: Beispiel eines Logistikleistungsberichts	431
Abb. 131: Konzept einer Expertenbefragung zur Ermittlung von Personalbedarfskennzahlen	435
Abb. 132: Mögliche Bezugsgrößen für die Personaleinsatz- und -kostenplanung im Nichtverkaufsbereich von Handelsbetrieben	437
Abb. 133: Mengengerüst einer Koordinationskostenrechnung	441
Abb. 134: Zahlenbeispiel einer Poolrechnung ♦	446
Abb. 135: GuV-Anhang als Fonds- bzw. Poolrechnung	448
Abb. 136: Abkürzungen und Symbole nach <i>Rodewald / Grüter</i>	452
Abb. 137: Graphische Darstellung strategischer Größen nach <i>Rodewald / Grüter</i>	453
Abb. 138: Strategische Kostenpositionen in einer unternehmensindividuell entwickelten Deckungsbeitragsrechnung ♦	456
Abb. 139: Beispiel einer einfachen LP-Rechnung bei der simultanen Produktions- und Absatzplanung	459
Abb. 140: Beispiel einer Grenzplankostenrechnung zur Ermittlung der relevanten Kosten im Rahmen eines Partnerservicevertrages	476
Abb. 141: Beispiel einer Kapazitätsplanung	486
Abb. 142: Beispiel für die Analyse von Kostenstellenkosten	487
Abb. 143: Beispiel einer unternehmensindividuellen Deckungsbeitragsrechnung	488
Abb. 144: Beispiel einer Abweichungsanalyse	490
Abb. 145: Vollkostenorientierte Fixkostenanalyse	490
Abb. 146: Einbindung von Controlling und Treasuring in die Unternehmensorganisation	491
Abb. 147: Beispiel einer komplexen Controllinghierarchie in Großunternehmen	494
Abb. 148: Organisatorische Einordnung des Herstellkostencontrolling in eine Unternehmensdivision	495

Alle mit ♦ markierten Abbildungen sind kurzkommentiert (vgl. Vorwort).