

ANHANG 2: Bezeichnungen und Begriffe



Im folgenden finden Sie die wichtigsten Begriffe der Controlling-Fachsprache. Nehmen Sie diese ca. 50 Begriffe, ergänzen Sie um Stichworte, die in Ihrer Branche bzw. Ihrem Unternehmen wichtig und gebräuchlich sind und fügen Sie Ausdrucksweisen Ihrer eigenen „Hausprache“ hinzu - dann haben Sie ein **Hauslexikon** als Nachschlagewerk.

ABC-Analyse: Die ABC-Analyse nimmt eine Einteilung von Lagergütern nach ihrem relativen Anteil am Wert des gesamten Lagerbestandes in A-Güter, B-Güter und C-Güter vor. In der Praxis hat sich gezeigt, daß meist ein relativ kleiner Teil der Güterarten den Hauptanteil am gesamten Lagerbestandswert repräsentiert (sog. A-Güter). Auf die Controllerarbeit übertragen ist die ABC-Analyse ein Werkzeug, um Prioritäten zu bilden. Dadurch, daß man Kunden oder Produkte in die Kategorien A, B und C einteilt, kann man erkennen, wo sich gezielte Maßnahmen lohnen oder wo detailliert budgetiert werden soll. Die ABC-Analyse ist also ein wichtiges Prinzip, um den Nutzen von Strukturkosten zu überprüfen.

Abgrenzungen: Die Abgrenzungen unterscheiden Aufwand und Ertrag aus der Finanzbuchhaltung auf der einen Seite von Kosten und Leistungen in der Kostenrechnung auf der anderen Seite. Nicht in die Kostenrechnung gehören Beträge, die nichts mit dem Betriebszweck zu tun haben. Dazu gehören neutrale und außerordentliche Aufwendungen und Aufwendungen für nicht betriebsnotwendige Liegenschaften, aber auch Spenden, Schenkungen und Aufwendungen für Spekulationsgeschäfte. Sinngemäß das Gleiche gilt für die Abgrenzung von betrieblichen und betriebsfremden Erträgen.

Zeitliche Abgrenzung wird auch zur Gewinn-Glättung vorgenommen, indem vor allem Kosten von einer Periode in die andere verschoben werden, um nicht allzu gute oder allzu schlechte Ergebnisse vorzulegen. Diese Methode ist aber unter Controllern verpönt. Da Controller Abweichungen nicht als Schuldbeweise betrachten, sondern als Anlaß zum Nachdenken, sollten auch die Ergebnisse nach dem effektiven, ereignisorientierten Kosten- und Erlösanfall einer Periode dargestellt werden.

Zur Zeit besteht die Tendenz, ausgelöst durch die Bewertungsvorschriften IAS (International Accounting Standards) und US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), im (inner-)betrieblichen Rechnungswesen möglichst nur noch aufwandsgleiche Kosten auszuweisen. Dadurch sollen kalkulatorische Kostenarten verschwinden, dafür können Abwertungen, z. B. auf Debitoren und Lager, als Kosten berücksichtigt werden. Damit läßt sich das nach außen präsentierte Ergebnis leichter mit dem internen abstimmen, aber man vernachlässigt, daß mit der Berichterstattung nach außen und dem betrieblichen Rechnungswesen unterschiedliche Rechenzwecke verfolgt werden.

Abweichungen: Abweichungen sind Differenzen zwischen einer Plangröße (eventuell Sollgröße) und einer Istgröße und daher Anlaß für Führungskräfte, über mögliche Steuerungsmaßnahmen nachzudenken und solche auch einzuleiten. Mit Hilfe der Abweichungsanalyse werden die Ursachen einer Plan - Ist -, bzw. Soll - Ist - Abweichung ermittelt.

Der Begriff Abweichung hat sich etabliert, obwohl damit unbeabsichtigt der Eindruck erweckt wird, man wolle eine Schuld zuweisen. Ersatzweise könnten auch die Begriffe Differenz, Unterschied, Zielerreichungsgrad oder Delta verwendet werden.

Für die Controllerarbeit, die das Controlling der Manager unterstützen soll, sind sämtliche Abweichungen relevant, sowohl diejenigen, die sich im finanzwirtschaftlichen Bereich ergeben als auch solche, die aus reinen Leistungsvergleichen oder durch die Marktbeobachtung entstehen - also auch Abweichungen bei strategisch relevanten Größen wie Kundenzufriedenheit, Termintreue oder Marktanteil („Balanced Score Card“-Denkweise).

Activity Based Cost: Es geht um das Erkennen und Benennen. Erkennen ist die Art der Tätigkeit. Ist es eine Tätigkeit/Aktivität, die verändernd, das zu verkaufende Produkt physisch ausformend, eingesetzt ist? Dann ist diese Aktivität und deren Kosten Bestandteil der Produktkosten. Ist es eine Aktivität, die in einer organisatorischen Maßnah

me besteht - z.B. darin, einen Auftrag zusammenzustellen - ist sie mit ihren kostenmäßigen Spiegelbildern Bestandteil der Strukturkosten. Zu Activity Based Cost gehört die Philosophie, von den Aufgaben/Tätigkeiten und den Maßnahmen her Activities zu planen. Soweit ist ABC verwandt mit Zero Base Budgeting. Die Hauptanwendungen sind dort, wo es sich um die weniger faßbaren Sachverhalte handelt, die meist im Rahmen der Strukturkosten angesiedelt sind. Im deutschen Sprachgebrauch kommt Activity Based Cost auch unter der Bezeichnung Prozeßkostenrechnung vor.

Auftrag: Während Kostenstellen den Ort der Kostenentstehung beschreiben, (Wo entstehen die Kosten?) wird in vielen Unternehmen zusätzlich die Frage gestellt: Für was sind Kosten angefallen?

Der Auftrag ist damit als Kostensammler zu verstehen, auf den zweckgerichtet Kosten und Erlöse kontiert werden. Es werden generell innerbetriebliche Gemeinkostenaufträge (wie Messeaufträge, Wartungsarbeiten, Werbeaktionen), Investitionsaufträge und Aufträge mit Kostenträgercharakter unterschieden.

Beeinflussbare Kosten: Beeinflussbare Kosten sind Kosten, für die der Leiter einer Organisationseinheit (Kostenstelle, Service Center, Profit Center) direkte Verantwortung trägt, da er sie auch selbständig beeinflussen kann. Dazu gehören diejenigen Kostenarten einer Kostenstelle, die dieser eindeutig zugeordnet werden können; auch die direkt erfaßbaren sekundären Kostenarten; nicht jedoch geschlüsselte Umlagen.

Für die in ihrem Organisationsbereich direkt beeinflussbaren Kosten soll jede Führungskraft auch die Verantwortung übernehmen. Deshalb müssen die Controller dafür sorgen, daß sämtliche Kosten des Unternehmens als Einzelkosten einer Kostenstelle, eines Produkts oder eines Auftrags erfaßt werden können. Das ermöglicht auch eindeutiges Responsibility Accounting (Verantwortlichkeitsrechnung).

Benchmarking: ist ein Analyse- und Planungsinstrument, das einen Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem „Klassenbesten“ der Mitbewerber und darüber hinaus auch Vergleiche mit branchenfremden (best practice) Unternehmen erlaubt. Es ist somit ein Prozeß, der Produkte, Methoden, Abläufe und Strukturen betrieblicher Funktionen einem oder mehreren anderen Unternehmen gegenüberstellt, um Rationalisierungspotentiale oder Qualitäts- und Leistungssteigerungspotentiale aufzudecken.

Berichtswesen: Durch die Berichterstattung soll schriftlich, nach Möglichkeit und Bedarf auch mündlich, dargelegt werden, wieweit einzelne berichtende Einheiten ihre Ziele erreicht haben, wo sie davon abgewichen sind, was die wichtigsten Gründe dafür sind und mit welchen Korrekturmaßnahmen die Führungskräfte vorsehen, die Abweichungen zu beseitigen. Ein controllingtaugliches Berichtswesen basiert im Kern auf einer Planungsrechnung, in der die Unternehmensziele in Zahlen umgesetzt sind.

Zum Vergleich mit dem Ziel gehört die Erwartungsrechnung, die aus der Sicht der jeweils verantwortlichen Führungskräfte aufzeigt, welche Kosten, Erlöse oder Leistungen als Folge der Korrekturmaßnahmen bis zum Periodenende (meist Jahresende) zum bisherigen Ist zusätzlich zu erwarten sind.

Die Gestalt des Berichtswesens hängt von den Organisationsstrukturen und den Abläufen im jeweiligen Unternehmen ab. Es gibt zwar viele Vorschläge für den Aufbau von Kennzahlensystemen, doch richtet sich die definitive Aufbereitung nach den Bedürfnissen der verantwortlichen Personen im Betrieb. Berichtswesen umfaßt ausgehend von den Daten alle formellen internen und externen Informationen, die den (Linien-) Verantwortlichen für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. So verstanden ist Berichtswesen Teil eines Management-Informationssystems über Finanzen, Kunden Innovationen und Prozesse („Balanced Score Card“ = Punktekarte beim Golfspiel).

Betriebsergebnis: Das Betriebsergebnis oder operative Ergebnis, resultierend aus der Gewinn- und Verlustrechnung, zeigt, was das Unternehmen mit dem Betriebszweck verdient hat, also vor Abzug von Ertragsteuern und Zinsen. Es wird auch als EBIT (**E**arnings **B**efore **I**nterest and **T**axes) bezeichnet.

Betriebsnotwendiges Vermögen: Als betriebsnotwendiges Vermögen bezeichnet man die Aktivseite der Bilanz (Vermögen), bereinigt um alle nicht betriebsnotwendigen (im Prozeß der Leistungserstellung und -verwertung nicht involvierten) oder betriebsfremden Positionen. Für Zwecke der Unternehmensführung ist das vorhandene produktive Potential, sprich das Vermögen von Belang, nicht das investierte Kapital (Finanzierungsseite). Ist eine Bilanz bereinigt, stimmt das betriebsnotwendige Vermögen mit der Bilanzsumme überein.

Bewegungsbilanz / Kapitalflußrechnung: Die Bewegungsbilanz zeigt die Veränderung der Bestandskonten zwischen zwei Bilanzstichtagen (reine Differenzbetrachtung). Es wird detailliert dargestellt, aus welchen Quellen des Unternehmens in der Berichtsperiode Mittel zugeflossen sind (Mittelherkunft) und wofür sie verwendet wurden (Mittelverwendung).

Die Mittelherkunft resultiert aus dem Cash Flow, aus Erhöhung der Schulden (Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital) und Abnahme von Vermögensbeständen (Lagerabbau, Verkauf von Anlagen), die Mittelverwendung ergibt sich aus Vermögenszunahmen (Investitionen ins Anlagevermögen, Debitorenwachstum) und Schuldenabnahme (Rückzahlung eines Kredites, Abnahme der Lieferantenverbindlichkeiten). Die Kapitalflußrechnung gewährt somit Einblick in die finanzwirtschaftlichen Vorgänge eines Unternehmens und stellt die Liquiditätsveränderungen dar. Die für die Unternehmensführung wichtigste Form der Kapitalflußrechnung ist diejenige, die die Veränderung des Nettoumlaufvermögens durch das operative Geschäft nachvollzieht.

Bezugsgrößen / Leistungsarten: Bezugsgröße oder Leistungsart ist der Maßstab der Leistung einer am Produktionsprozeß beteiligten Kostenstelle. Sie soll die Abhängigkeit der Kostenstellenkosten von der erbrachten Kostenstellenleistung verursachungsgerecht darstellen. In vielen Kostenstellen ist die Bezugsgrößeneinheit die Mitarbeiter- oder die Maschinenstunde. Es kann aber auch sein, daß sich die Leistung besser in Stück, Laufmeter, Quadratmeter oder Kilogramm etc. messen läßt.

Break-even-point: Absatzvolumen, bei dem alle Kosten gedeckt sind („Gerade-eben-Punkt“, Gewinnschwelle).

Budget: Das Budget ist der zahlenmäßige Ausdruck der Planung - also das Budget von Umsatz, Kosten und Finanzen. Budget heißt nicht, daß es auch ausgegeben werden muß, sondern es ist eine Anleitung, eine „Leitplanke“, um wirtschaftlich hinzukommen. In der Arbeit des Controllers ist das Budget deshalb ein zentrales Konzept, weil hier die Quelle ist für den Vergleich mit dem Ist. Das Wort Budget gehört auch in die Nachbarschaft der Führung durch Ziele. Eine Zielvereinbarung wie z.B. Umsatz oder Kosten ist im Budget niedergelegt. Deshalb ist ein Budget auch im Konsens zu erarbeiten.

Cash-Flow: Finanzielle Manövriermasse, die für Investitionen, neue Produkte oder neue F & E-Projekte verfügbar ist. Der Cash-Flow ist Ausdruck für die Finanzkraft eines Unternehmens; er besteht aus dem Gewinn zuzüglich den Abschreibungen (vereinfacht). Dabei kann es zweckmäßig sein, das Cash-Flow-Ziel in einem Prozentsatz - also in Form einer Kennzahl - auf den Umsatz auszudrücken. Das Cash-Flow-Ziel ist dann eine Fessel für die Umsatzexpansion. Der Umsatz darf nur in dem Ausmaß expandieren, im dem auch der Cash-Flow mitwächst. Nur so ist die finanzielle Stabilität gewährleistet, d.h. die Fähigkeit, Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren. Nicht selten wird bei wachsendem Umsatz übersehen, daß auch ständig mehr Kapital eingesetzt werden muß, z.B. bei den Kundenforderungen sowie im Lager.

Cash-Flow Statement / Kapitalflußrechnung / Mittelflußrechnung:

Jahresüberschuß

+ Abschreibungen auf das Anlagevermögen

+ Zuführung zu langfristigen Rückstellungen

controller akademie

≡ Cash Flow I

- dazukommende Debitoren (oder umgekehrt)
- + abnehmende Bestände (oder umgekehrt)
- dazukommende Werke in Arbeit
- + dazukommende Anzahlungen von Kunden
- + dazukommende Kreditoren (oder umgekehrt)
- + dazukommende kurzfristige Rückstellungen (oder umgekehrt)

≡ Cash Flow II from operations

- dazukommende Investitionen (oder umgekehrt)
- Tilgung langfristiger Schulden (oder umgekehrt)

≡ Free Cash Flow (nach Zinsen)

- Tilgung kurzfristiger Schulden
- = Veränderung des Kontos Flüssige Mittel

Nach IAS 7 sind Ertragsteuer- und Dividendenzahlungen separat darzustellen.

Controlling: Controlling bedeutet Steuern oder Regeln. Das heißt Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele. Der Controller sorgt dafür, daß jeder sich selber kontrollieren kann im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne. Controller-Arbeit ist ökonomische Begleitung für das Management bei Zielfindung und Zielerreichung. Das Controlling betreibt als Führung durch Ziele (Management by Objectives) jeder Manager selbst. Der Controllerdienst organisiert das Controlling durch Werkzeuge oder Denkzeuge sowie Anwendungsberatung. Das Controlling als Prozeß oder Denkweise entsteht durch Manager und Controller im Team.

Deckungsbeitrag: Überschuß des Erlöses über die Produktkosten, also jener Teil des Erlöses, den das Produkt nicht für sich selbst braucht, sondern für die Regie übrig läßt, d.h. für die Deckung der Strukturkosten und - wenn die Regie gut war - für den Gewinn. Deckungsbeiträge sind ein verkaufsbezogener Sachverhalt; sie setzen voraus, daß fakturiert ist.

Deckungsbeitragsrechnung: Management-Informationen-System zur Planung und Steuerung der Unternehmung zum Gewinnziel mit der Doppelaufgabe

- a) Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf den Gewinn besser beurteilen zu helfen („decision accounting“),
- b) Ziele in Zahlen zur Leistungsbeurteilung von Führungskräften finden zu helfen („responsibility accounting“).

Deckungsbeitragsrechnung bedeutet zugleich Marketing-Denkweise, das Denken vom Kunden her. Die Aussageform der Deckungsbeitragsrechnung macht Marktplanung, technische und organisatorische Strukturen daraufhin transparent, ob sie im Ensemble zum Ergebnisziel führen.

Dispositive Planung: Planung der korrektiven Maßnahmen als Folge von Abweichungen und Darstellung der zahlenmäßigen Auswirkung dieser Maßnahmen in der Erwartungsrechnung.

Einzelkosten: Einzelkosten können mittels Beleg einem bestimmten Bezugsobjekt zugeordnet (dahin kontiert) werden. Die Bezugsobjekte richten sich je nach dem Auswertungszweck: Produkte, Dienstleistungen, Aufträge, Kostenträger, Projekte, Profit Center, Sparten, Kostenstellen (Abteilungen, Regionen, Niederlassungen). Die Kostenerfassung sollte so organisiert werden, daß für sämtliche zu belastende Kostenelemente klare Belege und eine eindeutige Kontierung bestehen. Die Einhaltung dieser Regel ist die Voraussetzung für eine verantwortungsgemäße Kostenrechnung.

Erfahrungskurve: Empirisches Gesetz, daß bei Verdopplung der Mengen die Kosten je Stück sich um 20 bis 30% reduzieren lassen müßten. Das ist der ständige, im einzelnen gar nicht so recht wahrnehmbare, aber sich stets addierende Fortschritt (Kaizen). Da haben wir etwas am Rezept X geändert, da am Teilaggregat Y uns etwas Neues ein

fallen lassen; dies gab eine Idee für Produktionsstufe Z usw. Also: Man hat dazugelernt. Dies geschah so etwa auch unter dem Motto: „I work better under pressure“. Wenn man sich beim Ringen um Marktakzeptanz anstrengen muß, fällt einem auch etwas ein.

Erwartungsrechnung: Die Erwartungsrechnung ist die logische Fortsetzung des Soll-Ist-Vergleichs. Darin werden die Erwartungen der Führungskräfte für die verbleibende Planperiode abgefragt, quantifiziert und qualifiziert, um zu erkennen, ob es bis zum Jahresende (oder bis zum Planende) gelingen wird, die festgelegten Ziele zu erreichen. Gesucht wird das voraussichtliche Ist, weshalb man auch von einer Ist-Wird-Rechnung spricht. Auf der Basis der bisher erreichten Resultate, der gewonnenen Erfahrungen und des noch verbleibenden Plans überlegen sich die Führungskräfte Korrekturmaßnahmen und deren Auswirkungen. In Zusammenarbeit mit Controllern werden die quantifizierten Erwartungen von Kostenstellen, Kostenträgern und Erlösträgern zusammengefaßt und verdichtet, um beurteilen zu können, ob die finanz- und erfolgswirtschaftlichen Ziele realisierbar sind, bzw. wie groß die Abweichung vom Plan nach „latest estimate“ sein wird. Die Erwartungsrechnung beruht auf dem Prinzip der Vorkopplung und ist damit eine zukunftsorientierte Betrachtung - „feed forward“.

Finanzplan: Finanzplanung soll die Liquidität und die Stabilität des Unternehmens aufrechterhalten. Im mehrjährigen Zeitraum geht es darum, das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital (Stabilität) unter Berücksichtigung der vorzunehmenden Investitionen und entsprechend den Vorgaben im Leitbild auszugestalten. Es ist also zu überlegen, ob die Zukunft des Unternehmens unter Beibehaltung der Zahlungsfähigkeit finanzierbar ist. Dazu muß man planen, welche Finanzmittel wann in den Planjahren benötigt werden und woher diese wann kommen sollen. Als Instrument eignet sich die Plan - Kapitalflußrechnung (Gestaltung der strukturellen und strategischen Liquidität).

Im kurzfristigen Bereich ist durch geeignete Vorausschau sicherzustellen, daß die Zahlungsfähigkeit jederzeit gewährleistet ist. Dazu sind ausgehend von den Bilanzbeständen und den Bewegungen in der Gewinn- und Verlustrechnung die Einzahlungen und die Auszahlungen termingerecht zu planen. Das dabei eingesetzte Instrument ist das Zahlungsbereitschaftsbudget oder der Liquiditätsplan mit Erwartungsrechnung (Finanz-Controlling).

Gemeinkosten: Gemeinkosten sind das Komplement zu den Einzelkosten. Können Kosten einem Bezugsobjekt (z.B. Kostenstelle) eindeutig via Beleg zugeordnet werden, dann sind es Einzelkosten, oder sie fallen für dieses und andere Bezugsobjekte gemeinsam an, dann sind es Gemeinkosten. Das Gehalt eines Abteilungsleiters einer Produktionswerkstatt ist Bestandteil der Einzelkosten dieser Abteilung; dagegen Bestandteil der Gemeinkosten, bezogen auf die Aufträge, die diese Abteilung durchlaufen.

Gewinnziel / Gewinnplanung: Das Gewinnziel oder Gewinnbedarfsbudget beinhaltet als Plan alle Anforderungen, die vor Abzug von Ertragsteuern und von Zinsen an den Gewinn gestellt werden. Dazu gehören vor allem: Zinsen für betriebsnotwendiges Fremdkapital, Ausschüttungen für das Eigenkapital, Ertragsteuern, geplante Zuwendungen an Dritte oder an das Personal, die aus dem Gewinn zu bezahlen sind, geplante Bildung neuer Rücklagen/Reserven (Investition in die Zukunft des Unternehmens), langfristige Rückstellungen, die nicht als Kostenbestandteile berücksichtigt wurden.

Anforderungen an das investierte betriebsnotwendige Vermögen von:		4,52 Mio.
seitens des Personals:	Dotierung der Personalfürsorgestiftung	80.000
seitens der Banken:	8 % auf die Hypothek von 0,8 Mio.	64.000
	10 % auf durchschn.1,6 Mio. kurz- und langfristige Darlehen	160.000
seitens der Aktionäre:	10 % Dividende auf 1,0 Mio. gezeichnetes Aktienkapital	100.000
seitens des Unternehmens		
zur Existenzsicherung:	Zuführung zu den Rücklagen (Reserven)	140.000
seitens des Staates:	60 % vom Gewinn vor Ertragssteuern (Beispielsatz)	360.000
Total Gewinnbedarf:		904.000
steuerbarer Gewinn:	600.000	
abz. 60 % Steuern	<u>360.000</u>	
Reingewinn	<u>240.000</u>	
Dies ergibt einen Ziel-ROI (Return on Investment) von 20%		
$904.000 / 4.520.000 = 20\%$		

Der Ziel-Cash Flow (ZCF) setzt sich aus dem Abschreibungsbudget und dem Gewinnbedarfsbudget zusammen. Bezieht man diesen auf das investierte betriebsnotwendige Vermögen, ergibt sich der CF ROI.

Innerbetriebliche Leistungen: Innerbetriebliche Leistungen erbringt eine Kostenstelle für eine andere. Kann der Leistungsaustausch gemessen werden und ist die Menge der bezogenen Leistung von der Istleistung der beziehenden Stelle abhängig, werden die innerbetrieblichen Leistungen gemäß Arbeitsrapporten verrechnet. Kann der Leistungsaustausch nicht eindeutig gemessen werden, legt man die Kosten nach einem vorgängig festgelegten Schlüssel um (Kostenumlage) oder vereinbart einen Versorgungsvertrag (Deckungsziel). Innerbetriebliche Leistungsverrechnung wird immer mit den Plankostensätzen durchgeführt, die sich aus der Jahresplanung ergeben. Dadurch weiß die empfangende Stelle, mit welchen Belastungen sie im Laufe des Jahres zu rechnen hat. Abweichungen in der leistenden Stelle werden nicht weiterverrechnet, da sie nur in den Verantwortungsbereich der leistenden Stelle gehören.

Kalkulation: Errechnung von Kosten je Stück oder je Auftrag; dabei Ermittlung der Produktkosten nach Verursachung; Zuordnung direkter Strukturkosten nach Inanspruchnahme und allgemeiner Strukturkosten pauschal bzw. nach Tragfähigkeit. Kalkulationen bilden den Einstieg in die Erarbeitung der Preisziele und dienen nach Festlegung dieser Ziele als Preissicherung.

Kostenart: Eine Kostenart bezeichnet die Art der in einer Kostenstelle oder in einem Kostenträger auftretenden Kosten. Die wichtigsten Kostenartengruppen sind:

- Personalkosten (Löhne & Gehälter, Zulagen, Überzeiten, Temporärpersonal, Sozialleistungen),
- Materialkosten (Roh- und Hilfsmaterial, Betriebsstoffe, ab Lager bezogene Baugruppen und Einzelteile),
- Fremdleistungen (Leistungen von Dritten, die nicht zu Material oder Reparaturen gehören)
- Unterhalts- und Reparaturkosten
- übrige Kosten (Spesen, Reisespesen, Bewirtung, Mieten, Porti, Telefon, usw.)
- Umlagekosten (Kostenbelastungen von anderen Kostenstellen für innerbetriebliche Leistungen wie z.B. Gebäudedekosten, Lagerkosten, Leitungs- und Administrationskosten)
- kalkulatorische Abschreibungen (betrieblich notwendige Abschreibungen für die in der Kostenstelle installierten Anlagen und eventuellen Lagerbestände)
- kalkulatorische Zinsen (betrieblich notwendige Verzinsung des in einer Kostenstelle investierten Vermögens).

Die Kostenartenrechnung erfasst und gliedert alle im Laufe einer Periode angefallenen Kostenarten. Die Fragestellung lautet: Welche Kosten sind entstanden? Die Kostenartenrechnung ist also keine besondere Art von Rechnung, sondern lediglich eine geordnete Darstellung der Kosten. Die Kostenerfassung geschieht durch die Kontierung der Belege in den vorgelagerten Rechnungswesensystemen (Kreditoren -, Lohn -, Materialbuchhaltung usw.).

Kostenstellenrechnung: Die Kostenstellenrechnung ist einer der drei Hauptteile der Kostenrechnung und dient der Steuerung und Kontrolle der Kostenstellenkosten (Kostenstellenbudgets) sowie als Basis zur Berechnung von Kostensätzen, Zuschlags- und Verrechnungssätzen für die Kalkulation. Sie beantwortet die Frage, wo Kosten entstanden sind oder entstehen sollen. Kostenstellen sind Orte, wo die Kosten entstehen und werden nach den zu verrichtenden Arbeiten gebildet. Erstes Gliederungskriterium ist der Organisationsplan eines Unternehmens. Für jeden Verantwortlichkeitsbereich wird mindestens eine Kostenstelle gebildet. Dann ist zu fragen, ob die Leistung der Stelle mit einer Bezugsgrößeneinheit eindeutig gemessen werden kann und ob diese Bezugsgröße zudem die Kostenverursachung in der Stelle richtig darstellen kann. Wenn nicht, ist eine Aufteilung in mehrere Kostenstellen oftmals sinnvoll.

Kostenträgerrechnung: Unter einem Kostenträger versteht man, abhängig vom Auswertungszweck, ein einzelnes Stück, einen Auftrag (Kunden- oder Fertigungsauftrag), eine Charge, ein Produkt oder eine Produktgruppe. In Dienstleistungsunternehmen sind Kostenträger z.B. ein Projekt, ein Kredit, ein Versicherungszweig (bis zum Einzelvertrag), eine Theateraufführung, eine Operation im Krankenhaus, ein bearbeiteter Bauantrag in der Stadtverwaltung. Mit der Kostenträgerrechnung soll gezeigt werden, wofür - für welche Produkte und Leistungen - die Kosten entstehen. Man will erkennen können, wie hoch die Kosten sind, die ein Produkt als Produktkosten verursacht bzw. als zugeschlüsselte Strukturkosten zu tragen hat.

Kostenträgerrechnung ist ein Sammelbegriff für:

- Kalkulation (Einzelstück- oder Auftragsbetrachtung)
- Stückkalkulation, Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation eines Auftrags
- Kostenträgerzeitrechnung (Nachweis der Kosten aller in einer Periode hergestellten Produkte)
- Plankostenträgerrechnung, Istrechnung, Soll-Ist-Vergleich, Bewertung der Bestandsänderungen.

Wenn Kosten und Leistungen exakt pro Fertigungsauftrag erfaßt werden, kann dieser mitlaufend nachkalkuliert werden und es ist ebenso möglich, verdichtete Nachkalkulationen für Kundenaufträge, für Halb- und Fertigprodukte oder für ganze Produktgruppen aufzubauen. Die Wahl der untersten hierarchischen Ebene in der Kostenträgerrechnung (meistens der Fertigungsauftrag) bestimmt den möglichen Detaillierungsgrad der Auswertungen.

Der Begriff Kostenträger ist typisch für absenderorientiertes Denken im Rechnungswesen. Man will sämtliche Kosten des Unternehmens auf die Kostenträger verrechnen, um erkennen zu können, inwiefern diese Kosten auch durch die Marktpreise gedeckt werden. Dies kann aber nie richtig gelingen, weil kein direkter Verursachungszusammenhang zwischen hergestellter und verkaufter Menge und Strukturkosten besteht. Berechnet man in der Kostenträgerrechnung die vollen Herstell- oder die Selbstkosten, muß man sich immer darüber klar sein, daß die entstehenden Werte nie exakt sein können.

Die Nachkalkulation stellt die Istkosten eines Produktes oder Auftrags fest. Mit der Auftragsnachkalkulation wird ermittelt, inwiefern die Istkosten eines Auftrags von den vorkalkulierten Kosten dieses Auftrags abgewichen sind.

Kostentreiber (cost driver): Cost driver oder Kostentreiber sind in der Prozeßkostenrechnung verwendete Einflußfaktoren (Bezugsgrößen), die die Veränderung bzw. den Anstieg der Strukturkosten darstellen sollen. Dahinter steckt die Denkweise, daß die Strukturkosten von den Vorgängen getrieben werden. Wenn z.B. die durchschnittliche Auftragsgröße sinkt, müssen für den gleichen Umsatz immer mehr Rechnungen geschrieben werden, was bei Erschöpfung der vorhandenen Kapazität zu zusätzlichem Personalbedarf und damit zu höheren Strukturkosten führt. Controller sollen deshalb aufzeigen, wie sich das Anspruchsdenken der Führungskräfte (und der Kunden) in Zusatzleistungen und damit sprunghaft in höheren Strukturkosten auswirkt.

Kostenwürfel: Stellt die Kostensachverhalte in ihrer Vernetztheit in drei Dimensionen dar: Produktkosten / Strukturkosten (senkrechte Achse); Beeinflußbarkeit kurz- oder langfristig (waagrechte Achse); Einzel- und Gemeinkosten (Achse in die Tiefe). Der Kostenwürfel ist ein Erklärungsmodell, keine neue Kostentheorie. Für die 3. Dimension gilt es, die Erfassbarkeit zu organisieren, auch durch interne Leistungsverrechnung, um möglichst viele Kosten als Einzelkosten darstellen zu können. Dadurch wird ihre Beeinflußbarkeit erhöht.

Leitbild: Das Leitbild bildet die Grundlage der Unternehmensführung, indem es den Mitarbeitern die Hauptziele und die Rahmenbedingungen für das gesamte Unternehmensgeschehen aufzeigt. Ein klares Leitbild beantwortet die Frage: „Wer wollen wir sein und welche Geschäfte wollen wir betreiben?“ Es ist schriftlicher Ausdruck der Unternehmensidentität (Corporate Identity). Damit wird beschrieben, wie ein Unternehmen sein Verhalten und sich selbst in der Öffentlichkeit darstellt. Konsequenter gepflegte Unternehmensidentität führt zu hoher Marktgeltung, die ein Schlüssel zu besserem Markterfolg sein kann.

Klärung und Formulierung des Leitbilds gehören zu den Arbeiten der strategischen Planung. Leitbilder dienen der Ausrichtung und Motivation aller Mitarbeiter. Entscheidend ist, daß die Leitbildinhalte nicht nur dokumentiert, sondern von den obersten Führungskräften kommuniziert und vorgelebt werden.

Liquidität: Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, mit vorhandenen Vermögensbestandteilen allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können. Man unterscheidet die strukturelle oder strategische Liquidität, die sich aus dem Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) sowie aus den freien Kreditlimiten ableitet, sowie die dynamische Liquidität, die mit dem Zahlungsbereitschaftsplan zur kurzfristigen Steuerung der Geldbestände (Cash Management) herangezogen wird. Das Nettoumlaufvermögen ist die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital und zeigt die finanzielle Manövrierfähigkeit des Unternehmens für das laufende Geschäft auf.

Manager, Management: Als Manager bezeichnet man ein Mitglied des Unternehmens, das (normalerweise) andere Personen führt. Der Begriff Manager ist nicht an eine bestimmte Hierarchiestufe gebunden. Manager, die auch Geschäftsleitungsmitglieder sind, sind „Executives“. Management ist die Führung komplexer sozialer Systeme und bedeutet, daß die gegenseitigen Beziehungen zwischen Menschen und Sachen in Entscheidungen und in der realen Umsetzung ganzheitlich berücksichtigt werden, also das gesamte System und seine Verbindungen zu seinen Umwelten umfassen.

Management-Erfolgsrechnung: Der Managementenerfolg ist die Zielgröße für die operative Gesamttätigkeit eines Unternehmens. Er entsteht durch die Addition von Standardergebnis und Saldo des Abweichungsresümees. Im Abweichungsresümee werden - als Bestandteil der Kostenrechnung - alle Abweichungen nach Ursachen und Verantwortungsbereichen zusammengefaßt, die nicht in der Verkaufserfolgsrechnung enthalten sind. Der Managementenerfolg wird daher aus der Verkaufserfolgsrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Standardergebnis) und aus der Kostenrechnung zusammengefaßt. In der Planungsphase stimmen Managementenerfolg und Standardergebnis überein, da noch keine Abweichungen aus der Kostenrechnung zu berücksichtigen sind.

Um vom Managementenerfolg zum handels- oder steuerrechtlichen Bilanzergebnis überleiten zu können, benötigt man schließlich noch die Abstimmbrücke, in der alle in der führungsorientierten Rechnung anders als in der Bilanz bewerteten Positionen aufgeführt werden. In einer Periode resultiert ein positiver Managementenerfolg dann, wenn unter Berücksichtigung der Isterlöse und der Istkosten ein besseres Ergebnis als das geplante Zielergebnis entsteht. Der Managementenerfolg ist somit das Betriebsergebnis nach Berücksichtigung des Zielgewinns.

Mengengerüst / Wertgerüst: Das Mengengerüst eines Produktes oder einer Leistung wird durch seine technischen Grunddaten bestimmt. Es findet sich einerseits in der Stückliste (benötigtes Material) und andererseits im Operations- oder Arbeitsplan (Vorgabezeiten in den Kostenstellen und Rüstzeiten). Durch Verknüpfung mit dem Wertgerüst lassen sich die Material- und die Fertigungskosten einer Einheit oder eines Auftrages berechnen.

Eine Stückliste enthält Information über die Zusammensetzung eines Produkts und listet die bei der Herstellung zu verwendenden Einkaufs- und Einzelteile sowie die Halbfabrikate auf. Für jedes dieser Teile wird auch die Vorgabemenge (im Sinne eines zu erreichenden Ziels) festgehalten.

Unter Rüstzeit versteht man die Zeit, die in einer Kostenstelle für das Umrüsten einer bestimmten Maschine benötigt wird, damit nachher ein anderes Gut auf dieser Maschine gefertigt werden kann. Rüstzeiten definieren die Spezifikation des Produkts und gehören zu den Produktkosten.

Ergänzung zum Mengengerüst ist das **Wertgerüst**. Es ist die wertmäßige Basis zur Kalkulation eines Produkts oder einer Dienstleistung. Dazu gehören:

- Plan- oder Standardpreise des im zu kalkulierenden Produkt zu verwendenden Materials,
- Kostensätze der Kostenstellen der Fertigung,
- eventuell geplante Lohnsätze pro Stunde, sofern Einzellöhne Aufträgen und Produkten direkt belastet werden können.

Moderation: Für Controller ist Moderation eine Methode und Verhaltensform der Gesprächsführung, da sie Manager bei der Entscheidungsfindung unterstützen sollen. Durch Beherrschen und geschicktes Einsetzen verschiedener Moderationstechniken (Brainwriting, Mind Mapping, Kreativitätstechniken, begleitend geführtes Protokoll, Sitzungsleitung) können Controller das kreative Potenzial von Gruppen fördern und den Ablauf von Entscheidungsprozessen wirksam lenken.

Operative Planung: Sie soll die Frage beantworten, ob wir „die Dinge richtig tun“. Hier ist „richtig“ ein Adverb, steht also beim Verb und gehört zum WIE (strategisch: WAS). Die operative Planung enthält die Maßnahmen der Durchführung und das Budget in Umsatz, Deckungsbeitrag, Kosten und Finanzen. Die strategische Planung gibt der operativen den Sinn und den Menschen, die daran mitwirken, die Motivation. Die operative Planung sorgt für die Verwirklichung auf dem Boden der Tatsachen. Sie dient der nachhaltigen und gezielten Nutzung des Erfolgspotenzials.

Potenzialanalyse: Potenziale sind Fähigkeiten, der Kundschaft ein Problem zu lösen, möglichst besser als es die Wettbewerber können. Das Bedeutsame an der Analyse des Erfolgspotenzials besteht darin, daß die Einflußfaktoren, von denen der Erfolg abhängig ist, möglichst schon erkannt und beherrschbar gemacht werden sollen, bevor eine Auswirkung im Ergebnis sichtbar ist. Dazu ist eine Liste von Kriterien aufzustellen, die ausdrückt, was die Kundschaft als Problem gelöst haben will. Vor den Erfolg - auch zeitlich - sind die Erfolgspotenziale gesetzt.

Produktkosten: Produktkosten sind die Kosten, die das zu verkaufende Produkt oder die Dienstleistung selber verzehrt; die ihre physische Existenz ausmachen. Den technischen Hintergrund bilden: Stückliste, Rezeptur und Arbeitsplan. Produktkosten sind von Haus aus je Kalkulationseinheit formuliert - je Stunde, je Stück, je Kilogramm, je Auftrag. Daraus folgt, daß es dazukommende Kosten sind für „eine Einheit mehr“. Die Produktkosten werden auch als Grenzkosten oder proportionale Kosten bezeichnet.

Profit Center: Ein Profit Center ist ein organisatorischer Bereich, dessen Erfolgsmaßstab eine Ergebnisgröße ist. Allerdings ist hier nicht der Gewinn nach Abzug aller von Zentralbereichen überwältigten Kosten gemeint, sondern ein Deckungsbeitrag im System einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung. Der Deckungsbeitrag als Zielmaßstab darf nur solche Komponenten enthalten, die der Profit Center-Leiter beeinflussen kann. Soweit es um Strukturkosten geht, müßten sie direkt für das Profit Center erfaßt werden können. Ein Profit Center erzielt echten Umsatz von außen.

Prognosen: Prognosen sind Vorhersagen. Es handelt sich um das Ergebnis der Untersuchungen der Marktsituation, das Konkurrenzverhalten, die Umweltdaten. Zu den Prognosen gehört auch die Extrapolation von Trends aus der Vergangenheit in die Zukunft über den Konjunkturverlauf. Die Prognosen zählen zur Datenbasis der Unternehmensplanung. Man könnte sagen, das Planungsgebäude ist auf dem Baugrund der Prognosen errichtet. Der Unterschied zwischen Planung und Prognosen liegt darin, daß Planungen Entscheidungen enthalten über das, was man tun oder lassen und wie man es durchführen will.

Prozeßkostenrechnung: Die Prozeßkostenrechnung ist ein auf die indirekten Prozesse entlang der Wertschöpfungskette fokussiertes Verfahren der Kostenrechnung. Sie ordnet Teil- und Hauptprozessen Kosten zu, plant und ermittelt in Abhängigkeit von Kostentreibern Kostensätze für den Prozeßoutput. Ihre Ergebnisse können zum Kostenmanagement und zur differenzierten Kostenkalkulation eingesetzt werden. Das Prozeßkostenmanagement ist Teil eines umfassenden Prozeßmanagements, das die Optimierung aller Prozesse zum Gegenstand hat.

Rentabilität: Die Rentabilität drückt ein Verhältnis des Gewinns zu anderen betrieblichen Größen aus, die diesen Gewinn miterwirtschaftet haben. So drückt z.B. die Umsatzrentabilität den Anteil des Gewinns am Umsatz aus, also wieviel an jeder umgesetzten Mark „verdient“ wurde:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Return on Investment: Der Return on Investment ist das, was aus dem Investment „zurückkehren“ soll. Der ROI ist die Darreichungsform des Gewinnziels. Der Gewinn wird auf das investierte Kapital bezogen, weil das einsetzbare Kapital einen stets vorhandenen Engpaß bildet. Die Kennzahl ROI läßt sich zerlegen in zwei Grundkomponenten:

ROI = Umsatzrendite x Kapitalumschlag bzw.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Brutto-Betriebsergebnis (vor Zinsen und Ertragsteuern)} \times 100}{\text{Netto-Umsatz}} \times \frac{\text{Netto-Umsatz}}{\text{invest. Kapital}}$$

CF ROI verwendet das Brutto-Betriebsergebnis + die Abschreibungen auf das Anlagevermögen.

Selbstkosten: Bei der Kalkulation der Selbstkosten wird ein Angebotspreis (target price) ermittelt, von dem der Kalkulator nur allzu leicht annimmt, daß er nur vom Kunden zu verlangen sei mit der Bemerkung: “Das kostet soviel bei uns“. Das ist keine marketinggerechte Kalkulation. Dazu kommt die Gefahr, daß bei schlechter Auslastung die Strukturkosten sich entsprechend hoch auf die einzelne Einheit türmen. Der routinemäßige Vollkosten-Kalkulator gerät in Gefahr, bei rückläufiger Beschäftigung höhere Angebotspreise zu kalkulieren. Marketinggerecht wäre der umgekehrte Weg, nämlich zu fragen, ob nicht ein niedrigerer Preis eine größere verkaufte Stückzahl zur Folge hat und damit auch ein größeres Volumen an Deckungsbeiträgen zur Deckung der vorhandenen Strukturkosten.

Shareholder Value: Mit dem Shareholder-Value-Ansatz will man eine Antwort auf die Frage erhalten, ob es dem Management eines Unternehmens gelingt, unter Berücksichtigung des bestehenden Geschäftes und unter Beachtung der zur Erhaltung der Marktposition notwendigen Investitionen neben einer angemessenen Verzinsung ihres Kapitaleinsatzes auch frei verfügbare Cash Flows zu generieren. Dies soll mittels Einsatz der Wertsteigerungsanalyse (Shareholder Value-Analyse) ermittelt werden. Dazu werden die Free Cash Flows der zukünftigen Perioden, der Kapitalkostensatz, der sowohl das Markt- als auch das spezifische Unternehmensrisiko abdeckt, sowie der Residualwert, dargestellt als ewige Rente, benötigt.

Ausgegangen wird dabei von folgender Überlegung: Wenn nach Bezahlung aller liquiditätswirksamen Positionen (inkl. Steuern), aber vor Bedienung des Fremd- und des Eigenkapitals (Zinsen und Ausschüttungen), sowie nach Abzug der Investitionen, die zur Erhaltung der Marktgeltung / Marktposition notwendig sind, noch etwas übrig bleibt, ist der Unternehmenswert, eben der Shareholder Value, gestiegen. Knackpunkt bei der Bestimmung des Free Cash Flow ist somit die Festlegung der Höhe der für die Erhaltung der Marktgeltung notwendigen Investitionen. Das Free-Cash-Flow-Konzept kann auch zur Beurteilung von Strategien verwendet werden, indem die freien Cash Flows jedes Strategiejahres auf den Entscheidungszeitpunkt diskontiert werden und dann gefragt wird, ob die Strategie zu einem Geldfluß-Überschuß führe.

Es geht um sogenannte „Wertorientierte“ Betriebswirtschaft. Wieviel ist das Unternehmen den Eigentümern wert?	Shareholder Value	=	Unternehmenswert - Fremdkapital
	Unternehmenswert	=	Gegenwartswert der zukünftigen Free Cash Flows + Residualwert
	Residualwert	=	Ewiger Cash Flow / Kapitalkostensatz

Sondereinzelkosten (SEK): Sondereinzelkosten des Vertriebs und der Fertigung sind Kostenelemente, die eindeutig einem bestimmten Fertigungs- oder Kundenauftrag zugeordnet werden können und damit auch in der Kalkulation berücksichtigt werden. Beispiele: Sonderwerkzeuge und Vorrichtungen für Produkte, spezielle Fracht- oder Werbekosten für einen bestimmten Auftrag oder Kunden.

Soll-Ist-Vergleich: Eine typische Aufgabe des Controlling besteht darin, durch regelmäßige zwischen Start und Ziel eingebaute Soll-Ist-Vergleiche Abweichungen rechtzeitig zu erkennen. Die Abweichungen sind Signale, die korrektive Maßnahmen auslösen sollen, um wieder auf Plankurs und schließlich ins Ziel zu kommen. Für den Controller ist eine Analyse der Abweichungsgründe nach rückwärts weniger bedeutsam als das Veranlassen von Konsequenzen nach vorwärts. Deshalb folgt dem Soll-Ist-Vergleich die Erwartungsrechnung.

Sollkosten: Ein Begriff aus der flexiblen Plankostenrechnung. Sollkosten sind die auf die Ist-Beschäftigung (Ist-Auslastung) umgerechneten Plankosten. Die Formel lautet: (Proportionale Produktkosten x Beschäftigungsgrad) + Plan-Strukturkosten.

Standards of Performance: Die Standards of Performance („SOP’s“) gehören zu den Strukturkosten. Sie drücken die Produktivität von Verwaltungsleistungen aus. Auch sie haben einen Output, der wie bei den Bezugsgrößen der technischen Kostenstellen planbar ist und erfaßbar gemacht werden kann. Die SOP’s helfen mit, Strukturkosten auf ihre Angemessenheit zu prüfen. Sie sind dazu gedacht, diesen Teil des Leistungsgefüges im Unternehmen transparent zu machen. SOP’s können sowohl quantitativer (Anzahl Buchungen, Bestellungen etc.) als auch qualitativer (Fluktuationsrate, Kundenzufriedenheit etc.) Natur sein.

Strategie: Aus dem altgriechischen Wörterbuch geschöpft heißt Strategie: „Art und Weise, das Heer zu führen“; Kunst, Geschicklichkeit. Es bedeutet auch, jemand durch eine Kriegslist zu besiegen. Mit Kriegslist ist in der Marktwirtschaft das Denken in Wettbewerbsvorteilen gemeint. Mit welcher Art von Vorteil setzt man sich einem Mitbewerber gegenüber an die Spitze, um die Festung Kundschaft zu erobern? Sind es Tiefflugpreise, sind es Differenzierungsstrategien im Sinne besserer Qualität, besseren Kundendienstes? Sind es Strategien im Sinne des lebenslänglichen Versorgens einer Zielgruppe? Ist es die Strategie des Organisierens der Rumsprech-Effekte oder die Strategie des Nicht-Auffallens? Ist es die Strategie des Global Players oder ist es die Strategie des Starkseins „rund um den Kirchturm“?

Strategische Planung: Sie soll die Frage beantworten, ob wir „die richtigen Dinge tun“. Richtig ist, was die Kundschaft will (attraktiv findet heute, morgen...; dann müßte Wachstum drin sein) und richtig ist das, was man selber kann, beherrscht (als Wettbewerbsposition formuliert). Zur strategischen Planung gehören Leitbild, Ziele, Strategien. Leitbild ist, was man tun will (welchem Thema und welcher Zielgruppe man treu bleiben will); Ziel ist, was dabei erreicht werden soll; die Strategie drückt aus, auf welchem Weg (in welcher Art und Weise) das geschehen soll. Es geht um das Schaffen von Erfolgspotentialen nach Produkten, Märkten, Organisation und Führung.

Strukturkosten: Strukturkosten sind Kosten, die den organisatorischen Rahmen abbilden in der Akquisition, in der Werbung, in der Forschung für neue Produkte, in der Werks-Administration, in der kaufmännischen Verwaltung, in der Logistik, in der Unternehmenskultur, in der Navigationsfähigkeit des Unternehmens. Auch die Strukturkosten sind vorgangsrelevant zu planen, im Verbund mit Standards of Performance („SOP’s“) für Qualitäten und für Mengen. Die Strukturkosten werden auch Fixkosten, Periodenkosten oder Bereitschaftskosten genannt. Sie sind von Haus aus periodisch formuliert.

Target Costing: Target Costing oder Zielkostenrechnung ist das Konzept des marktorientierten Zielkostenmanagements, das in den frühen Phasen der Produktentwicklung einsetzt. Mit Target Costing sollen Produkte zu vom Kunden „erlaubten“ Kosten entwickelt werden, die vom Kunden definierte Funktionsmerkmale erfüllen. Im Vordergrund steht die Frage: Was darf ein Produkt kosten? Die Kostenplanung läuft ex ante Hand in Hand mit der Produktplanung und setzt auf dem von der Marktforschung ermittelten Preis auf.

Wirtschaftlichkeitsrechnung: Vorstufe der Investitionsrechnung ist häufig die Wirtschaftlichkeitsrechnung. Bei ihr handelt es sich um einen Kostenvergleich zur Verfahrenswahl. Was kostet die Stunde oder das Produkt beim neuen Verfahren? Dabei unterstellt man, als sei bereits investiert worden. Man vergleicht z.B. die Kapitalkosten eines automatisierten Verfahrens mit den Arbeitskosten eines stärker manuell geführten Prozesses. In die Wirtschaftlichkeitsrechnung gehören auch die kalkulatorischen Abschreibungen und die kalkulatorischen Zinsen. Es handelt sich meist um eine Jahresrechnung.

Zero Base Budgeting: ZBB bedeutet planen von Anfang an, also von Null her. Man soll Gewesenes nicht einfach extrapolieren. Sinngemäß soll man nicht um heilige Kühe herumplanen, sondern solche auch einmal aufschrecken. Gegen die Idee von ZBB ist, daß man sich bei der Budgetierung „warm anzieht“, also daß man mehr beantragt als eigentlich nötig ist. Dazu gehört die Anti-Regel, daß man dann, wenn im Kostenetat noch etwas Luft ist, gegen Jahresende schnell alles ausgibt, um nächstes Jahr den gleichen Etat wieder zu bekommen. Die ZBB-Methode dient dazu, die Beeinflußbarkeit der Strukturkosten zu erhöhen.

Ziele: Ein Ziel ist ein angestrebter zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmt ist. Man kann ein Ziel auch als ein zu erreichendes Resultat sehen. Das Denken und Arbeiten mit Zielen ist eine Voraussetzung für wirksames Controlling. Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) und Controlling wachsen zusammen. Ziele sollen markieren, was zu erreichen ist und sind demnach jedes Jahr neu zu erarbeiten. In einer zielorientierten Unternehmenskultur qualifiziert sich diejenige Person als Führungskraft, die ihre Ziele genau plant (ohne „sich warm anzuziehen“) und sie dann auch erreicht. Die Führung durch Zielvereinbarung ist der Zielsetzung überlegen, weil jeder Mitarbeiter in den Zielfindungsprozeß eingebunden wird, was seine Eigenmotivation und die Akzeptanz der Ziele fördert.