

# Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Symbolverzeichnis .....	XXV
<b>A Thematische Einführung .....</b>	<b>1</b>
1 Empirische Bedeutung von Unternehmenskooperationen .....	1
2 Forschungsdefizite im Kooperationscontrolling.....	2
3 Ziel und Gang der Untersuchung.....	7
<b>B Grundlagen für das interorganisationale Kostencontrolling.....</b>	<b>11</b>
1 Elementare Begriffe des interorganisationalen Kostencontrolling.....	11
2 Theoretische Fundierung des interorganisationalen Kostencontrolling .....	36
3 Strukturelle und prozessuale Anknüpfungspunkte eines interorganisationalen Kostencontrolling.....	49
4 Einzelgesellschaftliche Instrumente als Wegbereiter und Impulsgeber für ein interorganisationales Kostencontrolling .....	73

<b>C</b>	<b>Interorganisationales Kostenmanagement .....</b>	<b>85</b>
1	Interorganisationales Kostenmanagement als umfassender Ansatz zur Steuerung kooperativer Organisationen.....	86
2	Kundenorientierte Produktkonzeption als Ausgangspunkt .....	95
3	Retrograde Ermittlung von produktbezogenen Kostenobergrenzen in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	98
4	Modulorientierte Dekomposition in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	112
5	Interorganisationales Target Budgeting.....	127
6	Zielkostenbeeinflussung und -kontrolle .....	135
7	Variationsmöglichkeiten im interorganisationalen Target Costing-Prozess .....	146
8	Interorganisationales Kaizen Costing als Fortsetzung des Target Costing in der Vermarktungs- und Produktionsphase.....	148
9	Fallstudie „Surf-Star-Music“.....	155
<b>D</b>	<b>Interorganisationale Kostenrechnung .....</b>	<b>161</b>
1	Ausgestaltungstiefe und grundsätzliche Varianten einer interorganisationalen Kostenrechnung.....	162
2	Interorganisationale Arten-, Stellen-, Träger- und Partnerrechnungen.....	169
3	Methoden zur rechentechnischen Berücksichtigung kooperationsinterner Verbundwirkungen .....	201
4	Ausgewählte Systemvarianten interorganisationaler Kostenrechnungen.....	220
5	Prinzipal-Agent-Problematik.....	240
<b>E</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>257</b>

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Symbolverzeichnis .....	XXV
<b>A Thematische Einführung .....</b>	<b>1</b>
1 Empirische Bedeutung von Unternehmenskooperationen.....	1
2 Forschungsdefizite im Kooperationscontrolling.....	2
3 Ziel und Gang der Untersuchung.....	7
<b>B Grundlagen für das interorganisationale Kostencontrolling.....</b>	<b>11</b>
1 Elementare Begriffe des interorganisationalen Kostencontrolling.....	11
1.1 Abgrenzung interorganisationaler Kooperationen.....	11
1.1.1 Zielbezogene und bewusste Verhaltensabstimmung der Akteure .....	11
1.1.2 Verhaltensabstimmung zwischen Unternehmensorganisationen.....	14
1.1.3 Entscheidungsautonomie der Kooperationspartner.....	15
1.1.4 Verträge als Fundament kooperativer Organisationen.....	16
1.2 Kostencontrolling als Untersuchungsfeld der Kooperationsforschung.....	18
1.2.1 Vom herkömmlichen Controlling in Einzelunternehmen zum interorganisationalen Kostencontrolling .....	18

1.2.2	Vom traditionellen Kostenmanagement im Einzelunternehmen zum interorganisationalen Kostenmanagement.....	19
1.2.2.1	Kostenanalyse als Ausgangspunkt des Kostenmanagement.....	20
1.2.2.2	Instrumentale Perspektive des interorganisationalen Kostenmanagement .....	22
1.2.3	Von der klassisch-betrieblichen Kostenrechnung im Einzelunternehmen zur interorganisationalen Kostenrechnung .....	23
1.2.3.1	Interorganisationale Kostenrechnungen als Teil des kooperativen Informationsversorgungssystems .....	23
1.2.3.2	Interorganisationale Kostenrechnungen als Subjekt und Objekt des Controlling .....	24
1.3	Steuerungsgrößen des interorganisationalen Kostencontrolling.....	25
1.3.1	Alternative Auffassungen über die Natur des Kostenbegriffs.....	25
1.3.1.1	Entscheidungstheoretisch dominierte Kostenkonzeption .....	25
1.3.1.2	Investitionstheoretisch fundierte Kostenkonzeption .....	27
1.3.1.3	Traditionelle Kostenkonzeption.....	28
1.3.2	Kooperationsgewinne und interorganisationale Verteilungsproblematik .....	29
1.3.2.1	Mindestgewinn und supranormaler Kooperationsgewinn .....	29
1.3.2.2	Explizite und implizite Gewinnzuteilung.....	30
1.3.2.3	Alternative Algorithmen der zentralen Gewinnverteilung .....	32
2	Theoretische Fundierung des interorganisationalen Kostencontrolling .....	36
2.1	Erfordernis einer Kostentheorie für Kooperationen .....	36
2.2	Ausgewählte Elemente einer interorganisationalen Kostentheorie .....	37
2.3	Notwendigkeit eines interorganisationalen Kostencontrolling:	
	Fallbeispiele .....	42
2.3.1	Optimierung der Supply-Chain.....	42
2.3.2	Opportunitätskosten aufgrund begrenzter Kapazitäten .....	45
2.3.3	Gewinnmaximierung in der vertikalen Kooperation.....	46
3	Strukturelle und prozessuale Anknüpfungspunkte eines interorganisationalen Kostencontrolling.....	49
3.1	Kooperative Strukturen als Bezugsrahmen eines interorganisationalen Kostencontrolling .....	49
3.1.1	Spezialisierung und interorganisationales Stellegefüge .....	50
3.1.2	Koordination im Spannungsfeld von Markt, Hierarchie und Heterarchie.....	53

3.1.3	Entscheidungsdelegation und temporäre Konfiguration .....	58
3.1.3.1	Temporärer Charakter von Konfiguration und Entscheidungsdelegation.....	58
3.1.3.2	Innere Struktur des Leitungsgremiums .....	60
3.1.3.3	Bildung kooperativer Gruppen.....	63
3.2	Prozesse als Ansatzpunkte eines interorganisationalen Kostencontrolling.....	65
3.2.1	Multi-Ebenen-Architektur eines interorganisationalen Prozessmodells .....	65
3.2.2	Ebene des Geschäftsbeziehungslebenszyklus .....	68
3.2.3	Ebene des interorganisationalen Kooperationslebenszyklus .....	69
3.2.4	Ebene des Projekt- bzw. Produktlebenszyklus.....	70
3.2.5	Ebene des Auftragslebenszyklus.....	72
4	Einzelgesellschaftliche Instrumente als Wegbereiter und Impulsgeber für ein interorganisationales Kostencontrolling .....	73
4.1	Controlling-Instrumente für das Prozessobjekt Geschäftsbeziehung .....	75
4.1.1	Total Cost of Ownership-Konzepte .....	75
4.1.2	Direct Product Profitability-Ansätze.....	76
4.2	Instrumente des interorganisationalen Kostencontrolling in der Anbahnungs- und Auflösungsphase des Kooperationslebenszyklus.....	78
4.2.1	Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in der Anbahnungsphase der Kooperation .....	78
4.2.2	Interorganisationale Totalbilanzen.....	80

**C Interorganisationales Kostenmanagement .....** **85**

1	Interorganisationales Kostenmanagement als umfassender Ansatz zur Steuerung kooperativer Organisationen.....	86
1.1	Anwendungsbereich des interorganisationalen Kostenmanagement.....	86
1.2	Produktbezogenes Kostenmanagement für das Einzelunternehmen als Ausgangspunkt.....	86
1.3	Ablauf des interorganisationalen Kostenmanagement im Überblick .....	91
2	Kundenorientierte Produktkonzeption als Ausgangspunkt .....	95
3	Retrograde Ermittlung von produktbezogenen Kostenobergrenzen in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	98
3.1	Verfahrensschritte der retrograden Kalkulation .....	98
3.2	Schätzung der Cooperative Target Sales.....	99
3.3	Ableitung von Cooperative Target Profits .....	103
3.4	Berücksichtigung von Cooperative Overheads .....	106
3.5	Festlegung von Cooperative Target Cost .....	108

4	Modulorientierte Dekomposition in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	112
4.1	Marktorientierte Kostenvorgaben zur durchgängigen Verhaltenssteuerung unterhalb der Produktartenebene .....	112
4.2	Objekte der Dekomposition in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	114
4.2.1	Produktsysteme, Baugruppen und Produktfunktionen .....	115
4.2.2	Funktionsbaugruppen.....	116
4.2.3	Kooperative Produktmodule .....	116
4.3	Spaltungsverfahren in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	118
4.3.1	Prinzipieller Aufbau von Bewertungsmatrizen in der interorganisationalen Dekomposition .....	118
4.3.2	Verkettung von Bewertungsmatrizen in der interorganisationalen Dekomposition .....	120
4.3.3	Flankierung verketteter Bewertungsmatrizen im Gegenstromverfahren.....	123
5	Interorganisationales Target Budgeting .....	127
5.1	Interorganisationales Target Budgeting über Kostenvorgaben.....	127
5.2	Interorganisationales Target Pricing .....	129
5.2.1	Vorzüge beim Einsatz von Verrechnungspreisen im interorganisationalen Kontext.....	129
5.2.2	Alternative Möglichkeiten zur Festlegung und Ausgestaltung der Verrechnungspreise.....	130
5.3	Kombinierte Budgetsysteme .....	134
6	Zielkostenbeeinflussung und -kontrolle .....	135
6.1	Instrumentarium zur Beeinflussung von Kosten in der Vorleistungs- und Entwicklungsphase .....	135
6.1.1	Interorganisationales Benchmarking.....	136
6.1.2	Interorganisationale durchgeführte Produktentwicklung .....	137
6.1.3	Interorganisationale Cost Investigation, Concurrent Cost Management und Interorganisationale Overhead Value Analysis.....	141
6.2	Interorganisationale Zielkostenkontrolle.....	143
7	Variationsmöglichkeiten im interorganisationalen Target Costing-Prozess .....	146
8	Interorganisationales Kaizen Costing als Fortsetzung des Target Costing in der Vermarktungs- und Produktionsphase.....	148
8.1	Retrograde Validierung der produktbezogenen Kostenobergrenzen.....	148
8.1.1	Überprüfung der Cooperative Target Sales.....	149
8.1.2	Anpassung der Cooperative Target Profits .....	150
8.1.3	Korrektur der Cooperative Overheads .....	150
8.1.4	Adjustierung der Cooperative Target Cost.....	151

8.2	Aufteilung der Kosteneinsparungsziele auf die Produktbestandteile und Kooperationsmitglieder .....	152
8.2.1	Alternative Verfahrensmodi .....	152
8.2.2	Interorganisationales Konfliktmanagement .....	153
8.3	Instrumentarium zur Kostensenkung .....	154
9	Fallstudie „Surf-Star-Music“ .....	155

## **D Interorganisationale Kostenrechnung .....161**

1	Ausgestaltungstiefe und grundsätzliche Varianten einer interorganisationalen Kostenrechnung.....	162
1.1	Unterschiede im Bedarf an Kosteninformationen zwecks kooperativer Optimierung .....	162
1.2	Prinzipielle Ausgestaltungsvarianten einer interorganisationalen Kostenrechnung .....	164
1.3	Kooperative Kostenrechnung als Objekt des einzelgesellschaftlichen Controlling .....	166
1.4	Ausgestaltungsmöglichkeiten bei divergierenden Interessen der Kooperationspartner hinsichtlich der Ausdifferenzierung.....	167
2	Interorganisationale Arten-, Stellen-, Träger- und Partnerrechnungen .....	169
2.1	Interorganisationale Kostenartenrechnung.....	170
2.1.1	Harmonisierung von Kostengliederungs-, Kostenzurechnungs- und Kostenbewertungsstandards .....	170
2.1.2	Standardisierte Transformation in kooperative Kosten- und Erlöskategorien .....	172
2.1.3	Ausgestaltung des Datentransfers zwischen den vorgelagerten Rechenkreisen und der interorganisationalen Kostenrechnung.....	175
2.1.3.1	Erfassung von kooperativen Kosten und Leistungen durch die Kostenrechnungssysteme der Mitgliedsunternehmen .....	176
2.1.3.2	Erfassung von Kosten und Leistungen durch vorgelagerte Buchungssysteme der Kooperation .....	177
2.2	Interorganisationale Kostenstellenrechnung .....	181
2.2.1	Rechnungszwecke und Besonderheiten im interorganisationalen Kontext.....	181
2.2.2	Interorganisationale Kostenstellenbildung nach organisatorischen Kriterien.....	183
2.2.3	Interorganisationale Kostenstellenbildung nach rechentechnischen Aspekten.....	184
2.2.4	Interorganisationale Kostenstellenbildung nach funktionalen Aspekten .....	186
2.3	Interorganisationale Kostenträgerrechnung.....	188
2.3.1	Arten interorganisationaler Kostenträger .....	189

2.3.2	Gemeinkostenproblematik bei interorganisationalen Kostenträgerrechnungen .....	190
2.4	Interorganisationaler Partnerkostenrechnung .....	192
2.5	Ansatzpunkte für kostenrechnerische Harmonisierungen aus der Praxis .....	194
2.5.1	Gemeinschaftskontenrahmen, Industriekontenrahmen und DATEV e.G. Kontenrahmen.....	194
2.5.2	Richtlinien der öffentlichen Hand.....	196
2.5.3	Efficient Consumer Response - Profit Impact of ECR Task Force .....	198
2.5.4	Supply Chain Operations Reference Model.....	200
2.5.5	Konzernrichtlinien .....	201
3	Methoden zur rechentechnischen Berücksichtigung kooperationsinterner Verbundwirkungen .....	201
3.1	Additive Verfahrensvarianten interorganisationaler Kostenrechnungen.....	201
3.2	Interorganisationaler Innenumsatz-, Zwischenergebnis- und Kostenkonsolidierungen.....	204
3.2.1	Notwendigkeit von Konsolidierungen in der interorganisationalen Kostenrechnung .....	204
3.2.2	Grundlegende Korrekturtechniken bei interorganisationalen Kostenrechnungen .....	205
3.2.3	Interorganisationale Konsolidierungen bei Lagerbeständen in Kooperationen .....	210
3.3	Primärkostenrechnungen bei interorganisationalen Kooperationen.....	211
3.3.1	Gegenstand und Erkenntniswert von Primärkostenrechnungen im Rahmen interorganisationaler Kostenrechnungen.....	211
3.3.2	Methodik von Primärkostenrechnungen im unternehmensübergreifenden Kontext .....	213
3.3.3	Ansätze zur Vereinfachung bei interorganisationalen Primärkostenrechnungen .....	219
4	Ausgewählte Systemvarianten interorganisationaler Kostenrechnungen.....	220
4.1	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen als Gestaltungsform interorganisationaler Kostenrechnungen.....	221
4.1.1	Grundlegende Konzeption und Problematik einer relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung im interorganisationalen Kontext .....	221
4.1.2	Interorganisationale Grundrechnungen als Idealtypus eines umfassenden Open-Book-Accounting .....	223
4.1.3	Interorganisationale Auswertungsrechnungen für kooperative Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprobleme.....	226

4.1.3.1	Unternehmensübergreifende Vorgabe von Soll-Deckungsbudgets .....	226
4.1.3.2	Unternehmensübergreifende Programm- und Verfahrensentscheidungen .....	227
4.1.3.3	Beispiele für partnerspezifische Sonderauswertungen .....	229
4.2	Interorganisationale Prozesskostenrechnung .....	230
4.2.1	Grundzüge der allgemeinen Prozesskostenrechnung .....	230
4.2.2	Besonderheiten im Kooperationsfall .....	232
4.3	Interorganisationale Transaktions- und Koordinationskostenrechnungen .....	235
4.3.1	Gründe für eine separate Transaktionskostenauswertung .....	235
4.3.2	Transaktionskostenarten-, -stellen-, -trägerrechnung .....	236
4.3.3	Koordinationskostenrechnung als Prozesskostenrechnung .....	238
5	Prinzipal-Agent-Problematik .....	240
5.1	Grundlegende Arten von Informationsasymmetrien .....	240
5.2	Informationsasymmetrien in der interorganisationalen Kostenrechnung .....	241
5.2.1	Bedeutung von Informationsasymmetrien für die Kostenrechnung in Kooperationen .....	241
5.2.2	Prinzipal-Agent-Problematik im Beispiel der gemeinsamen Gewinnmaximierung einer vertikalen Kooperation .....	243
5.3	Ansatzpunkte zur Minderung der Risiken aus Informationsasymmetrien .....	249
5.3.1	Disziplinierung durch den Markt und die Kooperationsmitglieder .....	249
5.3.2	Interorganisationale Kostenrechnung als umfassendes Open-Book-Accounting .....	250
5.3.3	Beschränkung der Ausdifferenzierung der interorganisationalen Kostenrechnung auf ein Mindestmaß .....	250
5.3.4	Aspekte der Gewinn- und der Umsatzaufteilung .....	251
5.3.5	Gemeinkostenumlage auf die Kooperationspartner .....	255
<b>E</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>257</b>
	Literaturverzeichnis .....	263

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1:	Klassifizierung zu den Forschungsströmungen des Kooperationscontrolling .....	2
Abbildung B-1:	Prüfschema für konstitutive Definitionsmerkmale von Kooperationen .....	12
Abbildung B-2:	Beispiel für eine kooperative Zielhierarchie .....	13
Abbildung B-3:	Ansatzpunkte zur Erreichung des gemeinsamen Oberziels.....	37
Abbildung B-4:	Bestellmengenoptimum in einer vertikalen Kooperation.....	44
Abbildung B-5:	Gewinnsituation bei autonomen Unternehmen.....	46
Abbildung B-6:	Gewinnsituation bei vertikaler Kooperation .....	48
Abbildung B-7:	Beispiel für eine kooperative Strukturorganisation.....	51
Abbildung B-8:	Marktliche, hierarchische und heterarchische Organisationsmodelle .....	53
Abbildung B-9:	Beispiel für Kooperation mit Auktionsmechanismus .....	57
Abbildung B-10:	Beispiel für eine kooperative Gruppe .....	64
Abbildung B-11:	Interorganisationales Prozessmodell mit Vier-Ebenen-Architektur.....	67
Abbildung B-12:	Beziehungen zwischen der Prozessebene „interorganisationaler Lebenszyklus“ und der Prozessebene „Projekt- bzw. Produktlebenszyklus“ .....	71
Abbildung B-13:	Beziehungen zwischen der Prozessebene „Projekt- oder Produktlebenszyklus“ und der Prozessebene „Auftragszyklus“ .....	72
Abbildung B-14:	Temporäre Prozesse und Strukturen auf der Auftragebene.....	73
Abbildung B-15:	Grundsätzliche Orientierung von Total Cost of Ownership- Konzepten und Direct Product Profitability-Ansätzen im Vergleich .....	78

Abbildung C-1:	Charakteristische Kostenentwicklungen im Verlauf von Produktlebenszyklen.....	88
Abbildung C-2:	Vereinfachter Ablauf des interorganisationalen Kostenmanagement im Produktlebenszyklus .....	92
Abbildung C-3:	Kundenorientierte Produktentwicklung durch den Initiator .....	95
Abbildung C-4:	Grundsätzliche Ermittlung der unmittelbar erlaubten Kosten für eine Produktart.....	99
Abbildung C-5:	Interorganisationales Kostenmanagement auf der Ebene des Produktartenkoordinators .....	100
Abbildung C-6:	Herleitung der Direct Allowable Cost im Rahmen des interorganisationalen Kostenmanagement .....	108
Abbildung C-7:	Vorgangsschema zur Zielkostenspaltung in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	114
Abbildung C-8:	Allgemeine Grundstruktur des „House of Quality“ am Beispiel der Übersetzung von Kundenanforderungen in Produktfunktionen .....	119
Abbildung C-9:	Verkettete Bewertungsmatrizen in einer interorganisationalen Multi-Ebenen-Architektur .....	122
Abbildung C-10:	KANO-Modell zur Typologisierung von Kundenanforderungen .....	125
Abbildung C-11:	Interorganizational Costing auf der Ebene des Auftragslebenszyklus.....	128
Abbildung C-12:	Interorganisational Pricing auf der Ebene des Auftragslebenszyklus.....	133
Abbildung C-13:	Kombinationsvarianten von Interorganizational Target Costing und Pricing-Systemen in interorganisationalen Multi-Ebenen-Architekturen.....	134
Abbildung C-14:	Zum Charakter der „Produktbeschreibung“ im Programmablaufplan während der Vorleistungs- und Entwicklungsphase .....	140
Abbildung C-15:	Interorganisationales Target Costing in der Vorleistungs- und Entwicklungsphase.....	145
Abbildung C-16:	Zielkostenkontrolldiagramm.....	146

Abbildung C-17:	Zum Charakter der „Produktbeschreibung“ während des Produktlebenszyklus .....	149
Abbildung C-18:	Dominierende Vorgaberichtung im interorganisationalen Kostenmanagement während der jeweiligen Phasen des Produktlebenszyklus .....	151
Abbildung C-19:	Strukturorganisation der „Surf-Star-Music“ .....	157
Abbildung D-1:	Ausgestaltungsspektrum einer interorganisationalen Kostenrechnung .....	164
Abbildung D-2:	Kalkulation der Selbstkosten pro Stück anhand der Additiven Methode für das Beispiel „Surf-Star-Music“ .....	203
Abbildung D-3:	Auftragsvergabe und Lieferbeziehungen in der „Surf- Star-Music“ .....	206
Abbildung D-4:	Primärkostenauflösung am Beispiel der „All-Plastik“ für das Befestigungsmodul .....	216
Abbildung D-5:	Alternative Bezugsobjektshierarchien in Kooperationen .....	225

# Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1:	Kooperationsabkommen pro Unternehmen .....	2
Tabelle C-1:	Nutzenbeitrag und unmittelbar erlaubte Kosten einzelner Produkteigenschaften.....	158
Tabelle C-2:	Beiträge der Produkthauptkomponenten zur Erfüllung der Produkteigenschaften.....	159
Tabelle C-3:	Anteil jeder Hauptkomponente am gesamten Kundenutzen.....	160
Tabelle D-1:	Exemplarische Kalkulation durch Zwischenergebniskonsolidierung für das virtuelle Unternehmen „Surf-Star-Music“ .....	207
Tabelle D-2:	Primäre und sekundäre Kostenstrukturen im virtuellen Unternehmen Surf-Star-Musik .....	214
Tabelle D-3:	Durchgerechnete Primärkostenstruktur für das virtuelle Unternehmen „Surf-Star-Music“ .....	217
Tabelle D-4:	Beispielhafte interorganisationale Deckungsbeitragsrechnung für das virtuelle Unternehmen „Surf-Sport-Musik“ .....	228
Tabelle D-5:	Alternative Produktions- und Gewinnkonstellationen im Fall der vertikalen Integration.....	245
Tabelle D-6:	Gewinnmaximale Absatzmenge bei einer Umsatzaufteilung aus Sicht des Händlers, des Produzenten und der Kooperation .....	253