

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------|---|
| Vorwort | V |
|---------------|---|

Teil I Systeme der Kostenrechnung

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controlling | 3 |
| 1.1 | Einführung | 3 |
| 1.2 | Begriff und Zwecke des Rechnungswesens | 4 |
| 1.2.1 | Rechnungswesen als monetäre Abbildung wirtschaftlichen Geschehens | 4 |
| 1.2.2 | Zwecke des Rechnungswesens | 5 |
| 1.3 | Teilsysteme des Rechnungswesens | 8 |
| 1.4 | Finanzrechnung | 11 |
| 1.4.1 | Aufgaben der Finanzrechnung | 11 |
| 1.4.2 | Die Rechengrößen der Finanzrechnung: Einzahlungen und Auszahlungen | 13 |
| 1.5 | Finanzierungsrechnung | 15 |
| 1.5.1 | Aufgaben der Finanzierungsrechnung | 15 |
| 1.5.2 | Die Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Einnahmen und Ausgaben | 16 |
| 1.6 | Bilanz und Erfolgsrechnung | 18 |
| 1.6.1 | Aufgaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung | 18 |
| 1.6.2 | Die Rechengrößen der Bilanz und der Erfolgsrechnung: Erträge und Aufwendungen | 19 |
| 1.7 | Kosten- und Leistungsrechnung | 21 |
| 1.7.1 | Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung | 21 |
| 1.7.2 | Die Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung: Leistungen und Kosten | 24 |
| 1.7.3 | Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen | 27 |
| 1.8 | Strategieorientiertes Rechnungswesen | 29 |
| 1.9 | Rechnungswesen und Controlling | 32 |
| 1.9.1 | Die Systemtheorie als Grundlage des Controlling | 33 |
| 1.9.2 | Funktionen des Controlling | 35 |
| 1.9.2.1 | Controlling als kybernetischer Steuerungsprozess | 35 |
| 1.9.2.2 | Controlling-Konzeptionen | 38 |
| 1.9.3 | Organisation des Controlling | 46 |
| 1.10 | Kontrollfragen | 50 |
| 1.11 | Abkürzungsverzeichnis | 51 |
| 1.12 | Literaturhinweise | 51 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2 | Kostenartenrechnung | 57 |
| 2.1 | Einführung | 57 |
| 2.2 | Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung | 57 |
| 2.2.1 | Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung | 57 |
| 2.2.2 | Zurechnungsprinzipien | 59 |
| 2.2.3 | Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung | 60 |
| 2.3 | Differenzierung von Kostenarten | 62 |
| 2.3.1 | Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen | 62 |
| 2.3.2 | Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit | 63 |
| 2.3.3 | Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors | 65 |
| 2.3.3.1 | Begriffliche Abgrenzung | 65 |
| 2.3.3.2 | Kostenauflösung | 68 |
| 2.3.3.3 | Kostenfunktionen in Theorie und Praxis | 72 |
| 2.3.4 | Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten | 76 |
| 2.4 | Kalkulatorische Kosten | 77 |
| 2.4.1 | Kalkulatorische Abschreibungen | 78 |
| 2.4.2 | Kalkulatorische Zinsen | 86 |
| 2.4.3 | Kalkulatorische Wagnisse | 91 |
| 2.4.4 | Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten | 93 |
| 2.5 | Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten | 93 |
| 2.6 | Kostenartenplan – Kontenrahmen | 95 |
| 2.6.1 | Allgemeine Kriterien | 95 |
| 2.6.2 | Industriekontenrahmen (IKR) | 96 |
| 2.7 | Kontrollfragen | 98 |
| 2.8 | Abkürzungsverzeichnis | 99 |
| 2.9 | Literaturhinweise | 100 |
| 3 | Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung | 103 |
| 3.1 | Einführung | 103 |
| 3.2 | Aufgaben der Kostenstellenrechnung | 103 |
| 3.3 | Festlegung von Kostenstellen | 105 |
| 3.3.1 | Bildung von Kostenstellen | 105 |
| 3.3.2 | Differenzierung von Kostenstellen | 106 |
| 3.4 | Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung) | 107 |
| 3.4.1 | Primärkostenverrechnung | 108 |
| 3.4.2 | Sekundärkostenverrechnung | 108 |
| 3.4.2.1 | Anbauverfahren | 109 |
| 3.4.2.2 | Stufenleiterverfahren | 113 |
| 3.4.2.3 | Gleichungsverfahren | 114 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.4.2.4 | Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen | 118 |
| 3.5 | Kostenschlüssel | 118 |
| 3.6 | Kontrollfragen | 120 |
| 3.7 | Abkürzungsverzeichnis | 121 |
| 3.8 | Literaturhinweise | 121 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4 | Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung | 123 |
| 4.1 | Einführung | 123 |
| 4.2 | Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) | 124 |
| 4.2.1 | Divisionskalkulation | 126 |
| 4.2.2 | Zuschlagskalkulation | 130 |
| 4.2.3 | Abgeleitete Kalkulationsverfahren | 135 |
| 4.2.3.1 | Äquivalenzziffernkalkulation | 135 |
| 4.2.3.2 | Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation | 137 |
| 4.2.3.3 | Maschinenstundensatzkalkulation | 140 |
| 4.2.3.4 | Kuppelkalkulation | 143 |
| 4.2.3.5 | Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen | 144 |
| 4.2.4 | Prozessorientierte Kostenrechnung | 144 |
| 4.2.4.1 | Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung | 145 |
| 4.2.4.2 | Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung | 150 |
| 4.2.4.2.1 | Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen | 151 |
| 4.2.4.2.2 | Prozesskostenkalkulation | 156 |
| 4.2.4.3 | Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung | 162 |
| 4.2.4.3.1 | Allokationseffekt | 162 |
| 4.2.4.3.2 | Komplexitätseffekt | 164 |
| 4.2.4.3.3 | Degressionseffekt | 165 |
| 4.2.4.4 | Alternativen zur Prozesskostenrechnung | 166 |
| 4.2.4.5 | Beurteilung der Prozesskostenrechnung | 168 |
| 4.3 | Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnis- rechnung) | 170 |
| 4.3.1 | Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung | 170 |
| 4.3.2 | Berücksichtigung von Bestandsveränderungen | 173 |
| 4.3.2.1 | Umsatzkostenverfahren (UKV) | 173 |
| 4.3.2.2 | Gesamtkostenverfahren (GKV) | 175 |
| 4.3.2.3 | Kritische Würdigung | 176 |
| 4.4 | Kontrollfragen | 179 |
| 4.5 | Abkürzungsverzeichnis | 180 |
| 4.6 | Literaturhinweise | 181 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5 | Kostenstellenrechnung und Kostenträger- rechnung im System der Teilkostenrechnung | 185 |
| 5.1 | Einführung | 185 |
| 5.2 | Kostenstellenrechnung im System der Grenzkosten- rechnung | 188 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.3 | Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung | 191 |
| 5.3.1 | Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) | 191 |
| 5.3.2 | Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung) | 195 |
| 5.3.2.1 | Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung | 195 |
| 5.3.2.2 | Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis | 198 |
| 5.3.3 | Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme | 203 |
| 5.4 | Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung | 204 |
| 5.4.1 | Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung | 204 |
| 5.4.1.1 | Zielsetzung und Abgrenzung | 204 |
| 5.4.1.2 | Vorgehensweise | 206 |
| 5.4.1.3 | Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung | 211 |
| 5.4.1.4 | Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung | 215 |
| 5.4.1.5 | Voraussetzungen und Anwendungsbereiche | 216 |
| 5.4.2 | Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung | 217 |
| 5.4.2.1 | Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung | 218 |
| 5.4.2.2 | Aufbau der Grundrechnung | 220 |
| 5.4.2.2.1 | Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien | 220 |
| 5.4.2.2.2 | Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien | 223 |
| 5.4.2.3 | Durchführung der Erfolgsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) | 224 |
| 5.4.2.4 | Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung | 226 |
| 5.4.2.4.1 | Konzeptionelle Schwächen | 226 |
| 5.4.2.4.2 | Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten | 227 |
| 5.5 | Kontrollfragen | 228 |
| 5.6 | Abkürzungsverzeichnis | 230 |
| 5.7 | Literaturhinweise | 230 |
| 6 | Systeme der Plankostenrechnung | 233 |
| 6.1 | Einführung | 233 |
| 6.2 | Starre Plankostenrechnung | 234 |
| 6.3 | Flexible Plankostenrechnung | 236 |
| 6.3.1 | Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis | 237 |
| 6.3.2 | Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung) | 240 |
| 6.4 | Abweichungsanalyse | 243 |
| 6.4.1 | Systematik der Abweichungen | 244 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6.4.2 | Behandlung von Abweichungsüberschneidungen | 246 |
| 6.4.2.1 | Entstehung von Abweichungsüberschneidungen | 246 |
| 6.4.2.2 | Proportionale und symmetrische Abweichungs- verrechnung | 248 |
| 6.4.2.3 | Alternative Abweichungsverrechnung | 249 |
| 6.4.2.4 | Kumulative Abweichungsverrechnung | 252 |
| 6.4.2.4.1 | Berechnung der Abweichungen | 253 |
| 6.4.2.4.2 | Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse | 256 |
| 6.4.2.5 | Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung | 260 |
| 6.4.2.6 | Differenzierte Abweichungsverrechnung | 265 |
| 6.5 | Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungs- analyse | 267 |
| 6.6 | Kontrollfragen | 268 |
| 6.7 | Abkürzungsverzeichnis | 270 |
| 6.8 | Literaturhinweise | 271 |
| <hr/> | | |
| 7 | Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen | 273 |
| 7.1 | Einführung | 273 |
| 7.2 | Logistikkostenrechnung | 274 |
| 7.2.1 | Motivation | 274 |
| 7.2.2 | Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung | 274 |
| 7.2.2.1 | Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung | 274 |
| 7.2.2.2 | Integration von Logistikkosten in die Prozesskosten- rechnung | 277 |
| 7.3 | Umweltkostenrechnung | 278 |
| 7.3.1 | Motivation | 278 |
| 7.3.2 | Umweltbezogene Vollkostenrechnung | 279 |
| 7.3.3 | Flusskostenrechnung | 284 |
| 7.3.3.1 | Aufbau einer Flusskostenrechnung | 285 |
| 7.3.3.2 | Arten der Umweltfolgen | 287 |
| 7.3.3.3 | Informationsquellen | 287 |
| 7.4 | Kostenrechnung von Dienstleistungen | 288 |
| 7.4.1 | Problemfelder der Kostenrechnung von Dienst- leistungen im Vergleich zur Industrie | 288 |
| 7.4.2 | Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich | 289 |
| 7.5 | Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungs- systeme | 293 |
| 7.6 | Kontrollfragen | 295 |
| 7.7 | Abkürzungsverzeichnis | 295 |
| 7.8 | Literaturhinweise | 296 |

Teil II Kostenanalyse

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8 | Break-even-Analyse | 301 |
| 8.1 | Einführung | 301 |
| 8.2 | Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung | 302 |
| 8.2.1 | Umsatz-Gesamtkosten-Modell | 303 |
| 8.2.2 | Deckungsbeitrags-Modell | 305 |
| 8.2.3 | Analyse von Mengenänderungen | 307 |
| 8.2.4 | Analyse von Kostenänderungen | 310 |
| 8.2.5 | Analyse von Preisänderungen | 314 |
| 8.2.6 | Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen | 321 |
| 8.2.7 | Stochastische Break-even-Analyse | 324 |
| 8.3 | Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung | 326 |
| 8.3.1 | Grundmodell und Anwendungsbeispiel | 326 |
| 8.3.2 | Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung | 329 |
| 8.3.3 | Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung | 333 |
| 8.4 | Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse | 338 |
| 8.5 | Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse | 340 |
| 8.6 | Kontrollfragen | 341 |
| 8.7 | Abkürzungsverzeichnis | 342 |
| 8.8 | Literaturhinweise | 343 |
| 9 | Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung | 345 |
| 9.1 | Einführung | 345 |
| 9.2 | Kostenbewertung bei Interdependenzen | 346 |
| 9.2.1 | Begriff der Opportunitätskosten | 346 |
| 9.2.2 | Kalkulation bei Vorliegen einer Restriktion | 347 |
| 9.2.2.1 | Kalkulation mit Stückgewinnen | 348 |
| 9.2.2.2 | Kalkulation mit Opportunitätskosten | 349 |
| 9.2.2.2.1 | Inputbezogene Opportunitätskosten | 350 |
| 9.2.2.2.2 | Outputbezogene Opportunitätskosten | 352 |
| 9.2.3 | Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen | 355 |
| 9.2.3.1 | Aufstellen des Simultanmodells | 356 |
| 9.2.3.2 | Interpretation des optimalen Simplextableaus | 358 |
| 9.2.3.3 | Preistheorem der linearen Programmierung | 362 |
| 9.3 | Analyse von Transaktionskosten | 365 |
| 9.3.1 | Identifikation alternativer Abwicklungsformen | 366 |
| 9.3.2 | Erfassung der Transaktionskosten | 369 |
| 9.4 | Kontrollfragen | 372 |
| 9.5 | Abkürzungsverzeichnis | 373 |
| 9.6 | Literaturhinweise | 374 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 10 | Bestimmung von Preisgrenzen | 375 |
| 10.1 | Einführung | 375 |
| 10.2 | Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen | 376 |
| 10.3 | Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten | 378 |
| 10.3.1 | Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung | 378 |
| 10.3.2 | Preisuntergrenze bei einem Engpass | 381 |
| 10.3.3 | Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen | 384 |
| 10.3.3.1 | Annahme eines Zusatzauftrags | 387 |
| 10.3.3.1.1 | Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag | 388 |
| 10.3.3.1.2 | Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag | 389 |
| 10.3.3.1.2.1 | Neue Optimierung | 390 |
| 10.3.3.1.2.2 | Sensitivitätsanalyse | 392 |
| 10.3.3.2 | Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch | 394 |
| 10.3.4 | Langfristige Preisuntergrenze | 399 |
| 10.4 | Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten | 401 |
| 10.4.1 | Kurzfristiger Absatzrückgang | 401 |
| 10.4.1.1 | Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird | 402 |
| 10.4.1.2 | Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden | 402 |
| 10.4.1.3 | Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion | 403 |
| 10.4.2 | Langfristiger Absatzrückgang | 405 |
| 10.4.3 | Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge | 407 |
| 10.5 | Bestimmung von Preisobergrenzen | 408 |
| 10.5.1 | Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung | 408 |
| 10.5.2 | Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen | 409 |
| 10.6 | Beeinflussung der Kosten durch Erfahrungseffekte | 410 |
| 10.6.1 | Darstellung und Ursachen von Erfahrungs- kurveneffekten | 411 |
| 10.6.1.1 | Dynamische Skaleneffekte | 411 |
| 10.6.1.2 | Statische Skaleneffekte | 412 |
| 10.6.2 | Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve | 413 |
| 10.6.2.1 | Berechnung der Grenzkosten | 413 |
| 10.6.2.2 | Ermittlung der Gesamtkosten | 417 |
| 10.6.2.3 | Ermittlung der Durchschnittskosten | 418 |
| 10.6.3 | Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve | 419 |
| 10.6.3.1 | Marktwachstum und Erfahrungskurve | 419 |
| 10.6.3.2 | Kostenplanung und Erfahrungskurve | 421 |
| 10.6.3.3 | Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve | 422 |
| 10.6.3.4 | Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve | 426 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 10.6.4 | Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts | 429 |
| 10.7 | Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung | 430 |
| 10.7.1 | Allokationseffekt | 430 |
| 10.7.2 | Komplexitätseffekt | 431 |
| 10.8 | Degressionseffekt | 432 |
| 10.9 | Kontrollfragen | 435 |
| 10.10 | Abkürzungsverzeichnis | 437 |
| 10.11 | Literaturhinweise | 439 |
| <hr/> | | |
| 11 | Ergebnisabweichungsanalyse | 441 |
| 11.1 | Einführung | 441 |
| 11.2 | Umsatzabweichung | 444 |
| 11.2.1 | Absatzpreisabweichung | 446 |
| 11.2.2 | Absatzmengenabweichung | 447 |
| 11.2.2.1 | Absatzmixabweichung | 449 |
| 11.2.2.2 | Absatzvolumenabweichung | 450 |
| 11.2.2.3 | Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung | 452 |
| 11.2.2.3.1 | Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung | 453 |
| 11.2.2.3.2 | Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung | 453 |
| 11.3 | Kostenabweichung | 455 |
| 11.3.1 | Variable Kostenabweichung | 456 |
| 11.3.1.1 | Veränderung der variablen Kosten | 460 |
| 11.3.1.2 | Einsatzpreisabweichung | 461 |
| 11.3.1.3 | Globale Verbrauchsabweichung | 462 |
| 11.3.1.3.1 | Einsatzmixabweichung | 464 |
| 11.3.1.3.2 | Restabweichung | 465 |
| 11.3.2 | Fixe Kostenabweichung | 467 |
| 11.3.2.1 | Fixkostenabweichung | 468 |
| 11.3.2.2 | Beschäftigungsabweichung in der Vollplankosten- rechnung | 469 |
| 11.3.2.3 | Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung | 470 |
| 11.3.2.4 | Besonderheiten der Engpassplanung | 472 |
| 11.4 | Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengen- abweichungen | 474 |
| 11.5 | Kontrollfragen | 477 |
| 11.6 | Abkürzungsverzeichnis | 478 |
| 11.7 | Literaturhinweise | 479 |
| <hr/> | | |
| 12 | Kostenkontrolle für Projekte | 481 |
| 12.1 | Einführung | 481 |
| 12.2 | Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrollings | 483 |
| 12.2.1 | Balkendiagrammtechnik Gantt | 483 |
| 12.2.2 | Netzplantechnik | 484 |
| 12.2.3 | Meilenstein-Trendanalyse | 486 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 12.3 | Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrollings | 487 |
| 12.3.1 | Isolierte Budgetanalyse | 487 |
| 12.3.2 | Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned Value Analyse) | 489 |
| 12.3.2.1 | Aufspaltung der Gesamtabweichung | 489 |
| 12.3.2.2 | Messung des Projektfortschritts | 492 |
| 12.3.3 | Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse | 497 |
| 12.3.4 | Kritische Beurteilung | 504 |
| 12.4 | Kontrollfragen | 505 |
| 12.5 | Abkürzungsverzeichnis | 506 |
| 12.6 | Literaturhinweise | 506 |
| <hr/> | | |
| 13 | Verfahren der Kostenschätzung | 509 |
| 13.1 | Einführung | 509 |
| 13.2 | Systematisierung der Kostenschätzverfahren | 510 |
| 13.3 | Qualitative Verfahren | 511 |
| 13.4 | Quantitative Verfahren | 514 |
| 13.4.1 | Analytische Verfahren | 515 |
| 13.4.1.1 | Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile | 515 |
| 13.4.1.2 | Detailkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation | 516 |
| 13.4.2 | Synthetische Verfahren | 517 |
| 13.4.2.1 | Kenngößenbasierte Verfahren | 517 |
| 13.4.2.1.1 | Kilokostenverfahren | 517 |
| 13.4.2.1.2 | Materialkostenmethode | 519 |
| 13.4.2.1.3 | Funktionskosten | 521 |
| 13.4.2.1.4 | Bemessungsgleichungen | 523 |
| 13.4.2.1.5 | Kostenfunktionen | 524 |
| 13.4.2.2 | Direkte Ähnlichkeiten | 529 |
| 13.4.2.2.1 | Relativkosten | 529 |
| 13.4.2.2.2 | Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten | 530 |
| 13.5 | Computer Integrated Manufacturing | 534 |
| 13.6 | Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren | 535 |
| 13.7 | Kontrollfragen | 536 |
| 13.8 | Abkürzungsverzeichnis | 537 |
| 13.9 | Literaturhinweise | 539 |
| <hr/> | | |
| 14 | Target Costing | 541 |
| 14.1 | Einführung | 541 |
| 14.2 | Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement- Instrumenten | 542 |
| 14.3 | Grundlagen | 543 |
| 14.3.1 | Schematische Vorgehensweise des Target Costing | 544 |
| 14.3.2 | Durchführung des Target Costing | 545 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 14.4 | Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmens- praxis | 565 |
| 14.4.1 | Auswirkungen der Umsatzprognose | 565 |
| 14.4.2 | Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße | 567 |
| 14.4.3 | Festlegung von Produktstandardkosten | 569 |
| 14.4.4 | Implementierung im Unternehmen | 571 |
| 14.5 | Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten | 572 |
| 14.5.1 | Benchmarking | 572 |
| 14.5.1.1 | Vorbereitungsphase | 573 |
| 14.5.1.1.1 | Auswahl des Objekts für das Benchmarking | 573 |
| 14.5.1.1.2 | Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen | 573 |
| 14.5.1.1.3 | Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablaufferfassung | 573 |
| 14.5.1.2 | Analysephase | 574 |
| 14.5.1.2.1 | Ermittlung der Leistungslücken | 574 |
| 14.5.1.2.2 | Ursachen für die ermittelten Leistungslücken | 574 |
| 14.5.1.3 | Umsetzungsphase | 574 |
| 14.5.2 | Wertgestaltung | 575 |
| 14.5.3 | Integration von Zulieferern | 576 |
| 14.6 | Kontrollfragen | 578 |
| 14.7 | Abkürzungsverzeichnis | 579 |
| 14.8 | Literaturhinweise | 580 |
| <hr/> | | |
| 15 | Life Cycle Costing | 583 |
| 15.1 | Einführung | 583 |
| 15.2 | Ansatzpunkte des Life Cycle Costing | 584 |
| 15.3 | Product Life Cycle Costing | 586 |
| 15.3.1 | Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht | 586 |
| 15.3.2 | Product Life Cycle Costing aus Kundensicht | 588 |
| 15.3.3 | Kritische Würdigung | 591 |
| 15.4 | Customer Life Cycle Costing | 592 |
| 15.4.1 | Analyse von Kundendeckungsbeiträgen | 592 |
| 15.4.2 | Ermittlung von Customer Lifetime Values | 596 |
| 15.4.2.1 | Monetäre Bewertung | 597 |
| 15.4.2.2 | Nichtmonetäre Bewertung | 600 |
| 15.4.3 | Customer Equity | 603 |
| 15.4.4 | Beurteilung des Customer Life Cycle Costing | 604 |
| 15.5 | Kontrollfragen | 606 |
| 15.6 | Abkürzungsverzeichnis | 606 |
| 15.7 | Literaturhinweise | 607 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 16 | Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität | 611 |
| 16.1 | Einführung | 611 |
| 16.2 | Wirkung von Qualität | 613 |
| 16.3 | Qualitätskostenrechnung und -analyse | 614 |
| 16.4 | Instrumente zur Steuerung der Qualität | 618 |
| 16.4.1 | Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung | 618 |
| 16.4.2 | Qualitätswerkzeuge | 622 |
| 16.4.3 | Quality Function Deployment | 625 |
| 16.4.4 | Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) | 630 |
| 16.4.5 | Statistische Prozessregelung | 633 |
| 16.4.6 | Wertanalyse | 637 |
| 16.4.7 | Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität | 638 |
| 16.5 | Qualitätsmanagement | 639 |
| 16.5.1 | Total Quality Management | 639 |
| 16.5.2 | Six Sigma | 640 |
| 16.6 | Zusammenfassung | 642 |
| 16.7 | Kontrollfragen | 642 |
| 16.8 | Abkürzungsverzeichnis | 643 |
| 16.9 | Literaturhinweise | 644 |
| 17 | Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit | 647 |
| 17.1 | Einführung | 647 |
| 17.2 | Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements | 648 |
| 17.2.1 | Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements | 648 |
| 17.2.2 | Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit-Veränderungen | 650 |
| 17.3 | Prozessanalyse | 651 |
| 17.4 | Wertzuwachskurve | 656 |
| 17.5 | Half Life-Konzept | 660 |
| 17.6 | Zeitkostenrechnung | 666 |
| 17.6.1 | Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten | 667 |
| 17.6.2 | Zeitkostenarten | 668 |
| 17.6.2.1 | Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit | 670 |
| 17.6.2.1.1 | Kosten der Beschleunigung | 670 |
| 17.6.2.1.2 | Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung | 670 |
| 17.6.2.2 | Reduktion der Varianz der Response-Zeit | 672 |
| 17.6.2.2.1 | Zeiteinhaltungskosten | 672 |
| 17.6.2.2.2 | Zeitabweichungskosten | 673 |
| 17.6.3 | Implementierung der Zeitkostenrechnung | 673 |
| 17.6.3.1 | Erfassung der Kosten | 674 |
| 17.6.3.2 | Einsatzbereiche | 676 |
| 17.7 | Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien | 681 |

| | | |
|-------|-----------------------------|-----|
| 17.8 | Kontrollfragen | 682 |
| 17.9 | Abkürzungsverzeichnis | 683 |
| 17.10 | Literaturhinweise | 684 |

Teil III Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung

| | | |
|-----------|---|------------|
| 18 | Verrechnungspreise | 689 |
| 18.1 | Einführung | 689 |
| 18.2 | Begriffsabgrenzung | 690 |
| 18.3 | Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen | 691 |
| 18.4 | Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur | 697 |
| 18.5 | Bestimmung der Verrechnungspreise | 702 |
| 18.5.1 | Marktpreisorientierte Verrechnungspreise | 702 |
| 18.5.2 | Kostenorientierte Verrechnungspreise | 719 |
| 18.5.2.1 | Vollkostenorientierte Preise | 719 |
| 18.5.2.2 | Vollkosten plus Zuschlag | 720 |
| 18.5.2.3 | Grenzkostenorientierte Preise | 721 |
| 18.5.2.4 | Variable Kosten plus Zuschlag | 727 |
| 18.5.2.5 | Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing) | 728 |
| 18.5.2.6 | Variable Kosten und Gewinnaufteilung | 729 |
| 18.5.3 | Sonstige Verrechnungspreise | 730 |
| 18.5.3.1 | Knappheitspreise | 730 |
| 18.5.3.2 | Verrechnungspreise durch Verhandlungen | 735 |
| 18.5.3.3 | Gewinnpooling | 736 |
| 18.5.4 | Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen | 737 |
| 18.6 | Verrechnungspreise in Konzernunternehmen | 738 |
| 18.6.1 | Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzern- verrechnungspreisen | 738 |
| 18.6.2 | Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzern- verrechnungspreisen | 742 |
| 18.7 | Verrechnungspreise in der Praxis | 744 |
| 18.8 | Kontrollfragen | 748 |
| 18.9 | Abkürzungsverzeichnis | 750 |
| 18.10 | Literaturhinweise | 750 |
| 19 | Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung | 753 |
| 19.1 | Einführung | 753 |
| 19.2 | Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen | 754 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 19.3 | Anforderungen an Steuerungsgrößen | 758 |
| 19.3.1 | Anreizverträglichkeit | 760 |
| 19.3.2 | Kommunikationsfähigkeit | 762 |
| 19.3.3 | Wirtschaftlichkeit | 763 |
| 19.3.4 | Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen | 763 |
| 19.4 | Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente | 764 |
| 19.5 | Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitäts- orientierte Steuerung | 765 |
| 19.5.1 | Erfolg | 765 |
| 19.5.1.1 | Erfolgskonzeptionen | 766 |
| 19.5.1.1.1 | Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (ökonomischer Gewinn) | 766 |
| 19.5.1.1.2 | Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB) | 768 |
| 19.5.1.1.3 | Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten | 769 |
| 19.5.1.2 | Erfolgsspaltung | 770 |
| 19.5.1.3 | Erfolgsmaßstab | 770 |
| 19.5.2 | Rentabilität | 771 |
| 19.5.2.1 | Datenbasis | 771 |
| 19.5.2.2 | Rentabilitätskennzahlen | 776 |
| 19.5.2.3 | Kennzahlensysteme | 779 |
| 19.5.2.4 | Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße | 784 |
| 19.5.2.5 | Anwendungen der Renditekennzahlen | 787 |
| 19.5.2.6 | Schwächen der Kapitalrenditen | 792 |
| 19.6 | Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung | 797 |
| 19.6.1 | Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung | 797 |
| 19.6.2 | Cashflow-Kennzahlen | 800 |
| 19.6.3 | Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung | 801 |
| 19.7 | Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen | 803 |
| 19.7.1 | Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreiz- systemen | 803 |
| 19.7.2 | Elemente von Anreizsystemen | 807 |
| 19.7.3 | Anforderungen an Bemessungsgrundlagen | 811 |
| 19.8 | Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditäts- orientierter Bemessungsgrundlagen | 811 |
| 19.8.1 | Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen | 812 |
| 19.8.2 | Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen | 813 |
| 19.9 | Kontrollfragen | 813 |
| 19.10 | Abkürzungsverzeichnis | 815 |
| 19.11 | Literaturhinweise | 816 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 20 | Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung | 819 |
| 20.1 | Einführung | 819 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 20.2 | Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung | 820 |
| 20.2.1 | Kennzahlen für die wertorientierte Planung | 821 |
| 20.2.2 | Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle | 821 |
| 20.2.2.1 | Economic Value Added | 823 |
| 20.2.2.2 | Cash Value Added | 835 |
| 20.2.3 | Wertorientierte Steuerung | 841 |
| 20.2.3.1 | Rentabilität vs. Residualgewinn | 841 |
| 20.2.3.2 | Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungs- größen | 843 |
| 20.2.3.3 | Analyse von Werttreibern und Kostentreibern | 845 |
| 20.2.3.3.1 | Integration der Rechensysteme | 846 |
| 20.2.3.3.2 | Ermittlung von Wert- und Kostentreibern | 848 |
| 20.2.3.4 | Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen | 852 |
| 20.2.4 | Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kosten- managements | 855 |
| 20.2.4.1 | Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements | 855 |
| 20.2.4.2 | Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung | 856 |
| 20.3 | Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage | 860 |
| 20.3.1 | Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen | 860 |
| 20.3.2 | Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen | 861 |
| 20.3.3 | Anwendung von Bonusbanken | 865 |
| 20.4 | Kontrollfragen | 869 |
| 20.5 | Abkürzungsverzeichnis | 869 |
| 20.6 | Literaturhinweise | 871 |
| 21 | Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme | 875 |
| 21.1 | Einführung | 875 |
| 21.2 | Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität | 876 |
| 21.3 | Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen | 881 |
| 21.3.1 | Inhalte und Funktionen von Budgets | 881 |
| 21.3.2 | Periodische Budgetierung | 882 |
| 21.3.3 | Aperiodische Budgetierungsverfahren | 890 |
| 21.3.3.1 | Gemeinkostenwertanalyse | 890 |
| 21.3.3.2 | Zero Base Budgeting | 893 |
| 21.3.4 | Neuere Ansätze der Budgetierung | 897 |
| 21.3.4.1 | Better Budgeting | 897 |
| 21.3.4.2 | Beyond Budgeting | 898 |
| 21.3.4.3 | Advanced Budgeting | 900 |
| 21.3.5 | Zusammenfassung | 901 |
| 21.4 | Anreizsysteme zur Verhinderung von Informations- manipulation | 902 |
| 21.4.1 | Individuelle Anreizsysteme | 903 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 21.4.1.1 | Weitzman-Schema | 903 |
| 21.4.1.2 | Schema nach Osband und Reichelstein | 906 |
| 21.4.2 | Kollektive Anreizsysteme | 909 |
| 21.4.2.1 | Profit Sharing | 910 |
| 21.4.2.2 | Groves-Schema | 913 |
| 21.4.3 | Zusammenfassung | 916 |
| 21.5 | Kontrollfragen | 916 |
| 21.6 | Abkürzungsverzeichnis | 917 |
| 21.7 | Literaturhinweise | 919 |
| | Stichwortverzeichnis | 921 |