

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

Teil I Systeme der Kostenrechnung

1	Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controllings	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	12
1.4.1	Aufgaben der Finanzrechnung	12
1.4.2	Die Rechengrößen der Finanzrechnung: Einzahlungen und Auszahlungen	14
1.5	Finanzierungsrechnung	16
1.5.1	Aufgaben der Finanzierungsrechnung	16
1.5.2	Die Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Einnahmen und Ausgaben	17
1.6	Bilanz und Erfolgsrechnung	19
1.6.1	Aufgaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung	19
1.6.2	Die Rechengrößen der Bilanz und der Erfolgsrechnung: Erträge und Aufwendungen	20
1.7	Kosten- und Leistungsrechnung	22
1.7.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	22
1.7.2	Die Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung: Leistungen und Kosten	25
1.7.3	Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen	28
1.8	Strategieorientiertes Rechnungswesen	30
1.9	Rechnungswesen und Controlling	33
1.9.1	Die Systemtheorie als Grundlage des Controllings	34
1.9.2	Funktionen des Controllings	36
1.9.2.1	Controlling als kybernetischer Steuerungsprozess	36
1.9.2.2	Deutschsprachige Controlling-Konzeptionen	39
1.9.2.3	Angloamerikanische Controlling-Konzeptionen	46
1.9.3	Organisation des Controllings	56
1.10	Kontrollfragen	60
1.11	Abkürzungsverzeichnis	61

1.12	Literaturhinweise	62
2	Kostenartenrechnung	69
2.1	Einführung	69
2.2	Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	69
2.2.1	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	69
2.2.2	Zurechnungsprinzipien	71
2.2.3	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	72
2.3	Differenzierung von Kostenarten	74
2.3.1	Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen	74
2.3.2	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit	75
2.3.3	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors	77
2.3.3.1	Begriffliche Abgrenzung	77
2.3.3.2	Kostenauflösung	80
2.3.3.3	Kostenfunktionen in Theorie und Praxis	84
2.3.4	Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten	89
2.4	Kalkulatorische Kosten	90
2.4.1	Kalkulatorische Abschreibungen	91
2.4.2	Kalkulatorische Zinsen	99
2.4.3	Kalkulatorische Wagnisse	104
2.4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	106
2.5	Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten	106
2.6	Kostenartenplan – Kontenrahmen	108
2.6.1	Allgemeine Kriterien	108
2.6.2	Industriekontenrahmen (IKR)	109
2.7	Kontrollfragen	111
2.8	Abkürzungsverzeichnis	112
2.9	Literaturhinweise	113
3	Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung	117
3.1	Einführung	117
3.2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	117
3.3	Festlegung von Kostenstellen	119
3.3.1	Bildung von Kostenstellen	119
3.3.2	Differenzierung von Kostenstellen	120
3.4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung)	121
3.4.1	Primärkostenverrechnung	122
3.4.2	Sekundärkostenverrechnung	122
3.4.2.1	Anbauverfahren	123

3.4.2.2	Stufenleiterverfahren	127
3.4.2.3	Gleichungsverfahren	128
3.4.2.4	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen	132
3.5	Kostenschlüssel	132
3.6	Kontrollfragen	134
3.7	Abkürzungsverzeichnis	135
3.8	Literaturhinweise	135
4	Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung	137
4.1	Einführung	137
4.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	138
4.2.1	Divisionskalkulation	140
4.2.2	Zuschlagskalkulation	144
4.2.3	Abgeleitete Kalkulationsverfahren	149
4.2.3.1	Äquivalenzziffernkalkulation	149
4.2.3.2	Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation	151
4.2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation	154
4.2.3.4	Kuppelkalkulation	157
4.2.3.5	Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen	158
4.2.4	Prozessorientierte Kostenrechnung	158
4.2.4.1	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung	159
4.2.4.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung	164
4.2.4.2.1	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen	165
4.2.4.2.2	Prozesskostenkalkulation	170
4.2.4.3	Time-Driven Activity Based Costing	175
4.2.4.4	Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung	182
4.2.4.4.1	Allokationseffekt	183
4.2.4.4.2	Komplexitätseffekt	184
4.2.4.4.3	Degressionseffekt	185
4.2.4.5	Alternativen zur Prozesskostenrechnung	187
4.2.4.6	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	188
4.3	Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnis- rechnung)	191
4.3.1	Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung	191
4.3.2	Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	194
4.3.2.1	Umsatzkostenverfahren (UKV)	194
4.3.2.2	Gesamtkostenverfahren (GKV)	196
4.3.2.3	Kritische Würdigung	197
4.4	Kontrollfragen	200
4.5	Abkürzungsverzeichnis	201
4.6	Literaturhinweise	202

5	Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung	207
5.1	Einführung	207
5.2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkostenrechnung	210
5.3	Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung	213
5.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	213
5.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung)	217
5.3.2.1	Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung	217
5.3.2.2	Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis	220
5.3.3	Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme	225
5.4	Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung	226
5.4.1	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	226
5.4.1.1	Zielsetzung und Abgrenzung	226
5.4.1.2	Vorgehensweise	228
5.4.1.3	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	233
5.4.1.4	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	237
5.4.1.5	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche	238
5.4.2	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	240
5.4.2.1	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung	240
5.4.2.2	Aufbau der Grundrechnung	242
5.4.2.2.1	Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien	243
5.4.2.2.2	Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien	245
5.4.2.3	Durchführung der Erfolgsrechnung als Auswertungsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	246
5.4.2.4	Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung	248
5.4.2.4.1	Konzeptionelle Schwächen	248
5.4.2.4.2	Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten	249
5.5	Kontrollfragen	250
5.6	Abkürzungsverzeichnis	252
5.7	Literaturhinweise	252
6	Systeme der Plankostenrechnung	255
6.1	Einführung	255
6.2	Starre Plankostenrechnung	256
6.3	Flexible Plankostenrechnung	258
6.3.1	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis	259

6.3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung)	262
6.4	Abweichungsanalyse der Kosten	265
6.4.1	Systematik der Abweichungen	266
6.4.2	Behandlung von Abweichungsüberschneidungen	268
6.4.2.1	Entstehung von Abweichungsüberschneidungen	268
6.4.2.2	Proportionale und symmetrische Abweichungs- verrechnung	271
6.4.2.3	Alternative Abweichungsverrechnung	271
6.4.2.4	Kumulative Abweichungsverrechnung	274
6.4.2.4.1	Berechnung der Abweichungen	275
6.4.2.4.2	Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse	278
6.4.2.5	Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung	282
6.4.2.6	Differenzierte Abweichungsverrechnung	287
6.5	Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungsanalyse	289
6.6	Kontrollfragen	290
6.7	Abkürzungsverzeichnis	292
6.8	Literaturhinweise	293
7	Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen	295
7.1	Einführung	295
7.2	Logistikkostenrechnung	296
7.2.1	Motivation	296
7.2.2	Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung	296
7.2.2.1	Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung	296
7.2.2.2	Integration von Logistikkosten in die Prozesskosten- rechnung	299
7.3	Umweltkostenrechnung	300
7.3.1	Motivation	300
7.3.2	Umweltbezogene Vollkostenrechnung	301
7.3.3	Materialflusskostenrechnung	306
7.3.3.1	Aufbau einer Flusskostenrechnung	307
7.3.3.2	Arten der Umweltfolgen	309
7.3.3.3	Informationsquellen	309
7.4	Kostenrechnung von Dienstleistungen	312
7.4.1	Problemfelder der Kostenrechnung von Dienst- leistungen im Vergleich zur Industrie	312
7.4.2	Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich	313
7.5	Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungs- systeme	317

7.6	Kontrollfragen	319
7.7	Abkürzungsverzeichnis	319
7.8	Literaturhinweise	320

Teil II Kostenanalyse

8	Break-even-Analyse	325
8.1	Einführung	325
8.2	Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung	326
8.2.1	Umsatz-Gesamtkosten-Modell	327
8.2.2	Deckungsbeitrags-Modell	329
8.2.3	Analyse von Mengenänderungen	331
8.2.4	Analyse von Kostenänderungen	334
8.2.5	Analyse von Preisänderungen	338
8.2.6	Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen	345
8.2.7	Stochastische Break-even-Analyse	348
8.3	Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung	350
8.3.1	Grundmodell und Anwendungsbeispiel	350
8.3.2	Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung	353
8.3.3	Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung	357
8.4	Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse	362
8.5	Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse	364
8.6	Kontrollfragen	365
8.7	Abkürzungsverzeichnis	366
8.8	Literaturhinweise	367
9	Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung	369
9.1	Einführung	369
9.2	Kostenbewertung bei Interdependenzen	370
9.2.1	Begriff der Opportunitätskosten	370
9.2.2	Kalkulation bei Vorliegen einer Restriktion	371
9.2.2.1	Kalkulation mit Stückgewinnen	372
9.2.2.2	Kalkulation mit Opportunitätskosten	373
9.2.2.2.1	Inputbezogene Opportunitätskosten	374
9.2.2.2.2	Outputbezogene Opportunitätskosten	376
9.2.3	Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen	379
9.2.3.1	Aufstellen des Simultanmodells	380
9.2.3.2	Interpretation des optimalen Simplextableaus	382
9.2.3.3	Preistheorem der linearen Programmierung	386
9.3	Analyse von Transaktionskosten	389
9.3.1	Identifikation alternativer Abwicklungsformen	390
9.3.2	Erfassung der Transaktionskosten	393

9.4	Kontrollfragen.....	396
9.5	Abkürzungsverzeichnis.....	397
9.6	Literaturhinweise.....	398
10	Bestimmung von Preisgrenzen	399
10.1	Einführung	399
10.2	Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen	400
10.3	Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten	402
10.3.1	Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung	402
10.3.2	Preisuntergrenze bei einem Engpass	405
10.3.3	Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen	408
10.3.3.1	Annahme eines Zusatzauftrags	411
10.3.3.1.1	Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	412
10.3.3.1.2	Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	413
10.3.3.1.2.1	Neue Optimierung	414
10.3.3.1.2.2	Sensitivitätsanalyse	416
10.3.3.2	Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch ...	418
10.3.4	Langfristige Preisuntergrenze	423
10.4	Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten	425
10.4.1	Kurzfristiger Absatzrückgang	425
10.4.1.1	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird	426
10.4.1.2	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden	426
10.4.1.3	Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion	427
10.4.2	Langfristiger Absatzrückgang	429
10.4.3	Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge	431
10.5	Bestimmung von Preisobergrenzen	432
10.5.1	Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung	432
10.5.2	Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen	433
10.6	Analyse von Kostensenkungspotenzialen	434
10.6.1	Definition und Verlauf von Erfahrungskurven	435
10.6.1.1	Dynamische Effekte	435
10.6.1.2	Statische Effekte	436
10.6.2	Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve	438
10.6.2.1	Berechnung der Grenzkosten	438
10.6.2.2	Ermittlung der Gesamtkosten	441
10.6.2.3	Ermittlung der Durchschnittskosten	442
10.6.3	Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve	443
10.6.3.1	Marktwachstum und Erfahrungskurve	443
10.6.3.2	Kostenplanung und Erfahrungskurve	445

10.6.3.3	Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve	446
10.6.3.4	Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve	450
10.6.4	Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts	453
10.7	Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung	454
10.7.1	Allokationseffekt	454
10.7.2	Komplexitätseffekt	455
10.7.3	Degressionseffekt	456
10.8	Kontrollfragen	459
10.9	Abkürzungsverzeichnis	461
10.10	Literaturhinweise	463
11	Ergebnisabweichungsanalyse	465
11.1	Einführung	465
11.2	Umsatzabweichung	468
11.2.1	Absatzpreisabweichung	470
11.2.2	Absatzmengenabweichung	471
11.2.2.1	Absatzmixabweichung	473
11.2.2.2	Absatzvolumenabweichung	474
11.2.2.3	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	476
11.2.2.3.1	Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung	477
11.2.2.3.2	Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung	477
11.3	Kostenabweichung	479
11.3.1	Variable Kostenabweichung	480
11.3.1.1	Veränderung der variablen Kosten	484
11.3.1.2	Einsatzpreisabweichung	485
11.3.1.3	Globale Verbrauchsabweichung	486
11.3.1.3.1	Einsatzmixabweichung	488
11.3.1.3.2	Restabweichung	489
11.3.2	Fixe Kostenabweichung	491
11.3.2.1	Fixkostenabweichung	492
11.3.2.2	Beschäftigungsabweichung in der Vollplankosten- rechnung	493
11.3.2.3	Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung	494
11.3.2.4	Besonderheiten der Engpassplanung	496
11.4	Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengen- abweichungen	498
11.5	Kontrollfragen	501
11.6	Abkürzungsverzeichnis	502
11.7	Literaturhinweise	503

12	Kostenkontrolle für Projekte	505
12.1	Einführung	505
12.2	Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrollings	507
12.2.1	Balkendiagrammtechnik Gantt	507
12.2.2	Netzplantechnik	508
12.2.3	Meilenstein-Trendanalyse	510
12.3	Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrollings	511
12.3.1	Isolierte Budgetanalyse	511
12.3.2	Projektdeckungsrechnung	513
12.3.3	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned-Value-Analyse)	515
12.3.3.1	Aufspaltung der Gesamtabweichung	515
12.3.3.2	Messung des Projektfortschritts	517
12.3.3.3	Retrospektive und prospektive Analyse	523
12.3.4	Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse (Earned-Value-Analyse)	525
12.3.5	Kritische Beurteilung	531
12.4	Kontrollfragen	532
12.5	Abkürzungsverzeichnis	533
12.6	Literaturhinweise	533
13	Verfahren der Kostenschätzung	535
13.1	Einführung	535
13.2	Systematisierung der Kostenschätzverfahren	536
13.3	Qualitative Verfahren	537
13.4	Quantitative Verfahren	540
13.4.1	Analytische Verfahren	541
13.4.1.1	Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile	541
13.4.1.2	Detaillkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation	542
13.4.2	Synthetische Verfahren	543
13.4.2.1	Kenngrößenbasierte Verfahren	543
13.4.2.1.1	Kilokostenverfahren	543
13.4.2.1.2	Materialkostenmethode	545
13.4.2.1.3	Funktionskosten	547
13.4.2.1.4	Bemessungsgleichungen	549
13.4.2.1.5	Kostenfunktionen	550
13.4.2.2	Direkte Ähnlichkeiten	555
13.4.2.2.1	Relativkosten	555
13.4.2.2.2	Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten	556
13.5	Computer Integrated Manufacturing	560
13.6	Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren	561
13.7	Kontrollfragen	562
13.8	Abkürzungsverzeichnis	563
13.9	Literaturhinweise	565

14	Target Costing	567
14.1	Einführung	567
14.2	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement-Instrumenten	568
14.3	Grundlagen	569
14.3.1	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	570
14.3.2	Durchführung des Target Costing	571
14.4	Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmenspraxis	591
14.4.1	Auswirkungen der Umsatzprognose	591
14.4.2	Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße	593
14.4.3	Festlegung von Produktstandardkosten	595
14.4.4	Implementierung im Unternehmen	597
14.4.5	E-Business und Digitalisierung des Geschäftsmodells	598
14.5	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten ..	599
14.5.1	Benchmarking	600
14.5.1.1	Vorbereitungsphase	600
14.5.1.1.1	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	600
14.5.1.1.2	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	601
14.5.1.1.3	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablaufferfassung	601
14.5.1.2	Analysephase	601
14.5.1.2.1	Ermittlung der Leistungslücken	601
14.5.1.2.2	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	602
14.5.1.3	Umsetzungsphase	602
14.5.2	Wertgestaltung	602
14.5.3	Integration von Zulieferern	604
14.6	Kontrollfragen	606
14.7	Abkürzungsverzeichnis	607
14.8	Literaturhinweise	608
15	Life Cycle Costing	611
15.1	Einführung	611
15.2	Ansatzpunkte des Life Cycle Costing	612
15.3	Product Life Cycle Costing	614
15.3.1	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	614
15.3.2	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht	616
15.3.3	Total Cost of Ownership	619
15.3.4	Kritische Würdigung	621
15.4	Customer Life Cycle Costing	621
15.4.1	Analyse von Kundendeckungsbeiträgen	622
15.4.2	Ermittlung von Customer Lifetime Values	626
15.4.2.1	Monetäre Bewertung	626
15.4.2.2	Nichtmonetäre Bewertung	630

15.4.3	Customer Equity	633
15.4.4	Beurteilung des Customer Life Cycle Costing	634
15.5	Kontrollfragen	636
15.6	Abkürzungsverzeichnis	636
15.7	Literaturhinweise	637
16	Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität	641
16.1	Einführung	641
16.2	Wirkung von Qualität	643
16.3	Qualitätskostenrechnung und -analyse	644
16.4	Instrumente zur Steuerung der Qualität	648
16.4.1	Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung	648
16.4.2	Qualitätswerkzeuge	652
16.4.3	Quality Function Deployment	655
16.4.4	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	660
16.4.5	Statistische Prozessregelung	663
16.4.6	Wertanalyse	668
16.4.7	Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität	669
16.5	Qualitätsmanagement	670
16.5.1	Total Quality Management	670
16.5.2	Six Sigma	670
16.6	Zusammenfassung	673
16.7	Kontrollfragen	674
16.8	Abkürzungsverzeichnis	675
16.9	Literaturhinweise	676
17	Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit	679
17.1	Einführung	679
17.2	Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements	680
17.2.1	Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements	680
17.2.2	Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit-Veränderungen	682
17.3	Prozessanalyse	683
17.4	Wertzuwachskurve	688
17.5	Half-Life-Konzept	692
17.6	Zeitkostenrechnung	698
17.6.1	Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten	699
17.6.2	Zeitkostenarten	700
17.6.2.1	Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit	702
17.6.2.1.1	Kosten der Beschleunigung	702
17.6.2.1.2	Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung	702
17.6.2.2	Reduktion der Varianz der Response-Zeit	704
17.6.2.2.1	Zeiteinhaltungskosten	704

17.6.2.2.2	Zeitabweichungskosten	705
17.6.3	Implementierung der Zeitkostenrechnung	705
17.6.3.1	Erfassung der Kosten	706
17.6.3.2	Einsatzbereiche	708
17.7	Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbs- strategien	713
17.8	Kontrollfragen	714
17.9	Abkürzungsverzeichnis	715
17.10	Literaturhinweise	716

Teil III Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung

18	Verrechnungspreise	721
18.1	Einführung	721
18.2	Begriffsabgrenzung	722
18.3	Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen	723
18.4	Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur	729
18.5	Bestimmung der Verrechnungspreise	734
18.5.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	735
18.5.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	751
18.5.2.1	Vollkostenorientierte Preise	751
18.5.2.2	Vollkosten plus Zuschlag	752
18.5.2.3	Grenzkostenorientierte Preise	753
18.5.2.4	Variable Kosten plus Zuschlag	759
18.5.2.5	Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing)	760
18.5.2.6	Variable Kosten und Gewinnaufteilung	761
18.5.3	Sonstige Verrechnungspreise	762
18.5.3.1	Knappheitspreise	762
18.5.3.2	Verrechnungspreise durch Verhandlungen	767
18.5.3.3	Gewinnpooling	768
18.5.4	Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen	769
18.6	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	770
18.6.1	Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzern- verrechnungspreisen	770
18.6.2	Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzern- verrechnungspreisen	774
18.7	Verrechnungspreise in der Praxis	776
18.8	Kontrollfragen	783
18.9	Abkürzungsverzeichnis	785
18.10	Literaturhinweise	785

19	Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	789
19.1	Einführung	789
19.2	Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	790
19.3	Anforderungen an Steuerungsgrößen	794
19.3.1	Anreizverträglichkeit	796
19.3.2	Kommunikationsfähigkeit	798
19.3.3	Wirtschaftlichkeit	799
19.3.4	Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen	799
19.4	Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente	800
19.5	Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitätsorientierte Steuerung	801
19.5.1	Erfolg	801
19.5.1.1	Erfolgskonzeptionen	802
19.5.1.1.1	Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (ökonomischer Gewinn)	802
19.5.1.1.2	Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB)	804
19.5.1.1.3	Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten	805
19.5.1.2	Erfolgsspaltung	806
19.5.1.3	Erfolgsmaßstab	806
19.5.2	Rentabilität	807
19.5.2.1	Datenbasis	807
19.5.2.2	Rentabilitätskennzahlen	812
19.5.2.3	Kennzahlensysteme	815
19.5.2.4	Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	820
19.5.2.5	Anwendungen der Renditekennzahlen	823
19.5.2.6	Schwächen der Kapitalrenditen	828
19.6	Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung	833
19.6.1	Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	833
19.6.2	Cashflow-Kennzahlen	836
19.6.3	Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung	837
19.7	Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen	839
19.7.1	Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreizsystemen	839
19.7.2	Elemente von Anreizsystemen	843
19.7.3	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	847
19.8	Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditätsorientierter Bemessungsgrundlagen	847
19.8.1	Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen	848
19.8.2	Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen	849
19.9	Kontrollfragen	849
19.10	Abkürzungsverzeichnis	851
19.11	Literaturhinweise	852

20	Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	855
20.1	Einführung	855
20.2	Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung	856
20.2.1	Kennzahlen für die wertorientierte Planung	857
20.2.2	Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle	857
20.2.2.1	Economic Value Added	859
20.2.2.2	Cash Value Added	871
20.2.3	Wertorientierte Steuerung	877
20.2.3.1	Rentabilität vs. Residualgewinn	877
20.2.3.2	Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungsgrößen	879
20.2.3.3	Analyse von Werttreibern und Kostentreibern	881
20.2.3.3.1	Integration der Rechensysteme	882
20.2.3.3.2	Ermittlung von Wert- und Kostentreibern	884
20.2.3.4	Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen	888
20.2.4	Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kostenmanagements	891
20.2.4.1	Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements	891
20.2.4.2	Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung	892
20.3	Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage	896
20.3.1	Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen	896
20.3.2	Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen	897
20.3.3	Anwendung von Bonusbanken	901
20.4	Kontrollfragen	905
20.5	Abkürzungsverzeichnis	905
20.6	Literaturhinweise	907
21	Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme	911
21.1	Einführung	911
21.2	Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität	912
21.3	Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen	917
21.3.1	Inhalte und Funktionen von Budgets	917
21.3.2	Periodische Budgetierung	918
21.3.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren	926
21.3.3.1	Gemeinkostenwertanalyse	926
21.3.3.2	Zero Base Budgeting	929
21.3.4	Neuere Ansätze der Budgetierung	933
21.3.4.1	Better Budgeting	933
21.3.4.2	Beyond Budgeting	935
21.3.4.3	Advanced Budgeting	936
21.3.5	Zusammenfassung	937

21.4	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informations- manipulation	938
21.4.1	Individuelle Anreizsysteme	939
21.4.1.1	Weitzman-Schema	939
21.4.1.2	Schema nach Osband und Reichelstein	942
21.4.2	Kollektive Anreizsysteme	945
21.4.2.1	Profit Sharing	946
21.4.2.2	Groves-Schema	949
21.4.3	Zusammenfassung	952
21.5	Kontrollfragen	952
21.6	Abkürzungsverzeichnis	953
21.7	Literaturhinweise	955
	Stichwortverzeichnis	957