

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	1
1.1.	Problem	1
1.2.	Ziel	4
1.3.	Methodisches Vorgehen	5
1.4.	Definitionen	8
1.4.1.	Forschung	8
1.4.2.	Entwicklung	9
1.4.3.	Projekt und Portfolio	9
1.4.4.	Ressourcen	10
1.4.5.	Ausgaben, Aufwand, Kosten	11
1.4.6.	Anzuwendender Kostenbegriff	13
1.5.	State of the Art der F+E-Literatur	16
1.5.1.	Allgemein betriebswirtschaftliche F+E-Literatur	16
1.5.2.	Kostentheoretische Literatur	18
2.	F+E IN DER PHARMAZEUTISCHEN INDUSTRIE	22
2.1.	Der F+E-Aufwand der Pharmaindustrie	22
2.2.	Die globale dreidimensionale Kostengliederung	23
2.2.1.	Forschungszentren	25
2.2.2.	Geschäftsfelder	28
2.2.3.	Projektkategorien	30
2.3.	Das F+E-Projekt	33
2.3.1.	Forschungsprojekt	34
2.3.2.	Entwicklungsprojekt	36
2.3.3.	Zur Unsicherheit des F+E-Projektes	39
2.3.4.	Gesamtkosten für ein F+E-Projekt	42
2.4.	Schnittstellen zu anderen Unternehmungsbereichen	49
2.5.	Merkmale der Pharma-F+E	52

3.	DIE BEDEUTUNG DER PROJEKTKOSTENERMITTLUNG FUER DAS F+E-PROJEKTMANAGEMENT	54
3.1.	Allgemeines	54
3.2.	Quantitative Techniken für das Projektmanagement	55
3.2.1.	Gang der Untersuchung	55
3.2.2.	Untersuchungsergebnisse	56
3.2.3.	Auswertung	59
3.2.3.1.	Techniken der Projektselektion	59
3.2.3.2.	Techniken der Termin- und Ablaufplanung	63
3.2.3.3.	Techniken der Kostenplanung	64
3.2.4.	Folgerungen	66
3.3.	Zweck der Projektkostenermittlung	68
3.3.1.	Gang der Untersuchung	68
3.3.2.	Strategische Entscheide	68
3.3.3.	Operative Entscheide	71
3.3.3.1.	Projektspezifische Entscheide	71
3.3.3.2.	Periodenspezifische Entscheide	78
3.3.4.	Synopsis	92
3.4.	Behavioristische Aspekte	94
3.4.1.	Entscheidungsträger in F+E	94
3.4.1.1.	Forschende Naturwissenschaftler	95
3.4.1.2.	Linienmanagement	96
3.4.1.3.	Projektmanagement	97
3.4.2.	Konflikte	99
3.4.3.	Beitrag der Projektkostenermittlung zur Konfliktbewältigung	104
3.5.	Anforderungen an ein System zur Projektkostener- mittlung	108
4.	KOSTENTHEORETISCHE BETRACHTUNGEN	111
4.1.	Kostenarten	111
4.1.1.	Gliederung nach Kostenentstehung	111
4.1.2.	Gliederung nach Zurechnung auf betriebliche Leistungen	116
4.1.3.	Gliederung nach Kostencharakter	118

4.2.	Kostenstellen	119
4.2.1.	Gliederung der Kostenstellen	120
4.2.1.1.	Organisatorische vs funktionale Kostenstellen- gliederung	120
4.2.1.2.	Zur Problematik der Vorkostenstellen in F+E	122
4.2.1.3.	Kostenverrechnung zwischen den Kostenstellen	126
4.2.1.4.	Beispiel der Gliederung der F+E-Kostenstellen	127
4.2.2.	Planung, Abrechnung und Kontrolle der Kosten- stellen	129
4.2.2.1.	Flexible Budgetierung in F+E	130
4.2.2.2.	Beeinflussbare Kosten in der Kostenstelle	134
4.2.2.3.	Kostenverantwortung in einer Matrixorganisation	138
4.2.3.	Kostensätze	139
4.2.3.1.	Prinzipien der Kostenzuordnung	139
4.2.3.2.	Zur Differenzierung des Personalkostensatzes	142
4.3.	Kostenträger	149
4.3.1.	Kostenträgerzeitrechnung	150
4.3.2.	Kostenträgerstückrechnung	157
4.3.3.	Vergleich der Kostenträgerrechnungen	166
5.	EVALUATION DER PROJEKTKOSTENRECHNUNGSSYSTEME	168
5.1.	Systemelemente	168
5.2.	Kostenrechnungssysteme	169
5.2.1.	Vollkostenrechnung	169
5.2.2.	System der einstufigen Overheadverrechnung	173
5.2.3.	System der zweistufigen Overheadverrechnung	176
5.2.4.	Vergleichende Uebersicht	180
5.3.	Bewertung der Kostenrechnungssysteme	181
5.3.1.	Entscheidungsrelevante Kostendaten	181
5.3.2.	Vertretbarer Erfassungsaufwand	186
5.3.3.	Benutzerfreundlichkeit	186
5.3.4.	Nachvollziehbarkeit	187
5.3.5.	Flexibilität	188
5.3.6.	Zusammenfassende Beurteilung	198

6.	BESCHREIBUNG DES SYSTEMS DER ZWEISTUFIGEN OVER- HEADVERRECHNUNG	190
6.1.	Planung	190
6.1.1.	Kostenträgerzeitrechnung	190
6.1.1.1.	Allgemeines	190
6.1.1.2.	Planungsformular	193
6.1.1.3.	Kostenberechnungen	198
6.1.1.4.	Risikoabteilung in der Ressourcenallokation	201
6.1.2.	Kostenträgerstückrechnung	203
6.1.2.1.	Allgemeines	203
6.1.2.2.	Kostenprognosen auf der Grundlage von Standard- tätigkeiten	204
6.1.2.3.	Risikobeurteilung	206
6.2.	Abrechnung	216
6.2.1.	Kostenträgerzeitrechnung	217
6.2.1.1.	Allgemeines	217
6.2.1.2.	Abrechnung der Personalkosten	218
6.2.1.3.	Abrechnung der Anderen projektdirekten Kosten	218
6.2.2.	Kostenträgerstückrechnung	219
6.3.	Kontrolle	221
6.3.1.	Zum Stellenwert der Kostenkontrolle	221
6.3.2.	Einsatz der Kontrollinformation	224
6.3.3.	Beispiele von Kontrollinformationen	226
6.3.3.1.	Kostenträgerzeitrechnung	226
6.3.3.2.	Kostenträgerstückrechnung	229
7.	ZUSAMMENFASSUNG	231
	Anhang I : Quantitative Techniken	235
	Anhang II : Kostensatzberechnungen	239
	Anhang III: Projektbeispiele zur Risiko- beurteilung	243
	Anhang IV: Nachweis der vollständigen Kostenverrechnung	253
	Literaturverzeichnis	255