

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
Symbolverzeichnis .....	XXV
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grenzen der Aussagefähigkeit der traditionellen Kostenrechnung.....</b>	<b>14</b>
2.1 Fehlende Transparenz bezüglich der Prozeßstruktur des Unternehmens.....	16
2.2 Fehlende Transparenz bezüglich der Kostenstruktur des Unternehmens.....	18
2.2.1 Fixkostenstrukturmanagement .....	19
2.2.2 Gemeinkostenstrukturmanagement.....	27
2.3 Fehlende Transparenz bezüglich der zeitlichen Struktur der Kostenentstehung und -zurechnung.....	31
2.3.1 Fehlende Berücksichtigung von Vorlaufkosten.....	31
2.3.2 Fehlende Berücksichtigung von Folgekosten.....	37
2.4 Fehlende Transparenz bezüglich spezifischer Kostenelemente und -strukturen.....	44
2.4.1 Transaktions- und Koordinationskosten .....	46
2.4.1.1 Begriffsvielfalt und Abgrenzungsprobleme.....	48
2.4.1.2 Kostenwirtschaftliche Charakteristika.....	56
2.4.1.3 Anwendbarkeit auf Make-or-Buy-Probleme .....	58
2.4.2 Organizational Slack.....	65
2.4.3 Sicherungskosten.....	67
2.5 Implikationen veränderter Prozeß- und Kostenstrukturen für ein strategisches Kostenmanagement.....	74
2.5.1 Begriff und Ziele eines strategischen Kostenmanagements.....	74
2.5.2 Mögliche Instrumentalstruktur eines dynamischen Kostenmanagements .....	77
<b>3 Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens zur Ausgestaltung eines dyna-     mischen Kostenmanagements .....</b>	<b>100</b>
3.1 Konzeption eines strategischen Bezugsrahmens.....	100
3.2 Ableitung und Definition der Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien.....	104

3.2.1	Branchenstrukturanalyse zur relativen strategischen Positionierung .....	104
3.2.2	Porters Wertkette als Modell zur Strategieplanung .....	107
3.2.3	Wettbewerbs- und Unternehmensstrukturanalyse zur Generierung strategischer Handlungsentwürfe .....	109
3.2.3.1	Strategie der Kostenführerschaft .....	109
3.2.3.2	Strategie der Differenzierung .....	113
3.2.3.3	Fokussierungsstrategien .....	116
3.3	Erlangung und Absicherung strategischer Wettbewerbsvorteile .....	116
3.3.1	Definition strategischer Wettbewerbsvorteile .....	116
3.3.2	Typologisierung strategischer Wettbewerbsvorteile .....	117
3.3.2.1	Produktkostenminimierung .....	117
3.3.2.2	Produktvielfalt .....	119
3.3.2.3	Produktqualität .....	121
3.3.2.3.1	Mögliche Qualitätssicherungsstrategien und -instrumente: Konsequenzen für das Kostenmanagement .....	123
3.3.2.3.2	Exkurs: Instrumentelle Vorschläge zur Ausgestaltung einer Qualitätskostenrechnung .....	127
3.3.2.4	Technologiepotentialverfügbarkeit und -ausschöpfung .....	133
3.3.2.5	Optimierung der Zeitausschöpfung .....	134
3.3.2.6	Unternehmensflexibilität .....	136
<b>4</b>	<b>Instrumentelle Ausgestaltung eines dynamischen Kostenmanagements.....</b>	<b>144</b>
4.1	Darstellung der Prozeßkostenrechnung .....	144
4.1.1	Entwicklung und Ziele der Prozeßkostenrechnung .....	145
4.1.2	Methodische Ausgestaltung der Prozeßkostenrechnung .....	149
4.1.2.1	Analyse und Strukturierung der Unternehmensprozesse .....	149
4.1.2.2	Prozeßkostenstellenrechnung .....	153
4.1.2.2.1	Grundmodell der Prozeßkostenstellenrechnung .....	153
4.1.2.2.2	Prozeßmengenplanung .....	156
4.1.2.2.3	Prozeßkostenplanung .....	159
4.1.2.2.4	Prozeßkostenabweichungsanalyse .....	160
4.1.2.2.5	Prozeßkostenverdichtung .....	164
4.1.2.2.6	Zusammenfassende Beurteilung der Prozeßkostenstellenrechnung .....	166
4.1.2.3	Prozeßkostenträgerstückrechnung .....	167
4.1.2.3.1	Grundmodell der Prozeßkostenträgerstückrechnung .....	167
4.1.2.3.2	Allokationseffekt .....	171
4.1.2.3.3	Degressionseffekt .....	172
4.1.2.3.4	Komplexitätseffekt .....	177
4.1.2.3.5	Reine prozeßorientierte Kalkulation .....	186

4.1.2.3.6	Kombinierte prozeß- und zuschlagsorientierte Kalkulation .....	188
4.1.2.3.7	Zusammenfassende Beurteilung der Prozeßkostenträgerstückrechnung .....	190
4.1.2.4	Prozeßkostenträgerzeitrechnung .....	191
4.1.2.5	Spezielle Auswertungsinstrumente und Anwendungsmöglichkeiten auf Basis der Prozeßkostenrechnung .....	194
4.1.2.5.1	Möglichkeiten eines prozeßbezogenen Make-or-Buy auf Basis von Kosteninformationen .....	194
4.1.2.5.2	Möglichkeiten der Ermittlung prozeßorientierter Preisgrenzen .....	199
4.1.2.5.3	Prozeßkostensätze zur projektbezogenen Verrechnung von Management- und Verwaltungs-Kapazitäten .....	208
4.1.2.5.4	Prozeßkostensätze zur benutzerbezogenen Verrechnung von DV-Kapazitäten .....	219
4.1.3	Prozeßorientiertes Portfolio-Management als Schnittstelle zum strategischen Controlling .....	223
4.1.3.1	Selektierte Schwächen der existenten Portfolio-Ansätze .....	224
4.1.3.1.1	Der Bezugsobjektaspekt .....	224
4.1.3.1.2	Der Quantifizierungsaspekt .....	226
4.1.3.1.3	Der Zeitaspekt .....	227
4.1.3.2	Probleme der Ausgestaltung von Portfolios an der Schnittstelle von Planung und Rechnungswesen am Beispiel eines Logistik-Portfoliomodells .....	229
4.1.3.3	Vorschlag für einen prozeßorientierten Portfolio-Analysepfad .....	233
4.1.3.3.1	Ausgestaltung eines Prozeßvorteils-Marktwachstums-Portfolios .....	237
4.1.3.3.2	Ausgestaltung eines Kostentreiber-Portfolios .....	241
4.1.4	Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Prozeßkostenrechnung .....	243
4.2	Darstellung der Fixkostenmanagementorientierten Plankostenrechnung als Integrationsansatz .....	249
4.2.1	Ziele und Aufgaben der Fixkostenmanagementorientierten Plankostenrechnung .....	249
4.2.2	Konzeption und Bausteine der Fixkostenmanagementorientierten Plankostenrechnung .....	250
4.2.2.1	Kostenstelleninformationsbögen .....	256
4.2.2.2	Kostenträgerinformationsbögen .....	256
4.3	Darstellung der Lebenszykluskostenrechnung .....	261
4.3.1	Ziele und Aufgaben der Lebenszykluskostenrechnung .....	262
4.3.2	Methodische Ausgestaltung der Lebenszykluskostenrechnung .....	263

4.3.2.1	Auswirkungen der Lebenszyklusorientierung auf die Kostenstellenstruktur .....	263
4.3.2.2	Lebenszykluskostenträgerstückrechnung .....	264
4.3.2.2.1	Lebenszykluskostenkalkulation am Beispiel der Forschung und Entwicklung .....	266
4.3.2.2.2	Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines lebenszyklusorientierten Berichtswesens .....	274
4.3.2.3	Lebenszykluskostendeckungsbeitragsrechnung .....	279
4.3.2.4	Lebenszykluskosten als Entscheidungskriterium bei langfristigen Make-or-Buy-Überlegungen .....	279
4.3.3	Möglichkeiten der Ausgestaltung einer Transaktions- und Koordinationskostenrechnung (TK-Rechnung) .....	282
4.3.3.1	TK-Kostenartenrechnung .....	283
4.3.3.2	TK-Kostenstellenrechnung .....	285
4.3.3.3	TK-Kostenträgerrechnung .....	288
4.3.4	Berücksichtigung externer Effekte im innerbetrieblichen Rechnungswesen .....	290
<b>5</b>	<b>Möglichkeiten der DV-gestützten Umsetzung eines dynamischen Kostenmanagements .....</b>	<b>321</b>
5.1	Controlling und EDV: Siamesische Zwillinge oder feindliche Brüder? .....	321
5.2	Entwicklung und Stand des DV-gestützten Controlling und Rechnungswesens .....	322
5.3	Möglichkeiten zur DV-gestützten Umsetzung der Prozeßkostenrechnung .....	326
5.3.1	Lösungsansätze auf Basis von Mikrorechnern .....	328
5.3.1.1	Umsetzung mit Hilfe von Spreadsheet-Software .....	328
5.3.1.2	Umsetzung mit Hilfe von PC-gestützter Standardsoftware zur Prozeßkostenrechnung .....	340
5.3.1.3	Umsetzung mit Hilfe eigenentwickelter PC-Software .....	344
5.3.1.3.1	Anforderungen an die DV-technische Konzeption .....	344
5.3.1.3.1.1	Benutzeroberfläche .....	344
5.3.1.3.1.2	Allgemeine Systemtechnik .....	346
5.3.1.3.1.3	PC-/HOST-Schnittstelle .....	348
5.3.1.3.2	Betriebswirtschaftliche Konzeption einer PC-gestützten Prozeßkostenrechnung .....	349
5.3.1.3.2.1	Anforderungen an ein PC-gestütztes Modul .....	349
5.3.1.3.2.2	Menüaufbau und möglicher Funktionsumfang des Programmes .....	350
5.3.2	Lösungsansätze auf Basis von HOST-Rechnern .....	357
5.3.2.1	Umsetzung mit Hilfe von Standardsoftware zur Grenzplankostenrechnung .....	358

5.3.2.2. Unternehmensindividuelle Realisierungen der Prozeßkostenrechnung auf HOST-Rechnern .....	364
<b>6 Kriterienvorschlag zur unternehmensbezogenen Selektion eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Informationssystems.....</b>	<b>372</b>
6.1 Klassifizierung von unternehmensinternen und -übergreifenden Einflußfaktoren für die strategieadäquate Ausgestaltung der Kostenrechnung .....	372
6.1.1 Bestimmung der Technologieattraktivität und Ressourcenstärke der Kostenrechnung mit Hilfe eines Kostenrechnungs-Portfolios.....	373
6.1.2 Einflußgröße Branchenstruktur und Wettbewerbsstrategie .....	378
6.1.3 Einflußgröße Wettbewerbsstruktur .....	380
6.1.4 Einflußgröße Erfolgsträgerstruktur .....	381
6.1.5 Einflußgröße Potentialstruktur .....	384
6.1.6 Einflußgröße Prozeßstruktur.....	384
6.2 "Strategic Accounting-Matrizen" zur differenzierten Selektion von strategischen Kosten- und Erfolgswisdomen und -Informationssystemen .....	385
<b>7 Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>397</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>409</b>
<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>449</b>