

# Inhaltsübersicht

---

<b>Teil I</b>	<b>Systeme der Kostenrechnung</b>	
1	Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controlling .....	3
2	Kostenartenrechnung .....	57
3	Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung .....	103
4	Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung .....	123
5	Kostenstellenrechnung und Kostenträger- rechnung im System der Teilkostenrechnung .....	185
6	Systeme der Plankostenrechnung .....	233
7	Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen .....	273

---

<b>Teil II</b>	<b>Kostenanalyse</b>	
8	Break-even-Analyse .....	301
9	Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung .....	345
10	Bestimmung von Preisgrenzen .....	375
11	Ergebnisabweichungsanalyse .....	441
12	Kostenkontrolle für Projekte .....	481
13	Verfahren der Kostenschätzung .....	509
14	Target Costing .....	541
15	Life Cycle Costing .....	583
16	Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität .....	611
17	Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit .....	647

---

<b>Teil III</b>	<b>Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung</b>	
18	Verrechnungspreise .....	689
19	Rentabilitäts- und Cashflow- Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung .....	753
20	Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung .....	819
21	Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme .....	875

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
---------------	---

## Teil I Systeme der Kostenrechnung

---

<b>1</b>	<b>Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controlling .....</b>	<b>3</b>
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

<b>2</b>	<b>Kostenartenrechnung</b> .....	<b>57</b>
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
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung</b> .....	<b>103</b>
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

---

<b>4</b>	<b>Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung .....</b>	<b>123</b>
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 Ergebnisrechnung) .....	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

---

<b>5</b>	<b>Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung .....</b>	<b>185</b>
5.1	Einführung .....	185
5.2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkostenrechnung .....	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
<b>6</b>	<b>Systeme der Plankostenrechnung</b> .....	<b>233</b>
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/>		
<b>7</b>	<b>Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen .....</b>	<b>273</b>
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**

---

<b>8</b>	<b>Break-even-Analyse</b> .....	<b>301</b>
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

---

<b>9</b>	<b>Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung</b> .....	<b>345</b>
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

<b>10</b>	<b>Bestimmung von Preisgrenzen</b> .....	<b>375</b>
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/>		
<b>11</b>	<b>Ergebnisabweichungsanalyse .....</b>	<b>441</b>
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/>		
<b>12</b>	<b>Kostenkontrolle für Projekte .....</b>	<b>481</b>
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/>		
<b>13</b>	<b>Verfahren der Kostenschätzung .....</b>	<b>509</b>
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	Kenngroßenbasierte 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/>		
<b>14</b>	<b>Target Costing .....</b>	<b>541</b>
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 Unternehmenspraxis .....	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/>		
<b>15</b>	<b>Life Cycle Costing .....</b>	<b>583</b>
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

<b>16</b>	<b>Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität</b> .....	<b>611</b>
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
<b>17</b>	<b>Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit</b> .....	<b>647</b>
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

<b>18</b>	<b>Verrechnungspreise .....</b>	<b>689</b>
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
<b>19</b>	<b>Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung .....</b>	<b>753</b>
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
<hr/>		
20	<b>Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung .....</b>	<b>819</b>
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
<hr/>		
<b>21</b>	<b>Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme .....</b>	<b>875</b>
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