

Inhaltsübersicht

Vorwort	7
Teil 1 Systeme der Kostenrechnung	27
1 Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controllings	29
2 Kostenartenrechnung	91
3 Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung	133
4 Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung	151
5 Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung	219
6 Systeme der Plankostenrechnung	263
7 Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen	299
Teil 2 Kostenanalyse	329
8 Break-even-Analyse	331
9 Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung	369
10 Bestimmung von Preisgrenzen	395
11 Ergebnisabweichungsanalyse	453
12 Kostenkontrolle für Projekte	487
13 Verfahren der Kostenschätzung	515
14 Target Costing	545
15 Life Cycle Costing	583
16 Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität	611
17 Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit	645
Teil 3 Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung	681
18 Verrechnungspreise	683
19 Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung ..	745
20 Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	805
21 Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme	855
Stichwortverzeichnis	899

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Teil 1 Systeme der Kostenrechnung	27
1 Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controllings	29
1.1 Einführung	29
1.2 Begriff und Zwecke des Rechnungswesens	29
1.2.1 Rechnungswesen als monetäre Abbildung wirtschaftlichen Geschehens ..	29
1.2.2 Zwecke des Rechnungswesens	31
1.3 Teilsysteme des Rechnungswesens	33
1.4 Finanzrechnung	37
1.4.1 Aufgaben der Finanzrechnung	37
1.4.2 Die Rechengrößen der Finanzrechnung: Einzahlungen und Auszahlungen	39
1.5 Finanzierungsrechnung	41
1.5.1 Aufgaben der Finanzierungsrechnung	41
1.5.2 Die Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Einnahmen und Ausgaben	42
1.6 Bilanz und Erfolgsrechnung	43
1.6.1 Aufgaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung	43
1.6.2 Die Rechengrößen der Bilanz und der Erfolgsrechnung: Erträge und Aufwendungen	44
1.7 Kosten- und Leistungsrechnung	46
1.7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	46
1.7.2 Die Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung: Leistungen und Kosten	49
1.7.3 Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen	52
1.8 Strategieorientiertes Rechnungswesen	54
1.9 Rechnungswesen und Controlling	57
1.9.1 Die Systemtheorie als Grundlage des Controllings	58
1.9.2 Funktionen des Controllings	59
1.9.2.1 Controlling als kybernetischer Steuerungsprozess	60
1.9.2.2 Deutschsprachige Controlling-Konzeptionen	63
1.9.2.3 Angloamerikanische Controlling-Konzeptionen	69
1.9.3 Organisation des Controllings	78
1.10 Kontrollfragen	81
1.11 Abkürzungsverzeichnis	82
1.12 Literaturhinweise	83
2 Kostenartenrechnung	91
2.1 Einführung	91
2.2 Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	91
2.2.1 Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	91
2.2.2 Zurechnungsprinzipien	93
2.2.3 Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	94

2.3	Differenzierung von Kostenarten	95
2.3.1	Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen	96
2.3.2	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit ..	96
2.3.3	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors	98
2.3.3.1	Begriffliche Abgrenzung	98
2.3.3.2	Kostenauflösung	101
2.3.3.3	Kostenfunktionen in Theorie und Praxis	104
2.3.4	Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten	109
2.4	Kalkulatorische Kosten	110
2.4.1	Kalkulatorische Abschreibungen	111
2.4.2	Kalkulatorische Zinsen	117
2.4.3	Kalkulatorische Wagnisse	122
2.4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	123
2.5	Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten	124
2.6	Kostenartenplan – Kontenrahmen	126
2.6.1	Allgemeine Kriterien	126
2.6.2	Industriekontenrahmen (IKR)	126
2.7	Kontrollfragen	129
2.8	Abkürzungsverzeichnis	130
2.9	Literaturhinweise	131
3	Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung	133
3.1	Einführung	133
3.2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	133
3.3	Festlegung von Kostenstellen	134
3.3.1	Bildung von Kostenstellen	135
3.3.2	Differenzierung von Kostenstellen	135
3.4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung)	137
3.4.1	Primärkostenverrechnung	137
3.4.2	Sekundärkostenverrechnung	138
3.4.2.1	Anbauverfahren	139
3.4.2.2	Stufenleiterverfahren	142
3.4.2.3	Gleichungsverfahren	143
3.4.2.4	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen	145
3.5	Kostenschlüssel	146
3.6	Kontrollfragen	148
3.7	Abkürzungsverzeichnis	148
3.8	Literaturhinweise	149
4	Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung	151
4.1	Einführung	151
4.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	152
4.2.1	Divisionskalkulation	154
4.2.2	Zuschlagskalkulation	157
4.2.3	Abgeleitete Kalkulationsverfahren	162
4.2.3.1	Äquivalenzziffernkalkulation	162
4.2.3.2	Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation	164

4.2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation	166
4.2.3.4	Kuppelkalkulation	168
4.2.3.5	Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen	169
4.2.4	Prozessorientierte Kostenrechnung	170
4.2.4.1	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung	171
4.2.4.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung	176
4.2.4.2.1	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen	176
4.2.4.2.2	Prozesskostenkalkulation	182
4.2.4.3	Time-Driven Activity Based Costing	186
4.2.4.4	Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung	192
4.2.4.4.1	Allokationseffekt	192
4.2.4.4.2	Komplexitätseffekt	193
4.2.4.4.3	Degressionseffekt	194
4.2.4.5	Alternativen zur Prozesskostenrechnung	196
4.2.4.6	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	197
4.2.5	Kalkulation digitaler Produkte	200
4.3	Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnisrechnung)	203
4.3.1	Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung	203
4.3.2	Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	206
4.3.2.1	Umsatzkostenverfahren (UKV)	206
4.3.2.2	Gesamtkostenverfahren (GKV)	207
4.3.2.3	Kritische Würdigung	209
4.4	Kontrollfragen	211
4.5	Abkürzungsverzeichnis	212
4.6	Literaturhinweise	213
5	Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung	219
5.1	Einführung	219
5.2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkostenrechnung	221
5.3	Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung	224
5.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	224
5.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung)	227
5.3.2.1	Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung	227
5.3.2.2	Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis	230
5.3.3	Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme	234
5.4	Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung	236
5.4.1	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	236
5.4.1.1	Zielsetzung und Abgrenzung	236
5.4.1.2	Vorgehensweise	237
5.4.1.3	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	243
5.4.1.4	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	246
5.4.1.5	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche	247
5.4.2	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	249
5.4.2.1	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung	249

5.4.2.2	Aufbau der Grundrechnung	250
5.4.2.2.1	Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien	252
5.4.2.2.2	Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien	254
5.4.2.3	Durchführung der Erfolgsrechnung als Auswertungsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	256
5.4.2.4	Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung	257
5.4.2.4.1	Konzeptionelle Schwächen	257
5.4.2.4.2	Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten	258
5.5	Kontrollfragen	259
5.6	Abkürzungsverzeichnis	260
5.7	Literaturhinweise	261
6	Systeme der Plankostenrechnung	263
6.1	Einführung	263
6.2	Starre Plankostenrechnung	264
6.3	Flexible Plankostenrechnung	266
6.3.1	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis	266
6.3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung)	269
6.4	Abweichungsanalyse der Kosten	272
6.4.1	Systematik der Abweichungen	272
6.4.2	Behandlung von Abweichungsüberschneidungen	275
6.4.2.1	Entstehung von Abweichungsüberschneidungen	275
6.4.2.2	Proportionale und symmetrische Abweichungsverrechnung	277
6.4.2.3	Alternative Abweichungsverrechnung	278
6.4.2.4	Kumulative Abweichungsverrechnung	281
6.4.2.4.1	Berechnung der Abweichungen	281
6.4.2.4.2	Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse	284
6.4.2.5	Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung	288
6.4.2.6	Differenzierte Abweichungsverrechnung	292
6.5	Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungsanalyse	295
6.6	Kontrollfragen	296
6.7	Abkürzungsverzeichnis	296
6.8	Literaturhinweise	297
7	Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen	299
7.1	Einführung	299
7.2	Logistikkostenrechnung	300
7.2.1	Motivation	300
7.2.2	Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung	300
7.2.2.1	Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung	300
7.2.2.2	Integration von Logistikkosten in die Prozesskostenrechnung	302
7.2.3	Kostenmanagement in globalen Lieferketten	303
7.3	Umweltkostenrechnung	304
7.3.1	Motivation	304
7.3.2	Umweltbezogene Vollkostenrechnung	305

7.3.3	Materialflusskostenrechnung	310
7.3.3.1	Aufbau einer Flusskostenrechnung	311
7.3.3.2	Arten der Umweltfolgen	312
7.3.3.3	Informationsquellen	313
7.3.4	Nachhaltigkeit und Kosteninformationen	315
7.4	Kostenrechnung von Dienstleistungen	318
7.4.1	Problemfelder der Kostenrechnung von Dienstleistungen im Vergleich zur Industrie	318
7.4.2	Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich	319
7.5	Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungssysteme	323
7.6	Kontrollfragen	324
7.7	Abkürzungsverzeichnis	324
7.8	Literaturhinweise	325
	Teil 2 Kostenanalyse	329
8	Break-even-Analyse	331
8.1	Einführung	331
8.2	Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung	332
8.2.1	Umsatz-Gesamtkosten-Modell	333
8.2.2	Deckungsbeitrags-Modell	334
8.2.3	Analyse von Mengenänderungen	336
8.2.4	Analyse von Kostenänderungen	338
8.2.5	Analyse von Preisänderungen	342
8.2.6	Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen	347
8.2.7	Stochastische Break-even-Analyse	350
8.3	Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung	352
8.3.1	Grundmodell und Anwendungsbeispiel	352
8.3.2	Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung	354
8.3.3	Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung	357
8.4	Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse	363
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	371
9.2.2.2	Kalkulation mit Opportunitätskosten	372
9.2.2.2.1	Inputbezogene Opportunitätskosten	373
9.2.2.2.2	Outputbezogene Opportunitätskosten	374

9.2.3	Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen	377
9.2.3.1	Aufstellen des Simultanmodells	378
9.2.3.2	Interpretation des optimalen Simplextableaus	380
9.2.3.3	Preistheorem der linearen Programmierung	384
9.3	Analyse von Transaktionskosten	386
9.3.1	Identifikation alternativer Abwicklungsformen	387
9.3.2	Erfassung der Transaktionskosten	390
9.4	Kontrollfragen	392
9.5	Abkürzungsverzeichnis	393
9.6	Literaturhinweise	394
10	Bestimmung von Preisgrenzen	395
10.1	Einführung	395
10.2	Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen	396
10.3	Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten	397
10.3.1	Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung	398
10.3.2	Preisuntergrenze bei einem Engpass	400
10.3.3	Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen	403
10.3.3.1	Annahme eines Zusatzauftrags	406
10.3.3.1.1	Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	406
10.3.3.1.2	Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	408
10.3.3.2	Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch	411
10.3.4	Langfristige Preisuntergrenze	416
10.4	Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten	418
10.4.1	Kurzfristiger Absatzrückgang	418
10.4.1.1	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird	418
10.4.1.2	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden	419
10.4.1.3	Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion	419
10.4.2	Langfristiger Absatzrückgang	421
10.4.3	Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge	423
10.5	Bestimmung von Preisobergrenzen	424
10.5.1	Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung	424
10.5.2	Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen	425
10.6	Analyse von Kostensenkungspotenzialen	426
10.6.1	Definition und Verlauf von Erfahrungskurven	426
10.6.1.1	Dynamische Effekte	426
10.6.1.2	Statische Effekte	427
10.6.2	Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve	429
10.6.2.1	Berechnung der Grenzkosten	429
10.6.2.2	Ermittlung der Gesamtkosten	432
10.6.2.3	Ermittlung der Durchschnittskosten	433
10.6.3	Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve	434
10.6.3.1	Marktwachstum und Erfahrungskurve	434
10.6.3.2	Kostenplanung und Erfahrungskurve	436

10.6.3.3	Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve	437
10.6.3.4	Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve	439
10.6.4	Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts	442
10.7	Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung	443
10.7.1	Allokationseffekt	443
10.7.2	Komplexitätseffekt	444
10.7.3	Degressionseffekt	445
10.8	Preisgrenzen in digitalen Geschäftsmodellen	447
10.9	Kontrollfragen	448
10.10	Abkürzungsverzeichnis	449
10.11	Literaturhinweise	451
11	Ergebnisabweichungsanalyse	453
11.1	Einführung	453
11.2	Umsatzabweichung	455
11.2.1	Absatzpreisabweichung	458
11.2.2	Absatzmengenabweichung	458
11.2.2.1	Absatzmixabweichung	460
11.2.2.2	Absatzvolumenabweichung	461
11.2.2.3	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	462
11.2.2.3.1	Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung	463
11.2.2.3.2	Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung	464
11.3	Kostenabweichung	465
11.3.1	Variable Kostenabweichung	466
11.3.1.1	Veränderung der variablen Kosten	470
11.3.1.2	Einsatzpreisabweichung	470
11.3.1.3	Globale Verbrauchsabweichung	471
11.3.1.3.1	Einsatzmixabweichung	473
11.3.1.3.2	Restabweichung	474
11.3.2	Fixe Kostenabweichung	476
11.3.2.1	Fixkostenabweichung	476
11.3.2.2	Beschäftigungsabweichung in der Vollplankostenrechnung	477
11.3.2.3	Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung	478
11.3.2.4	Besonderheiten der Engpassplanung	480
11.4	Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengenabweichungen	481
11.5	Kontrollfragen	485
11.6	Abkürzungsverzeichnis	485
11.7	Literaturhinweise	486
12	Kostenkontrolle für Projekte	487
12.1	Einführung	487
12.2	Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrollings	488
12.2.1	Balkendiagrammtechnik Gantt	489
12.2.2	Netzplantechnik	489
12.2.3	Meilenstein-Trendanalyse	491
12.3	Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrollings	492
12.3.1	Isolierte Budgetanalyse	492
12.3.2	Projektdeckungsrechnung	494

12.3.3	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned-Value-Analyse)	495
12.3.3.1	Aufspaltung der Gesamtabweichung	496
12.3.3.2	Messung des Projektfortschritts	498
12.3.3.3	Retrospektive und prospektive Analyse	503
12.3.4	Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse (Earned-Value-Analyse)	504
12.3.5	Kritische Beurteilung	509
12.4	Kontrollfragen	510
12.5	Abkürzungsverzeichnis	511
12.6	Literaturhinweise	512
13	Verfahren der Kostenschätzung	515
13.1	Einführung	515
13.2	Systematisierung der Kostenschätzverfahren	516
13.3	Qualitative Verfahren	517
13.4	Quantitative Verfahren	519
13.4.1	Analytische Verfahren	520
13.4.1.1	Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile	520
13.4.1.2	Detailkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation ..	521
13.4.2	Synthetische Verfahren	522
13.4.2.1	Kenngrößenbasierte Verfahren	522
13.4.2.1.1	Kilkostenverfahren	522
13.4.2.1.2	Materialkostenmethode	524
13.4.2.1.3	Funktionskosten	526
13.4.2.1.4	Bemessungsgleichungen	527
13.4.2.1.5	Kostenfunktionen	528
13.4.2.2	Direkte Ähnlichkeiten	534
13.4.2.2.1	Relativkosten	534
13.4.2.2.2	Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten	535
13.5	Computer Integrated Manufacturing	538
13.6	Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren	539
13.7	Kontrollfragen	540
13.8	Abkürzungsverzeichnis	541
13.9	Literaturhinweise	542
14	Target Costing	545
14.1	Einführung	545
14.2	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement-Instrumenten	546
14.3	Grundlagen	547
14.3.1	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	547
14.3.2	Durchführung des Target Costing	549
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	568
14.4.4	Implementierung im Unternehmen	570
14.4.5	E-Business und Digitalisierung des Geschäftsmodells	571
14.5	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten	573

14.5.1	Benchmarking	573
14.5.1.1	Vorbereitungsphase	574
14.5.1.1.1	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	574
14.5.1.1.2	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	574
14.5.1.1.3	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablauferfassung	574
14.5.1.2	Analysephase	575
14.5.1.2.1	Ermittlung der Leistungslücken	575
14.5.1.2.2	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	575
14.5.1.3	Umsetzungsphase	575
14.5.2	Wertgestaltung	576
14.5.3	Integration von Zulieferern	577
14.6	Kontrollfragen	579
14.7	Abkürzungsverzeichnis	579
14.8	Literaturhinweise	580
15	Life Cycle Costing	583
15.1	Einführung	583
15.2	Ansatzpunkte des Life Cycle Costing	584
15.3	Product Life Cycle Costing	585
15.3.1	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	585
15.3.2	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht	587
15.3.3	Total Cost of Ownership	590
15.3.4	Life Cycle Costing und Life Cycle Assessment	591
15.3.5	Kritische Würdigung	593
15.4	Customer Life Cycle Costing	593
15.4.1	Analyse von Kundendeckungsbeiträgen	594
15.4.2	Ermittlung von Customer Lifetime Values	597
15.4.2.1	Monetäre Bewertung	598
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	613
16.4	Instrumente zur Steuerung der Qualität	617
16.4.1	Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung	617
16.4.2	Qualitätswerkzeuge	621
16.4.3	Quality Function Deployment	623
16.4.4	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	628
16.4.5	Statistische Prozessregelung	631
16.4.6	Wertanalyse	636
16.4.7	Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität	636

16.5	Qualitätsmanagement	637
16.5.1	Total Quality Management	637
16.5.2	Six Sigma	638
16.6	Zusammenfassung	640
16.7	Kontrollfragen	640
16.8	Abkürzungsverzeichnis	641
16.9	Literaturhinweise	642
17	Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit	645
17.1	Einführung	645
17.2	Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements	645
17.2.1	Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements	646
17.2.2	Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit-Veränderungen	647
17.3	Prozessanalyse	649
17.4	Wertzuwachskurve	654
17.5	Half-Life-Konzept	658
17.6	Zeitkostenrechnung	663
17.6.1	Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten	663
17.6.2	Zeitkostenarten	664
17.6.2.1	Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit	666
17.6.2.1.1	Kosten der Beschleunigung	666
17.6.2.1.2	Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung	667
17.6.2.2	Reduktion der Varianz der Response-Zeit	667
17.6.2.2.1	Zeiteinhaltungskosten	668
17.6.2.2.2	Zeitabweichungskosten	669
17.6.3	Implementierung der Zeitkostenrechnung	669
17.6.3.1	Erfassung der Kosten	669
17.6.3.2	Einsatzbereiche	670
17.7	Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien	675
17.8	Kontrollfragen	677
17.9	Abkürzungsverzeichnis	677
17.10	Literaturhinweise	678
Teil 3 Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung	681	
18	Verrechnungspreise	683
18.1	Einführung	683
18.2	Begriffsabgrenzung	684
18.3	Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen	685
18.4	Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur	690
18.5	Bestimmung der Verrechnungspreise	695
18.5.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	695
18.5.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	709
18.5.2.1	Vollkostenorientierte Preise	709
18.5.2.2	Vollkosten plus Zuschlag	710
18.5.2.3	Grenzkostenorientierte Preise	711
18.5.2.4	Variable Kosten plus Zuschlag	716

18.5.2.5 Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing)	717
18.5.2.6 Variable Kosten und Gewinnaufteilung	718
18.5.3 Sonstige Verrechnungspreise	719
18.5.3.1 Knapheitspreise	719
18.5.3.2 Verrechnungspreise durch Verhandlungen	724
18.5.3.3 Gewinnpooling	724
18.5.4 Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen	725
18.6 Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	727
18.6.1 Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzernverrechnungspreisen	727
18.6.2 Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzernverrechnungspreisen ..	731
18.7 Verrechnungspreise in der Praxis	734
18.8 Kontrollfragen	740
18.9 Abkürzungsverzeichnis	741
18.10 Literaturhinweise	742
 19 Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	745
19.1 Einführung	745
19.2 Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	746
19.3 Anforderungen an Steuerungsgrößen	750
19.3.1 Anreizverträglichkeit	751
19.3.2 Kommunikationsfähigkeit	753
19.3.3 Wirtschaftlichkeit	753
19.3.4 Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen	753
19.4 Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente	754
19.5 Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitätsorientierte Steuerung	756
19.5.1 Erfolg	756
19.5.1.1 Erfolgskonzeptionen	756
19.5.1.1.1 Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (ökonomischer Gewinn) ..	757
19.5.1.1.2 Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB) ..	759
19.5.1.1.3 Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten	759
19.5.1.2 Erfolgsspaltung	760
19.5.1.3 Erfolgsmaßstab	760
19.5.2 Rentabilität	761
19.5.2.1 Datenbasis	761
19.5.2.2 Rentabilitätskennzahlen	765
19.5.2.3 Kennzahlensysteme	768
19.5.2.4 Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	773
19.5.2.5 Anwendungen der Renditekennzahlen	775
19.5.2.6 Schwächen der Kapitalrenditen	780
19.6 Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung	785
19.6.1 Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	785
19.6.2 Cashflow-Kennzahlen	788
19.6.3 Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung	789

19.7	Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen	790
19.7.1	Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreizsystemen	790
19.7.2	Elemente von Anreizsystemen	794
19.7.3	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	798
19.8	Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditätsorientierter Bemessungsgrundlagen ..	798
19.8.1	Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen	798
19.8.2	Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen	799
19.9	Kontrollfragen	800
19.10	Abkürzungsverzeichnis	801
19.11	Literaturhinweise	803
20	Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	805
20.1	Einführung	805
20.2	Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung	806
20.2.1	Kennzahlen für die wertorientierte Planung	806
20.2.2	Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle	807
20.2.2.1	Economic Value Added	809
20.2.2.2	Cash Value Added	820
20.2.3	Wertorientierte Steuerung	825
20.2.3.1	Rentabilität vs. Residualgewinn	825
20.2.3.2	Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungsgrößen	826
20.2.3.3	Analyse von Werttreibern und Kostentreibern	828
20.2.3.3.1	Integration der Rechensysteme	828
20.2.3.3.2	Ermittlung von Wert- und Kostentreibern	830
20.2.3.4	Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen	834
20.2.4	Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kostenmanagements	837
20.2.4.1	Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements	837
20.2.4.2	Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung	838
20.2.5	Wertsteigerung durch Business Analytics	841
20.3	Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage ..	842
20.3.1	Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen	842
20.3.2	Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen	843
20.3.3	Anwendung von Bonusbanken	846
20.4	Kontrollfragen	849
20.5	Abkürzungsverzeichnis	850
20.6	Literaturhinweise	852
21	Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme	855
21.1	Einführung	855
21.2	Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität	856
21.3	Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen	860
21.3.1	Inhalte und Funktionen von Budgets	861
21.3.2	Periodische Budgetierung	862
21.3.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren	868
21.3.3.1	Gemeinkostenwertanalyse	868
21.3.3.2	Zero Base Budgeting	871
21.3.4	Neuere Ansätze der Budgetierung	875
21.3.4.1	Better Budgeting	875

21.3.4.2 Beyond Budgeting	876
21.3.4.3 Advanced Budgeting	878
21.3.5 Treiberbasierte Budgetierung und Steuerung	878
21.3.6 Zusammenfassung	880
21.4 Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation	881
21.4.1 Individuelle Anreizsysteme	882
21.4.1.1 Weitzman-Schema	882
21.4.1.2 Schema nach Osband und Reichelstein	884
21.4.2 Kollektive Anreizsysteme	887
21.4.2.1 Profit Sharing	888
21.4.2.2 Groves-Schema	890
21.4.3 Zusammenfassung	892
21.5 Kontrollfragen	893
21.6 Abkürzungsverzeichnis	893
21.7 Literaturhinweise	895
Stichwortverzeichnis	899