

Inhaltsübersicht

Vorwort	XXIII
Erster Teil: Systeme der Kostenrechnung.....	1
Kapitel 1 Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens.....	3
Kapitel 2 Kostenartenrechnung	37
Kapitel 3 Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung	83
Kapitel 4 Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung	103
Kapitel 5 Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung.....	167
Kapitel 6 Systeme der Plankostenrechnung.....	215
Kapitel 7 Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen	255
Zweiter Teil: Kostenanalyse	281
Kapitel 8 Break-even-Analyse.....	283
Kapitel 9 Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung	327
Kapitel 10 Bestimmung von Preisgrenzen.....	359
Kapitel 11 Ergebnisabweichungsanalyse.....	427
Kapitel 12 Kostenkontrolle für Projekte	469
Kapitel 13 Verfahren der Kostenschätzung	495
Kapitel 14 Target Costing.....	527
Kapitel 15 Life Cycle Costing	569
Kapitel 16 Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität.....	595
Kapitel 17 Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit.....	631
Dritter Teil: Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung.....	671
Kapitel 18 Verrechnungspreise.....	673
Kapitel 19 Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen	737
Kapitel 20 Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung.....	803
Kapitel 21 Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme	859
Stichwortverzeichnis	907

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XXIII
Erster Teil: Systeme der Kostenrechnung.....	1
Kapitel 1 Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens	3
1 Einführung.....	3
2 Begriff und Zwecke des Rechnungswesens	4
2.1 Rechnungswesen als monetäre Abbildung wirtschaftlichen Geschehens.....	4
2.2 Zwecke des Rechnungswesens	6
3 Teilsysteme des Rechnungswesens.....	8
4 Finanzrechnung	11
4.1 Aufgaben der Finanzrechnung	11
4.2 Die Rechengrößen der Finanzrechnung: Einzahlungen und Auszahlungen.....	13
5 Finanzierungsrechnung	15
5.1 Aufgaben der Finanzierungsrechnung	15
5.2 Die Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Einnahmen und Ausgaben	16
6 Bilanz und Erfolgsrechnung.....	18
6.1 Aufgaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung.....	18
6.2 Die Rechengrößen der Bilanz und der Erfolgsrechnung: Erträge und Aufwendungen	19
7 Kosten- und Leistungsrechnung.....	22
7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung.....	22
7.2 Die Rechengrößen der Kosten- und Leistungs- rechnung: Leistungen und Kosten.....	24
7.3 Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen	28
8 Strategieorientiertes Rechnungswesen	30
9 Kontrollfragen	33
10 Abkürzungsverzeichnis	34
11 Literaturhinweise.....	34
Kapitel 2 Kostenartenrechnung	37
1 Einführung.....	37
2 Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	37
2.1 Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung.....	37
2.2 Zurechnungsprinzipien.....	39
2.3 Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	40

3	Differenzierung von Kostenarten	42
3.1	Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen	43
3.2	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit	43
3.3	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors	45
3.3.1	Begriffliche Abgrenzung	45
3.3.2	Kostenauflösung	49
3.3.3	Kostenfunktionen in Theorie und Praxis	52
3.4	Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten	57
4	Kalkulatorische Kosten	58
4.1	Kalkulatorische Abschreibungen	59
4.2	Kalkulatorische Zinsen	66
4.3	Kalkulatorische Wagnisse	72
4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	73
5	Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten	74
6	Kostenartenplan – Kontenrahmen	76
6.1	Allgemeine Kriterien	76
6.2	Industriekontenrahmen (IKR)	77
7	Kontrollfragen	80
8	Abkürzungsverzeichnis	80
9	Literaturhinweise	81

Kapitel 3 Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung83

1	Einführung	83
2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	83
3	Festlegung von Kostenstellen	85
3.1	Bildung von Kostenstellen	85
3.2	Differenzierung von Kostenstellen	86
4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung)	88
4.1	Primärkostenverrechnung	88
4.2	Sekundärkostenverrechnung	89
4.2.1	Anbauverfahren	90
4.2.2	Stufenleiterverfahren	93
4.2.3	Gleichungsverfahren	95
4.2.4	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen	97
5	Kostenschlüssel	98
6	Abkürzungsverzeichnis	100
7	Kontrollfragen	100
8	Literaturhinweise	101

Kapitel 4 Kostenträgerrechnung im System**der Vollkostenrechnung 103**

1	Einführung.....	103
2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	104
2.1	Divisionskalkulation	106
2.2	Zuschlagskalkulation	111
2.3	Abgeleitete Kalkulationsverfahren.....	116
2.3.1	Äquivalenzziffernkalkulation.....	116
2.3.2	Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation	118
2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation.....	121
2.3.4	Kuppelkalkulation.....	124
2.3.5	Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen	125
2.4	Prozessorientierte Kostenrechnung.....	126
2.4.1	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung	127
2.4.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung.....	132
2.4.2.1	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen.....	133
2.4.2.2	Prozesskostenkalkulation.....	139
2.4.3	Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung	145
2.4.3.1	Allokationseffekt	145
2.4.3.2	Komplexitätseffekt	146
2.4.3.3	Degressionseffekt	147
2.4.4	Alternativen zur Prozesskostenrechnung	148
2.4.5	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	150
3	Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnisrechnung).....	152
3.1	Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung	152
3.2	Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	155
3.2.1	Umsatzkostenverfahren (UKV)	155
3.2.2	Gesamtkostenverfahren (GKV)	157
3.2.3	Kritische Würdigung.....	158
4	Abkürzungsverzeichnis	161
5	Kontrollfragen	162
6	Literaturhinweise.....	163

Kapitel 5 Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung**im System der Teilkostenrechnung..... 167**

1	Einführung.....	167
2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkostenrechnung	170
3	Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung	173
3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	173
3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung).....	177
3.2.1	Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung.....	177
3.2.2	Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis	180

3.3	Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme	184
4	Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung.....	185
4.1	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung.....	186
4.1.1	Zielsetzung und Abgrenzung.....	186
4.1.2	Vorgehensweise.....	187
4.1.3	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	193
4.1.4	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	197
4.1.5	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche	198
4.2	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	200
4.2.1	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung	200
4.2.2	Aufbau der Grundrechnung.....	203
4.2.2.1	Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien.....	203
4.2.2.2	Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien.....	206
4.2.3	Durchführung der Erfolgsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung).....	207
4.2.4	Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung	209
4.2.4.1	Konzeptionelle Schwächen.....	209
4.2.4.2	Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten	210
5	Abkürzungsverzeichnis.....	211
6	Kontrollfragen	211
7	Literaturhinweise	213

Kapitel 6 Systeme der Plankostenrechnung215

1	Einführung.....	215
2	Starre Plankostenrechnung	216
3	Flexible Plankostenrechnung.....	219
3.1	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis	219
3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung)	222
4	Abweichungsanalyse	225
4.1	Systematik der Abweichungen	226
4.2	Behandlung von Abweichungsüberschneidungen.....	228
4.2.1	Entstehung von Abweichungsüberschneidungen	228
4.2.2	Proportionale und symmetrische Abweichungsverrechnung	231
4.2.3	Alternative Abweichungsverrechnung	232
4.2.4	Kumulative Abweichungsverrechnung	235
4.2.4.1	Berechnung der Abweichungen	236

4.2.4.2	Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse	239
4.2.5	Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung	243
4.2.6	Differenzierte Abweichungsverrechnung	248
4.3	Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungsanalyse	251
5	Abkürzungsverzeichnis	252
6	Kontrollfragen	253
7	Literaturhinweise	254

Kapitel 7 Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen 255

1	Einführung.....	255
2	Logistikkostenrechnung	256
2.1	Motivation.....	256
2.2	Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung	256
2.2.1	Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung	257
2.2.2	Integration von Logistikkosten in die Prozesskostenrechnung	259
3	Umweltkostenrechnung.....	261
3.1	Motivation.....	261
3.2	Umweltbezogene Vollkostenrechnung	262
3.3	Flusskostenrechnung	267
3.3.1	Aufbau einer Flusskostenrechnung	268
3.3.2	Arten der Umweltfolgen	269
3.3.3	Informationsquellen	270
4	Kostenrechnung von Dienstleistungen	270
4.1	Problemfelder der Kostenrechnung von Dienstleistungen im Vergleich zur Industrie.....	271
4.2	Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich	272
5	Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungssysteme.....	276
6	Kontrollfragen	277
7	Abkürzungsverzeichnis	278
8	Literaturhinweise	278

Zweiter Teil: Kostenanalyse 281

Kapitel 8 Break-even-Analyse 283

1	Einführung.....	283
2	Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung.....	285
2.1	Umsatz-Gesamtkosten-Modell.....	286

2.2	Deckungsbeitrags-Modell	287
2.3	Analyse von Mengenänderungen	289
2.4	Analyse von Kostenänderungen	292
2.5	Analyse von Preisänderungen	296
2.6	Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen	303
2.7	Stochastische Break-even-Analyse	305
3	Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung	308
3.1	Grundmodell und Anwendungsbeispiel	308
3.2	Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung.....	310
3.3	Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung	314
4	Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse	320
5	Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse	322
6	Kontrollfragen	324
7	Abkürzungsverzeichnis.....	324
8	Literaturhinweise	325

Kapitel 9 Entscheidungsorientierte Kostenbewertung

und Programmplanung327

1	Einführung.....	327
2	Kostenbewertung bei Interdependenzen.....	328
2.1	Begriff der Opportunitätskosten	329
2.2	Kalkulation bei Vorliegen einer Restriktion.....	330
2.2.1	Kalkulation mit Stückgewinnen	330
2.2.2	Kalkulation mit Opportunitätskosten	331
2.2.2.1	Inputbezogene Opportunitätskosten.....	332
2.2.2.2	Outputbezogene Opportunitätskosten	334
2.3	Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen	338
2.3.1	Aufstellen des Simultanmodells.....	339
2.3.2	Interpretation des optimalen Simplextableaus.....	341
2.3.3	Preistheorem der linearen Programmierung.....	345
3	Analyse von Transaktionskosten	348
3.1	Identifikation alternativer Abwicklungsformen	349
3.2	Erfassung der Transaktionskosten.....	353
4	Kontrollfragen	356
5	Abkürzungsverzeichnis.....	356
6	Literaturhinweise	357

Kapitel 10 Bestimmung von Preisgrenzen359

1	Einführung.....	359
2	Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen	360
3	Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten.....	362
3.1	Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung.....	362
3.2	Preisuntergrenze bei einem Engpass	366
3.3	Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen	369

3.3.1	Annahme eines Zusatzauftrags	372
3.3.1.1	Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	373
3.3.1.2	Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	375
3.3.1.2.1	Neue Optimierung.....	375
3.3.1.2.2	Sensitivitätsanalyse.....	377
3.3.2	Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch.....	379
3.4	Langfristige Preisuntergrenze	385
4	Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten	388
4.1	Kurzfristiger Absatzrückgang	388
4.1.1	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird	388
4.1.2	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden	389
4.1.3	Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion.....	389
4.2	Langfristiger Absatzrückgang.....	392
4.3	Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge.....	395
5	Bestimmung von Preisobergrenzen.....	395
5.1	Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung.....	396
5.2	Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen	396
6	Beeinflussung der Kosten durch Erfahrungseffekte.....	398
6.1	Darstellung und Ursachen von Erfahrungskurveneffekten.....	398
6.1.1	Dynamische Skaleneffekte.....	398
6.1.2	Statische Skaleneffekte	400
6.2	Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve	401
6.2.1	Berechnung der Grenzkosten	401
6.2.2	Ermittlung der Gesamtkosten.....	405
6.2.3	Ermittlung der Durchschnittskosten.....	406
6.3	Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve.....	406
6.3.1	Marktwachstum und Erfahrungskurve.....	406
6.3.2	Kostenplanung und Erfahrungskurve.....	409
6.3.3	Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve.....	411
6.3.4	Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve.....	414
6.4	Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts.....	417
7	Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung	418
7.1	Allokationseffekt.....	418
7.2	Komplexitätseffekt.....	419
7.3	Degressionseffekt.....	420

8	Kontrollfragen	422
9	Abkürzungsverzeichnis.....	424
10	Literaturhinweise	426

Kapitel 11 Ergebnisabweichungsanalyse427

1	Einführung	427
2	Umsatzabweichung.....	430
2.1	Absatzpreisabweichung.....	432
2.2	Absatzmengenabweichung.....	433
2.2.1	Absatzmixabweichung	435
2.2.2	Absatzvolumenabweichung.....	436
2.2.3	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	438
2.2.3.1	Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung	439
2.2.3.2	Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung	440
3	Kostenabweichung.....	442
3.1	Variable Kostenabweichung.....	443
3.1.1	Veränderung der variablen Kosten.....	447
3.1.2	Einsatzpreisabweichung	448
3.1.3	Globale Verbrauchsabweichung.....	449
3.1.3.1	Einsatzmixabweichung	451
3.1.3.2	Restabweichung	452
3.2	Fixe Kostenabweichung	454
3.2.1	Fixkostenabweichung.....	455
3.2.2	Beschäftigungsabweichung in der Vollplan-Kostenrechnung.....	456
3.2.3	Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung	457
3.2.4	Besonderheiten der Engpassplanung	459
4	Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengenabweichungen	461
5	Kontrollfragen	465
6	Abkürzungsverzeichnis.....	466
7	Literaturhinweise	467

Kapitel 12 Kostenkontrolle für Projekte469

1	Einführung.....	469
2	Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrollings	471
2.1	Balkendiagrammtechnik Gantt.....	471
2.2	Netzplantechnik.....	472
2.3	Meilenstein-Trendanalyse	474
3	Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrollings.....	475
3.1	Isolierte Budgetanalyse	475
3.2	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned Value Analyse).....	477

3.2.1	Aufspaltung der Gesamtabweichung	477
3.2.2	Messung des Projektfortschritts	480
3.2.3	Beispiel zur Integrierten Kosten- und Leistungsanalyse.....	485
3.2.4	Kritische Beurteilung	490
4	Kontrollfragen	491
5	Abkürzungsverzeichnis	492
6	Literaturhinweise	493

Kapitel 13 Verfahren der Kostenschätzung..... 495

1	Einführung.....	495
2	Systematisierung der Kostenschätzverfahren.....	496
3	Qualitative Verfahren	497
4	Quantitative Verfahren	500
4.1	Analytische Verfahren	501
4.1.1	Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile.....	501
4.1.2	Detailkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation.....	502
4.2	Synthetische Verfahren	503
4.2.1	Kenngrößenbasierte Verfahren	503
4.2.1.1	Kilokostenverfahren	503
4.2.1.2	Materialkostenmethode	505
4.2.1.3	Funktionskosten.....	507
4.2.1.4	Bemessungsgleichungen.....	508
4.2.1.5	Kostenfunktionen	510
4.2.2	Direkte Ähnlichkeiten	515
4.2.2.1	Relativkosten	515
4.2.2.2	Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten	516
5	Computer Integrated Manufacturing	520
6	Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren	521
7	Kontrollfragen	522
8	Abkürzungsverzeichnis	523
9	Literaturhinweise.....	525

Kapitel 14 Target Costing..... 527

1	Einführung.....	527
2	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement-Instrumenten....	528
3	Grundlagen	529
3.1	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	530
3.2	Durchführung des Target Costing.....	531
4	Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmenspraxis...	550
4.1	Auswirkungen der Umsatzprognose	550
4.2	Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße.....	552
4.3	Festlegung von Produktstandardkosten.....	555

4.4	Implementierung im Unternehmen.....	556
5	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten.....	557
5.1	Benchmarking	558
5.1.1	Vorbereitungsphase	558
5.1.1.1	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	558
5.1.1.2	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	558
5.1.1.3	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablaufferfassung	559
5.1.2	Analysephase.....	559
5.1.2.1	Ermittlung der Leistungslücken.....	559
5.1.2.2	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	560
5.1.3	Umsetzungsphase	560
5.2	Wertgestaltung.....	561
5.3	Integration von Zulieferern	562
6	Kontrollfragen	564
7	Abkürzungsverzeichnis.....	565
8	Literaturhinweise	566

Kapitel 15 Life Cycle Costing569

1	Einführung	569
2	Ansatzpunkte des Life Cycle Costing.....	571
3	Product Life Cycle Costing	572
3.1	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	572
3.2	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht.....	574
3.3	Kritische Würdigung	577
4	Customer Life Cycle Costing	577
4.1	Analyse von Kundendeckungsbeiträgen	578
4.2	Ermittlung von Customer Lifetime Values	582
4.2.1	Monetäre Bewertung	582
4.2.2	Nicht-monetäre Bewertung	586
4.3	Customer Equity	589
4.4	Beurteilung des Customer Life Cycle Costing.....	590
5	Kontrollfragen	592
6	Abkürzungsverzeichnis.....	592
7	Literaturhinweise	593

Kapitel 16 Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität595

1	Einführung	595
2	Wirkung von Qualität	597
3	Qualitätskostenrechnung und -analyse	598
4	Instrumente zur Steuerung der Qualität	602

4.1	Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung.....	602
4.2	Qualitätswerkzeuge.....	606
4.3	Quality Function Deployment.....	608
4.4	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA).....	614
4.5	Statistische Prozessregelung.....	616
4.6	Wertanalyse.....	621
4.7	Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität.....	622
5	Qualitätsmanagement.....	623
5.1	Total Quality Management.....	623
5.2	Six Sigma.....	624
6	Zusammenfassung.....	626
7	Kontrollfragen.....	626
8	Abkürzungsverzeichnis.....	627
9	Literaturhinweise.....	628

Kapitel 17 Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit..... 631

1	Einführung.....	631
2	Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements.....	632
2.1	Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements.....	632
2.2	Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit- Veränderungen.....	634
3	Prozessanalyse.....	636
4	Wertzuwachskurve.....	641
5	Half Life-Konzept.....	644
6	Zeitkostenrechnung.....	651
6.1	Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten.....	651
6.2	Zeitkostenarten.....	653
6.2.1	Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit.....	654
6.2.1.1	Kosten der Beschleunigung.....	654
6.2.1.2	Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung.....	655
6.2.2	Reduktion der Varianz der Response-Zeit.....	656
6.2.2.1	Zeiteinhaltungskosten.....	656
6.2.2.2	Zeitabweichungskosten.....	657
6.3	Implementierung der Zeitkostenrechnung.....	658
6.3.1	Erfassung der Kosten.....	658
6.3.2	Einsatzbereiche.....	660
7	Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien.....	665
8	Kontrollfragen.....	666
9	Abkürzungsverzeichnis.....	667
10	Literaturhinweise.....	668

Dritter Teil: Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung 671

Kapitel 18 Verrechnungspreise 673

1	Einführung	673
2	Begriffsabgrenzung.....	674
3	Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen	675
4	Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur.....	681
5	Bestimmung der Verrechnungspreise.....	686
5.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	687
5.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	702
5.2.1	Vollkostenorientierte Preise	703
5.2.2	Vollkosten plus Zuschlag	704
5.2.3	Grenzkostenorientierte Preise.....	705
5.2.4	Variable Kosten plus Zuschlag.....	711
5.2.5	Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing).....	711
5.2.6	Variable Kosten und Gewinnaufteilung	713
5.3	Sonstige Verrechnungspreise	714
5.3.1	Knappheitspreise	714
5.3.2	Verrechnungspreise durch Verhandlungen	719
5.3.3	Gewinnpooling	720
5.4	Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen.....	721
6	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen.....	723
6.1	Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzernverrechnungspreisen	723
6.2	Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzernverrechnungspreisen	726
7	Verrechnungspreise in der Praxis	728
8	Kontrollfragen	733
9	Abkürzungsverzeichnis.....	734
10	Literaturhinweise	735

Kapitel 19 Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung 737

1	Einführung	737
2	Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	738
3	Anforderungen an Steuerungsgrößen	742
3.1	Anreizverträglichkeit.....	745
3.2	Kommunikationsfähigkeit	746

3.3	Wirtschaftlichkeit.....	746
3.4	Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen	747
4	Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente.....	747
5	Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitätsorientierte Steuerung.....	749
5.1	Erfolg	749
5.1.1	Erfolgskonzeptionen	750
5.1.1.1	Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (Ökonomischer Gewinn)	750
5.1.1.2	Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB)	752
5.1.1.3	Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten	753
5.1.2	Erfolgsspaltung	754
5.1.3	Erfolgsmaßstab.....	754
5.2	Rentabilität.....	755
5.2.1	Datenbasis	755
5.2.2	Rentabilitätskennzahlen	760
5.2.3	Kennzahlensysteme.....	764
5.2.4	Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	767
5.2.5	Anwendungen der Renditekennzahlen.....	770
5.2.6	Schwächen der Kapitalrenditen.....	776
6	Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung.....	781
6.1	Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	781
6.2	Cashflow-Kennzahlen	785
6.3	Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung.....	786
7	Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen.....	787
7.1	Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreizsystemen	787
7.2	Elemente von Anreizsystemen	791
7.3	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen.....	796
8	Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditätsorientierter Bemessungsgrundlagen	796
8.1	Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen.....	797
8.2	Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen	798
9	Kontrollfragen	798
10	Abkürzungsverzeichnis	799
11	Literaturhinweise.....	801

Kapitel 20 Wertorientierte Kennzahlen

zur Performancemessung und -steuerung..... 803

1	Einführung.....	803
2	Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung.....	804

2.1	Kennzahlen für die wertorientierte Planung.....	805
2.2	Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle.....	806
2.2.1	Economic Value Added.....	807
2.2.2	Cash Value Added.....	820
2.3	Wertorientierte Steuerung	826
2.3.1	Rentabilität vs. Residualgewinn	826
2.3.2	Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungsgrößen.....	829
2.3.3	Analyse von Werttreibern und Kostentreibern.....	830
2.3.3.1	Integration der Rechensysteme	831
2.3.3.2	Ermittlung von Wert- und Kostentreibern	832
2.3.4	Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen	837
2.4	Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kostenmanagements.....	840
2.4.1	Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements	840
2.4.2	Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung.....	841
3	Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage.....	844
3.1	Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen	845
3.2	Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen.....	846
3.3	Anwendung von Bonusbanken.....	849
4	Kontrollfragen	853
5	Abkürzungsverzeichnis.....	853
6	Literaturhinweise	855

Kapitel 21 Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme.....859

1	Einführung.....	859
2	Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität.....	860
3	Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen	865
3.1	Inhalte und Funktionen von Budgets.....	865
3.2	Periodische Budgetierung.....	867
3.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren	874
3.3.1	Gemeinkostenwertanalyse.....	874
3.3.2	Zero Base Budgeting.....	877
3.4	Neuere Ansätze der Budgetierung.....	882
3.4.1	Better Budgeting.....	882
3.4.2	Beyond Budgeting	883
3.4.3	Advanced Budgeting	886
3.5	Zusammenfassung	887
4	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation.....	887
4.1	Individuelle Anreizsysteme	888
4.1.1	Weitzman-Schema.....	889

4.1.2	Schema nach Osband und Reichelstein.....	892
4.2	Kollektive Anreizsysteme	895
4.2.1	Profit Sharing	896
4.2.2	Groves-Schema	898
4.3	Zusammenfassung.....	901
5	Kontrollfragen	901
6	Abkürzungsverzeichnis	902
7	Literaturhinweise	904
	Stichwortverzeichnis	907