

# Inhaltsübersicht

---

<b>Teil I</b>	<b>Systeme der Kostenrechnung</b>	
1	Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controllings .....	3
2	Kostenartenrechnung .....	69
3	Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung .....	117
4	Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung .....	137
5	Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung .....	207
6	Systeme der Plankostenrechnung .....	255
7	Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen .....	295
<b>Teil II</b>	<b>Kostenanalyse</b>	
8	Break-even-Analyse .....	325
9	Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung .....	369
10	Bestimmung von Preisgrenzen .....	399
11	Ergebnisabweichungsanalyse .....	465
12	Kostenkontrolle für Projekte .....	505
13	Verfahren der Kostenschätzung .....	535
14	Target Costing .....	567
15	Life Cycle Costing .....	611
16	Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität .....	641
17	Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit .....	679
<b>Teil III</b>	<b>Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung</b>	
18	Verrechnungspreise .....	721
19	Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung .....	789
20	Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung .....	855
21	Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme .....	911

---

# Inhaltsverzeichnis

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

## Teil I Systeme der Kostenrechnung

<b>1 Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controllings .....</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 .....	12
1.4.1 Aufgaben der Finanzrechnung .....	12
1.4.2 Die Rechengrößen der Finanzrechnung: Einzahlungen und Auszahlungen .....	14
1.5 Finanzierungsrechnung .....	16
1.5.1 Aufgaben der Finanzierungsrechnung .....	16
1.5.2 Die Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Einnahmen und Ausgaben .....	17
1.6 Bilanz und Erfolgsrechnung .....	19
1.6.1 Aufgaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung .....	19
1.6.2 Die Rechengrößen der Bilanz und der Erfolgsrechnung: Erträge und Aufwendungen .....	20
1.7 Kosten- und Leistungsrechnung .....	22
1.7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung .....	22
1.7.2 Die Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung: Leistungen und Kosten .....	25
1.7.3 Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen .....	28
1.8 Strategieorientiertes Rechnungswesen .....	30
1.9 Rechnungswesen und Controlling .....	33
1.9.1 Die Systemtheorie als Grundlage des Controllings .....	34
1.9.2 Funktionen des Controllings .....	36
1.9.2.1 Controlling als kybernetischer Steuerungsprozess .....	36
1.9.2.2 Deutschsprachige Controlling-Konzeptionen .....	39
1.9.2.3 Angloamerikanische Controlling-Konzeptionen .....	46
1.9.3 Organisation des Controllings .....	56
1.10 Kontrollfragen .....	60
1.11 Abkürzungsverzeichnis .....	61

1.12	Literaturhinweise .....	62
<hr/>		
2	<b>Kostenartenrechnung .....</b>	69
2.1	Einführung .....	69
2.2	Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung .....	69
2.2.1	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung .....	69
2.2.2	Zurechnungsprinzipien .....	71
2.2.3	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung .....	72
2.3	Differenzierung von Kostenarten .....	74
2.3.1	Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen .....	74
2.3.2	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit .....	75
2.3.3	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors .....	77
2.3.3.1	Begriffliche Abgrenzung .....	77
2.3.3.2	Kostenauflösung .....	80
2.3.3.3	Kostenfunktionen in Theorie und Praxis .....	84
2.3.4	Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten .....	89
2.4	Kalkulatorische Kosten .....	90
2.4.1	Kalkulatorische Abschreibungen .....	91
2.4.2	Kalkulatorische Zinsen .....	99
2.4.3	Kalkulatorische Wagnisse .....	104
2.4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten .....	106
2.5	Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten .....	106
2.6	Kostenartenplan – Kontenrahmen .....	108
2.6.1	Allgemeine Kriterien .....	108
2.6.2	Industriekontenrahmen (IKR) .....	109
2.7	Kontrollfragen .....	111
2.8	Abkürzungsverzeichnis .....	112
2.9	Literaturhinweise .....	113
<hr/>		
3	<b>Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung .....</b>	117
3.1	Einführung .....	117
3.2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung .....	117
3.3	Festlegung von Kostenstellen .....	119
3.3.1	Bildung von Kostenstellen .....	119
3.3.2	Differenzierung von Kostenstellen .....	120
3.4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung) .....	121
3.4.1	Primärkostenverrechnung .....	122
3.4.2	Sekundärkostenverrechnung .....	122
3.4.2.1	Anbauverfahren .....	123

3.4.2.2	Stufenleiterverfahren .....	127
3.4.2.3	Gleichungsverfahren .....	128
3.4.2.4	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen .....	132
3.5	Kostenschlüssel.....	132
3.6	Kontrollfragen .....	134
3.7	Abkürzungsverzeichnis .....	135
3.8	Literaturhinweise .....	135
<hr/>		
4	<b>Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung .....</b>	<b>137</b>
4.1	Einführung .....	137
4.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	138
4.2.1	Divisionskalkulation.....	140
4.2.2	Zuschlagskalkulation.....	144
4.2.3	Abgeleitete Kalkulationsverfahren .....	149
4.2.3.1	Äquivalenzziffernkalkulation .....	149
4.2.3.2	Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation .....	151
4.2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation .....	154
4.2.3.4	Kuppelkalkulation .....	157
4.2.3.5	Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen .....	158
4.2.4	Prozessorientierte Kostenrechnung .....	158
4.2.4.1	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung .....	159
4.2.4.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung .....	164
4.2.4.2.1	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen .....	165
4.2.4.2.2	Prozesskostenkalkulation.....	170
4.2.4.3	Time-Driven Activity Based Costing .....	175
4.2.4.4	Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung .....	182
4.2.4.4.1	Allokationseffekt .....	183
4.2.4.4.2	Komplexitätseffekt .....	184
4.2.4.4.3	Degressionseffekt .....	185
4.2.4.5	Alternativen zur Prozesskostenrechnung .....	187
4.2.4.6	Beurteilung der Prozesskostenrechnung .....	188
4.3	<b>Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnis- rechnung).....</b>	<b>191</b>
4.3.1	Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung .....	191
4.3.2	Berücksichtigung von Bestandsveränderungen .....	194
4.3.2.1	Umsatzkostenverfahren (UKV).....	194
4.3.2.2	Gesamtkostenverfahren (GKV) .....	196
4.3.2.3	Kritische Würdigung .....	197
4.4	Kontrollfragen .....	200
4.5	Abkürzungsverzeichnis .....	201
4.6	Literaturhinweise .....	202

---

<b>5</b>	<b>Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung .....</b>	<b>207</b>
5.1	Einführung .....	207
5.2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkostenrechnung .....	210
5.3	Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung .....	213
5.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) .....	213
5.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung) .....	217
5.3.2.1	Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung .....	217
5.3.2.2	Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis .....	220
5.3.3	Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme .....	225
5.4	Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung .....	226
5.4.1	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung .....	226
5.4.1.1	Zielsetzung und Abgrenzung .....	226
5.4.1.2	Vorgehensweise .....	228
5.4.1.3	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung .....	233
5.4.1.4	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung .....	237
5.4.1.5	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche .....	238
5.4.2	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	240
5.4.2.1	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung .....	240
5.4.2.2	Aufbau der Grundrechnung .....	242
5.4.2.2.1	Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien .....	243
5.4.2.2.2	Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien .....	245
5.4.2.3	Durchführung der Erfolgsrechnung als Auswertungsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) .....	246
5.4.2.4	Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung .....	248
5.4.2.4.1	Konzeptionelle Schwächen .....	248
5.4.2.4.2	Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten .....	249
5.5	Kontrollfragen .....	250
5.6	Abkürzungsverzeichnis .....	252
5.7	Literaturhinweise .....	252
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Systeme der Plankostenrechnung .....</b>	<b>255</b>
6.1	Einführung .....	255
6.2	Starre Plankostenrechnung .....	256
6.3	Flexible Plankostenrechnung .....	258
6.3.1	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis .....	259

---

6.3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung) .....	262
6.4	Abweichungsanalyse der Kosten.....	265
6.4.1	Systematik der Abweichungen .....	266
6.4.2	Behandlung von Abweichungsüberschneidungen .....	268
6.4.2.1	Entstehung von Abweichungsüberschneidungen .....	268
6.4.2.2	Proportionale und symmetrische Abweichungs- verrechnung .....	271
6.4.2.3	Alternative Abweichungsverrechnung .....	271
6.4.2.4	Kumulative Abweichungsverrechnung .....	274
6.4.2.4.1	Berechnung der Abweichungen .....	275
6.4.2.4.2	Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse .....	278
6.4.2.5	Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung .....	282
6.4.2.6	Differenzierte Abweichungsverrechnung .....	287
6.5	Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungsanalyse.....	289
6.6	Kontrollfragen .....	290
6.7	Abkürzungsverzeichnis .....	292
6.8	Literaturhinweise .....	293
<hr/>		
7	<b>Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen .....</b>	<b>295</b>
7.1	Einführung .....	295
7.2	Logistikkostenrechnung .....	296
7.2.1	Motivation .....	296
7.2.2	Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung .....	296
7.2.2.1	Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung .....	296
7.2.2.2	Integration von Logistikkosten in die Prozesskosten- rechnung .....	299
7.3	Umweltkostenrechnung .....	300
7.3.1	Motivation .....	300
7.3.2	Umweltbezogene Vollkostenrechnung .....	301
7.3.3	Materialflusskostenrechnung .....	306
7.3.3.1	Aufbau einer Flusskostenrechnung .....	307
7.3.3.2	Arten der Umweltfolgen .....	309
7.3.3.3	Informationsquellen .....	309
7.4	Kostenrechnung von Dienstleistungen .....	312
7.4.1	Problemfelder der Kostenrechnung von Dienst- leistungen im Vergleich zur Industrie .....	312
7.4.2	Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich .....	313
7.5	Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungs- systeme .....	317

7.6	Kontrollfragen .....	319
7.7	Abkürzungsverzeichnis .....	319
7.8	Literaturhinweise .....	320

## Teil II Kostenanalyse

<b>8</b>	<b>Break-even-Analyse .....</b>	<b>325</b>
8.1	Einführung .....	325
8.2	Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung .....	326
8.2.1	Umsatz-Gesamtkosten-Modell .....	327
8.2.2	Deckungsbeitrags-Modell .....	329
8.2.3	Analyse von Mengenänderungen .....	331
8.2.4	Analyse von Kostenänderungen .....	334
8.2.5	Analyse von Preisänderungen .....	338
8.2.6	Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen .....	345
8.2.7	Stochastische Break-even-Analyse .....	348
8.3	Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung .....	350
8.3.1	Grundmodell und Anwendungsbeispiel .....	350
8.3.2	Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung .....	353
8.3.3	Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung .....	357
8.4	Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse .....	362
8.5	Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse .....	364
8.6	Kontrollfragen .....	365
8.7	Abkürzungsverzeichnis .....	366
8.8	Literaturhinweise .....	367
<b>9</b>	<b>Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung .....</b>	<b>369</b>
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 .....	372
9.2.2.2	Kalkulation mit Opportunitätskosten .....	373
9.2.2.2.1	Inputbezogene Opportunitätskosten .....	374
9.2.2.2.2	Outputbezogene Opportunitätskosten .....	376
9.2.3	Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen .....	379
9.2.3.1	Aufstellen des Simultanmodells .....	380
9.2.3.2	Interpretation des optimalen Simplextableaus .....	382
9.2.3.3	Preistheorem der linearen Programmierung .....	386
9.3	Analyse von Transaktionskosten .....	389
9.3.1	Identifikation alternativer Abwicklungsformen .....	390
9.3.2	Erfassung der Transaktionskosten .....	393

9.4	Kontrollfragen.....	396
9.5	Abkürzungsverzeichnis.....	397
9.6	Literaturhinweise.....	398
<hr/>		
10	<b>Bestimmung von Preisgrenzen .....</b>	<b>399</b>
10.1	Einführung .....	399
10.2	Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen .....	400
10.3	Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten .....	402
10.3.1	Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung .....	402
10.3.2	Preisuntergrenze bei einem Engpass .....	405
10.3.3	Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen .....	408
10.3.3.1	Annahme eines Zusatzauftrags .....	411
10.3.3.1.1	Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag .....	412
10.3.3.1.2	Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag .....	413
10.3.3.1.2.1	Neue Optimierung .....	414
10.3.3.1.2.2	Sensitivitätsanalyse .....	416
10.3.3.2	Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch....	418
10.3.4	Langfristige Preisuntergrenze .....	423
10.4	Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten .....	425
10.4.1	Kurzfristiger Absatzrückgang .....	425
10.4.1.1	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird .....	426
10.4.1.2	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden .....	426
10.4.1.3	Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion .....	427
10.4.2	Langfristiger Absatzrückgang .....	429
10.4.3	Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge .....	431
10.5	Bestimmung von Preisobergrenzen .....	432
10.5.1	Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung .....	432
10.5.2	Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen .....	433
10.6	Analyse von Kostensenkungspotenzialen .....	434
10.6.1	Definition und Verlauf von Erfahrungskurven .....	435
10.6.1.1	Dynamische Effekte .....	435
10.6.1.2	Statische Effekte .....	436
10.6.2	Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve .....	438
10.6.2.1	Berechnung der Grenzkosten .....	438
10.6.2.2	Ermittlung der Gesamtkosten .....	441
10.6.2.3	Ermittlung der Durchschnittskosten .....	442
10.6.3	Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve .....	443
10.6.3.1	Marktwachstum und Erfahrungskurve .....	443
10.6.3.2	Kostenplanung und Erfahrungskurve .....	445

10.6.3.3	Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve .....	446
10.6.3.4	Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve .....	450
10.6.4	Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts .....	453
10.7	Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung .....	454
10.7.1	Allokationseffekt .....	454
10.7.2	Komplexitätseffekt .....	455
10.7.3	Degressionseffekt .....	456
10.8	Kontrollfragen .....	459
10.9	Abkürzungsverzeichnis .....	461
10.10	Literaturhinweise .....	463
<hr/>		
<b>11</b>	<b>Ergebnisabweichungsanalyse .....</b>	<b>465</b>
11.1	Einführung .....	465
11.2	Umsatzabweichung .....	468
11.2.1	Absatzpreisabweichung .....	470
11.2.2	Absatzmengenabweichung .....	471
11.2.2.1	Absatzmixabweichung .....	473
11.2.2.2	Absatzvolumenabweichung .....	474
11.2.2.3	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung .....	476
11.2.2.3.1	Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung .....	477
11.2.2.3.2	Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung .....	477
11.3	Kostenabweichung .....	479
11.3.1	Variable Kostenabweichung .....	480
11.3.1.1	Veränderung der variablen Kosten .....	484
11.3.1.2	Einsatzpreisabweichung .....	485
11.3.1.3	Globale Verbrauchsabweichung .....	486
11.3.1.3.1	Einsatzmixabweichung .....	488
11.3.1.3.2	Restabweichung .....	489
11.3.2	Fixe Kostenabweichung .....	491
11.3.2.1	Fixkostenabweichung .....	492
11.3.2.2	Beschäftigungsabweichung in der Vollplankosten- rechnung .....	493
11.3.2.3	Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung .....	494
11.3.2.4	Besonderheiten der Engpassplanung .....	496
11.4	Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengen- abweichungen .....	498
11.5	Kontrollfragen .....	501
11.6	Abkürzungsverzeichnis .....	502
11.7	Literaturhinweise .....	503

<b>12</b>	<b>Kostenkontrolle für Projekte .....</b>	<b>505</b>
12.1	Einführung .....	505
12.2	Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrollings .....	507
12.2.1	Balkendiagrammtechnik Gantt .....	507
12.2.2	Netzplantechnik .....	508
12.2.3	Meilenstein-Trendanalyse .....	510
12.3	Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrollings .....	511
12.3.1	Isolierte Budgetanalyse .....	511
12.3.2	Projektdeckungsrechnung .....	513
12.3.3	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned-Value-Analyse) .....	515
12.3.3.1	Aufspaltung der Gesamtabweichung .....	515
12.3.3.2	Messung des Projektfortschritts .....	517
12.3.3.3	Retrospektive und prospektive Analyse .....	523
12.3.4	Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse (Earned-Value-Analyse) .....	525
12.3.5	Kritische Beurteilung .....	531
12.4	Kontrollfragen .....	532
12.5	Abkürzungsverzeichnis .....	533
12.6	Literaturhinweise .....	533
<b>13</b>	<b>Verfahren der Kostenschätzung .....</b>	<b>535</b>
13.1	Einführung .....	535
13.2	Systematisierung der Kostenschätzverfahren .....	536
13.3	Qualitative Verfahren .....	537
13.4	Quantitative Verfahren .....	540
13.4.1	Analytische Verfahren .....	541
13.4.1.1	Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile .....	541
13.4.1.2	Detailkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation .....	542
13.4.2	Synthetische Verfahren .....	543
13.4.2.1	Kenngrößenbasierte Verfahren .....	543
13.4.2.1.1	Kilokostenverfahren .....	543
13.4.2.1.2	Materialkostenmethode .....	545
13.4.2.1.3	Funktionskosten .....	547
13.4.2.1.4	Bemessungsgleichungen .....	549
13.4.2.1.5	Kostenfunktionen .....	550
13.4.2.2	Direkte Ähnlichkeiten .....	555
13.4.2.2.1	Relativkosten .....	555
13.4.2.2.2	Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten .....	556
13.5	Computer Integrated Manufacturing .....	560
13.6	Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren .....	561
13.7	Kontrollfragen .....	562
13.8	Abkürzungsverzeichnis .....	563
13.9	Literaturhinweise .....	565

<b>14</b>	<b>Target Costing</b>	<b>567</b>
14.1	Einführung	567
14.2	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement-Instrumenten	568
14.3	Grundlagen	569
14.3.1	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	570
14.3.2	Durchführung des Target Costing	571
14.4	Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmens-praxis	591
14.4.1	Auswirkungen der Umsatzprognose	591
14.4.2	Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße	593
14.4.3	Festlegung von Produktstandardkosten	595
14.4.4	Implementierung im Unternehmen	597
14.4.5	E-Business und Digitalisierung des Geschäftsmodells	598
14.5	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten	599
14.5.1	Benchmarking	600
14.5.1.1	Vorbereitungsphase	600
14.5.1.1.1	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	600
14.5.1.1.2	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	601
14.5.1.1.3	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablauferfassung	601
14.5.1.2	Analysephase	601
14.5.1.2.1	Ermittlung der Leistungslücken	601
14.5.1.2.2	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	602
14.5.1.3	Umsetzungsphase	602
14.5.2	Wertgestaltung	602
14.5.3	Integration von Zulieferern	604
14.6	Kontrollfragen	606
14.7	Abkürzungsverzeichnis	607
14.8	Literaturhinweise	608
<b>15</b>	<b>Life Cycle Costing</b>	<b>611</b>
15.1	Einführung	611
15.2	Ansatzpunkte des Life Cycle Costing	612
15.3	Product Life Cycle Costing	614
15.3.1	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	614
15.3.2	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht	616
15.3.3	Total Cost of Ownership	619
15.3.4	Kritische Würdigung	621
15.4	Customer Life Cycle Costing	621
15.4.1	Analyse von Kundendeckungsbeiträgen	622
15.4.2	Ermittlung von Customer Lifetime Values	626
15.4.2.1	Monetäre Bewertung	626
15.4.2.2	Nichtmonetäre Bewertung	630

15.4.3	Customer Equity .....	633
15.4.4	Beurteilung des Customer Life Cycle Costing .....	634
15.5	Kontrollfragen .....	636
15.6	Abkürzungsverzeichnis .....	636
15.7	Literaturhinweise .....	637
<hr/>		
<b>16</b>	<b>Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität .....</b>	<b>641</b>
16.1	Einführung .....	641
16.2	Wirkung von Qualität .....	643
16.3	Qualitätskostenrechnung und -analyse .....	644
16.4	Instrumente zur Steuerung der Qualität .....	648
16.4.1	Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung .....	648
16.4.2	Qualitätswerkzeuge .....	652
16.4.3	Quality Function Deployment .....	655
16.4.4	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) .....	660
16.4.5	Statistische Prozessregelung .....	663
16.4.6	Wertanalyse .....	668
16.4.7	Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität .....	669
16.5	Qualitätsmanagement .....	670
16.5.1	Total Quality Management .....	670
16.5.2	Six Sigma .....	670
16.6	Zusammenfassung .....	673
16.7	Kontrollfragen .....	674
16.8	Abkürzungsverzeichnis .....	675
16.9	Literaturhinweise .....	676
<hr/>		
<b>17</b>	<b>Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit .....</b>	<b>679</b>
17.1	Einführung .....	679
17.2	Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements .....	680
17.2.1	Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements .....	680
17.2.2	Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit-Veränderungen .....	682
17.3	Prozessanalyse .....	683
17.4	Wertzuwachskurve .....	688
17.5	Half-Life-Konzept .....	692
17.6	Zeitkostenrechnung .....	698
17.6.1	Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten .....	699
17.6.2	Zeitkostenarten .....	700
17.6.2.1	Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit .....	702
17.6.2.1.1	Kosten der Beschleunigung .....	702
17.6.2.1.2	Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung .....	702
17.6.2.2	Reduktion der Varianz der Response-Zeit .....	704
17.6.2.2.1	Zeiteinhaltungskosten .....	704

17.6.2.2.2	Zeitabweichungskosten .....	705
17.6.3	Implementierung der Zeitkostenrechnung .....	705
17.6.3.1	Erfassung der Kosten .....	706
17.6.3.2	Einsatzbereiche .....	708
17.7	Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien .....	713
17.8	Kontrollfragen .....	714
17.9	Abkürzungsverzeichnis .....	715
17.10	Literaturhinweise .....	716

### Teil III Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung

18	Verrechnungspreise .....	721
18.1	Einführung .....	721
18.2	Begriffsabgrenzung .....	722
18.3	Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen .....	723
18.4	Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur .....	729
18.5	Bestimmung der Verrechnungspreise .....	734
18.5.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise .....	735
18.5.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	751
18.5.2.1	Vollkostenorientierte Preise .....	751
18.5.2.2	Vollkosten plus Zuschlag .....	752
18.5.2.3	Grenzkostenorientierte Preise .....	753
18.5.2.4	Variable Kosten plus Zuschlag .....	759
18.5.2.5	Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing) .....	760
18.5.2.6	Variable Kosten und Gewinnaufteilung .....	761
18.5.3	Sonstige Verrechnungspreise .....	762
18.5.3.1	Knappheitspreise .....	762
18.5.3.2	Verrechnungspreise durch Verhandlungen .....	767
18.5.3.3	Gewinnpooling .....	768
18.5.4	Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen .....	769
18.6	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen .....	770
18.6.1	Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzernverrechnungspreisen .....	770
18.6.2	Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzernverrechnungspreisen .....	774
18.7	Verrechnungspreise in der Praxis .....	776
18.8	Kontrollfragen .....	783
18.9	Abkürzungsverzeichnis .....	785
18.10	Literaturhinweise .....	785

---

<b>19</b>	<b>Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen</b>	
	<b>zur Performancemessung und -steuerung</b>	<b>789</b>
19.1	Einführung	789
19.2	Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	790
19.3	Anforderungen an Steuerungsgrößen	794
19.3.1	Anreizverträglichkeit	796
19.3.2	Kommunikationsfähigkeit	798
19.3.3	Wirtschaftlichkeit	799
19.3.4	Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen	799
19.4	Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente	800
19.5	Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitätsorientierte Steuerung	801
19.5.1	Erfolg	801
19.5.1.1	Erfolgskonzeptionen	802
19.5.1.1.1	Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (ökonomischer Gewinn)	802
19.5.1.1.2	Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB)	804
19.5.1.1.3	Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten	805
19.5.1.2	Erfolgsspaltung	806
19.5.1.3	Erfolgsmaßstab	806
19.5.2	Rentabilität	807
19.5.2.1	Datenbasis	807
19.5.2.2	Rentabilitätskennzahlen	812
19.5.2.3	Kennzahlensysteme	815
19.5.2.4	Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	820
19.5.2.5	Anwendungen der Renditekennzahlen	823
19.5.2.6	Schwächen der Kapitalrenditen	828
19.6	Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung	833
19.6.1	Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	833
19.6.2	Cashflow-Kennzahlen	836
19.6.3	Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung	837
19.7	Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen	839
19.7.1	Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreizsystemen	839
19.7.2	Elemente von Anreizsystemen	843
19.7.3	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	847
19.8	Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditätsorientierter Bemessungsgrundlagen	847
19.8.1	Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen	848
19.8.2	Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen	849
19.9	Kontrollfragen	849
19.10	Abkürzungsverzeichnis	851
19.11	Literaturhinweise	852

<b>20</b>	<b>Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung</b>	<b>855</b>
20.1	Einführung	855
20.2	Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung	856
20.2.1	Kennzahlen für die wertorientierte Planung	857
20.2.2	Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle	857
20.2.2.1	Economic Value Added	859
20.2.2.2	Cash Value Added	871
20.2.3	Wertorientierte Steuerung	877
20.2.3.1	Rentabilität vs. Residualgewinn	877
20.2.3.2	Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungsgrößen	879
20.2.3.3	Analyse von Werttreibern und Kostentreibern	881
20.2.3.3.1	Integration der Rechensysteme	882
20.2.3.3.2	Ermittlung von Wert- und Kostentreibern	884
20.2.3.4	Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen	888
20.2.4	Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kostenmanagements	891
20.2.4.1	Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements	891
20.2.4.2	Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung	892
20.3	Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage	896
20.3.1	Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen	896
20.3.2	Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen	897
20.3.3	Anwendung von Bonusbanken	901
20.4	Kontrollfragen	905
20.5	Abkürzungsverzeichnis	905
20.6	Literaturhinweise	907
<b>21</b>	<b>Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme</b>	<b>911</b>
21.1	Einführung	911
21.2	Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität	912
21.3	Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen	917
21.3.1	Inhalte und Funktionen von Budgets	917
21.3.2	Periodische Budgetierung	918
21.3.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren	926
21.3.3.1	Gemeinkostenwertanalyse	926
21.3.3.2	Zero Base Budgeting	929
21.3.4	Neuere Ansätze der Budgetierung	933
21.3.4.1	Better Budgeting	933
21.3.4.2	Beyond Budgeting	935
21.3.4.3	Advanced Budgeting	936
21.3.5	Zusammenfassung	937

21.4	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation .....	938
21.4.1	Individuelle Anreizsysteme .....	939
21.4.1.1	Weitzman-Schema .....	939
21.4.1.2	Schema nach Osband und Reichelstein .....	942
21.4.2	Kollektive Anreizsysteme .....	945
21.4.2.1	Profit Sharing .....	946
21.4.2.2	Groves-Schema .....	949
21.4.3	Zusammenfassung .....	952
21.5	Kontrollfragen .....	952
21.6	Abkürzungsverzeichnis .....	953
21.7	Literaturhinweise .....	955
	Stichwortverzeichnis .....	957