

---

Adolf G. Coenenberg/Thomas M. Fischer/  
Thomas Günther

# Kostenrechnung und Kostenanalyse

6., überarbeitete und erweiterte Auflage

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	XXIII
<b>Erster Teil: Systeme der Kostenrechnung.....</b>	<b>1</b>
<b>Kapitel 1 Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens .....</b>	<b>3</b>
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
<b>Kapitel 2 Kostenartenrechnung .....</b>	<b>37</b>
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 Vollkostenrechnung .....**

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 Plankostenrechnung .....215**

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 Programmplanung .....327**

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 Preisgrenzen .....359**

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 Absatzzrückgang .....	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 Absatzzrückgang.....	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
<b>Kapitel 11 Ergebnisabweichungsanalyse .....</b>		<b>427</b>
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
<b>Kapitel 12 Kostenkontrolle für Projekte .....</b>		<b>469</b>
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 Costing .....569**

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 Qualität .....595**

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