

Adolf G. Coenenberg

Kostenrechnung und Kostenanalyse

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

unter Mitarbeit von
Jochen Cantner, Christian Fink und Gerhard Mattner

2003
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIX
-------------------	-----

Erster Teil:

System der Kostenrechnung	1
--	----------

1. Kapitel:

Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens - ein Überblick	3
---	----------

A. Begriff und Zwecke des Rechnungswesens	3
I. Rechnungswesen als Abbildung wirtschaftlichen Geschehens.	3
II. Planung, Kontrolle und Dokumentation als Zwecke des Rechnungswesens.	5
B. Systematisierung des Rechnungswesens nach den betriebswirtschaftlichen Zielen.	7
C. Finanzrechnung und Finanzierungsrechnung	10
I. Aufgaben von Finanzrechnung und Finanzierungsrechnung.	10
II. Einzahlungen, Auszahlungen, Einnahmen, Ausgaben.	11
D. Bilanz und Erfolgsrechnung	14
I. Aufgaben von Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz	14
II. Erträge, Aufwendungen	15
E. Kosten- und Leistungsrechnung	18
I. Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	18
II. Leistungen, Kosten	19
III. Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen.	22
F. Strategieorientiertes Rechnungswesen	24
I. Strategieorientierte Finanzierungsrechnung	24
II. Strategieorientierte Bilanz und Erfolgsrechnung	25
III. Strategieorientierte Kostenrechnung	25
Abkürzungsverzeichnis	27
Kontrollfragen	27
Literaturhinweise	28

2. Kapitel:

Kostenartenrechnung	29
--------------------------------------	-----------

A. Differenzierung von Kostenarten	31
I. Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen.	31

II.	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Bezugsgröße	32
III.	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors	33
1.	Begriffliche Abgrenzung	35
2.	Kostenauflösung	36
a)	Buchtechnische Methode	37
b)	Mathematische Methode	37
c)	Statistische Methode	38
d)	Planmäßige Kostenauflösung	39
IV.	Differenzierung nach der Herkunft der Kostendaten	40
V.	Differenzierung nach der Ökologieorientierung	42
VI.	Weitere gängige Kriterien zur Differenzierung von Kosten	43
B.	Kalkulatorische Kosten	43
I.	Kalkulatorische Abschreibungen	44
II.	Kalkulatorische Zinsen	45
1.	Ermittlung des betriebsnotwendigen Vermögens	46
2.	Verringerung des betriebsnotwendigen Vermögens um das Abzugskapital	47
III.	Kalkulatorische Wagnisse	49
IV.	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	50
C.	Kostenartenplan - Kontenrahmen	51
I.	Allgemeine Kriterien	51
II.	Industriekontenrahmen (IKR)	51
	Abkürzungsverzeichnis	54
	Kontrollfragen	55
	Literaturhinweise	55

3. Kapitel:

	Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung	57
A.	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	57
B.	Festlegung von Kostenstellen	57
I.	Differenzierung nach betrieblichen Funktionen	60
II.	Differenzierung nach produktionstechnischen Gesichtspunkten	61
III.	Differenzierung nach rechentechnischen Gesichtspunkten	61
C.	Ablauf der Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	61
I.	Primärkostenverrechnung	62
II.	Sekundärkostenverrechnung	63
1.	Anbauverfahren	64
2.	Stufenleiterverfahren	65
3.	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen	66
4.	Lineare Gleichungssysteme zur Kosten Verrechnung	66
III.	Kostenschlüssel, Kostengliederungszahlen	68

a) Mengenschlüssel	69
b) Wertschlüssel	69
Abkürzungsverzeichnis	71
Kontrollfragen	72
Literaturhinweise	72

4. Kapitel:

Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung 73

A. Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	73
I. Divisionskalkulation	74
II. Zuschlagskalkulation	77
III. Abgeleitete Kalkulationsverfahren	82
IV. Zwecke der Vollkostenkalkulation	84
B. Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung)	85
I. Funktion	85
II. Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	87
1. Umsatzkostenverfahren (UKV)	87
2. Gesamtkostenverfahren (GKV)	88
3. Kritische Würdigung	89
C. Ökologieorientierte Kostenträgerstück- und -Zeitrechnung	92
Abkürzungsverzeichnis	94
Kontrollfragen	94
Literaturhinweise	95

5. Kapitel:

Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung 97

A. Kostenstellenrechnung	98
B. Kostenträgerrechnung	100
I. Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	100
II. Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung)	103
1. Ermittlungsschemata	103
2. Einfluss der Verfahrenswahl auf das Betriebsergebnis	105
C. Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme	107
Abkürzungsverzeichnis	109
Kontrollfragen	109
Literaturhinweise	110

Zweiter Teil: Weiterentwicklungen und Anwendungsmöglichkeiten in der Vollkostenrechnung.in

6. Kapitel: Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen.113

A.	Kalkulation öffentlicher Aufträge nach den Leitsätzen für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP).	114
I.	Notwendigkeit, gesetzliche Verankerung und Charakter der Leitsätze für die Preisermittlung	114
1.	Notwendigkeit und gesetzliche Verankerung	114
2.	Charakter der Leitsätze.	116
II.	Allgemeine Grundsätze der Selbstkostenkalkulation - Preisarten für öffentliche Aufträge.	117
1.	Marktpreisvorrang	117
2.	Festpreisprinzip.	120
3.	Höchstpreisprinzip.	122
III.	Der Grundsatz der Angemessenheit und die Zugrundelegung einer wirtschaftlichen Betriebsführung	122
IV.	Einzelrichtlinien für die Kalkulation von Selbstkostenpreisen.	125
1.	Kostenartenkatalog und Bewertung (Nr. 11-50 LSP) - kalkulatorischer Gewinn (Nr. 51 u. 52 LSP).	125
a)	Stoffkosten (Nr. 11-21 LSP) und Personalkosten (Nr. 22-25 LSP).	125
b)	Sonstige Kosten (Nr. 26-36 LSP).	126
c)	Kalkulatorische Kosten (Nr. 37-50 LSP).	128
d)	Kalkulatorischer Gewinn (Nr. 51-52 LSP).	131
2.	Kalkulation und Kostenrechnungssystem gem. LSP.	139
a)	Vorkalkulation und Nachkalkulation	139
b)	Zulässige Kalkulationsverfahren.	140
c)	Kalkulation auf der Grundlage von Teilkostenrechnungssystemen.	144
V.	Preisprüfung und Feststellungsprüfung	147
VI.	Selbstkostenpreise nach LSP und Preispolitik bei öffentlichen Aufträgen.	149
B.	Kalkulation öffentlich-rechtlicher Leistungen - Beispiel Abfallentsorgung.	151
I.	Gebührenbegriff und Gebührensatzung	151
II.	Gebührenprinzipien.	153
1.	Äquivalenzprinzip.	153
2.	Kostendeckungsprinzip.	154
3.	Lenkungsprinzip.	155
III.	Selbstkostenermittlung.	156
1.	Kostenartenrechnung	157

- a) Preisrechtliche Bestimmungen zur Behandlung neutraler Positionen 158
 - b) Preisrechtliche Bestimmungen zum Kostenansatz 161
 - 2. Kostenstellenrechnung 170
 - 3. Kostenträgerstückrechnung 172
- IV. Kalkulation der Gebührensätze 172
 - 1. Gebührenmaßstäbe 173
 - 2. Pauschal- und Einzelgebühren 174
 - 3. Lenkungsmotivierte Gebührenbemessung 174
 - 4. Grund- und Leistungsgebühr 174
 - 5. Mindestgebühr 175
- V. Tabellarische Zusammenfassung der Rechtsvorschriften zur Kalkulation öffentlich-rechtlicher Leistungen 176
- Abkürzungsverzeichnis 179
- Kontrollfragen 181
- Literaturverzeichnis 182

7. Kapitel:

Erfahrungskurve als Instrument der Kostenkalkulation. 185

- A. Darstellung und Ursachen von Erfahrungskurveneffekten 185
 - I. Dynamische Skaleneffekte 185
 - II. Statische Skaleneffekte 186
- B. Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve 187
 - I. Berechnung der Grenzkosten 188
 - II. Ermittlung der Gesamtkosten 191
 - III. Ermittlung der Durchschnittskosten 192
- C. Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve 193
 - I. Marktwachstum und Erfahrungskurve 193
 - II. Kostenplanung und Erfahrungskurve 195
 - III. Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve 196
 - IV. Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve 199
- D. Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts 202
- Abkürzungsverzeichnis 203
- Kontrollfragen 203
- Literaturhinweise 204

8. Kapitel:

Prozesskostenrechnung. 205

- A. Begriffliche Abgrenzung der Prozesskostenrechnung 205
- B. Gründe für die Entwicklung der Prozesskostenrechnung 206
 - I. Veränderungen der Wertschöpfungsstruktur 206
 - II. Veränderungen der Kostenstruktur 206
 - III. Vermeidung strategischer Fehlsteuerungen 209
- C. System der Prozesskostenrechnung 210

I.	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen	211
II.	Prozesskostenkalkulation	216
	1. Ermittlung der Prozesskostensätze	216
	2. Behandlung von prozessmengenunabhängigen Kosten und Umlagen	218
	3. Verursachungsgerechte Kostenzurechnung als Ziel der Kostenrechnung	220
III.	Strategische Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung.	222
	1. Allokationseffekt	222
	2. Komplexitätseffekt	223
	3. Degressionseffekt	223
D.	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	226
	Abkürzungsverzeichnis	228
	Kontrollfragen	228
	Literaturhinweise	229

Dritter Teil:		
Weiterentwicklungen und Anwendungsmöglichkeiten in der Grenzkostenrechnung		231

9. Kapitel:

Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung		233
A.	Zielsetzung und Abgrenzung	233
B.	Verfahrensweise	235
C.	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	239
D.	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	242
E.	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche	243
	Abkürzungsverzeichnis	244
	Kontrollfragen	245
	Literaturhinweise	245

10. Kapitel:

Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung		247
A.	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung	247
B.	Aufbau der Grundrechnung	248
	I. Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien	250
	II. Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien	252
C.	Durchführung der Erfolgsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)...	254
D.	Anwendungsprobleme der relativen Einzelkostenrechnung	256
	I. Konzeptionelle Schwächen	256
	II. Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten	257
	Kontrollfragen	258
	Literaturhinweise	258

11. Kapitel:

Break-even-Analyse	261
A. Grundlagen	261
B. Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung	262
I. Umsatz-Gesamtkosten-Modell	262
II. Deckungsbeitrags-Modell	264
C. Break-even-Analyse als Instrument zur Untersuchung von Mengen-, Kosten- und Preisänderungen	266
I. Mengenänderungen	266
II. Kostenänderungen	269
III. Preisänderungen	272
IV. Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmenpläne	276
D. Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung	278
I. Grundmodell und Anwendungsbeispiel	278
II. Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung	281
III. Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung	285
E. Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse	288
F. Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse	289
Abkürzungsverzeichnis	291
Kontrollfragen	291
Literaturhinweise	292

12. Kapitel:

Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung	293
A. Problemstellung	293
B. Kostenbewertung bei Interdependenzen	293
I. Begriff der Opportunitätskosten	294
II. Kalkulation bei Vorliegen einer Restriktion	294
1. Kalkulation mit Stückgewinnen	295
2. Kalkulation mit Opportunitätskosten	296
a) Inputbezogene Opportunitätskosten	296
b) Outputbezogene Opportunitätskosten	298
III. Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen	301
1. Aufstellen des Simultanmodells	302
2. Interpretation des optimalen Simplextableaus	304
3. Preistheorem der linearen Programmierung	308
Abkürzungsverzeichnis	310
Kontrollfragen	311
Literaturhinweise	312

13. Kapitel:	
Bestimmung von Preisgrenzen.	313
A. Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen	313
B. Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten.	314
I. Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung	315
II. Preisuntergrenze bei einem Engpass.	318
III. Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen	321
1. Annahme eines Zusatzauftrags.	323
2. Produkteinschränkung bzw. -einstellung bei Preiseinbruch.	329
IV. Langfristige Preisuntergrenze.	333
C. Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten.	336
I. Kurzfristiger Absatzrückgang	336
1. Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird.	336
2. Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden	337
3. Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion	338
II. Langfristiger Absatzrückgang	340
III. Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge	343
D. Bestimmung von Preisobergrenzen	343
I. Preisobergrenzenbestimmung bei Unterbeschäftigung	344
II. Preisobergrenzenbestimmung bei Vorliegen von Engpässen	344
Abkürzungsverzeichnis	346
Kontrollfragen	347
Literaturhinweise.	348

Vierter Teil:	
Weiterentwicklungen und Anwendungsmöglichkeiten in der Kontrollrechnung.	349

14. Kapitel:	
Formen der Plankostenrechnung.	351
A. Starre Plankostenrechnung.	351
B. Flexible Plankostenrechnung	353
I. Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.	354
II. Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis.	356
C. Abweichungsanalyse.	358
I. Systematik der Abweichungen	359
II. Behandlung von Abweichungsüberschneidungen	361
1. Entstehung von Abweichungsüberschneidungen	361
2. Konzepte für die Verrechnung von Abweichungs- überschneidungen.	363

a) Proportionale und symmetrische Abweichungs- verrechnung	363
b) Alternative AbweichungsVerrechnung	364
c) Kumulative Abweichungsverrechnung	367
d) Differenziert-alternative Abweichungs Verrechnung	375
e) Differenzierte Abweichungs Verrechnung	379
f) Zusammenfassung und Ausblick	381
Abkürzungsverzeichnis	382
Kontrollfragen	383
Literaturhinweise	384

15. Kapitel:

Ergebnisabweichungsanalyse 385

A. Grundsystematik der Ergebnisabweichungsanalyse	385
B. Umsatzabweichung	387
I. Absatzpreisabweichung	390
II. Absatzmengenabweichung	390
1. Absatzmixabweichung	391
2. Absatzvolumenabweichung	393
3. Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	394
a) Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung	395
b) Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung	396
C. Kostenabweichung	397
I. Variable Kostenabweichung	398
1. Veränderung der variablen Kosten	402
2. Einsatzpreisabweichung	403
3. Globale Verbrauchsabweichung	403
a) Einsatzmixabweichung	405
b) Restabweichung	406
II. Fixe Kostenabweichung	408
1. Fixkostenabweichung	409
2. Beschäftigungsabweichung in der Vollplankostenrechnung .	410
3. Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung . .	411
4. Besonderheiten der Engpassplanung	412
Anhang: Andere Mix- und Mengenabweichungen	414
Abkürzungsverzeichnis	417
Kontrollfragen	418
Literaturhinweise	419

16. Kapitel:

Kostenkontrolle für Projekte 421

A. Problemstellung	421
B. Kostenorientierte Abweichungsanalysen in Forschung und Entwicklung	421

I.	Isolierte Budgetanalyse	421
II.	Informationswert der Budgetanalyse	423
C.	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse	423
I.	Aufspaltung der Gesamtabweichung	424
II.	Messung des Projektfortschritts	425
III.	Restkostenorientierte Bestimmung des Realisierungsgrades.	427
D.	Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse	429
E.	Kritische Beurteilung	433
	Abkürzungsverzeichnis	435
	Kontrollfragen	435
	Literaturhinweise	436

Fünfter Teil:

Kostenmanagement	437
----------------------------	-----

17. Kapitel:

Target Costing und Product Life Cycle Costing	441	
A.	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement-Instrumenten	441
B.	Target Costing	442
I.	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	443
II.	Durchführung des Target Costing	444
III.	Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmenspraxis.	460
1.	Auswirkungen der Umsatzprognose	461
2.	Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße	462
3.	Festlegung von Produktstandardkosten	463
C.	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten	465
I.	Benchmarking	466
1.	Vorbereitungsphase	466
a)	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	466
b)	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	466
c)	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablaufferfassung	467
2.	Analysephase	467
a)	Ermittlung der Leistungslücken	467
b)	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	467
3.	Umsetzungsphase	468
II.	Wertgestaltung	468
III.	Integration von Zulieferern	469
IV.	Wertzuwachskurve	471
D.	Product Life Cycle Costing	473
I.	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht	473
II.	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	474
E.	Zusammenfassung	477
	Abkürzungsverzeichnis	479

Kontrollfragen	479
Literaturhinweise	480

18. Kapitel:

Qualitätsbezogene Kosten und Kennzahlen. 483

A. Abgrenzung qualitätsbezogener Kosten	483
B. Qualitätsbezogene Zielkosten- und Lebenszykluskostenanalyse....	485
I. Qualitätsbezogenes Zielkostenmanagement	485
II. Qualitätsbezogenes Life Cycle Costing	488
C. Analyse von Fehlerfolgekosten	490
D. Qualitätsbezogene Transaktionskosten im Beschaffungs- und Absatzbereich	495
E. Qualitätsbezogene Kennzahlen	497
I. Aufbau und Anwendungsmöglichkeiten des Half-Life- Konzepts	497
II. Verknüpfung finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen. . .	504
F. Implementierung qualitätsbezogener Kosten und Kennzahlen im Unternehmen.	507
I. Prozessorientierte Analyseperspektive	507
II. Auswertung von Kennzahlen	508
Abkürzungsverzeichnis	509
Kontrollfragen	509
Literaturhinweise	510

Sechster Teil:

Kosten- und Ergebnissteuerung in divisionalisierten

Unternehmen. 513

19. Kapitel:

Verrechnungspreise. 515

A. Bedeutung von Verrechnungspreisen	515
B. Begriffsabgrenzung	515
C. Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen	516
D. Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur. .	521
E. Bestimmung der Verrechnungspreise	526
I. Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	527
II. Kostenorientierte Verrechnungspreise	542
1. Vollkostenorientierte Preise	543
2. Vollkosten plus Zuschlag	544
3. Grenzkostenorientierte Preise	545
4. Variable Kosten plus Zuschlag	550
5. Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing).	551

6. Variable Kosten und Gewinnaufteilung	552
III. Sonstige Verrechnungspreise	553
1. Knappheitspreise	553
2. Verrechnungspreise durch Verhandlungen	559
3. Gewinnpooling	560
IV. Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen	560
F. Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	562
G. Verrechnungspreise in der Praxis	563
Abkürzungsverzeichnis	567
Kontrollfragen	567
Literaturhinweise	568

20. Kapitel:

Steuerungsinstrumente zur Leistungsbeurteilung	571
A. Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	571
B. Anforderungen an Steuerungsgrößen	575
1. Anreizverträglichkeit	577
2. Kommunikationsfähigkeit	578
3. Wirtschaftlichkeit	579
C. Zielinhalt von Steuerungsinstrumenten	579
D. Rentabilität als erfolgsorientiertes Steuerungsinstrument	581
I. Erfolg	581
1. Erfolgskonzeptionen	581
2. Erfolgsspaltung	585
3. Erfolgsmaßstab	586
II. Rentabilität	586
1. Datenbasis	587
2. Rentabilitätskennzahlen	591
3. Kennzahlensysteme	594
4. Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	597
5. Anwendungen des Return on Investment-Konzepts	600
a) Spartenvergleich	600
b) Soll-Ist-Vergleich	602
c) Zielrentabilität als Basis für Preisentscheidungen	604
6. Schwächen des Return on Investment-Konzepts	605
E. Cashflow als liquiditätsorientiertes Steuerungsinstrument	610
I. Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	610
II. Cashflow-Kennzahlen	614
III. Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung	615
F. Wertorientierte Steuerungsinstrumente	616
I. Steuerungsinstrumente zur wertorientierten Planung	617
II. Steuerungsinstrumente zur wertorientierten Kontrolle	619

1. Economic Value Added	619
2. Cash Value Added	623
3. Rentabilität vs. Residualgewinn	627
4. Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungsgrößen.	630
III. Analyse von Werttreibern und Kostentreibern	631
1. Integration der Rechensysteme	631
2. Ermittlung von Wert- und Kostentreibern durch Kenn- zahlensysteme	633
3. Kostentreiber	634
4. Balanced Scorecard zur Ermittlung von Werttreibern	636
5. Identifikation von mitarbeiter- und kundenorientierten Treibergrößen durch integrierte Kennzahlensysteme	638
IV. Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kostenmanagements	640
1. Erweiterung des Kostenmanagements um das Wertmanagement	640
2. Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung	640
G. Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität	644
Abkürzungsverzeichnis	649
Kontrollfragen	650
Literaturhinweise	651
Stichwortverzeichnis	655