

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

Kostenrechnung und Kostenanalyse

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

2009
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

Teil I Systeme der Kostenrechnung

1	Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controlling	3
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	11
1.4.1	Aufgaben der Finanzrechnung	11
1.4.2	Die Rechengrößen der Finanzrechnung: Einzahlungen und Auszahlungen	13
1.5	Finanzierungsrechnung	15
1.5.1	Aufgaben der Finanzierungsrechnung	15
1.5.2	Die Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Einnahmen und Ausgaben	16
1.6	Bilanz und Erfolgsrechnung	18
1.6.1	Aufgaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung	18
1.6.2	Die Rechengrößen der Bilanz und der Erfolgsrechnung: Erträge und Aufwendungen	19
1.7	Kosten- und Leistungsrechnung	21
1.7.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	21
1.7.2	Die Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung: Leistungen und Kosten	24
1.7.3	Differenzierung versus Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen	27
1.8	Strategieorientiertes Rechnungswesen	29
1.9	Rechnungswesen und Controlling	32
1.9.1	Die Systemtheorie als Grundlage des Controlling	33
1.9.2	Funktionen des Controlling	35
1.9.2.1	Controlling als kybernetischer Steuerungsprozess	35
1.9.2.2	Controlling-Konzeptionen	38
1.9.3	Organisation des Controlling	46
1.10	Kontrollfragen	50
1.11	Abkürzungsverzeichnis	51
1.12	Literaturhinweise	51

2	Kostenartenrechnung	57
2.1	Einführung	57
2.2	Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	57
2.2.1	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	57
2.2.2	Zurechnungsprinzipien	59
2.2.3	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	60
2.3	Differenzierung von Kostenarten	62
2.3.1	Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen	62
2.3.2	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit	63
2.3.3	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors	65
2.3.3.1	Begriffliche Abgrenzung	65
2.3.3.2	Kostenauflösung	68
2.3.3.3	Kostenfunktionen in Theorie und Praxis	72
2.3.4	Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten	76
2.4	Kalkulatorische Kosten	77
2.4.1	Kalkulatorische Abschreibungen	78
2.4.2	Kalkulatorische Zinsen	86
2.4.3	Kalkulatorische Wagnisse	91
2.4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	93
2.5	Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten	93
2.6	Kostenartenplan – Kontenrahmen	95
2.6.1	Allgemeine Kriterien	95
2.6.2	Industriekontenrahmen (IKR)	96
2.7	Kontrollfragen	98
2.8	Abkürzungsverzeichnis	99
2.9	Literaturhinweise	100
3	Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung	103
3.1	Einführung	103
3.2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	103
3.3	Festlegung von Kostenstellen	105
3.3.1	Bildung von Kostenstellen	105
3.3.2	Differenzierung von Kostenstellen	106
3.4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung)	107
3.4.1	Primärkostenverrechnung	108
3.4.2	Sekundärkostenverrechnung	108
3.4.2.1	Anbauverfahren	109
3.4.2.2	Stufenleiterverfahren	113
3.4.2.3	Gleichungsverfahren	114

3.4.2.4	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen	118
3.5	Kostenschlüssel	118
3.6	Kontrollfragen	120
3.7	Abkürzungsverzeichnis	121
3.8	Literaturhinweise	121
<hr/>		
4	Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung	123
4.1	Einführung	123
4.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	124
4.2.1	Divisionskalkulation	126
4.2.2	Zuschlagskalkulation	130
4.2.3	Abgeleitete Kalkulationsverfahren	135
4.2.3.1	Äquivalenzziffernkalkulation	135
4.2.3.2	Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation	137
4.2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation	140
4.2.3.4	Kuppelkalkulation	143
4.2.3.5	Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen	144
4.2.4	Prozessorientierte Kostenrechnung	144
4.2.4.1	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung	145
4.2.4.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung	150
4.2.4.2.1	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen	151
4.2.4.2.2	Prozesskostenkalkulation	156
4.2.4.3	Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung	162
4.2.4.3.1	Allokationseffekt	162
4.2.4.3.2	Komplexitätseffekt	164
4.2.4.3.3	Degressionseffekt	165
4.2.4.4	Alternativen zur Prozesskostenrechnung	166
4.2.4.5	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	168
4.3	Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnis- rechnung)	170
4.3.1	Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung	170
4.3.2	Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	173
4.3.2.1	Umsatzkostenverfahren (UKV)	173
4.3.2.2	Gesamtkostenverfahren (GKV)	175
4.3.2.3	Kritische Würdigung	176
4.4	Kontrollfragen	179
4.5	Abkürzungsverzeichnis	180
4.6	Literaturhinweise	181
<hr/>		
5	Kostenstellenrechnung und Kostenträger- rechnung im System der Teilkostenrechnung	185
5.1	Einführung	185
5.2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkosten- rechnung	188

5.3	Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung	191
5.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	191
5.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung)	195
5.3.2.1	Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung	195
5.3.2.2	Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis	198
5.3.3	Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme	203
5.4	Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung	204
5.4.1	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	204
5.4.1.1	Zielsetzung und Abgrenzung	204
5.4.1.2	Vorgehensweise	206
5.4.1.3	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	211
5.4.1.4	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	215
5.4.1.5	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche	216
5.4.2	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	217
5.4.2.1	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung	218
5.4.2.2	Aufbau der Grundrechnung	220
5.4.2.2.1	Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien	220
5.4.2.2.2	Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien	223
5.4.2.3	Durchführung der Erfolgsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	224
5.4.2.4	Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung	226
5.4.2.4.1	Konzeptionelle Schwächen	226
5.4.2.4.2	Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten	227
5.5	Kontrollfragen	228
5.6	Abkürzungsverzeichnis	230
5.7	Literaturhinweise	230
6	Systeme der Plankostenrechnung	233
6.1	Einführung	233
6.2	Starre Plankostenrechnung	234
6.3	Flexible Plankostenrechnung	236
6.3.1	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis	237
6.3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung)	240
6.4	Abweichungsanalyse	243
6.4.1	Systematik der Abweichungen	244

6.4.2	Behandlung von Abweichungsüberschneidungen	246
6.4.2.1	Entstehung von Abweichungsüberschneidungen	246
6.4.2.2	Proportionale und symmetrische Abweichungs- verrechnung	248
6.4.2.3	Alternative Abweichungsverrechnung	249
6.4.2.4	Kumulative Abweichungsverrechnung	252
6.4.2.4.1	Berechnung der Abweichungen	253
6.4.2.4.2	Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse	256
6.4.2.5	Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung	260
6.4.2.6	Differenzierte Abweichungsverrechnung	265
6.5	Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungs- analyse	267
6.6	Kontrollfragen	268
6.7	Abkürzungsverzeichnis	270
6.8	Literaturhinweise	271
<hr/>		
7	Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen	273
7.1	Einführung	273
7.2	Logistikkostenrechnung	274
7.2.1	Motivation	274
7.2.2	Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung	274
7.2.2.1	Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung	274
7.2.2.2	Integration von Logistikkosten in die Prozesskosten- rechnung	277
7.3	Umweltkostenrechnung	278
7.3.1	Motivation	278
7.3.2	Umweltbezogene Vollkostenrechnung	279
7.3.3	Flusskostenrechnung	284
7.3.3.1	Aufbau einer Flusskostenrechnung	285
7.3.3.2	Arten der Umweltfolgen	287
7.3.3.3	Informationsquellen	287
7.4	Kostenrechnung von Dienstleistungen	288
7.4.1	Problemfelder der Kostenrechnung von Dienst- leistungen im Vergleich zur Industrie	288
7.4.2	Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich	289
7.5	Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungs- systeme	293
7.6	Kontrollfragen	295
7.7	Abkürzungsverzeichnis	295
7.8	Literaturhinweise	296

Teil II Kostenanalyse

8	Break-even-Analyse	301
8.1	Einführung	301
8.2	Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung	302
8.2.1	Umsatz-Gesamtkosten-Modell	303
8.2.2	Deckungsbeitrags-Modell	305
8.2.3	Analyse von Mengenänderungen	307
8.2.4	Analyse von Kostenänderungen	310
8.2.5	Analyse von Preisänderungen	314
8.2.6	Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen	321
8.2.7	Stochastische Break-even-Analyse	324
8.3	Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung	326
8.3.1	Grundmodell und Anwendungsbeispiel	326
8.3.2	Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung	329
8.3.3	Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung	333
8.4	Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse	338
8.5	Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse	340
8.6	Kontrollfragen	341
8.7	Abkürzungsverzeichnis	342
8.8	Literaturhinweise	343
9	Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung	345
9.1	Einführung	345
9.2	Kostenbewertung bei Interdependenzen	346
9.2.1	Begriff der Opportunitätskosten	346
9.2.2	Kalkulation bei Vorliegen einer Restriktion	347
9.2.2.1	Kalkulation mit Stückgewinnen	348
9.2.2.2	Kalkulation mit Opportunitätskosten	349
9.2.2.2.1	Inputbezogene Opportunitätskosten	350
9.2.2.2.2	Outputbezogene Opportunitätskosten	352
9.2.3	Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen	355
9.2.3.1	Aufstellen des Simultanmodells	356
9.2.3.2	Interpretation des optimalen Simplextableaus	358
9.2.3.3	Preistheorem der linearen Programmierung	362
9.3	Analyse von Transaktionskosten	365
9.3.1	Identifikation alternativer Abwicklungsformen	366
9.3.2	Erfassung der Transaktionskosten	369
9.4	Kontrollfragen	372
9.5	Abkürzungsverzeichnis	373
9.6	Literaturhinweise	374

10	Bestimmung von Preisgrenzen	375
10.1	Einführung	375
10.2	Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen	376
10.3	Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten	378
10.3.1	Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung	378
10.3.2	Preisuntergrenze bei einem Engpass	381
10.3.3	Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen	384
10.3.3.1	Annahme eines Zusatzauftrags	387
10.3.3.1.1	Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	388
10.3.3.1.2	Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	389
10.3.3.1.2.1	Neue Optimierung	390
10.3.3.1.2.2	Sensitivitätsanalyse	392
10.3.3.2	Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch	394
10.3.4	Langfristige Preisuntergrenze	399
10.4	Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten	401
10.4.1	Kurzfristiger Absatzrückgang	401
10.4.1.1	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird	402
10.4.1.2	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden	402
10.4.1.3	Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion	403
10.4.2	Langfristiger Absatzrückgang	405
10.4.3	Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge	407
10.5	Bestimmung von Preisobergrenzen	408
10.5.1	Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung	408
10.5.2	Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen	409
10.6	Beeinflussung der Kosten durch Erfahrungseffekte	410
10.6.1	Darstellung und Ursachen von Erfahrungs- kurveneffekten	411
10.6.1.1	Dynamische Skaleneffekte	411
10.6.1.2	Statische Skaleneffekte	412
10.6.2	Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve	413
10.6.2.1	Berechnung der Grenzkosten	413
10.6.2.2	Ermittlung der Gesamtkosten	417
10.6.2.3	Ermittlung der Durchschnittskosten	418
10.6.3	Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve	419
10.6.3.1	Marktwachstum und Erfahrungskurve	419
10.6.3.2	Kostenplanung und Erfahrungskurve	421
10.6.3.3	Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve	422
10.6.3.4	Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve	426

10.6.4	Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts	429
10.7	Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung	430
10.7.1	Allokationseffekt	430
10.7.2	Komplexitätseffekt	431
10.8	Degressionseffekt	432
10.9	Kontrollfragen	435
10.10	Abkürzungsverzeichnis	437
10.11	Literaturhinweise	439
<hr/>		
11	Ergebnisabweichungsanalyse	441
11.1	Einführung	441
11.2	Umsatzabweichung	444
11.2.1	Absatzpreisabweichung	446
11.2.2	Absatzmengenabweichung	447
11.2.2.1	Absatzmixabweichung	449
11.2.2.2	Absatzvolumenabweichung	450
11.2.2.3	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	452
11.2.2.3.1	Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung	453
11.2.2.3.2	Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung	453
11.3	Kostenabweichung	455
11.3.1	Variable Kostenabweichung	456
11.3.1.1	Veränderung der variablen Kosten	460
11.3.1.2	Einsatzpreisabweichung	461
11.3.1.3	Globale Verbrauchsabweichung	462
11.3.1.3.1	Einsatzmixabweichung	464
11.3.1.3.2	Restabweichung	465
11.3.2	Fixe Kostenabweichung	467
11.3.2.1	Fixkostenabweichung	468
11.3.2.2	Beschäftigungsabweichung in der Vollplankosten- rechnung	469
11.3.2.3	Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung	470
11.3.2.4	Besonderheiten der Engpassplanung	472
11.4	Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengen- abweichungen	474
11.5	Kontrollfragen	477
11.6	Abkürzungsverzeichnis	478
11.7	Literaturhinweise	479
<hr/>		
12	Kostenkontrolle für Projekte	481
12.1	Einführung	481
12.2	Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrollings	483
12.2.1	Balkendiagrammtechnik Gantt	483
12.2.2	Netzplantechnik	484
12.2.3	Meilenstein-Trendanalyse	486

12.3	Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrollings	487
12.3.1	Isolierte Budgetanalyse	487
12.3.2	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned Value Analyse)	489
12.3.2.1	Aufspaltung der Gesamtabweichung	489
12.3.2.2	Messung des Projektfortschritts	492
12.3.3	Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse	497
12.3.4	Kritische Beurteilung	504
12.4	Kontrollfragen	505
12.5	Abkürzungsverzeichnis	506
12.6	Literaturhinweise	506
<hr/>		
13	Verfahren der Kostenschätzung	509
13.1	Einführung	509
13.2	Systematisierung der Kostenschätzverfahren	510
13.3	Qualitative Verfahren	511
13.4	Quantitative Verfahren	514
13.4.1	Analytische Verfahren	515
13.4.1.1	Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile	515
13.4.1.2	Detailkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation	516
13.4.2	Synthetische Verfahren	517
13.4.2.1	Kenngrößenbasierte Verfahren	517
13.4.2.1.1	Kilokostenverfahren	517
13.4.2.1.2	Materialkostenmethode	519
13.4.2.1.3	Funktionskosten	521
13.4.2.1.4	Bemessungsgleichungen	523
13.4.2.1.5	Kostenfunktionen	524
13.4.2.2	Direkte Ähnlichkeiten	529
13.4.2.2.1	Relativkosten	529
13.4.2.2.2	Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten	530
13.5	Computer Integrated Manufacturing	534
13.6	Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren	535
13.7	Kontrollfragen	536
13.8	Abkürzungsverzeichnis	537
13.9	Literaturhinweise	539
<hr/>		
14	Target Costing	541
14.1	Einführung	541
14.2	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement- Instrumenten	542
14.3	Grundlagen	543
14.3.1	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	544
14.3.2	Durchführung des Target Costing	545

14.4	Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmenspraxis	565
14.4.1	Auswirkungen der Umsatzprognose	565
14.4.2	Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße	567
14.4.3	Festlegung von Produktstandardkosten	569
14.4.4	Implementierung im Unternehmen	571
14.5	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten	572
14.5.1	Benchmarking	572
14.5.1.1	Vorbereitungsphase	573
14.5.1.1.1	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	573
14.5.1.1.2	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	573
14.5.1.1.3	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablaufferfassung	573
14.5.1.2	Analysephase	574
14.5.1.2.1	Ermittlung der Leistungslücken	574
14.5.1.2.2	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	574
14.5.1.3	Umsetzungsphase	574
14.5.2	Wertgestaltung	575
14.5.3	Integration von Zulieferern	576
14.6	Kontrollfragen	578
14.7	Abkürzungsverzeichnis	579
14.8	Literaturhinweise	580
<hr/>		
15	Life Cycle Costing	583
15.1	Einführung	583
15.2	Ansatzpunkte des Life Cycle Costing	584
15.3	Product Life Cycle Costing	586
15.3.1	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	586
15.3.2	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht	588
15.3.3	Kritische Würdigung	591
15.4	Customer Life Cycle Costing	592
15.4.1	Analyse von Kundendeckungsbeiträgen	592
15.4.2	Ermittlung von Customer Lifetime Values	596
15.4.2.1	Monetäre Bewertung	597
15.4.2.2	Nichtmonetäre Bewertung	600
15.4.3	Customer Equity	603
15.4.4	Beurteilung des Customer Life Cycle Costing	604
15.5	Kontrollfragen	606
15.6	Abkürzungsverzeichnis	606
15.7	Literaturhinweise	607

16	Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität	611
16.1	Einführung	611
16.2	Wirkung von Qualität	613
16.3	Qualitätskostenrechnung und -analyse	614
16.4	Instrumente zur Steuerung der Qualität	618
16.4.1	Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung	618
16.4.2	Qualitätswerkzeuge	622
16.4.3	Quality Function Deployment	625
16.4.4	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	630
16.4.5	Statistische Prozessregelung	633
16.4.6	Wertanalyse	637
16.4.7	Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität	638
16.5	Qualitätsmanagement	639
16.5.1	Total Quality Management	639
16.5.2	Six Sigma	640
16.6	Zusammenfassung	642
16.7	Kontrollfragen	642
16.8	Abkürzungsverzeichnis	643
16.9	Literaturhinweise	644
17	Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit	647
17.1	Einführung	647
17.2	Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements	648
17.2.1	Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements	648
17.2.2	Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit-Veränderungen	650
17.3	Prozessanalyse	651
17.4	Wertzuwachskurve	656
17.5	Half Life-Konzept	660
17.6	Zeitkostenrechnung	666
17.6.1	Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten	667
17.6.2	Zeitkostenarten	668
17.6.2.1	Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit	670
17.6.2.1.1	Kosten der Beschleunigung	670
17.6.2.1.2	Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung	670
17.6.2.2	Reduktion der Varianz der Response-Zeit	672
17.6.2.2.1	Zeiteinhaltungskosten	672
17.6.2.2.2	Zeitabweichungskosten	673
17.6.3	Implementierung der Zeitkostenrechnung	673
17.6.3.1	Erfassung der Kosten	674
17.6.3.2	Einsatzbereiche	676
17.7	Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien	681

17.8	Kontrollfragen	682
17.9	Abkürzungsverzeichnis	683
17.10	Literaturhinweise	684

Teil III Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung

18	Verrechnungspreise	689
18.1	Einführung	689
18.2	Begriffsabgrenzung	690
18.3	Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen	691
18.4	Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur	697
18.5	Bestimmung der Verrechnungspreise	702
18.5.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	702
18.5.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	719
18.5.2.1	Vollkostenorientierte Preise	719
18.5.2.2	Vollkosten plus Zuschlag	720
18.5.2.3	Grenzkostenorientierte Preise	721
18.5.2.4	Variable Kosten plus Zuschlag	727
18.5.2.5	Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing)	728
18.5.2.6	Variable Kosten und Gewinnaufteilung	729
18.5.3	Sonstige Verrechnungspreise	730
18.5.3.1	Knappheitspreise	730
18.5.3.2	Verrechnungspreise durch Verhandlungen	735
18.5.3.3	Gewinnpooling	736
18.5.4	Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen	737
18.6	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	738
18.6.1	Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzern- verrechnungspreisen	738
18.6.2	Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzern- verrechnungspreisen	742
18.7	Verrechnungspreise in der Praxis	744
18.8	Kontrollfragen	748
18.9	Abkürzungsverzeichnis	750
18.10	Literaturhinweise	750
19	Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	753
19.1	Einführung	753
19.2	Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	754

19.3	Anforderungen an Steuerungsgrößen	758
19.3.1	Anreizverträglichkeit	760
19.3.2	Kommunikationsfähigkeit	762
19.3.3	Wirtschaftlichkeit	763
19.3.4	Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen	763
19.4	Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente	764
19.5	Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitäts- orientierte Steuerung	765
19.5.1	Erfolg	765
19.5.1.1	Erfolgskonzeptionen	766
19.5.1.1.1	Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (ökonomischer Gewinn)	766
19.5.1.1.2	Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB)	768
19.5.1.1.3	Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten	769
19.5.1.2	Erfolgsspaltung	770
19.5.1.3	Erfolgsmaßstab	770
19.5.2	Rentabilität	771
19.5.2.1	Datenbasis	771
19.5.2.2	Rentabilitätskennzahlen	776
19.5.2.3	Kennzahlensysteme	779
19.5.2.4	Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	784
19.5.2.5	Anwendungen der Renditekennzahlen	787
19.5.2.6	Schwächen der Kapitalrenditen	792
19.6	Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung	797
19.6.1	Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	797
19.6.2	Cashflow-Kennzahlen	800
19.6.3	Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung	801
19.7	Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen	803
19.7.1	Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreiz- systemen	803
19.7.2	Elemente von Anreizsystemen	807
19.7.3	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	811
19.8	Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditäts- orientierter Bemessungsgrundlagen	811
19.8.1	Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen	812
19.8.2	Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen	813
19.9	Kontrollfragen	813
19.10	Abkürzungsverzeichnis	815
19.11	Literaturhinweise	816
20	Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	819
20.1	Einführung	819

20.2	Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung	820
20.2.1	Kennzahlen für die wertorientierte Planung	821
20.2.2	Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle	821
20.2.2.1	Economic Value Added	823
20.2.2.2	Cash Value Added	835
20.2.3	Wertorientierte Steuerung	841
20.2.3.1	Rentabilität vs. Residualgewinn	841
20.2.3.2	Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungs- größen	843
20.2.3.3	Analyse von Werttreibern und Kostentreibern	845
20.2.3.3.1	Integration der Rechensysteme	846
20.2.3.3.2	Ermittlung von Wert- und Kostentreibern	848
20.2.3.4	Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen	852
20.2.4	Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kosten- managements	855
20.2.4.1	Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements	855
20.2.4.2	Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung	856
20.3	Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage	860
20.3.1	Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen	860
20.3.2	Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen	861
20.3.3	Anwendung von Bonusbanken	865
20.4	Kontrollfragen	869
20.5	Abkürzungsverzeichnis	869
20.6	Literaturhinweise	871
<hr/>		
21	Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme	875
21.1	Einführung	875
21.2	Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität	876
21.3	Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen	881
21.3.1	Inhalte und Funktionen von Budgets	881
21.3.2	Periodische Budgetierung	882
21.3.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren	890
21.3.3.1	Gemeinkostenwertanalyse	890
21.3.3.2	Zero Base Budgeting	893
21.3.4	Neuere Ansätze der Budgetierung	897
21.3.4.1	Better Budgeting	897
21.3.4.2	Beyond Budgeting	898
21.3.4.3	Advanced Budgeting	900
21.3.5	Zusammenfassung	901
21.4	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informations- manipulation	902
21.4.1	Individuelle Anreizsysteme	903

21.4.1.1	Weitzman-Schema	903
21.4.1.2	Schema nach Osband und Reichelstein	906
21.4.2	Kollektive Anreizsysteme	909
21.4.2.1	Profit Sharing	910
21.4.2.2	Groves-Schema	913
21.4.3	Zusammenfassung	916
21.5	Kontrollfragen	916
21.6	Abkürzungsverzeichnis	917
21.7	Literaturhinweise	919
	Stichwortverzeichnis	921