

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

Kostenrechnung und Kostenanalyse

8., überarbeitete Auflage

2012
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	Deutschsprachige Controlling-Konzeptionen	38
1.9.2.3	Angloamerikanische Controlling-Konzeptionen	44
1.9.3	Organisation des Controlling	54
1.10	Kontrollfragen	58
1.11	Abkürzungsverzeichnis	60

1.12	Literaturhinweise	60
2	Kostenartenrechnung	67
2.1	Einführung	67
2.2	Aufbau und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	67
2.2.1	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	67
2.2.2	Zurechnungsprinzipien	69
2.2.3	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	70
2.3	Differenzierung von Kostenarten	72
2.3.1	Differenzierung nach der Art der verbrauchten Güter und Leistungen	72
2.3.2	Differenzierung nach der Zurechenbarkeit zu einer Verrechnungseinheit	73
2.3.3	Differenzierung nach dem Verhalten bei der Variation eines Kosteneinflussfaktors	75
2.3.3.1	Begriffliche Abgrenzung	75
2.3.3.2	Kostenauflösung	78
2.3.3.3	Kostenfunktionen in Theorie und Praxis	82
2.3.4	Weitere Kriterien zur Differenzierung von Kosten	87
2.4	Kalkulatorische Kosten	88
2.4.1	Kalkulatorische Abschreibungen	89
2.4.2	Kalkulatorische Zinsen	97
2.4.3	Kalkulatorische Wagnisse	102
2.4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	104
2.5	Besonderheiten bei der Erfassung von Materialkosten	104
2.6	Kostenartenplan – Kontenrahmen	106
2.6.1	Allgemeine Kriterien	106
2.6.2	Industriekontenrahmen (IKR)	107
2.7	Kontrollfragen	109
2.8	Abkürzungsverzeichnis	110
2.9	Literaturhinweise	111
3	Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung	115
3.1	Einführung	115
3.2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	115
3.3	Festlegung von Kostenstellen	117
3.3.1	Bildung von Kostenstellen	117
3.3.2	Differenzierung von Kostenstellen	118
3.4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (Betriebsabrechnung)	119
3.4.1	Primärkostenverrechnung	120
3.4.2	Sekundärkostenverrechnung	120
3.4.2.1	Anbauverfahren	121

3.4.2.2	Stufenleiterverfahren	125
3.4.2.3	Gleichungsverfahren	126
3.4.2.4	Kostenverrechnung anhand von Standardsätzen	130
3.5	Kostenschlüssel	130
3.6	Kontrollfragen	132
3.7	Abkürzungsverzeichnis	133
3.8	Literaturhinweise	133
<hr/>		
4	Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung	135
4.1	Einführung	135
4.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	136
4.2.1	Divisionskalkulation	138
4.2.2	Zuschlagskalkulation	142
4.2.3	Abgeleitete Kalkulationsverfahren	147
4.2.3.1	Äquivalenzziffernkalkulation	147
4.2.3.2	Kombinierte Äquivalenzziffernkalkulation	149
4.2.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation	152
4.2.3.4	Kuppelkalkulation	155
4.2.3.5	Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen	156
4.2.4	Prozessorientierte Kostenrechnung	156
4.2.4.1	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung	157
4.2.4.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung	162
4.2.4.2.1	Bestimmung der Prozesse und Prozessgrößen	163
4.2.4.2.2	Prozesskostenkalkulation	168
4.2.4.3	Informationsvorteile der Prozesskostenrechnung	174
4.2.4.3.1	Allokationseffekt	174
4.2.4.3.2	Komplexitätseffekt	176
4.2.4.3.3	Degressionseffekt	177
4.2.4.4	Alternativen zur Prozesskostenrechnung	178
4.2.4.5	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	180
4.3	Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnis- rechnung)	182
4.3.1	Aufgaben der kurzfristigen Ergebnisrechnung	182
4.3.2	Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	185
4.3.2.1	Umsatzkostenverfahren (UKV)	185
4.3.2.2	Gesamtkostenverfahren (GKV)	187
4.3.2.3	Kritische Würdigung	188
4.4	Kontrollfragen	191
4.5	Abkürzungsverzeichnis	192
4.6	Literaturhinweise	193

5	Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung	197
5.1	Einführung	197
5.2	Kostenstellenrechnung im System der Grenzkostenrechnung	200
5.3	Kostenträgerrechnung im System der Grenzkostenrechnung	203
5.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	203
5.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Ergebnisrechnung)	207
5.3.2.1	Ergebnisermittlung in der Grenzkostenrechnung	207
5.3.2.2	Einfluss des Rechnungssystems auf das Betriebsergebnis	210
5.3.3	Vollkostenrechnung und Grenzkostenrechnung als sich ergänzende Systeme	215
5.4	Varianten der Ergebnisrechnung in der Teilkostenrechnung	216
5.4.1	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	216
5.4.1.1	Zielsetzung und Abgrenzung	216
5.4.1.2	Vorgehensweise	218
5.4.1.3	Kalkulation anhand der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	223
5.4.1.4	Zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	227
5.4.1.5	Voraussetzungen und Anwendungsbereiche	228
5.4.2	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	229
5.4.2.1	Konzeption der relativen Einzelkostenrechnung	230
5.4.2.2	Aufbau der Grundrechnung	232
5.4.2.2.1	Aufbau von Bezugsgrößenhierarchien	232
5.4.2.2.2	Klassifizierung der Kostenarten nach Kostenkategorien	235
5.4.2.3	Durchführung der Erfolgsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	236
5.4.2.4	Anwendungsprobleme der Riebel'schen relativen Einzelkostenrechnung	238
5.4.2.4.1	Konzeptionelle Schwächen	238
5.4.2.4.2	Beurteilung der technischen Realisierungsmöglichkeiten	239
5.5	Kontrollfragen	240
5.6	Abkürzungsverzeichnis	242
5.7	Literaturhinweise	242
6	Systeme der Plankostenrechnung	245
6.1	Einführung	245
6.2	Starre Plankostenrechnung	246
6.3	Flexible Plankostenrechnung	248

6.3.1	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis	249
6.3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten-Basis (Grenzplankostenrechnung)	252
6.4	Abweichungsanalyse	255
6.4.1	Systematik der Abweichungen	256
6.4.2	Behandlung von Abweichungsüberschneidungen	258
6.4.2.1	Entstehung von Abweichungsüberschneidungen	258
6.4.2.2	Proportionale und symmetrische Abweichungs- verrechnung	260
6.4.2.3	Alternative Abweichungsverrechnung	261
6.4.2.4	Kumulative Abweichungsverrechnung	264
6.4.2.4.1	Berechnung der Abweichungen	265
6.4.2.4.2	Praktische Vorgehensweise bei der kumulativen Abweichungsanalyse	268
6.4.2.5	Differenziert-alternative Abweichungsverrechnung	272
6.4.2.6	Differenzierte Abweichungsverrechnung	277
6.5	Würdigung der Methoden zur Kostenabweichungs- analyse	279
6.6	Kontrollfragen	280
6.7	Abkürzungsverzeichnis	282
6.8	Literaturhinweise	283
<hr/>		
7	Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen	285
7.1	Einführung	285
7.2	Logistikkostenrechnung	286
7.2.1	Motivation	286
7.2.2	Ausgewählte Möglichkeiten der Gestaltung der Logistikkostenrechnung	286
7.2.2.1	Integration von Logistikkosten in die klassische Kostenrechnung	286
7.2.2.2	Integration von Logistikkosten in die Prozesskosten- rechnung	289
7.3	Umweltkostenrechnung	290
7.3.1	Motivation	290
7.3.2	Umweltbezogene Vollkostenrechnung	291
7.3.3	Flusskostenrechnung	296
7.3.3.1	Aufbau einer Flusskostenrechnung	297
7.3.3.2	Arten der Umweltfolgen	299
7.3.3.3	Informationsquellen	299
7.4	Kostenrechnung von Dienstleistungen	300
7.4.1	Problemfelder der Kostenrechnung von Dienst- leistungen im Vergleich zur Industrie	300
7.4.2	Anpassungen der Prozesskostenrechnung auf den Dienstleistungsbereich	301

7.5	Gestaltung weiterer spezieller Kostenrechnungssysteme	305
7.6	Kontrollfragen	307
7.7	Abkürzungsverzeichnis	307
7.8	Literaturhinweise	308

Teil II Kostenanalyse

8	Break-even-Analyse	313
8.1	Einführung	313
8.2	Break-even-Analyse für die Einproduktbetrachtung	314
8.2.1	Umsatz-Gesamtkosten-Modell	315
8.2.2	Deckungsbeitrags-Modell	317
8.2.3	Analyse von Mengenänderungen	319
8.2.4	Analyse von Kostenänderungen	322
8.2.5	Analyse von Preisänderungen	326
8.2.6	Ansatzpunkte notwendiger Maßnahmen	333
8.2.7	Stochastische Break-even-Analyse	336
8.3	Break-even-Analyse für die Mehrproduktbetrachtung	338
8.3.1	Grundmodell und Anwendungsbeispiel	338
8.3.2	Globale und differenzierte Fixkostenbehandlung	341
8.3.3	Break-even-Analyse bei variabler Produktmischung	345
8.4	Break-even-Analyse in der externen Unternehmensanalyse	350
8.5	Kritische Beurteilung der Break-even-Analyse	352
8.6	Kontrollfragen	353
8.7	Abkürzungsverzeichnis	354
8.8	Literaturhinweise	355
9	Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung	357
9.1	Einführung	357
9.2	Kostenbewertung bei Interdependenzen	358
9.2.1	Begriff der Opportunitätskosten	358
9.2.2	Kalkulation bei Vorliegen einer Restriktion	359
9.2.2.1	Kalkulation mit Stückgewinnen	360
9.2.2.2	Kalkulation mit Opportunitätskosten	361
9.2.2.2.1	Inputbezogene Opportunitätskosten	362
9.2.2.2.2	Outputbezogene Opportunitätskosten	364
9.2.3	Kalkulation bei Vorliegen mehrerer Restriktionen	367
9.2.3.1	Aufstellen des Simultanmodells	368
9.2.3.2	Interpretation des optimalen Simplextableaus	370
9.2.3.3	Preistheorem der linearen Programmierung	374
9.3	Analyse von Transaktionskosten	377

9.3.1	Identifikation alternativer Abwicklungsformen	378
9.3.2	Erfassung der Transaktionskosten	381
9.4	Kontrollfragen	384
9.5	Abkürzungsverzeichnis	385
9.6	Literaturhinweise	386
<hr/>		
10	Bestimmung von Preisgrenzen	387
10.1	Einführung	387
10.2	Bedeutung und Einflussfaktoren von Preisgrenzen	388
10.3	Preisuntergrenzen bei unveränderten Kapazitäten	390
10.3.1	Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung	390
10.3.2	Preisuntergrenze bei einem Engpass	393
10.3.3	Preisuntergrenze bei mehreren Engpässen	396
10.3.3.1	Annahme eines Zusatzauftrags	399
10.3.3.1.1	Proportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	400
10.3.3.1.2	Nichtproportionale Kapazitätsbeanspruchung durch den Zusatzauftrag	401
10.3.3.1.2.1	Neue Optimierung	402
10.3.3.1.2.2	Sensitivitätsanalyse	404
10.3.3.2	Produkteinschränkung oder -einstellung bei Preiseinbruch	406
10.3.4	Langfristige Preisuntergrenze	411
10.4	Preisuntergrenzen bei veränderten Kapazitäten	413
10.4.1	Kurzfristiger Absatzrückgang	413
10.4.1.1	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem nur ein Produkt gefertigt wird	414
10.4.1.2	Vorübergehende Stilllegung eines Bereichs, in dem mehrere Produkte gefertigt werden	414
10.4.1.3	Zusatzauftrag und Stilllegung eines Produkts bei einer Kapazitätsrestriktion	415
10.4.2	Langfristiger Absatzrückgang	417
10.4.3	Preisuntergrenzen bei steigender Absatzmenge	419
10.5	Bestimmung von Preisobergrenzen	420
10.5.1	Preisobergrenzen bei Unterbeschäftigung	420
10.5.2	Preisobergrenzen bei Vorliegen von Engpässen	421
10.6	Analyse von Kostensenkungspotenzialen	422
10.6.1	Definition und Verlauf von Erfahrungskurven	423
10.6.1.1	Dynamische Effekte	423
10.6.1.2	Statische Effekte	424
10.6.2	Analytische Bestimmung der Erfahrungskurve	426
10.6.2.1	Berechnung der Grenzkosten	426
10.6.2.2	Ermittlung der Gesamtkosten	429
10.6.2.3	Ermittlung der Durchschnittskosten	430
10.6.3	Praktische Anwendungsmöglichkeiten der Erfahrungskurve	431

10.6.3.1	Marktwachstum und Erfahrungskurve	431
10.6.3.2	Kostenplanung und Erfahrungskurve	433
10.6.3.3	Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve	434
10.6.3.4	Preispolitik, Preiskalkulation und Erfahrungskurve	438
10.6.4	Anwendungsgrenzen des Erfahrungskurvenkonzepts	441
10.7	Strategische Fundierung von Preisgrenzen mittels Prozesskostenrechnung	442
10.7.1	Allokationseffekt	442
10.7.2	Komplexitätseffekt	443
10.8	Degressionseffekt	444
10.9	Kontrollfragen	447
10.10	Abkürzungsverzeichnis	449
10.11	Literaturhinweise	451
<hr/>		
11	Ergebnisabweichungsanalyse	453
11.1	Einführung	453
11.2	Umsatzabweichung	456
11.2.1	Absatzpreisabweichung	458
11.2.2	Absatzmengenabweichung	459
11.2.2.1	Absatzmixabweichung	461
11.2.2.2	Absatzvolumenabweichung	462
11.2.2.3	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	464
11.2.2.3.1	Deckungsbeitrags-Absatzmixabweichung	465
11.2.2.3.2	Deckungsbeitrags-Absatzvolumenabweichung	465
11.3	Kostenabweichung	467
11.3.1	Variable Kostenabweichung	468
11.3.1.1	Veränderung der variablen Kosten	472
11.3.1.2	Einsatzpreisabweichung	473
11.3.1.3	Globale Verbrauchsabweichung	474
11.3.1.3.1	Einsatzmixabweichung	476
11.3.1.3.2	Restabweichung	477
11.3.2	Fixe Kostenabweichung	479
11.3.2.1	Fixkostenabweichung	480
11.3.2.2	Beschäftigungsabweichung in der Vollplankosten- rechnung	481
11.3.2.3	Leer- und Nutzkosten in der Grenzplankostenrechnung	482
11.3.2.4	Besonderheiten der Engpassplanung	484
11.4	Anhang: Alternative Formen der Mix- und Mengen- abweichungen	486
11.5	Kontrollfragen	489
11.6	Abkürzungsverzeichnis	490
11.7	Literaturhinweise	491

12	Kostenkontrolle für Projekte	493
12.1	Einführung	493
12.2	Zeitorientierte Instrumente des Projektcontrolling	495
12.2.1	Balkendiagrammtechnik Gantt	495
12.2.2	Netzplantechnik	496
12.2.3	Meilenstein-Trendanalyse	498
12.3	Kostenorientierte Instrumente des Projektcontrolling	499
12.3.1	Isolierte Budgetanalyse	499
12.3.2	Projektdeckungsrechnung	501
12.3.3	Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Earned Value Analyse)	503
12.3.3.1	Aufspaltung der Gesamtabweichung	503
12.3.3.2	Messung des Projektfortschritts	506
12.3.4	Beispiel zur integrierten Kosten- und Leistungsanalyse (Earned Value-Analyse)	511
12.3.5	Kritische Beurteilung	518
12.4	Kontrollfragen	519
12.5	Abkürzungsverzeichnis	520
12.6	Literaturhinweise	520
13	Verfahren der Kostenschätzung	523
13.1	Einführung	523
13.2	Systematisierung der Kostenschätzverfahren	524
13.3	Qualitative Verfahren	525
13.4	Quantitative Verfahren	528
13.4.1	Analytische Verfahren	529
13.4.1.1	Kalkulation kostenbestimmender Einzelteile	529
13.4.1.2	Detailkalkulation und konstruktionsbegleitende Kalkulation	530
13.4.2	Synthetische Verfahren	531
13.4.2.1	Kenngrößenbasierte Verfahren	531
13.4.2.1.1	Kilokostenverfahren	531
13.4.2.1.2	Materialkostenmethode	533
13.4.2.1.3	Funktionskosten	535
13.4.2.1.4	Bemessungsgleichungen	537
13.4.2.1.5	Kostenfunktionen	538
13.4.2.2	Direkte Ähnlichkeiten	543
13.4.2.2.1	Relativkosten	543
13.4.2.2.2	Ähnlichkeitsbeziehungen und weitere Kostengesetzmäßigkeiten	544
13.5	Computer Integrated Manufacturing	548
13.6	Kritische Würdigung der Kostenschätzverfahren	549
13.7	Kontrollfragen	550
13.8	Abkürzungsverzeichnis	551
13.9	Literaturhinweise	553

14	Target Costing	555
14.1	Einführung	555
14.2	Gründe für den Einsatz von Kostenmanagement- Instrumenten	556
14.3	Grundlagen	557
14.3.1	Schematische Vorgehensweise des Target Costing	558
14.3.2	Durchführung des Target Costing	560
14.4	Anwendbarkeit des Target Costing in der Unternehmens- praxis	579
14.4.1	Auswirkungen der Umsatzprognose	579
14.4.2	Beurteilung der verwendeten Rentabilitätsmaße	581
14.4.3	Festlegung von Produktstandardkosten	583
14.4.4	Implementierung im Unternehmen	585
14.5	Ausgewählte Konzepte zur Reduzierung von Produktkosten	586
14.5.1	Benchmarking	586
14.5.1.1	Vorbereitungsphase	587
14.5.1.1.1	Auswahl des Objekts für das Benchmarking	587
14.5.1.1.2	Festlegung von Leistungsbeurteilungsmaßgrößen	587
14.5.1.1.3	Bestimmung des Vergleichsunternehmens und Ablaufferfassung	587
14.5.1.2	Analysephase	588
14.5.1.2.1	Ermittlung der Leistungslücken	588
14.5.1.2.2	Ursachen für die ermittelten Leistungslücken	588
14.5.1.3	Umsetzungsphase	588
14.5.2	Wertgestaltung	589
14.5.3	Integration von Zulieferern	590
14.6	Kontrollfragen	592
14.7	Abkürzungsverzeichnis	593
14.8	Literaturhinweise	594
15	Life Cycle Costing	597
15.1	Einführung	597
15.2	Ansatzpunkte des Life Cycle Costing	598
15.3	Product Life Cycle Costing	600
15.3.1	Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht	600
15.3.2	Product Life Cycle Costing aus Kundensicht	602
15.3.3	Kritische Würdigung	605
15.4	Customer Life Cycle Costing	606
15.4.1	Analyse von Kundendeckungsbeiträgen	606
15.4.2	Ermittlung von Customer Lifetime Values	610
15.4.2.1	Monetäre Bewertung	611
15.4.2.2	Nichtmonetäre Bewertung	614
15.4.3	Customer Equity	617
15.4.4	Beurteilung des Customer Life Cycle Costing	618

15.5	Kontrollfragen	620
15.6	Abkürzungsverzeichnis	620
15.7	Literaturhinweise	621
<hr/>		
16	Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität	625
16.1	Einführung	625
16.2	Wirkung von Qualität	627
16.3	Qualitätskostenrechnung und -analyse	628
16.4	Instrumente zur Steuerung der Qualität	632
16.4.1	Managementwerkzeuge zur Qualitätssicherung	632
16.4.2	Qualitätswerkzeuge	636
16.4.3	Quality Function Deployment	639
16.4.4	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	644
16.4.5	Statistische Prozessregelung	647
16.4.6	Wertanalyse	652
16.4.7	Weitere Methoden zur Steuerung der Qualität	653
16.5	Qualitätsmanagement	654
16.5.1	Total Quality Management	654
16.5.2	Six Sigma	654
16.6	Zusammenfassung	657
16.7	Kontrollfragen	658
16.8	Abkürzungsverzeichnis	659
16.9	Literaturhinweise	660
<hr/>		
17	Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit	663
17.1	Einführung	663
17.2	Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements	664
17.2.1	Betriebliche Response-Zeiten als Zielgrößen des Zeitmanagements	664
17.2.2	Kosten- und Erlöswirkung von Response-Zeit-Veränderungen	666
17.3	Prozessanalyse	667
17.4	Wertzuwachskurve	672
17.5	Half Life-Konzept	676
17.6	Zeitkostenrechnung	682
17.6.1	Zeitrelevante und zeitneutrale Kosten	683
17.6.2	Zeitkostenarten	684
17.6.2.1	Reduktion des Mittelwertes der Response-Zeit	686
17.6.2.1.1	Kosten der Beschleunigung	686
17.6.2.1.2	Kostenreduktionspotenziale durch die Beschleunigung	686
17.6.2.2	Reduktion der Varianz der Response-Zeit	688
17.6.2.2.1	Zeiteinhaltungskosten	688
17.6.2.2.2	Zeitabweichungskosten	689
17.6.3	Implementierung der Zeitkostenrechnung	689

17.6.3.1	Erfassung der Kosten	690
17.6.3.2	Einsatzbereiche	692
17.7	Kritische Betrachtung zeitbasierter Wettbewerbs- strategien	697
17.8	Kontrollfragen	698
17.9	Abkürzungsverzeichnis	699
17.10	Literaturhinweise	700

Teil III Kosteninformationen zur Unternehmenssteuerung

18	Verrechnungspreise	705
18.1	Einführung	705
18.2	Begriffsabgrenzung	706
18.3	Aufgaben und Ziele von Verrechnungspreisen	707
18.4	Geschäftsbereichsorganisation als relevante Organisationsstruktur	713
18.5	Bestimmung der Verrechnungspreise	718
18.5.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise	719
18.5.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	735
18.5.2.1	Vollkostenorientierte Preise	735
18.5.2.2	Vollkosten plus Zuschlag	736
18.5.2.3	Grenzkostenorientierte Preise	737
18.5.2.4	Variable Kosten plus Zuschlag	743
18.5.2.5	Variable Kosten und periodische Abrechnung (Two-Step-Pricing)	744
18.5.2.6	Variable Kosten und Gewinnaufteilung	745
18.5.3	Sonstige Verrechnungspreise	746
18.5.3.1	Knapheitspreise	746
18.5.3.2	Verrechnungspreise durch Verhandlungen	751
18.5.3.3	Gewinnpooling	752
18.5.4	Ansätze zur Bestimmung zielkongruenter Verrechnungspreise unter Einschluss von Investitionsentscheidungen	753
18.6	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	754
18.6.1	Begriffsinhalt und Bestimmungsansätze von Konzern- verrechnungspreisen	754
18.6.2	Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzern- verrechnungspreisen	758
18.7	Verrechnungspreise in der Praxis	760
18.8	Kontrollfragen	765
18.9	Abkürzungsverzeichnis	767
18.10	Literaturhinweise	767

19	Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	771
19.1	Einführung	771
19.2	Aufgaben von Instrumenten zur Steuerung von Geschäftsbereichen	772
19.3	Anforderungen an Steuerungsgrößen	776
19.3.1	Anreizverträglichkeit	778
19.3.2	Kommunikationsfähigkeit	780
19.3.3	Wirtschaftlichkeit	781
19.3.4	Anforderungsprofil für Steuerungsgrößen	781
19.4	Unternehmensziele und Steuerungsinstrumente	782
19.5	Kennzahlen für die erfolgs- und rentabilitätsorientierte Steuerung	783
19.5.1	Erfolg	783
19.5.1.1	Erfolgskonzeptionen	784
19.5.1.1.1	Gewinn auf Basis des Gesamtwerts (ökonomischer Gewinn)	784
19.5.1.1.2	Gewinn auf Basis historischer Kosten (Gewinn gem. GoB)	786
19.5.1.1.3	Gewinn auf Basis von Wiederbeschaffungskosten	787
19.5.1.2	Erfolgsspaltung	788
19.5.1.3	Erfolgsmaßstab	788
19.5.2	Rentabilität	789
19.5.2.1	Datenbasis	789
19.5.2.2	Rentabilitätskennzahlen	794
19.5.2.3	Kennzahlensysteme	797
19.5.2.4	Voll- oder Teilrentabilität als Steuerungsgröße	802
19.5.2.5	Anwendungen der Renditekennzahlen	805
19.5.2.6	Schwächen der Kapitalrenditen	810
19.6	Kennzahlen für die liquiditätsorientierte Steuerung	815
19.6.1	Cashflow-Analyse und Cashflow-Steuerung	815
19.6.2	Cashflow-Kennzahlen	818
19.6.3	Integrierte Rentabilitäts- und Cashflow-Steuerung	819
19.7	Anreizsysteme als Instrumente zur Steuerung von Geschäftsbereichen	821
19.7.1	Begriffsabgrenzung und Funktionen von Anreizsystemen	821
19.7.2	Elemente von Anreizsystemen	825
19.7.3	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	829
19.8	Anreizverträglichkeit erfolgs- und liquiditätsorientierter Bemessungsgrundlagen	829
19.8.1	Erfolgsorientierte Bemessungsgrundlagen	830
19.8.2	Liquiditätsorientierte Bemessungsgrundlagen	831
19.9	Kontrollfragen	831
19.10	Abkürzungsverzeichnis	833
19.11	Literaturhinweise	834

20	Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung	837
20.1	Einführung	837
20.2	Kennzahlen für die wertorientierte Steuerung	838
20.2.1	Kennzahlen für die wertorientierte Planung	839
20.2.2	Kennzahlen für die wertorientierte Kontrolle	839
20.2.2.1	Economic Value Added	841
20.2.2.2	Cash Value Added	853
20.2.3	Wertorientierte Steuerung	859
20.2.3.1	Rentabilität vs. Residualgewinn	859
20.2.3.2	Beurteilung von Residualgewinnen als Steuerungsgrößen	861
20.2.3.3	Analyse von Werttreibern und Kostentreibern	863
20.2.3.3.1	Integration der Rechensysteme	864
20.2.3.3.2	Ermittlung von Wert- und Kostentreibern	866
20.2.3.4	Mitarbeiter- und kundenorientierte Wertkennzahlen	870
20.2.4	Wertsteigerung durch Maßnahmen des Kostenmanagements	873
20.2.4.1	Wertorientierte Erweiterung des Kostenmanagements	873
20.2.4.2	Wertorientierte Produktlebenszyklusrechnung	874
20.3	Anreizverträglichkeit wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage	878
20.3.1	Residualgewinnorientierte Bemessungsgrundlagen	878
20.3.2	Kapitalwertorientierte Bemessungsgrundlagen	879
20.3.3	Anwendung von Bonusbanken	883
20.4	Kontrollfragen	887
20.5	Abkürzungsverzeichnis	887
20.6	Literaturhinweise	889
21	Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme	893
21.1	Einführung	893
21.2	Zusammenhang von Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität	894
21.3	Budgetierung als Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen	899
21.3.1	Inhalte und Funktionen von Budgets	899
21.3.2	Periodische Budgetierung	900
21.3.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren	908
21.3.3.1	Gemeinkostenwertanalyse	908
21.3.3.2	Zero Base Budgeting	911
21.3.4	Neuere Ansätze der Budgetierung	915
21.3.4.1	Better Budgeting	915
21.3.4.2	Beyond Budgeting	917
21.3.4.3	Advanced Budgeting	918
21.3.5	Zusammenfassung	919

21.4	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation	920
21.4.1	Individuelle Anreizsysteme	921
21.4.1.1	Weitzman-Schema	921
21.4.1.2	Schema nach Osband und Reichelstein	924
21.4.2	Kollektive Anreizsysteme	927
21.4.2.1	Profit Sharing	928
21.4.2.2	Groves-Schema	931
21.4.3	Zusammenfassung	934
21.5	Kontrollfragen	934
21.6	Abkürzungsverzeichnis	935
21.7	Literaturhinweise	937
	Stichwortverzeichnis	939