

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

Kostenrechnung und Kostenanalyse

9., überarbeitete Auflage

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------|---|
| Vorwort | V |
|---------------|---|

Teil I Systeme der Kostenrechnung

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Aufgaben und Systeme des Rechnungswesens und des Controllings | 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 | 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 |
| 2 | Kostenartenrechnung | 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 |
| 3 | Kostenstellenrechnung im System der Vollkosten- rechnung | 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 | Kostenträgerrechnung im System der Vollkostenrechnung | 137 |
| 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 | Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnis- rechnung) | 191 |
| 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 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5 | Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im System der Teilkostenrechnung | 207 |
| 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 |
| 6 | Systeme der Plankostenrechnung | 255 |
| 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 | Anpassungen des Kostenrechnungssystems an spezifische Funktionen | 295 |
| 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

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | Break-even-Analyse | 325 |
| 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 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 9 | Entscheidungsorientierte Kostenbewertung und Programmplanung | 369 |
| 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 | Bestimmung von Preisgrenzen | 399 |
| 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/> | | |
| 11 | Ergebnisabweichungsanalyse | 465 |
| 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 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 12 | Kostenkontrolle für Projekte | 505 |
| 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 |
| 13 | Verfahren der Kostenschätzung | 535 |
| 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 | Kenngößenbasierte 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 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 14 | Target Costing | 567 |
| 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 Ablaufferfassung | 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 |
| 15 | Life Cycle Costing | 611 |
| 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/> | | |
| 16 | Analyse von Qualitätskosten und Steuerung von Qualität | 641 |
| 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/> | | |
| 17 | Kostenanalyse zur Steuerung der Zeit | 679 |
| 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 Wettbewerbs- strategien | 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 Konzern- verrechnungspreisen | 770 |
| 18.6.2 | Ausgewählte Anwendungsbereiche von Konzern- verrechnungspreisen | 774 |
| 18.7 | Verrechnungspreise in der Praxis | 776 |
| 18.8 | Kontrollfragen | 783 |
| 18.9 | Abkürzungsverzeichnis | 785 |
| 18.10 | Literaturhinweise | 785 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 19 | Rentabilitäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung | 789 |
| 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 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 20 | Wertorientierte Kennzahlen zur Performancemessung und -steuerung | 855 |
| 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 |
| 21 | Integrierte Planungs- und Budgetierungssysteme | 911 |
| 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 |