

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XIX
1 Grundlagen von Kostenrechnung und Kostenmanagement.....	1
1.1 Grundlagen des Controlling.....	1
1.1.1 Begriff und Entstehungsgeschichte des Controlling	1
1.1.2 Funktionale und institutionale Aspekte des Controlling	2
1.1.3 Controlling und Unternehmensführung.....	3
1.1.4 Dimensionen des Controlling: strategisches und operatives, zentrales und dezentrales Controlling	6
1.2 Rechnungswesen und Controlling.....	8
1.2.1 Instrumente des Rechnungswesens im Controlling.....	8
1.2.2 Kostenrechnung und Kostenmanagement im Controlling.....	10
2 Wesen, Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenrechnung	13
2.1 Unterschiede zwischen Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung	13
2.2 Organisatorischer Zusammenhang zwischen Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung	15
2.2.1 Überblick	15
2.2.2 Einkreisssystem.....	16
2.2.3 Zweikreisystem.....	16
2.2.4 Statistische Durchführung.....	17
2.3 Aufgaben der Kostenrechnung.....	18
2.3.1 Kosten und Nutzen der Kostenrechnung.....	18
2.3.2 Informationsversorgungsaufgaben der Kostenrechnung im Überblick	19
2.3.2.1 Bestimmung von Wertansätzen für die Bilanzierung	19
2.3.2.2 Kurzfristige, sachzielbezogene Ergebnisermittlung und -analyse	20
2.3.2.3 Beurteilung der Angemessenheit der Kostenhöhe (Wirtschaftlichkeitsanalyse)	20
2.3.2.4 Unterstützung der Preispolitik.....	22
2.3.2.5 Ermittlung relevanter Kosten und Erlöse für unternehmerische Entscheidungen	23
2.4 Begriffliche Grundlagen.....	24
2.4.1 Definition von Kosten.....	24
2.4.2 Definition von Erlös.....	26

2.4.3	Untergliederung von Kosten	27
2.4.3.1	Untergliederung nach Zurechenbarkeit auf betriebliche Leistungen	27
2.4.3.2	Untergliederung nach Verhalten bei Beschäftigungsänderungen	28
2.5	Teilgebiete der Kostenrechnung	31
2.6	Überblick über Systeme der Kostenrechnung	31
3	Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis	35
3.1	Kostenartenrechnung	35
3.1.1	Abgrenzung der Kostenarten	35
3.1.1.1	Sachliche Abgrenzung: Kosten und Aufwand, Erlös und Ertrag	35
3.1.1.2	Zeitliche Abgrenzung: Verteilbeträge	39
3.1.2	Kostenartengliederung und Kostenartenplan	40
3.1.3	Erfassung der Materialkosten	45
3.1.3.1	Definition und Systematisierung der Materialkosten	45
3.1.3.2	Ermittlung der Materialverbrauchsmengen	45
3.1.3.3	Bewertung der Verbrauchsmengen	50
3.1.4	Erfassung der Personalkosten	53
3.1.4.1	Definition und Systematisierung der Personalkosten	53
3.1.4.2	Berechnung und kostenrechnerische Einstufung der Personalkosten	55
3.1.4.3	Ausweis und zeitliche Abgrenzung der Personalkosten	58
3.1.4.4	Dienstleistungskosten	58
3.1.5	Steuern	59
3.1.6	Kalkulatorische Kostenarten	59
3.1.6.1	Kalkulatorische Abschreibungen	60
3.1.6.1.1	Unterschiede zwischen kalkulatorischen und bilanziellen Abschreibungen	60
3.1.6.1.2	Berechnung kalkulatorischer Abschreibungen	62
3.1.6.2	Kalkulatorische Zinsen	68
3.1.6.2.1	Unterschiede zwischen kalkulatorischen und bilanziellen Zinsen	68
3.1.6.2.2	Berechnung kalkulatorischer Zinsen	68
3.1.6.3	Kalkulatorische Wagnisse	72
3.1.6.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	74
3.1.6.5	Kalkulatorische Miete	75
3.2	Kostenstellenrechnung	75
3.2.1	Wesen und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	75
3.2.2	Kostenstelleneinteilung und Kostenstellenplan	76
3.2.2.1	Grundsätze für die Bildung von Kostenstellen	76
3.2.2.2	Untergliederung von Kostenstellen	77

3.2.2.3	Kostenstellenplan	79
3.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung.....	80
3.2.3.1	Zuordnung von Primärkosten zu Kostenstellen.....	81
3.2.3.2	Verrechnungen zwischen Kostenstellen (Sekundärkostenverrechnung).....	84
3.2.3.2.1	Gegenstand, Ziel und Verfahren der Sekundärkostenverrechnung	84
3.2.3.2.2	Verfahren der indirekten Sekundärkostenverrechnung	85
3.2.3.2.3	Verfahren der direkten Sekundärkostenverrechnung	95
3.2.3.3	Bildung von Kalkulationssätzen.....	98
3.3	Kostenträgerrechnung	98
3.3.1	Ausprägungen der Kostenträgerrechnung	98
3.3.2	Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung) in Industrieunternehmen	99
3.3.2.1	Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation.....	99
3.3.2.2	Kalkulationsverfahren und Ihre Einsatzgebiete im Überblick.....	100
3.3.2.3	Divisionskalkulation.....	101
3.3.2.4	Äquivalenzziffernkalkulation	105
3.3.2.5	Zuschlagskalkulation.....	110
3.3.2.5.1	Prinzip und Varianten der Zuschlagskalkulation ..	110
3.3.2.5.2	Summarische Zuschlagskalkulation.....	110
3.3.2.5.3	Differenzierte Zuschlagskalkulation.....	112
3.3.2.5.4	Maschinenstundensatzkalkulation und Bezugsgrößenkalkulation	122
3.3.3	Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung) in Handelsunternehmen..	124
3.3.4	Kostenträgerzeitrechnung und Betriebsergebnisrechnung	125
3.3.4.1	Grundlagen der Betriebsergebnisrechnung.....	125
3.3.4.1.1	Aufgaben der Betriebsergebnisrechnung im Unterschied zur Gewinn- und Verlustrechnung...	125
3.3.4.1.2	Behandlung von Bestandsveränderungen in der Betriebsergebnisrechnung	126
3.3.4.2	Betriebsergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren	128
3.3.4.3	Betriebsergebnisrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren	130
3.3.4.4	Überleitung zur Gewinn- und Verlustrechnung.....	132
4	Istkostenrechnung auf Teilkostenbasis.....	133
4.1	Kritik an der Vollkostenrechnung	133
4.2	Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten.....	135

4.2.1	Besonderheiten der Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten.....	135
4.2.1.1	Kostenartenrechnung.....	135
4.2.1.2	Kostenstellenrechnung	136
4.2.1.3	Kostenträgerrechnung	137
4.2.1.4	Einsatzschwerpunkte der Teilkostenrechnung.....	137
4.2.1.5	Methoden der Kostenauflösung.....	138
4.2.1.5.1	Gegenstand und Annahmen der Kostenauflösung	138
4.2.1.5.2	Statistische Verfahren der Kostenauflösung	139
4.2.1.5.3	Analytische Verfahren der Kostenauflösung	142
4.2.1.6	Der Deckungsbeitrag.....	143
4.2.2	Betriebsergebnisrechnung auf Teilkostenbasis (DB-Rechnung).....	144
4.2.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	144
4.2.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	144
4.2.2.3	Betriebsergebnis in Vollkosten- und Teilkostenrechnung im Vergleich.....	148
4.2.3	Der Einsatz der Teilkostenrechnung zur Lösung ausgewählter Entscheidungsprobleme	148
4.2.3.1	Beurteilung der Förderungswürdigkeit von Erzeugnissen...	149
4.2.3.2	Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms	152
4.2.3.3	Durchführung von Break-Even-Analysen	155
4.2.3.3.1	Break-Even-Analysen in Ein-Produkt-Unternehmen.....	156
4.2.3.3.2	Break-Even-Analysen in Mehrproduktunternehmen	158
4.2.3.4	Bestimmung von Preisuntergrenzen	160
4.2.3.4.1	Preisuntergrenzen im Überblick	160
4.2.3.4.2	Kurzfristige Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung.....	161
4.2.3.4.3	Kurzfristige Preisuntergrenze bei Vollbeschäftigung.....	161
4.2.3.5	Durchführung von Verfahrensvergleichen	162
4.3	Relative Einzelkostenrechnung als Sonderform der Teilkostenrechnung	163
4.3.1	Grundidee der relativen Einzelkostenrechnung	163
4.3.2	Grundrechnungen und Auswertungsrechnungen.....	165
4.3.2.1	Grundrechnungen der Kosten und Erlöse.....	165
4.3.2.2	Auswertungsrechnungen.....	167
4.3.3	Kritische Würdigung der Relativen Einzelkostenrechnung	170
5	Plankostenrechnung	171
5.1	Begriff und Zweck der Plankostenrechnung	171
5.2	Systeme der Plankostenrechnung	171

5.2.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Plankostenrechnungssysteme.....	171
5.2.2	Starre Plankostenrechnung.....	172
5.2.3	Grenzplankostenrechnung.....	174
5.2.4	Flexible Plankostenrechnung.....	177
5.3	Planung und Kontrolle von Kosten und Erlösen in der flexiblen Plankostenrechnung.....	180
5.3.1	Ausgangsgrößen der Kosten- und Erlösplanung.....	180
5.3.2	Planung der Einzelkosten.....	180
5.3.2.1	Planung der Fertigungsmaterialkosten.....	181
5.3.2.2	Planung der Fertigungslohnkosten.....	182
5.3.3	Planung der Gemeinkosten.....	183
5.3.3.1	Grundsätze und Ablauf der Gemeinkostenplanung.....	183
5.3.3.2	Festlegung der Planbeschäftigung.....	184
5.3.3.3	Planung bedeutender Kostenarten.....	187
5.3.3.3.1	Planung der Personalkosten.....	187
5.3.3.3.2	Planung kalkulatorischer Abschreibungen und Zinsen.....	188
5.3.3.4	Zusammenfassung der Planergebnisse in Kostenplänen.....	188
5.3.4	Plankalkulation.....	189
5.3.5	Planung der Erlöse.....	190
5.3.6	Zusammenführung von Erlös- und Kostenplanung in der Planbetriebsergebnisrechnung.....	192
5.3.7	Kontrolle von Kosten und Erlösen.....	192
5.3.7.1	Kontrolle der Erlöse und Deckungsbeiträge.....	193
5.3.7.2	Kontrolle der Einzelkosten.....	196
5.3.7.2.1	Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten.....	196
5.3.7.2.2	Kontrolle der Fertigungslohnkosten.....	197
5.3.7.3	Kontrolle der Gemeinkosten.....	198
6	Klassische strategisch orientierte Ansätze des Kostenmanagements.....	201
6.1	Gemeinkostenwertanalyse.....	201
6.1.1	Begriff, Objekt und Ziele der Gemeinkostenwertanalyse.....	201
6.1.2	Projektorganisation.....	202
6.1.3	Ablauf der Gemeinkostenwertanalyse.....	203
6.1.3.1	Vorbereitungsphase.....	203
6.1.3.2	Analysephase.....	204
6.1.3.2.1	Strukturierung von Leistungen und Kosten.....	205
6.1.3.2.2	Entwicklung von Rationalisierungsideen.....	206
6.1.3.2.3	Bewertung der Realisierbarkeit.....	209
6.1.3.2.4	Beantragung von Maßnahmen.....	210
6.1.3.3	Umsetzungsphase.....	210
6.1.4	Beurteilung der Gemeinkostenwertanalyse.....	213

6.2	Zero-Base-Budgeting	213
6.2.1	Konzeption des Zero-Base-Budgeting	213
6.2.2	Ablauf des Zero-Base-Budgeting	214
6.2.2.1	Vorbereitungsphase	214
6.2.2.2	Analysephase	215
6.2.2.2.1	Strukturierung von Kosten und Leistungen für Entscheidungseinheiten	216
6.2.2.2.2	Konzeption unterschiedlicher Leistungsniveaus ..	217
6.2.2.2.3	Bestimmung alternativer Verfahren zur Realisierung der Leistungsniveaus	218
6.2.2.2.4	Zusammenstellung von Entscheidungspaketen....	219
6.2.2.2.5	Festlegung der Rangordnung von Entscheidungspaketen	220
6.2.2.2.6	Budgetschnitt	223
6.2.2.3	Realisationsphase	225
6.2.3	Beurteilung des Zero-Base-Budgeting	226
7	Neuere strategisch orientierte Ansätze des Kostenmanagements	227
7.1	Lebenszykluskostenrechnung	227
7.1.1	Kategorien von Lebenszykluskosten- und –erlösen	228
7.1.2	Behandlung von Vorlauf- und Folgekosten	229
7.1.2.1	Periodenübergreifende Verrechnung von Vorlauf- und Folgekosten	231
7.1.2.2	Periodenübergreifender Ausweis von Vorlauf- und Folgekosten	232
7.2	Target Costing oder Zielkostenmanagement	234
7.2.1	Merkmale des Target Costing	234
7.2.2	Target Costing Team als Projektträger	235
7.2.3	Festlegung der produktbezogenen Zielkosten	236
7.2.3.1	Überblick über die Verfahren	236
7.2.3.2	Zielkostenbildung nach dem „Market into Company“- Verfahren	238
7.2.3.2.1	Zielverkaufspreis	238
7.2.3.2.2	Zielgewinn	239
7.2.3.2.3	Umfang einbezogener Kosten	240
7.2.4	Aufspaltung produktbezogener Zielkosten auf Baugruppen und Bauteile	240
7.2.4.1	Kostenspaltung nach der Komponentenmethode	241
7.2.4.2	Kostenspaltung nach der Funktionsmethode	241
7.2.5	Realisierung der Zielkosten	245
7.2.6	Kontrolle der Zielkosten	246
7.3	Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung als Selektions- und Prognoseinstrument	248

7.3.1	Gegenstand und Einflussgrößen der konstruktionsbegleitenden Kostenrechnung	248
7.3.2	Problemlösungsmethodik beim kostengünstigen Konstruieren	250
7.3.3	Verfahren der konstruktionsbegleitenden Kostenrechnung	252
7.3.3.1	Selektionsverfahren	252
7.3.3.2	Prognoseverfahren	253
7.3.3.2.1	Prognoseverfahren ohne Integration ins Kostenrechnungssystem	254
7.3.3.2.2	Prognoseverfahren mit Integration ins Kostenrechnungssystem	256
7.4	Prozesskostenrechnung	257
7.4.1	Activity Based Costing und Prozesskostenrechnung	257
7.4.2	Arbeitsschritte bei der Einführung einer Prozesskostenrechnung	258
7.4.2.1	Überblick	258
7.4.2.2	Tätigkeitsanalyse und Aufstellung einer Prozesshierarchie	259
7.4.2.3	Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber	261
7.4.2.4	Kostenzuordnung zu Prozessen	262
7.4.2.5	Berechnung von Prozesskostensätzen	263
7.4.2.6	Aggregation von Teilprozessen zu Hauptprozessen	265
7.4.3	Gemeinkostencontrolling mit Prozesskosten	266
7.4.4	Kalkulation mit Prozesskosten	267
7.4.4.1	Direkte Prozesskostenkalkulation	267
7.4.4.2	Indirekte Prozesskostenkalkulation	267
7.4.5	Effekte einer veränderten Kostenzuordnung	271
7.4.6	Beurteilung der Prozesskostenrechnung	274
7.5	Benchmarking	277
7.5.1	Grundidee des Benchmarking	277
7.5.2	Cost Benchmarking	279
8	Operativ orientierte Ansätze des Kostenmanagements	281
8.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Instrumente des Kostenmanagements	281
8.1.1	Definition und Funktion von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	281
8.1.2	Entwicklung und Normung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen als Aufgaben des Controlling	282
8.1.3	Grundtypen von Ordnungs- und Rechensystemen	282
8.1.4	Kennzahlensysteme in der Praxis	286
8.1.5	Erweiterung monetärer Kennzahlensysteme: das Beispiel der Balanced Scorecard	289
8.1.6	Kritische Würdigung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	290

8.2 Gestaltung des Kostenberichts wesens	291
8.2.1 Grundfragen des Kostenberichts wesens	291
8.2.1.1 Berichtszweck und -inhalt	291
8.2.1.2 Berichtsart	292
8.2.1.3 Berichtsgestaltung	294
8.2.1.4 Berichtsrechte und -pflichten	296
8.2.1.5 Berichtstermine und -häufigkeit	296
8.2.2 Berichtswesen an die Kostenstellenverantwortlichen	297
8.2.3 Berichtswesen an die Unternehmensführung	299
8.2.3.1 Elemente des Berichtswesens an die Unternehmensführung	299
8.2.3.2 Führungsinformationssysteme	302
8.2.3.2.1 Kennzeichen von Führungsinformationssystemen	302
8.2.3.2.2 Datenquellen für das Führungsinformationssystem	303
8.2.3.2.3 Datenaufbereitung und -analyse im Führungsinformationssystem	303
 Aufgaben	 305
Lösungen	319
Literaturverzeichnis	341
Stichwortverzeichnis	345

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1	Ziele im Unternehmen (modifiziert nach Hahn (2001), S. 15)	4
Abbildung 1-2	Prozess der Unternehmensführung	5
Abbildung 1-3	Strategisches und operatives Controlling im Vergleich	7
Abbildung 1-4	Instrumente des betrieblichen Rechnungswesens nach Wertkategorie und Zielbezug	10
Abbildung 2-1:	Organisatorische Verknüpfung von Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung	15
Abbildung 2-2:	Grafische Darstellung von Kostenverläufen	30
Abbildung 2-3:	Kombinationen von Kostenrechnungssystemen	33
Abbildung 3-1:	Sachliche Abgrenzung zwischen Kosten und Aufwand	35
Abbildung 3-2:	Sachliche Abgrenzung zwischen Erlös und Ertrag	37
Abbildung 3-3:	Primäre und sekundäre Gemeinkosten	41
Abbildung 3-4:	Schematischer Kostenartenplan eines Industrieunternehmens	43
Abbildung 3-5:	Schematischer Kostenartenplan eines Handelsunternehmens	44
Abbildung 3-6:	Beispiel eines Materialentnahmescheins	48
Abbildung 3-7:	Kombination von Methoden zur Ermittlung des Materialverbrauchs	49
Abbildung 3-8:	Wertansätze zur Bewertung von Materialverbrauchsmengen	50
Abbildung 3-9:	Ermittlung von Durchschnittspreisen	51
Abbildung 3-10:	Systematisierung von Personalkosten	54
Abbildung 3-11:	Gegenüberstellung von Lohnformen und Lohnarten	57
Abbildung 3-12:	Beispiel eines Anlagenstammsatzes	63
Abbildung 3-13:	Abschreibungsverfahren im Überblick	65
Abbildung 3-14:	Geometrisch degressive Abschreibung	66
Abbildung 3-15:	Rest- und Durchschnittswertmethode im Vergleich	71
Abbildung 3-16:	Arten kalkulatorischer Wagnisse	73
Abbildung 3-17:	Auszug aus einem Kostenstellenplan für ein Industrieunternehmen	79
Abbildung 3-18:	Kostenstellenplan für ein Handelsunternehmen	80
Abbildung 3-19:	Struktur eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	83
Abbildung 3-20:	Leistungsbeziehungen zwischen Vor- und Endkostenstellen (Beispiel)	86
Abbildung 3-21:	Abrechnungsfolge im Anbauverfahren	87
Abbildung 3-22:	Sekundärkostenverrechnung nach dem Anbauverfahren	88
Abbildung 3-23:	Abrechnungsfolge im Stufenleiterverfahren	88
Abbildung 3-24:	Sekundärkostenverrechnung nach dem Stufenleiterverfahren	91
Abbildung 3-25:	Sekundärkostenverrechnung nach dem mathematischen Verfahren	93
Abbildung 3-26:	Sekundärkostenverrechnung nach dem iterativen Verfahren	95
Abbildung 3-27:	Einsatzbedingungen für die Divisionskalkulation	101
Abbildung 3-28:	Allgemeines Schema der Zuschlagskalkulation	118

Abbildung 3-29: Umsatz- und Gesamtkostenverfahren im Vergleich (in Anlehnung an Coenenberg (1999), S. 107).....	131
Abbildung 3-30: Rechenbeispiel zum Zusammenhang zwischen Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	132
Abbildung 4-1: Betriebsabrechnungsbogen in der Teilkostenrechnung (Ausschnitt)	136
Abbildung 4-2: Kostenauflösung nach dem Zwei-Punkte-Verfahren	139
Abbildung 4-3: Kostenauflösung nach dem Mehr-Punkte-Verfahren.....	141
Abbildung 4-4: Beispiel einer Bezugsgrößenhierarchie	145
Abbildung 4-5: Beispiel für eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	146
Abbildung 4-6: Grafische Darstellung des Break-Even-Modells.....	156
Abbildung 4-7: Beispiel einer Bezugsgrößenhierarchie in der Relativen Einzelkostenrechnung.....	164
Abbildung 4-8: Kostenkategorien in der Relativen Einzelkostenrechnung.....	166
Abbildung 4-9: Ausschnitt aus einer Grundrechnung der Kosten.....	167
Abbildung 5-1: Grafische Darstellung der starren Plankostenrechnung	173
Abbildung 5-2: Grafische Darstellung der Grenzplankostenrechnung.....	176
Abbildung 5-3: Grafische Darstellung der flexiblen Plankostenrechnung.....	178
Abbildung 5-4: Kapazitäts- und Engpassplanung im Vergleich	186
Abbildung 5-5: Kostenplan für eine Fertigungskostenstelle	189
Abbildung 5-6: Primär- und Sekundärabweichungen	194
Abbildung 6-1: Projektorganisation in der Gemeinkostenwertanalyse	202
Abbildung 6-2: Formblatt für die Kosten- und Leistungsstrukturierung bei einer GWA.....	206
Abbildung 6-3: Ideenbaum zur Generierung von Rationalisierungsideen	207
Abbildung 6-4: Formblatt zur Entwicklung und Bewertung von Rationalisierungsideen einer GWA	208
Abbildung 6-5: Portfolio zur Bewertung von Rationalisierungsideen in einer GWA	209
Abbildung 6-6: Formblatt zur Beantragung von Maßnahmen in einer GWA.....	211
Abbildung 6-7: Dokumentation von Alternativen im Rahmen des ZBB.....	219
Abbildung 6-8: Kostendarstellung im Rahmen des ZBB.....	219
Abbildung 6-9: Beschreibung von Entscheidungspaketen im Rahmen des ZBB.....	220
Abbildung 6-10: Beispiel für die Festlegung der Abteilungsrangordnung im ZBB	221
Abbildung 6-11: Beispiel für die Festlegung der Unternehmensrangordnung im ZBB	222
Abbildung 6-12: Beispiel für den Budgetschnitt im ZBB.....	224
Abbildung 7-1: Perspektive der Lebenszykluskostenrechnung.....	227
Abbildung 7-2: Produktlebenszyklus in der Lebenszykluskostenrechnung	229
Abbildung 7-3: Systematisierung von Lebenszykluskosten	230
Abbildung 7-4: Beispiel für eine mehrperiodische Lebenszykluskostenrechnung...	233
Abbildung 7-5: Beispiel einer Funktionskostenmatrix.....	243

Abbildung 7-6: Beispiel für die Zielkostenspaltung mit Hilfe der Funktionskostenmatrix	244
Abbildung 7-7: Zielkostenkontrolldiagramm.....	247
Abbildung 7-8: Merkmale unterschiedlicher Konstruktionsarten	250
Abbildung 7-9: Problemlösungsprozess beim kostengünstigen Konstruieren	251
Abbildung 7-10: Beispiel eines Kostentableaus (Cost Tables)	253
Abbildung 7-11: Suchkalkulation ohne Inter-/Extrapolation	255
Abbildung 7-12: Suchkalkulation mit Inter-/Extrapolation.....	256
Abbildung 7-13: Beispiel einer Prozesshierarchie	259
Abbildung 7-14: Einsatzbereich der Prozesskostenrechnung	261
Abbildung 7-15: Formen der indirekten Prozesskostenkalkulation	268
Abbildung 7-16: Phasenschema des Benchmarkingprozesses	278
Abbildung 8-1: Du Pont-Kennzahlensystem.....	283
Abbildung 8-2: Ausschnitt aus dem ZVEI-Kennzahlensystem	285
Abbildung 8-3: Ausschnitt aus dem RL-Kennzahlensystem	286
Abbildung 8-4: Kennzahlensystem im Leitz Management-Informationssystem	287
Abbildung 8-5: Kennzahlenübersicht für den Verkaufsbereich aus dem Leitz Management-Informationssystem.....	288
Abbildung 8-6: Beispiel eines Kostenstellenberichts.....	300
Abbildung 8-7: Beispiel eines Eckdatenblatts zur Information des Managements ..	301