

# Inhaltsübersicht

1. Einleitung und Überblick .....	1
<b>Teil I: Entscheidungsrechnungen .....</b>	<b>25</b>
2. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung .....	27
3. Produktionsprogrammentscheidungen .....	71
4. Preisentscheidungen .....	121
5. Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....	179
6. Kostenmanagement .....	235
<b>Teil II: Kontrollrechnungen .....</b>	<b>295</b>
7. Kontrollrechnungen .....	297
<b>Teil III: Koordinationsrechnungen .....</b>	<b>383</b>
8. Koordination, Budgetierung und Anreize .....	385
9. Investitionscontrolling .....	453
10. Kennzahlen als Performancemaße .....	511
11. Verrechnungspreise und Kostenallokationen .....	565
<b>Teil IV: Systeme .....</b>	<b>633</b>
12. Systeme der Kostenrechnung .....	635
Literaturverzeichnis .....	707
Stichwortverzeichnis .....	731

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Die Autoren .....	XVII
Symbolverzeichnis .....	XIX

## 1. Kapitel:

<b>Einleitung und Überblick .....</b>	<b>1</b>
1. Interne Unternehmensrechnung .....	3
1.1. Inhalt der Unternehmensrechnung .....	3
1.2. Entscheidungsfunktion der internen Unternehmensrechnung .....	6
1.3. Verhaltenssteuerungsfunktion der internen Unternehmensrechnung .....	8
1.4. Schwerpunkte dieses Buches .....	11
2. Aufbau dieses Buches .....	14
2.1. Inhaltlicher Aufbau .....	14
2.2. Formaler Aufbau .....	17
2.3. Verwendung des Buches .....	18
2.4. Ergänzende Materialien .....	20
3. Zusammenfassung .....	20
Fragen .....	21
Probleme .....	21
Literaturempfehlungen .....	23

## **Teil I: Entscheidungsrechnungen .....**

**25**

## 2. Kapitel:

<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung .....</b>	<b>27</b>
1. Einführung .....	30
2. Entscheidungstheoretische Grundlagen .....	32
2.1. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie .....	32
2.2. Entscheidungsrechnungen und Kosten-Leistungs-Konzeption I .....	34
3. Kosten-Leistungs-Konzeption II .....	37
3.1. Definition .....	37
3.2. Optimale Produktionsstrategien .....	40

3.3. Lineare Abschreibungen als Spezialfall investitionstheoretischer Abschreibungen .....	43
4. Kosten und Leistungen aus traditioneller Sicht .....	49
4.1. Kosten-Leistungs-Konzeption III .....	49
4.2. Kurzfristig und langfristig wirksame Entscheidungen .....	50
4.3. Orientierung an Güterverbräuchen und Gütererstellungen .....	55
4.4. Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens .....	56
5. Zusammenhang zwischen Rechengrößen: Das <i>Lücke</i> -Theorem .....	58
6. Zusammenfassung .....	64
Fragen .....	66
Probleme .....	67
Literaturempfehlungen .....	69
Anhang: Beweis des <i>Lücke</i> -Theorems .....	70
<b>3. Kapitel:</b>	
<b>Produktionsprogrammentscheidungen .....</b>	<b>71</b>
1. Grundlagen .....	73
1.1. Vorbemerkungen und Annahmen .....	73
1.2. Das Vollkostenproblem .....	75
1.3. Deckungsbeiträge, Gewinnfunktionen und Restriktionstypen .....	79
1.4. Grundmodell der „reinen“ Produktionsprogrammplanung .....	81
2. Produktionsprogrammplanung in verschiedenen Szenarien .....	82
2.1. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	83
2.2. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	86
2.3. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	97
3. Opportunitätskosten und Entscheidungsfindung .....	106
3.1. Begriffliche Grundlagen .....	106
3.2. Inputbezogene Opportunitätskosten .....	108
3.3. Outputbezogene Optimalkosten .....	109
3.4. Outputbezogene Alternativkosten .....	112
4. Zusammenfassung .....	114
Fragen .....	115
Probleme .....	116
Literaturempfehlungen .....	119
<b>4. Kapitel:</b>	
<b>Preisentscheidungen .....</b>	<b>121</b>
1. Kosten als Grundlage von Preisentscheidungen .....	123
2. Preisgrenzen .....	125
2.1. Überblick .....	125

2.2. Kurzfristige Preisuntergrenzen – Grundlagen .....	127
2.3. Kurzfristige Preisuntergrenzen bei potenziellen Engpässen .....	131
2.4. Längerfristige Preisuntergrenzen .....	138
2.5. Preisobergrenzen .....	142
3. Optimale Preise .....	146
3.1. Das Grundmodell .....	146
3.2. Längerfristig optimale Preise .....	149
3.3. Dynamische Preisstrategien .....	154
3.4. Interdependenzen zwischen Produkten .....	160
3.5. Konkurrenzreaktionen .....	165
4. Zusammenfassung .....	169
Fragen .....	170
Probleme .....	171
Literaturempfehlungen .....	176
Anhang: Ermittlung des optimalen Angebotspreises einer Ausschreibung .....	176
<b>5. Kapitel:</b>	
<b>Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....</b>	<b>179</b>
1. Einführung .....	181
2. Break Even-Analysen .....	183
2.1. Grundsätzliches .....	183
2.2. Break Even-Analyse im Einproduktfall .....	184
2.3. Sicherheitskoeffizient und <i>Operating Leverage</i> .....	188
2.4. Stochastische Break Even-Analyse im Einproduktfall .....	190
2.5. Break Even-Analyse im Mehrproduktfall .....	196
2.6. Verfahrenswahl bei Unsicherheit .....	201
2.7. Ergebnis .....	204
3. Programmplanung bei Risiko .....	205
3.1. Annahmen und Vorgehensweise .....	205
3.2. Erwartungsnutzenmaximierung .....	206
3.3. Marktwertmaximierung .....	215
3.4. Virtuelle Marktwertmaximierung .....	223
4. Zusammenfassung .....	227
Fragen .....	229
Probleme .....	230
Literaturempfehlungen .....	234

**6. Kapitel:**

<b>Kostenmanagement</b> .....	235
1. Inhalte des Kostenmanagements .....	237
2. Strategieorientiertes Kostenmanagement .....	241
2.1. Kostenrechnung und Unternehmensstrategie .....	241
2.2. Wertkettenanalyse .....	242
2.3. Strategische Kostenanalyse .....	245
2.4. Berücksichtigung von Branchenstrukturinformationen .....	250
3. Prozesskostenrechnung und Kostenmanagement .....	254
3.1. Einsatzmöglichkeiten der Prozesskostenrechnung .....	254
3.2. Gemeinkostenmanagement .....	255
3.3. Strategische Kalkulation .....	259
3.4. Kundenprofitabilitätsanalyse .....	268
4. <i>Target Costing</i> .....	270
4.1. Zielkosten und ihre Ermittlung .....	270
4.2. Erreichung der Zielkosten .....	273
4.3. Diskussion .....	277
5. Lebenszykluskostenrechnung .....	281
5.1. Produktlebenszyklen .....	281
5.2. Konzeptionen von Lebenszykluskostenrechnungen .....	282
5.3. Verschiebung von Kosten zwischen den Lebenszyklusphasen .....	287
6. Zusammenfassung .....	288
Fragen .....	290
Probleme .....	291
Literaturempfehlungen .....	293
<b>Teil II: Kontrollrechnungen</b> .....	295

**7. Kapitel:**

<b>Kontrollrechnungen</b> .....	297
1. Abweichungsursachen und Funktionen der Kontrolle .....	300
1.1. Abweichungsursachen .....	300
1.2. Funktionen der Kontrolle .....	302
1.3. Auswertungsmöglichkeiten .....	305
2. Grundsätzliche Konzeption von Kontrollrechnungen .....	306
2.1. Aufstellung des Kontrollfeldes .....	307
2.2. Bestimmung der Sollgrößen .....	307
2.3. Bestimmung der Istgrößen .....	311
3. Möglichkeiten von Abweichungsanalysen .....	312
3.1. Das Bezugssystem .....	312

3.2. Die verursachungsgerechte Aufspaltung der Gesamtabweichung .....	314
3.3. Methoden der Abweichungsanalyse .....	319
3.4. Wahl der zweckmäßigen Methode .....	324
4. Typische Abweichungen bei der Kosten- und Erlöskontrolle .....	330
4.1. Kostenkontrolle .....	330
4.2. Erlöskontrolle .....	338
5. Planungskontrolle .....	344
6. Auswertung von unbeabsichtigten Abweichungen .....	347
6.1. Statistische Modelle .....	348
6.2. Modelle mit Kosten und Nutzen der Auswertung .....	351
7. Auswertung von beabsichtigten Abweichungen .....	357
7.1. Ein Agency-Modell .....	357
7.2. Abweichungsanalyse im Agency-Modell .....	363
7.3. Auswertungsstrategien im Agency-Modell .....	368
8. Zusammenfassung .....	373
Fragen .....	375
Probleme .....	376
Literaturempfehlungen .....	381

## **Teil III: Koordinationsrechnungen .....** 383

### **8. Kapitel:**

<b>Koordination, Budgetierung und Anreize .....</b>	<b>385</b>
1. Einführung .....	387
1.1. Koordinationsprobleme .....	387
1.2. Sachliche Koordination .....	388
1.3. Personelle Koordination .....	392
2. Budgetierung und Managementbeurteilung .....	400
2.1. Grundlagen .....	400
2.2. Funktionen der Budgetierung .....	401
3. Das <i>master budget</i> .....	404
3.1. Vorgehensweise .....	404
3.2. Ein Beispiel .....	405
4. Budgetsysteme und Berichterstattung .....	409
4.1. <i>Weitzman</i> -Schema .....	410
4.2. Anreizschema nach <i>Osband</i> und <i>Reichelstein</i> .....	415
4.3. Das Offenlegungsprinzip .....	417
5. Partizipation in der Budgetierung .....	422
5.1. Partizipationsgrade .....	422
5.2. Modellannahmen .....	423

5.3. Die <i>first best</i> -Lösung .....	425
5.4. Die <i>second best</i> -Lösung .....	427
5.5. Vorteilhaftigkeit von Partizipationsvarianten .....	432
5.6. Partizipationsvarianten bei unsicheren Kostenstrukturen .....	436
6. Zusammenfassung .....	440
Fragen .....	442
Probleme .....	443
Literaturempfehlungen .....	447
Anhang 1: <i>Weitzman</i> -Schema bei risikobehaftetem Ergebnis .....	447
Anhang 2: Wahrheitsgemäße Berichterstattung beim Menü linearer Verträge und einer stetigen Zustandsvariablen .....	449
<b>9. Kapitel:</b>	
<b>Investitionscontrolling .....</b>	<b>453</b>
1. Einführung .....	455
2. Optimale Investitionsprogramme .....	456
2.1. Modellbeschreibung .....	456
2.2. Die <i>first best</i> -Lösung .....	459
2.3. Äquivalenzdarstellungen .....	463
2.4. Weitere Vorgehensweise .....	465
3. Beurteilungsgrößen bei ausreichenden Finanzmitteln .....	466
3.1. Gewinn .....	467
3.2. Residualgewinn .....	468
3.3. Kapitalrentabilitätsgrößen .....	473
4. Beurteilungsgrößen bei knappen Finanzmitteln .....	479
4.1. Grundlagen .....	479
4.2. Versagen individueller Anreizschemata .....	482
4.3. Gewinnbeteiligung .....	484
4.4. <i>Groves</i> -Schema .....	489
5. Beurteilungsgrößen bei Ressourcenpräferenzen der Manager .....	494
5.1. Ressourcenpräferenzen und ausreichende Finanzmittel .....	494
5.2. Ressourcenpräferenzen und knappe Finanzmittel .....	501
6. Zusammenfassung .....	504
Fragen .....	506
Probleme .....	507
Literaturempfehlungen .....	509
<b>10. Kapitel:</b>	
<b>Kennzahlen als Performancemaße .....</b>	<b>511</b>
1. Funktionen von Kennzahlen .....	513

2.	Konzeptionen von Erfolgskennzahlen .....	516
3.	Rentabilitätskennzahlen .....	519
3.1.	<i>Return on Investment</i> -Kennzahlen .....	519
3.2.	Cashflow-basierte Rentabilitätskennzahlen .....	523
4.	Wertbeitragskennzahlen .....	527
4.1.	Residualgewinn .....	527
4.2.	Residualgewinn und mehrperiodige Investitionsprojekte .....	533
4.3.	Cashflow-basierte Wertbeitragskennzahlen .....	545
5.	Nichtfinanzielle Kennzahlen .....	548
5.1.	Wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen .....	550
5.2.	<i>Balanced Scorecard</i> .....	553
6.	Zusammenfassung .....	557
	Fragen .....	559
	Probleme .....	560
	Literaturempfehlungen .....	563

## 11. Kapitel:

	<b>Verrechnungspreise und Kostenallokationen .....</b>	<b>565</b>
1.	Funktionen und Typen von Verrechnungspreisen .....	567
1.1.	Grundlagen .....	567
1.2.	Funktionen .....	568
1.3.	Typen von Verrechnungspreisen .....	574
1.4.	Organisatorische Rahmenbedingungen .....	574
2.	Marktorientierte Verrechnungspreise .....	576
2.1.	Anwendbarkeit des Marktpreises als Verrechnungspreis .....	576
2.2.	Modifizierter Marktpreis .....	581
3.	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	583
3.1.	Istkosten oder Standardkosten .....	583
3.2.	Grenzkosten als Verrechnungspreis .....	584
3.3.	Vollkosten als Verrechnungspreis .....	590
3.4.	Zweistufige Verrechnungspreise .....	594
3.5.	Vollkosten plus Gewinnaufschlag als Verrechnungspreis .....	595
3.6.	Duale Verrechnungspreise .....	601
4.	Verhandelte Verrechnungspreise .....	604
5.	Steuerung bereichsspezifischer Investitionen .....	608
6.	Weitere Steuerungsmöglichkeiten mit Verrechnungspreisen .....	615
6.1.	Grundlagen .....	615
6.2.	Kostenmanagement und Durchsetzung von Unternehmensstrategien ...	616
6.3.	Koordination von Preisentscheidungen .....	617
6.4.	Strategische Verrechnungspreise .....	622



7. Zusammenfassung .....	624
Fragen .....	625
Probleme .....	627
Literaturempfehlungen .....	631
Anhang: Berechnung der <i>second best</i> -Lösung der Verrechnungspreise bei Informationsasymmetrie .....	631
<b>Teil IV: Systeme</b> .....	<b>633</b>
<b>12. Kapitel:</b>	
<b>Systeme der Kostenrechnung</b> .....	<b>635</b>
1. Einführung .....	637
2. Grenzplankostenrechnung .....	639
2.1. Grundlagen und Überblick .....	639
2.2. Bestimmung von Planpreisen .....	643
2.3. Planung der Einzelkosten .....	644
2.4. Planung der Gemeinkosten .....	649
2.5. Kostenträgerstückrechnung .....	665
2.6. Erlösrechnung .....	666
2.7. Ergebnisrechnung .....	670
3. Prozesskostenrechnung .....	673
3.1. Einführung .....	673
3.2. Vorgehensweise .....	675
3.3. Beurteilung .....	680
4. Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	683
4.1. Grundlagen .....	683
4.2. Bezugsobjekte und Identitätsprinzip .....	685
4.3. Grundrechnungen und Sonderrechnungen .....	688
4.4. Diskussion .....	694
5. Zusammenfassung .....	696
Fragen .....	698
Probleme .....	699
Literaturempfehlungen .....	705
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>707</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>731</b>