

# Inhaltsübersicht

1. Einleitung und Überblick .....	1
<b>Teil I: Entscheidungsrechnungen</b> .....	25
2. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung .....	27
3. Produktionsprogrammentscheidungen .....	77
4. Preisentscheidungen .....	127
5. Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....	187
6. Kostenmanagement .....	245
<b>Teil II: Kontrollrechnungen</b> .....	305
7. Kontrollrechnungen .....	307
<b>Teil III: Koordinationsrechnungen</b> .....	391
8. Koordination, Budgetierung und Anreize .....	393
9. Investitionscontrolling .....	461
10. Kennzahlen als Performancemaße .....	519
11. Verrechnungspreise und Kostenallokationen .....	571
<b>Teil IV: Systeme</b> .....	641
12. Systeme der Kostenrechnung .....	643
Literaturverzeichnis .....	715
Stichwortverzeichnis .....	741

# 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

<b>Teil I: Entscheidungsrechnungen .....</b>	<b>25</b>
--	-----------

## 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 .....	36
2.3. Die Notwendigkeit von Vereinfachungen .....	39
3. Kosten-Leistungs-Konzeption II .....	41
3.1. Definition .....	41
3.2. Optimale Produktionsstrategien .....	44

3.3. Lineare Abschreibungen als Spezialfall investitionstheoretischer Abschreibungen .....	49
4. Kosten und Leistungen aus traditioneller Sicht .....	54
4.1. Kosten-Leistungs-Konzeption III .....	54
4.2. Kurzfristig und langfristig wirksame Entscheidungen .....	56
4.3. Orientierung an Güterverbräuchen und Gütererstellungen .....	61
5. Zusammenhang zwischen Rechengrößen: Das <i>Lücke</i> -Theorem .....	64
6. Zusammenfassung .....	70
Fragen .....	72
Probleme .....	73
Literaturempfehlungen .....	75
Anhang: Beweis des <i>Lücke</i> -Theorems .....	76
<b>3. Kapitel:</b>	
<b>Produktionsprogrammentscheidungen .....</b>	<b>77</b>
1. Grundlagen .....	79
1.1. Vorbemerkungen und Annahmen .....	79
1.2. Das Vollkostenproblem .....	81
1.3. Deckungsbeiträge, Gewinnfunktionen und Restriktionstypen .....	85
1.4. Grundmodell der „reinen“ Produktionsprogrammplanung .....	87
2. Produktionsprogrammplanung in verschiedenen Szenarien .....	88
2.1. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	89
2.2. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	93
2.3. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	104
3. Opportunitätskosten und Entscheidungsfindung .....	114
3.1. Begriffliche Grundlagen .....	114
3.2. Inputbezogene Opportunitätskosten .....	115
3.3. Outputbezogene Optimalkosten .....	117
3.4. Outputbezogene Alternativkosten .....	119
4. Zusammenfassung .....	122
Fragen .....	122
Probleme .....	123
Literaturempfehlungen .....	126
<b>4. Kapitel:</b>	
<b>Preisentscheidungen .....</b>	<b>127</b>
1. Kosten als Grundlage von Preisentscheidungen .....	129
2. Preisgrenzen .....	131
2.1. Überblick .....	131
2.2. Kurzfristige Preisuntergrenzen – Grundlagen .....	133

2.3. Kurzfristige Preisuntergrenzen bei potenziellen Engpässen .....	137
2.4. Längerfristige Preisuntergrenzen .....	144
2.5. Preisobergrenzen .....	148
3. Optimale Preise .....	152
3.1. Das Grundmodell .....	152
3.2. Längerfristig optimale Preise .....	156
3.3. Dynamische Preisstrategien .....	160
3.4. Interdependenzen zwischen Produkten .....	167
3.5. Konkurrenzreaktionen .....	171
4. Zusammenfassung .....	175
Fragen .....	177
Probleme .....	178
Literaturempfehlungen .....	182
Anhang: Ermittlung des optimalen Angebotspreises einer Ausschreibung .....	183
<b>5. Kapitel:</b>	
<b>Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....</b>	<b>187</b>
1. Einführung .....	189
2. Break Even-Analysen .....	191
2.1. Grundsätzliches .....	191
2.2. Break Even-Analyse im Einproduktfall .....	192
2.3. Sicherheitskoeffizient und <i>Operating Leverage</i> .....	195
2.4. Stochastische Break Even-Analyse im Einproduktfall .....	199
2.5. Break Even-Analyse im Mehrproduktfall .....	205
2.6. Ergebnis .....	210
3. Programmplanung bei Risiko .....	211
3.1. Annahmen und Vorgehensweise .....	211
3.2. Börsennotierte Unternehmen: Marktwertmaximierung .....	213
3.3. Nicht börsennotierte Unternehmen ohne Portfeuillewahl: Maximierung des Erwartungsnutzens .....	220
3.4. Nicht börsennotierte Unternehmen mit Portfeuillewahl: <i>Virtuelle</i> Marktwertmaximierung .....	230
4. Zusammenfassung .....	236
Fragen .....	238
Probleme .....	239
Literaturempfehlungen .....	243

**6. Kapitel:**

<b>Kostenmanagement</b> .....	245
1. Inhalte des Kostenmanagements .....	247
2. Strategieorientiertes Kostenmanagement .....	251
2.1. Kostenrechnung und Unternehmensstrategie .....	251
2.2. Wertkettenanalyse .....	252
2.3. Strategische Kostenanalyse .....	255
2.4. Berücksichtigung von Branchenstrukturinformationen .....	260
3. Prozesskostenrechnung und Kostenmanagement .....	265
3.1. Einsatzmöglichkeiten der Prozesskostenrechnung .....	265
3.2. Gemeinkostenmanagement .....	266
3.3. Strategische Kalkulation .....	269
3.4. Kundenprofitabilitätsanalyse .....	278
4. <i>Target Costing</i> .....	280
4.1. Zielkosten und ihre Ermittlung .....	280
4.2. Erreichung der Zielkosten .....	283
4.3. Diskussion .....	287
5. Lebenszykluskostenrechnung .....	291
5.1. Produktlebenszyklen .....	291
5.2. Konzeptionen von Lebenszykluskostenrechnungen .....	292
5.3. Verschiebung von Kosten zwischen den Lebenszyklusphasen .....	297
6. Zusammenfassung .....	298
Fragen .....	300
Probleme .....	301
Literaturempfehlungen .....	303
<b>Teil II: Kontrollrechnungen</b> .....	305

**7. Kapitel:**

<b>Kontrollrechnungen</b> .....	307
1. Abweichungsursachen und Funktionen der Kontrolle .....	310
1.1. Abweichungsursachen .....	310
1.2. Funktionen der Kontrolle .....	311
1.3. Auswertungsmöglichkeiten .....	315
2. Grundsätzliche Konzeption von Kontrollrechnungen .....	316
2.1. Aufstellung des Kontrollfeldes .....	317
2.2. Bestimmung der Sollgrößen .....	317
2.3. Bestimmung der Istgrößen .....	321
3. Möglichkeiten von Abweichungsanalysen .....	322
3.1. Das Bezugssystem .....	322

3.2. Die verursachungsgerechte Aufspaltung der Gesamtabweichung .....	324
3.3. Methoden der Abweichungsanalyse .....	329
3.4. Wahl der zweckmäßigen Methode .....	334
4. Typische Abweichungen bei der Kosten- und Erlöskontrolle .....	340
4.1. Kostenkontrolle .....	340
4.2. Erlöskontrolle .....	348
5. Planungskontrolle .....	354
6. Auswertung von unbeabsichtigten Abweichungen .....	357
6.1. Statistische Modelle .....	358
6.2. Modelle mit Kosten und Nutzen der Auswertung .....	360
7. Auswertung von beabsichtigten Abweichungen .....	366
7.1. Ein Agency-Modell .....	367
7.2. Abweichungsanalyse im Agency-Modell .....	372
7.3. Auswertungsstrategien im Agency-Modell .....	377
8. Zusammenfassung .....	382
Fragen .....	384
Probleme .....	385
Literaturempfehlungen .....	390

## **Teil III: Koordinationsrechnungen .....** 391

### **8. Kapitel:**

<b>Koordination, Budgetierung und Anreize .....</b>	<b>393</b>
1. Einführung .....	395
1.1. Koordinationsprobleme .....	395
1.2. Sachliche Koordination .....	396
1.3. Personelle Koordination .....	400
2. Budgetierung und Managementbeurteilung .....	408
2.1. Grundlagen .....	408
2.2. Funktionen der Budgetierung .....	409
3. Das <i>master budget</i> .....	411
3.1. Vorgehensweise .....	411
3.2. Ein Beispiel .....	413
4. Budgetsysteme und Berichterstattung .....	417
4.1. <i>Weitzman</i> -Schema .....	417
4.2. Anreizschema nach <i>Osband</i> und <i>Reichelstein</i> .....	422
4.3. Das Offenlegungsprinzip .....	425
5. Partizipation in der Budgetierung .....	429
5.1. Partizipationsgrade .....	429
5.2. Modellannahmen .....	430

5.3. Die <i>first best</i> -Lösung .....	433
5.4. Die <i>second best</i> -Lösung .....	435
5.5. Vorteilhaftigkeit von Partizipationsvarianten .....	439
5.6. Partizipationsvarianten bei unsicheren Kostenstrukturen .....	443
6. Zusammenfassung .....	448
Fragen .....	450
Probleme .....	451
Literaturempfehlungen .....	454
Anhang 1: <i>Weitzman</i> -Schema bei risikobehaftetem Ergebnis .....	455
Anhang 2: Wahrheitsgemäße Berichterstattung beim Menü linearer Verträge und einer stetigen Zustandsvariablen .....	457
<b>9. Kapitel:</b>	
<b>Investitionscontrolling</b> .....	461
1. Einführung .....	463
2. Optimale Investitionsprogramme .....	464
2.1. Modellbeschreibung .....	464
2.2. Die <i>first best</i> -Lösung .....	467
2.3. Äquivalenzdarstellungen .....	471
2.4. Weitere Vorgehensweise .....	474
3. Beurteilungsgrößen bei ausreichenden Finanzmitteln .....	474
3.1. Gewinn .....	475
3.2. Residualgewinn .....	476
3.3. Kapitalrentabilitätsgrößen .....	481
4. Beurteilungsgrößen bei knappen Finanzmitteln .....	486
4.1. Grundlagen .....	486
4.2. Versagen individueller Anreizschemata .....	489
4.3. Gewinnbeteiligung .....	492
4.4. <i>Groves</i> -Schema .....	497
5. Beurteilungsgrößen bei Ressourcenpräferenzen der Manager .....	502
5.1. Ressourcenpräferenzen und ausreichende Finanzmittel .....	502
5.2. Ressourcenpräferenzen und knappe Finanzmittel .....	510
6. Zusammenfassung .....	513
Fragen .....	515
Probleme .....	516
Literaturempfehlungen .....	518
<b>10. Kapitel:</b>	
<b>Kennzahlen als Performancemaße</b> .....	519
1. Funktionen von Kennzahlen .....	521

2.	Konzeptionen von Erfolgskennzahlen .....	524
3.	Rentabilitätskennzahlen .....	528
	3.1. <i>Return on Investment</i> -Kennzahlen .....	528
	3.2. Cashflow-basierte Rentabilitätskennzahlen .....	531
4.	Wertbeitragskennzahlen .....	534
	4.1. Residualgewinn .....	534
	4.2. Residualgewinn und mehrperiodige Investitionsprojekte .....	541
	4.3. Cashflow-basierte Wertbeitragskennzahlen .....	551
5.	Nichtfinanzielle Kennzahlen .....	555
	5.1. Wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen .....	556
	5.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	559
6.	Zusammenfassung .....	563
	Fragen .....	565
	Probleme .....	567
	Literaturempfehlungen .....	569

## 11. Kapitel:

	<b>Verrechnungspreise und Kostenallokationen .....</b>	<b>571</b>
1.	Funktionen und Typen von Verrechnungspreisen .....	573
	1.1. Grundlagen .....	573
	1.2. Funktionen .....	575
	1.3. Typen von Verrechnungspreisen .....	581
	1.4. Organisatorische Rahmenbedingungen .....	582
2.	Marktorientierte Verrechnungspreise .....	584
	2.1. Anwendbarkeit des Marktpreises als Verrechnungspreis .....	584
	2.2. Modifizierter Marktpreis .....	590
3.	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	592
	3.1. Istkosten oder Standardkosten .....	592
	3.2. Grenzkosten als Verrechnungspreis .....	593
	3.3. Vollkosten als Verrechnungspreis .....	599
	3.4. Zweistufige Verrechnungspreise .....	604
	3.5. Vollkosten plus Gewinnaufschlag als Verrechnungspreis .....	605
	3.6. Duale Verrechnungspreise .....	611
4.	Verhandelte Verrechnungspreise .....	615
	4.1. Wirkungen von verhandelten Verrechnungspreisen .....	615
	4.2. Ein <i>hold up</i> -Modell .....	619
5.	Verhaltenssteuerung durch Verrechnungspreise .....	623
	5.1. Grundlagen .....	623
	5.2. Kostenmanagement und Durchsetzung von Unternehmensstrategien ...	624
	5.3. Koordination von Preisentscheidungen .....	625
	5.4. Strategische Verrechnungspreise .....	629



6. Zusammenfassung .....	632
Fragen .....	633
Probleme .....	635
Literaturempfehlungen .....	639
Anhang: Berechnung der <i>second best</i> -Lösung der Verrechnungspreise bei Informationsasymmetrie .....	639
<b>Teil IV: Systeme .....</b>	<b>641</b>
<b>12. Kapitel:</b>	
<b>Systeme der Kostenrechnung .....</b>	<b>643</b>
1. Einführung .....	645
2. Grenzplankostenrechnung .....	647
2.1. Grundlagen und Überblick .....	647
2.2. Bestimmung von Planpreisen .....	651
2.3. Planung der Einzelkosten .....	652
2.4. Planung der Gemeinkosten .....	657
2.5. Kostenträgerstückrechnung .....	671
2.6. Erlösrechnung .....	673
2.7. Ergebnisrechnung .....	677
3. Prozesskostenrechnung .....	680
3.1. Einführung .....	680
3.2. Vorgehensweise .....	681
3.3. Beurteilung .....	688
4. Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	690
4.1. Grundlagen .....	690
4.2. Bezugsobjekte und Identitätsprinzip .....	691
4.3. Grundrechnungen und Sonderrechnungen .....	695
4.4. Diskussion .....	702
5. Zusammenfassung .....	704
Fragen .....	706
Probleme .....	707
Literaturempfehlungen .....	713
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>715</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>741</b>