

# Inhaltsverzeichnis

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

**1. Kapitel:**

<b>Einleitung und Überblick .....</b>	<b>1</b>
1. Interne Unternehmensrechnung .....	2
2. Aufbau dieses Buches .....	6
2.1. Inhaltlicher Aufbau .....	6
2.2. Formaler Aufbau .....	9
2.3. Aspekte für die Verwendung des Buches .....	10

<b>Teil I: Entscheidungsrechnungen .....</b>	<b>13</b>
--	-----------

**2. Kapitel:**

<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung .....</b>	<b>15</b>
1. Einführung .....	18
2. Entscheidungstheoretische Grundlagen .....	20
2.1. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie .....	20
2.2. Entscheidungsrechnungen und Kosten-Leistungs-Konzeption I .....	25
2.3. Die Notwendigkeit von Vereinfachungen .....	29
3. Kosten-Leistungs-Konzeption II .....	31
4. Der investitionstheoretische Ansatz der Kostenrechnung .....	34
4.1. Optimale Produktionsstrategien .....	34
4.2. Lineare Abschreibungen als Spezialfall investitionstheoretischer Abschreibungen .....	47
5. Kosten und Leistungen aus traditioneller Sicht: Kosten-Leistungs- Konzeption III .....	53
5.1. Kurzfristig wirksame Entscheidungen .....	53
5.2. Langfristig wirksame Entscheidungen: Das <i>Lücke</i> -Theorem .....	59
6. Zusammenfassung .....	64
Fragen .....	66
Probleme .....	67

Literaturempfehlungen .....	70
Anhang: Beweis des <i>Lücke</i> -Theorems .....	70
 <b>3. Kapitel:</b>	
<b>Produktionsprogrammentscheidungen .....</b>	<b>73</b>
1. Grundlagen .....	76
1.1. Vorbemerkungen und Annahmen .....	76
1.2. Das Vollkostenproblem .....	78
1.3. Deckungsbeiträge, Gewinnfunktionen und Restriktionstypen .....	82
1.4. Grundmodell der "reinen" Produktionsprogrammplanung .....	85
2. Produktionsprogrammplanung ohne Verfahrenswahl .....	86
2.1. Ausgangsbeispiel .....	86
2.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	87
2.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	91
2.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	98
3. Opportunitätskosten und Entscheidungsfindung .....	110
3.1. Begriffliche Grundlagen .....	110
3.2. Inputbezogene Opportunitätskosten und outputbezogene Optimalkosten .....	111
3.3. Outputbezogene Alternativkosten .....	115
4. Einbeziehung der Verfahrenswahl .....	118
4.1. Modifizierung des bisherigen Szenarios .....	118
4.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	120
4.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	121
4.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	124
5. Eigenfertigung <i>versus</i> Fremdbezug .....	130
5.1. Grundlagen .....	130
5.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	131
5.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	132
5.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	135
6. Zusammenfassung .....	135
Fragen .....	137
Probleme .....	138
Literaturempfehlungen .....	141

#### 4. Kapitel:

<b>Preisentscheidungen .....</b>	<b>143</b>
1. Kosten als Grundlage von Preisentscheidungen .....	146
2. Preisgrenzen .....	148
2.1. Überblick .....	148

2.2. Kurzfristige Preisuntergrenzen – Grundlagen .....	149
2.3. Kurzfristige Preisuntergrenzen bei potentiellen Engpässen .....	154
2.4. Preisuntergrenzen bei Auswirkungen auf das Basisgeschäft .....	161
2.5. Längerfristige Preisuntergrenzen .....	163
2.6. Preisobergrenzen .....	168
3. Optimale Preise .....	171
3.1. Das Grundmodell .....	171
3.2. Längerfristig optimale Preise .....	175
3.3. Interdependenzen zwischen Produkten .....	181
3.4. Konkurrenzreaktionen .....	185
4. Zusammenfassung .....	189
Fragen .....	191
Probleme .....	192
Literaturempfehlungen .....	196
Anhang: Ermittlung des optimalen Angebotspreises einer Ausschreibung .....	196
 <b>5. Kapitel:</b>	
<b>Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....</b>	<b>199</b>
1. Einführung .....	202
2. Break Even-Analysen .....	203
2.1. Grundsätzliches .....	203
2.2. Break Even-Analyse im Einproduktfall .....	205
2.3. Sicherheitskoeffizient und <i>Operating Leverage</i> .....	208
2.4. Stochastische Break Even-Analyse .....	211
2.5. Break Even-Analyse im Mehrproduktfall .....	215
2.6. Ergebnis .....	220
3. Programmplanung bei Risiko .....	221
3.1. Annahmen und Vorgehensweise .....	221
3.2. Maximierung des Erwartungsnutzens .....	222
3.3. Orientierung an Erwartungswert und Varianz .....	231
3.4. Marktwertmaximierung .....	240
4. Zusammenfassung .....	246
Fragen .....	247
Probleme .....	248
Literaturempfehlungen .....	250

**6. Kapitel:**

<b>Strategische Entscheidungen</b> .....	251
1. Eignung der Kosten- und Leistungsrechnung für strategische Entscheidungen .....	254
1.1. Anforderungen an die KLR aus strategischer Sicht .....	254
1.2. Investitionsrechnung und strategische Entscheidungen .....	257
2. Strategische Ausrichtung der Kostenrechnung .....	260
2.1. Kostenrechnung und Unternehmensstrategie .....	260
2.2. Wertkettenanalyse .....	262
2.3. Strategische Kostenanalyse .....	264
2.4. Erweiterung der KLR um Branchenstrukturinformationen .....	268
3. Prozeßkostenrechnung .....	270
3.1. Grundlagen .....	270
3.2. Vorgangsweise .....	271
3.3. Einsatzmöglichkeiten .....	278
3.4. Zusammenfassende Beurteilung .....	285
4. Zielkostenmanagement .....	286
4.1. Zielkosten und ihre Ermittlung .....	286
4.2. Erreichung der Zielkosten .....	289
5. Lebenszykluskostenrechnung .....	292
5.1. Produktlebenszyklen .....	293
5.2. Verrechnung der Vorlaufkosten und Nachlaufkosten .....	294
5.3. Verschiebung von Kosten zwischen den Lebenszyklusphasen .....	297
6. Zusammenfassung .....	299
Fragen .....	300
Probleme .....	301
Literaturempfehlungen .....	305

<b>Teil II: Kontrollrechnungen</b> .....	307
--	-----

**7. Kapitel:**

<b>Kontrolle – Methoden</b> .....	309
1. Kontrolle und Abweichungsursachen .....	312
2. Funktionen der Kontrolle .....	314
3. Grundsätzliche Konzeption von Kontrollrechnungen .....	316
3.1. Aufstellung des Kontrollfeldes .....	317
3.2. Bestimmung der Sollgrößen .....	317
3.3. Bestimmung der Istgrößen .....	321
4. Möglichkeiten von Abweichungsanalysen .....	321
4.1. Das Bezugssystem .....	321

4.2. Die verursachungsgerechte Aufspaltung der Gesamtabweichung .....	323
4.3. Methoden der Abweichungsanalyse .....	329
4.4. Wahl der zweckmäßigen Methode .....	332
5. Typische Abweichungen bei der Kosten- und Erlöskontrolle .....	335
5.1. Kostenkontrolle .....	335
5.2. Erlöskontrolle .....	342
6. Zusammenfassung .....	350
Fragen .....	351
Probleme .....	352
Literaturempfehlungen .....	354

## **8. Kapitel:**

<b>Kontrolle – Auswertungen</b> .....	355
1. Auswertungsmöglichkeiten .....	358
2. Planungskontrolle .....	360
3. Auswertung von unbeabsichtigten Abweichungen .....	363
3.1. Statistische Modelle .....	363
3.2. Ein einperiodiges Modell mit Kosten und Nutzen der Auswertung .....	366
3.3. Ein mehrperiodiges Modell mit Kosten und Nutzen der Auswertung .....	371
4. Auswertung von absichtlich verursachten Abweichungen .....	379
4.1. Ein Agency Modell .....	380
4.2. Auswertungsstrategien im Agency Modell .....	386
5. Zusammenfassung .....	390
Fragen .....	391
Probleme .....	391
Literaturempfehlungen .....	394
Anhang: Berechnungen .....	394

<b>Teil III: Koordinationsrechnungen</b> .....	399
--	-----

## **9. Kapitel:**

<b>Koordination, Budgetierung und Anreize</b> .....	401
1. Einführung .....	404
1.1. Koordinationsprobleme .....	404
1.2. Sachliche Koordination .....	405
1.3. Personelle Koordination .....	407

2.	Budgetierung und Managementbeurteilung .....	413
2.1.	Grundlagen .....	413
2.2.	Ein einfaches Modell der Gewinnbudgetierung .....	416
2.3.	Die <i>first best</i> -Lösung .....	419
2.4.	Budgetinduzierte Motivationswirkungen .....	421
3.	Die Rolle der Partizipation bei der Budgetierung .....	422
3.1.	Partizipationsvarianten .....	422
3.2.	<i>top down</i> -Budgetierung .....	425
3.3.	<i>bottom up</i> -Budgetierung .....	432
3.4.	Budgetierung im Gegenstromverfahren .....	435
3.5.	Diskussion der Ergebnisse .....	437
4.	Alternative Budgetsysteme .....	440
4.1.	<i>Weitzman</i> -Schema .....	440
4.2.	Anreizschema nach <i>Osband</i> und <i>Reichelstein</i> .....	444
5.	Zusammenfassung .....	445
	Fragen .....	447
	Probleme .....	448
	Literaturempfehlungen .....	451
	Anhang: <i>Weitzman</i> -Schema bei risikobehaftetem Ergebnis .....	451

## 10. Kapitel:

<b>Investitionsbudgetierung</b> .....	455
1. Einführung .....	458
2. Grundlegende Lösungsstruktur .....	460
2.1. Die <i>first best</i> -Lösung .....	460
2.2. Äquivalenzdarstellungen des Problems .....	464
2.3. Alternative Problemkonstellationen bei asymmetrischer Information .....	466
3. Konstellation 1: Ausreichende Finanzmittel, rein finanzielle Managerinteressen .....	467
3.1. Das Entlohnungsschema .....	467
3.2. Residualgewinn .....	468
3.3. Return on Investment ( <i>ROI</i> ) .....	472
4. Konstellation 2: Ausreichende Finanzmittel, finanzielle und nichtfinanzielle Managerinteressen .....	477
5. Konstellation 3: Knappe Finanzmittel, rein finanzielle Managerinteressen .....	482
5.1. Grundlagen .....	482
5.2. <i>Weitzman</i> -Schema und <i>Osband/Reichelstein</i> -Schema .....	485

5.3. <i>Profit Sharing</i> .....	488
5.4. <i>Groves</i> -Schema .....	492
6. Konstellation 4: Knappe Finanzmittel, finanzielle und nichtfinanzielle Managerinteressen .....	497
7. Diskussion .....	499
8. Zusammenfassung .....	500
Fragen .....	502
Probleme .....	503
Literaturempfehlungen .....	506

## 11. Kapitel:

<b>Verrechnungspreise und Kostenallokationen</b> .....	507
1. Überblick .....	509
2. Funktionen von Verrechnungspreisen .....	512
3. Typen von Verrechnungspreisen .....	516
3.1. Marktorientierte Verrechnungspreise .....	517
3.2. Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	524
3.3. Verrechnungspreise als Verhandlungsergebnis .....	535
4. Verrechnungspreise und Risikoteilung .....	540
5. Verrechnungspreise und asymmetrische Information .....	542
6. Kostenallokationen .....	547
6.1. "Gerechte" Kostenallokationen .....	548
6.2. Kostenallokationen zur Verhaltenssteuerung .....	554
6.3. Kapazitätsdimensionierung .....	557
7. Zusammenfassung .....	561
Fragen .....	562
Probleme .....	563
Literaturempfehlungen .....	566
Anhang: Berechnung der <i>second best</i> -Lösung der Verrechnungspreise bei Informationsasymmetrie .....	567

## Teil IV: Systeme .....

## 12. Kapitel:

<b>Systeme der Kostenrechnung</b> .....	571
1. Einführung .....	574
2. Grenzplankostenrechnung .....	575
2.1. Grundlagen und Überblick .....	575

2.2. Bestimmung von Planpreisen .....	578
2.3. Planung der Einzelkosten .....	580
2.4. Planung der Gemeinkosten .....	585
2.5. Kostenträgerstückrechnung .....	600
2.6. Erlösrechnung .....	601
2.7. Ergebnisrechnung .....	604
3. Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	608
3.1. Grundlagen .....	608
3.2. Bezugsobjekte und Identitätsprinzip .....	609
3.3. Grundrechnungen und Sonderrechnungen .....	612
3.4. Diskussion .....	618
4. Zusammenfassung .....	620
Fragen .....	622
Probleme .....	623
Literaturempfehlungen .....	628
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>629</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>649</b>