

# Inhaltsübersicht

1. Einleitung und Überblick .....	1
<b>Teil I: Entscheidungsrechnungen .....</b>	<b>13</b>
2. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung .....	15
3. Produktionsprogrammentscheidungen .....	73
4. Preisentscheidungen .....	143
5. Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....	199
6. Strategische Entscheidungen .....	251
<b>Teil II: Kontrollrechnungen .....</b>	<b>307</b>
7. Kontrolle – Methoden .....	309
8. Kontrolle – Auswertungen .....	355
<b>Teil III: Koordinationsrechnungen .....</b>	<b>397</b>
9. Koordination, Budgetierung und Anreize .....	399
10. Investitionsbudgetierung .....	443
11. Verrechnungspreise und Kostenallokationen .....	499
<b>Teil IV: Systeme .....</b>	<b>561</b>
12. Systeme der Kostenrechnung .....	563
 Literaturverzeichnis .....	621
Stichwortverzeichnis .....	641

# Inhaltsverzeichnis

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

## 1. Kapitel:

<b>Einleitung und Überblick .....</b>	1
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>	13
--	----

## 2. Kapitel:

<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung .....</b>	15
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 und Gewinnfunktionen .....	82
1.4. Restriktionstypen .....	83
1.5. Grundmodell der "reinen" Produktionsprogrammplanung .....	86
2. Produktionsprogrammplanung ohne Verfahrenswahl .....	87
2.1. Ausgangsbeispiel .....	87
2.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	88
2.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	92
2.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	99
3. Opportunitätskosten und Entscheidungsfindung .....	111
3.1. Begriffliche Grundlagen .....	111
3.2. Inputbezogene Opportunitätskosten und outputbezogene Optimalkosten .....	112
3.3. Outputbezogene Alternativkosten .....	116
4. Einbeziehung der Verfahrenswahl .....	119
4.1. Modifizierung des bisherigen Szenarios .....	119
4.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	121
4.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	122
4.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	125
5. Eigenfertigung <i>versus</i> Fremdbezug .....	131
5.1. Grundlagen .....	131
5.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	132
5.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion .....	133
5.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen .....	136
6. Zusammenfassung .....	136
Fragen .....	138
Probleme .....	139
Literaturempfehlungen .....	142
<b>4. Kapitel:</b>	
<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.	Längerfristige 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

## 5. Kapitel:

	Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit .....	199
1.	Einführung .....	202
2.	Break Even-Analysen .....	203
2.1.	Grundsätzliches .....	203
2.2.	Break Even-Analyse im Einproduktfall .....	205
2.3.	Sicherheitskoeffizient und Operating Leverage .....	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 .....	239
4.	Zusammenfassung .....	244
	Fragen .....	246
	Probleme .....	247
	Literaturempfehlungen .....	249

<b>6. Kapitel:</b>	
<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	287
4.1. Zielkosten und ihre Ermittlung	287
4.2. Erreichung der Zielkosten	289
5. Lebenszykluskostenrechnung	292
5.1. Produktlebenszyklen	293
5.2. Verrechnung der Vorlaufkosten und Nachlaufkosten	293
5.3. Verschiebung von Kosten zwischen den Lebenszyklusphasen	297
6. Zusammenfassung	299
Fragen	300
Probleme	301
Literaturempfehlungen	305

## Teil II: Kontrollrechnungen ..... 307

<b>7. Kapitel:</b>	
<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
 <b>8. Kapitel:</b>	
<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 .....	370
4. Auswertung von absichtlich verursachten Abweichungen .....	379
4.1. Ein Agency Modell .....	379
4.2. Auswertungsstrategien im Agency Modell .....	385
5. Zusammenfassung .....	389
Fragen .....	390
Probleme .....	391
Literaturempfehlungen .....	393
Anhang: Berechnungen .....	394
 <b>Teil III: Koordinationsrechnungen</b> .....	397
 <b>9. Kapitel:</b>	
<b>Koordination, Budgetierung und Anreize</b> .....	399
1. Einführung .....	402
1.1. Koordinationsprobleme .....	402
1.2. Sachliche Koordination .....	403
1.3. Personelle Koordination .....	405

2.	Budgetierung und Managementbeurteilung .....	411
2.1.	Grundlagen .....	411
2.2.	Ein einfaches Modell der Gewinnbudgetierung .....	414
2.3.	Die <i>first best</i> -Lösung .....	417
2.4.	Budgetinduzierte Motivationswirkungen .....	419
3.	Die Rolle der Partizipation bei der Budgetierung .....	420
3.1.	Partizipationsvarianten .....	420
3.2.	<i>top down</i> -Budgetierung .....	423
3.3.	<i>bottom up</i> -Budgetierung .....	430
3.4.	Budgetierung im Gegenstromverfahren .....	433
3.5.	Diskussion der Ergebnisse .....	435
4.	Zusammenfassung .....	438
	Fragen .....	440
	Probleme .....	440
	Literaturempfehlungen .....	442

<b>10. Kapitel:</b>		
<b>Investitionsbudgetierung .....</b>		<b>443</b>
1.	Einführung .....	446
2.	Grundlegende Lösungsstruktur .....	448
2.1.	Die <i>first best</i> -Lösung .....	448
2.2.	Äquivalenzdarstellungen des Problems .....	452
2.3.	Alternative Problemkonstellationen bei asymmetrischer Information .....	454
3.	Konstellation 1: Ausreichende Finanzmittel, rein finanzielle Managerinteressen .....	455
3.1.	Das Entlohnungsschema .....	455
3.2.	Residualgewinn .....	456
3.3.	Return on Investment ( <i>ROI</i> ) .....	460
4.	Konstellation 2: Ausreichende Finanzmittel, finanzielle und nichtfinanzielle Managerinteressen .....	465
5.	Konstellation 3: Knappe Finanzmittel, rein finanzielle Managerinteressen .....	470
5.1.	Grundlagen .....	470
5.2.	<i>Weitzman</i> -Schema .....	472
5.3.	<i>Profit Sharing</i> .....	477
5.4.	<i>Groves</i> -Schema .....	482
6.	Konstellation 4: Knappe Finanzmittel, finanzielle und nichtfinanzielle Managerinteressen .....	486
7.	Diskussion .....	489

8. Zusammenfassung .....	489
Fragen .....	491
Probleme .....	492
Literaturempfehlungen .....	495
Anhang: <i>Weitzman-Schema bei risikobehaftetem Ergebnis</i> .....	495
<b>11. Kapitel:</b>	
<b>Verrechnungspreise und Kostenallokationen</b> .....	499
1. Überblick .....	501
2. Funktionen von Verrechnungspreisen .....	504
3. Typen von Verrechnungspreisen .....	508
3.1. Marktorientierte Verrechnungspreise .....	509
3.2. Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	516
3.3. Verrechnungspreise als Verhandlungsergebnis .....	527
4. Verrechnungspreise und Risikoteilung .....	532
5. Verrechnungspreise und asymmetrische Information .....	534
6. Kostenallokationen .....	540
6.1. "Gerechte" Kostenallokationen .....	540
6.2. Kostenallokationen bei Kapazitätsbeschränkungen .....	546
6.3. Kapazitätsdimensionierung .....	548
7. Zusammenfassung .....	552
Fragen .....	554
Probleme .....	555
Literaturempfehlungen .....	558
Anhang: Berechnung der <i>second best</i> -Lösung der Verrechnungspreise bei Informationsasymmetrie .....	558
<b>Teil IV: Systeme</b> .....	561
<b>12. Kapitel:</b>	
<b>Systeme der Kostenrechnung</b> .....	563
1. Einführung .....	566
2. Grenzplankostenrechnung .....	567
2.1. Grundlagen und Überblick .....	567
2.2. Bestimmung von Planpreisen .....	570
2.3. Planung der Einzelkosten .....	572
2.4. Planung der Gemeinkosten .....	577
2.5. Kostenträgerstückrechnung .....	592

2.6. Erlösrechnung .....	593
2.7. Ergebnisrechnung .....	596
3. Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	600
3.1. Grundlagen .....	600
3.2. Bezugsobjekte und Identitätsprinzip .....	601
3.3. Grundrechnungen und Sonderrechnungen .....	604
3.4. Diskussion .....	610
4. Zusammenfassung .....	612
Fragen .....	614
Probleme .....	615
Literaturempfehlungen .....	620
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>621</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>641</b>