

Ralf Ewert  
Alfred Wagenhofer

# Interne Unternehmens- rechnung

Sechste, überarbeitete Auflage  
mit 48 Abbildungen  
und 37 Tabellen

4y Springer

# Inhaltsübersicht

1. Einleitung und Überblick.....	1
<b>Teil I: Entscheidungsrechnungen</b> .....	23
2. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung.....	25
3. Produktionsprogrammentscheidungen.....	79
4. Preisentscheidungen.....	131
5. Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit.....	193
6. Kostenmanagement.....	251
<b>Teil II: Kontrollrechnungen</b> .....	311
7. Kontrollrechnungen.....	313
<b>Teil III: Koordinationsrechnungen</b> .....	397
8. Koordination, Budgetierung und Anreize.....	399
9. Investitionscontrolling.....	465
10. Kennzahlen als Performancemaße.....	523
11. Verrechnungspreise und Kostenallokationen.....	575
<b>Teil IV: Systeme</b> .....	649
12. Systeme der Kostenrechnung.....	651
Literaturverzeichnis.....	723
Stichwortverzeichnis.....	747

# Inhaltsverzeichnis

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

## 1. Kapitel:

<b>Einleitung und Überblick.....</b>	<b>1</b>
1. Interne Unternehmensrechnung.....	4
1.1. Inhalt der Unternehmensrechnung.....	4
1.2. Entscheidungsfunktion der internen Unternehmensrechnung.....	7
1.3. Verhaltenssteuerungsfunktion der internen Unternehmensrechnung.....	8
1.4. Schwerpunkte dieses Buches.....	11
2. Aufbau dieses Buches.....	13
2.1. Inhaltlicher Aufbau.....	13
2.2. Formaler Aufbau.....	16
2.3. Verwendung des Buches.....	17
2.4. Ergänzende Materialien.....	19
3. Zusammenfassung.....	19
Fragen.....	20
Probleme.....	20
Literaturempfehlungen.....	22

Teil I: Entscheidungsrechnungen.....	23
--------------------------------------	----

## 2. Kapitel:

<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung.....</b>	<b>25</b>
1. Einführung.....	28
2. Entscheidungstheoretische Grundlagen.....	30
2.1. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie.....	30
2.2. Entscheidungsrechnungen und Kosten-Leistungs-Konzeption I.....	35
2.3. Die Notwendigkeit von Vereinfachungen.....	38
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.....	55
4.1. Kosten-Leistungs-Konzeption III.....	55
4.2. Kurzfristig und langfristig wirksame Entscheidungen.....	57
4.3. Orientierung an Güterverbräuchen und Gütererstellungen.....	63
5.    Zusammenhang zwischen Rechengrößen: Das Zücfé-Theorem.....	65
6.    Zusammenfassung.....	71
Fragen.....	73
Probleme.....	74
Literaturempfehlungen.....	76
Anhang: Beweis des Zücfé-Theorems.....	77
<b>3. Kapitel:</b>	
<b>Produktionsprogrammentscheidungen.....</b>	<b>79</b>
1.    Grundlagen.....	82
1.1. Vorbemerkungen und Annahmen.....	82
1.2. Das Vollkostenproblem.....	84
1.3. Deckungsbeiträge, Gewinnfunktionen und Restriktionstypen.....	88
1.4. Grundmodell der „reinen“ Produktionsprogrammplanung.....	90
2.    Produktionsprogrammplanung in verschiedenen Szenarien.....	91
2.1. Ausgangsbeispiel.....	92
2.2. Keine wirksame Mehrproduktrestriktion.....	92
2.3. Eine wirksame Mehrproduktrestriktion.....	96
2.4. Mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen.....	107
3.    Opportunitätskosten und Entscheidungsfindung.....	117
3.1. Begriffliche Grundlagen.....	117
3.2. Inputbezogene Opportunitätskosten.....	118
3.3. Outputbezogene Optimalkosten.....	120
3.4. Outputbezogene Alternativkosten.....	122
4.    Zusammenfassung.....	125
Fragen.....	125
Probleme.....	126
Literaturempfehlungen.....	129
<b>4. Kapitel:</b>	
<b>Preisentscheidungen.....</b>	<b>131</b>
1.    Kosten als Grundlage von Preisentscheidungen.....	134
2.    Preisgrenzen.....	136
2.1. Überblick.....	136

2.2. Kurzfristige Preisuntergrenzen - Grundlagen.....	137
2.3. Kurzfristige Preisuntergrenzen bei potentiellen Engpässen.....	143
2.4. Längerfristige Preisuntergrenzen.....	150
2.5. Preisobergrenzen.....	154
3. Optimale Preise.....	158
3.1. Das Grundmodell.....	158
3.2. Längerfristig optimale Preise.....	162
3.3. Dynamische Preisstrategien.....	167
3.4. Interdependenzen zwischen Produkten.....	173
3.5. Konkurrenzreaktionen.....	178
4. Zusammenfassung.....	182
Fragen.....	183
Probleme.....	184
Literaturempfehlungen.....	189
Anhang: Ermittlung des optimalen Angebotspreises einer Ausschreibung.....	189

## 5. Kapitel:

<b>Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit.....</b>	<b>193</b>
1. Einführung.....	196
2. Break Even-Analysen.....	198
2.1. Grundsätzliches.....	198
2.2. Break Even-Analyse im Einproduktfall.....	199
2.3. Sicherheitskoeffizient und <i>Operating Leverage</i> .....	202
2.4. Stochastische Break Even-Analyse im Einproduktfall.....	205
2.5. Break Even-Analyse im Mehrproduktfall.....	211
2.6. Ergebnis.....	217
3. Programmplanung bei Risiko.....	217
3.1. Annahmen und Vorgehensweise.....	217
3.2. Börsennotierte Unternehmen: Marktwertmaximierung.....	219
3.3. Nicht börsennotierte Unternehmen ohne Portfeuillewahl: Maximierung des Erwartungsnutzens.....	226
3.4. Nicht börsennotierte Unternehmen mit Portfeuillewahl: <i>Virtuelle</i> Marktwertmaximierung.....	237
4. Zusammenfassung.....	242
Fragen.....	244
Probleme.....	245
Literaturempfehlungen.....	249

**6. Kapitel:**

<b>Kostenmanagement</b> .....	251
1. Inhalte des Kostenmanagements.....	254
2. Strategieorientiertes Kostenmanagement.....	257
2.1. Kostenrechnung und Unternehmensstrategie.....	257
2.2. Wertkettenanalyse.....	259
2.3. Strategische Kostenanalyse.....	262
2.4. Berücksichtigung von Branchenstrukturinformationen.....	266
3. Prozeßkostenrechnung und Kostenmanagement.....	271
3.1. Einsatzmöglichkeiten der Prozeßkostenrechnung.....	271
3.2. Gemeinkostenmanagement.....	272
3.3. Strategische Kalkulation.....	275
3.4. Kundenprofitabilitätsanalyse.....	284
4. <i>Target Costing</i> .....	286
4.1. Zielkosten und ihre Ermittlung.....	286
4.2. Erreichung der Zielkosten.....	289
4.3. Diskussion.....	293
5. Lebenszykluskostenrechnung.....	297
5.1. Produktlebenszyklen.....	297
5.2. Konzeptionen von Lebenszykluskostenrechnungen.....	298
5.3. Verschiebung von Kosten zwischen den Lebenszyklusphasen.....	303
6. Zusammenfassung.....	304
Fragen.....	306
Probleme.....	307
Literaturempfehlungen.....	309
Teil II: Kontrollrechnungen.....	311

**7. Kapitel:**

<b>Kontrollrechnungen</b> .....	313
1. Abweichungsursachen und Funktionen der Kontrolle.....	316
1.1. Abweichungsursachen.....	317
1.2. Funktionen der Kontrolle.....	318
1.3. Auswertungsmöglichkeiten.....	321
2. Grundsätzliche Konzeption von Kontrollrechnungen.....	323
2.1. Aufstellung des Kontrollfeldes.....	323
2.2. Bestimmung der Sollgrößen.....	324
2.3. Bestimmung der Istgrößen.....	327
3. Möglichkeiten von Abweichungsanalysen.....	328
3.1. Das Bezugssystem.....	328

3.2. Die verursachungsgerechte Aufspaltung der Gesamtabweichung	330
3.3. Methoden der Abweichungsanalyse	335
3.4. Wahl der zweckmäßigen Methode	340
4. Typische Abweichungen bei der Kosten- und Erlöskontrolle	346
4.1. Kostenkontrolle	346
4.2. Erlöskontrolle	354
5. Planungskontrolle	360
6. Auswertung von unbeabsichtigten Abweichungen	363
6.1. Statistische Modelle	364
6.2. Modelle mit Kosten und Nutzen der Auswertung	366
7. Auswertung von beabsichtigten Abweichungen	372
7.1. Ein Agency-Modell	373
7.2. Abweichungsanalyse im Agency-Modell	378
7.3. Auswertungsstrategien im Agency-Modell	382
8. Zusammenfassung	387
Fragen	389
Probleme	390
Literaturempfehlungen	395
 Teil III: Koordinationsrechnungen	 397

## 8. Kapitel:

<b>Koordination, Budgetierung und Anreize</b>	399
1. Einführung	402
1.1. Koordinationsprobleme	402
1.2. Sachliche Koordination	402
1.3. Personelle Koordination	406
2. Budgetierung und Managementbeurteilung	414
2.1. Grundlagen	414
2.2. Funktionen der Budgetierung	415
3. Das <i>master budget</i>	418
3.1. Vorgehensweise	418
3.2. Ein Beispiel	419
4. Budgetsysteme und Berichterstattung	423
4.1. <i>Weitzman-Schema</i>	423
4.2. Anreizschema nach <i>Osband</i> und <i>Reichelstein</i>	428
4.3. Das Offenlegungsprinzip	430
5. Partizipation in der Budgetierung	434
5.1. Partizipationsgrade	434
5.2. Modellannahmen	435

5.3. Die <i>first best-Lösung</i> .....	438
5.4. Die <i>second best-Lösung</i> .....	440
5.5. Vorteilhaftigkeit von Partizipationsvarianten.....	444
5.6. Partizipationsvarianten bei unsicheren Kostenstrukturen.....	448
6. Zusammenfassung.....	452
Fragen.....	454
Probleme.....	455
Literaturempfehlungen.....	458
Anhang 1: <i>Weitzman-Schema</i> . bei risikobehaftetem Ergebnis.....	459
Anhang 2: Wahrheitsgemäße Berichterstattung beim Menü linearer Verträge und einer stetigen Zustandsvariablen.....	< 461
<b>9. Kapitel:</b>	
<b>Investitionscontrolling</b> .....	465
1. Einführung.....	468
2. Optimale Investitionsprogramme.....	469
2.1. Modellbeschreibung.....	469
2.2. Die <i>first best-Lösung</i> .....	471
2.3. Äquivalenzdarstellungen.....	476
2.4. Weitere Vorgehensweise.....	478
3. Beurteilungsgrößen bei ausreichenden Finanzmitteln.....	479
3.1. Gewinn.....	480
3.2. Residualgewinn.....	481
3.3. Kapitalrentabilitätsgrößen.....	486
4. Beurteilungsgrößen bei knappen Finanzmitteln.....	491
4.1. Grundlagen.....	491
4.2. Versagen individueller Anreizschemata.....	494
4.3. Gewinnbeteiligung.....	497
4.4. Groves-Schema.....	501
5. Beurteilungsgrößen bei Ressourcenpräferenzen der Manager.....	505
5.1. Ressourcenpräferenzen und ausreichende Finanzmittel.....	506
5.2. Ressourcenpräferenzen und knappe Finanzmittel.....	514
6. Zusammenfassung.....	516
Fragen.....	518
Probleme.....	519
Literaturempfehlungen.....	521
<b>10. Kapitel:</b>	
<b>Keimzahlen als Performancemaße</b> .....	523
1. Funktionen von Kennzahlen.....	525



2.	Konzeptionen von Erfolgskennzahlen .....	528
3.	Rentabilitätskennzahlen.....	532
	3.1. <i>Return on Investment-Keimzahlen</i> .....	532
	3.2. Cash flow-basierte Rentabilitätskennzahlen.....	536
4.	Wertbeitragskennzahlen.....	539
	4.1. Residualgewinn.....	539
	4.2. Residualgewinn und mehrperiodige Investitionsprojekte.....	545
	4.3. Cash flow-basierte Wertbeitragskennzahlen.....	555
5.	Nichtfinanzielle Kennzahlen.....	559
	5.1. Wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen.....	560
	5.2. <i>BalancedScorecard</i> .....	564
6.	Zusammenfassung.....	567
	Fragen.....	569
	Probleme.....	570
	Literaturempfehlungen.....	573

## 11. Kapitel:

### Verrechnungspreise und Kostenallokationen..... 575

1.	Funktionen und Typen von Verrechnungspreisen.....	577
	1.1. Grundlagen.....	577
	1.2. Funktionen.....	579
	1.3. Typen von Verrechnungspreisen.....	585
	1.4. Organisatorische Rahmenbedingungen.....	586
2.	Marktorientierte Verrechnungspreise.....	588
	2.1. Anwendbarkeit des Marktpreises als Verrechnungspreis.....	588
	2.2. Modifizierter Marktpreis.....	594
3.	Kostenorientierte Verrechnungspreise.....	596
	3.1. Istkosten oder Standardkosten.....	596
	3.2. Grenzkosten als Verrechnungspreis.....	597
	3.3. Vollkosten als Verrechnungspreis.....	603
4.	Zweistufige Verrechnungspreise.....	607
	3.5. Vollkosten plus Gewinnaufschlag als Verrechnungspreis.....	609
	3.6. Duale Verrechnungspreise.....	615
5.	Verhandelte Verrechnungspreise.....	618
	4.1. Wirkungen von verhandelten Verrechnungspreisen.....	618
	4.2. Ein <i>hold</i> «p-Modell.....	622
6.	Verhaltenssteuerung durch Verrechnungspreise.....	626
	5.1. Grundlagen.....	626
	5.2. Kostenmanagement und Durchsetzung von Unternehmensstrategien....	627
	5.3. Koordination von Preisentscheidungen.....	628

5.4. Strategische Verrechnungspreise . . . . .	632
5.5. Kapazitätsdimensionierung.....	635
6. Zusammenfassung.....	639
Fragen.....	641
Probleme.....	642
Literaturempfehlungen.....	646
Anhang: Berechnung der <i>second best-lösung</i> der Verrechnungspreise bei Informationsasymmetrie.....	647
 Teil IV: Systeme.....	 649
 <b>12. Kapitel:</b>	
<b>Systeme der Kostenrechnung</b> .....	<b>651</b>
1. Einführung.....	654
2. Grenzplankostenrechnung.....	656
2.1. Grundlagen und Überblick.....	656
2.2. Bestimmung von Planpreisen.....	659
2.3. Planung der Einzelkosten.....	661
2.4. Planung der Gemeinkosten.....	666
2.5. Kostenträgerstückrechnung.....	680
2.6. Erlösrechnung.....	682
2.7. Ergebnisrechnung.....	686
3. Prozeßkostenrechnung.....	689
3.1. Einführung.....	689
3.2. Vorgehensweise.....	690
3.3. Beurteilung ....:	697
4. Relative Einzelkosten-und Deckungsbeitragsrechnung.....	699
4.1. Grundlagen.....	699
4.2. Bezugsobjekte und Identitätsprinzip.....	700
4.3. Grundrechnungen und Sonderrechnungen ....:	704
4.4. Diskussion.....	711
5. Zusammenfassung.....	713
Fragen.....	715
Probleme.....	716
Literaturempfehlungen.....	722
 <b>Literaturverzeichnis</b> .....	 <b>723</b>
 <b>Stichwortverzeichnis</b> .....	 <b>747</b>