
Ralf Ewert · Alfred Wagenhofer

Interne Unternehmensrechnung

8. Auflage

 Springer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Die Autoren	XVII
Symbolverzeichnis	XIX

1. Kapitel:

Einleitung und Überblick	1
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:

Die Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung	27
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

3. Kapitel:

Produktionsprogrammentscheidungen	71
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

4. Kapitel:

Preisentscheidungen	121
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
5. Kapitel:	
Entscheidungsrechnungen bei Unsicherheit	179
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:

Kostenmanagement	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

Teil II: Kontrollrechnungen 295**7. Kapitel:**

Kontrollrechnungen	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:

Koordination, Budgetierung und Anreize	385
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
9. Kapitel:	
Investitionscontrolling	453
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
10. Kapitel:	
Kennzahlen als Performancemaße	511
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:

	Verrechnungspreise und Kostenallokationen	565
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
Teil IV: Systeme	633
12. Kapitel:	
Systeme der Kostenrechnung	635
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
Literaturverzeichnis	707
Stichwortverzeichnis	731