

# Deckungsbeitrags management

von

Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>.V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>XVII</b>
<b>I.Teil: Grundlagen und Konzepte</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>O.Einführung</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>1. Grundzüge der Deckungsbeitragsrechnung im Überblick</b> . . . . .	<b>9</b>
1.1 Problemdarstellung anhand eines Fallbeispiels . . . . .	9
1.1.1 Die Ausgangssituation . . . . .	9
1.1.2 Die Kalkulation des W. . . . .	11
1.1.3 Die verschiedenen Preissetzungsmöglichkeiten des W. . . . .	13
1.2 Die Vollkostenrechnung . . . . .	18
1.2.1 Die Schlüsselungsproblematik . . . . .	18
1.2.2 Ausgestaltungen der Vollkostenrechnung . . . . .	18
1.2.3 Grundlegende Kritik der Vollkostenrechnung . . . . .	20
1.3 Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung nach <i>Riebet</i> . . . . .	27
1.3.1 Auswertungsmöglichkeiten . . . . .	27
1.3.2 Die Grundrechnung . . . . .	31
1.3.3 Kritik an <i>Riebeis</i> Rechnungssystem . . . . .	34
1.4 Direct-Costing . . . . .	39
1.4.1 Auswertungsziele im Direct-Costing . . . . .	39
1.4.2 Annahmen über das Kostenverhalten . . . . .	42
1.4.3 Kritik am Direct-Costing . . . . .	46
1.5 Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	47
1.5.1 Grundgedanken der Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	47
1.5.2 Vorgehensweise . . . . .	48
1.5.3 Kritik an der Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	51
1.6 Weitere Rechnungskonzepte . . . . .	53
1.7 Kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	56
1.7.1 Auswertungsziele der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	56
1.7.2 Überblick über das Gesamtkosten- und das Umsatzkostenverfahren . . . . .	57

1.7.3 Bestandsveränderungen im Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren. . . . .	60
1.7.4 Kritik . . . . .	61
1.7.5 Ein zusammenfassendes Beispiel . . . . .	63
1.8 Entwicklungslinien im internen Rechnungswesen: 20 zusammenfassende Thesen. . . . .	68
<b>2. Bausteine der Grenzplankostenrechnung</b> . . . . .	77
2.1 Entwicklungen der Grenzplankostenrechnung . . . . .	77
2.1.1 Grundkonzept . . . . .	77
2.1.2 Vorläufer der Grenzplankostenrechnung . . . . .	80
2.2 Methodik der Grenzplankostenrechnung . . . . .	83
2.2.1 Kostenplanung . . . . .	83
2.2.2 Kostenverrechnung . . . . .	85
2.2.3 Zusammenfassung . . . . .	88
2.3 Grenzen der Grenzplankostenrechnung . . . . .	88
2.3.1 Kostenverlauf . . . . .	88
2.3.2 Kostenermittlung und-schlüsselung . . . . .	92
2.3.3 Erlösponente . . . . .	92
2.4 Ein Zwischenfazit . . . . .	94
<b>3. Die Entscheidung für ein Rechnungssystem</b> . . . . .	95
3.1 Ein Kriterienkatalog . . . . .	95
3.1.1 Oberkriterien . . . . .	95
3.1.2 Zwischenkriterien . . . . .	97
3.1.3 Unterkriterien . . . . .	97
3.1.4 Entscheidungshilfen . . . . .	103
3.1.5 Empirische Ergebnisse . . . . .	106
3.2 Praktische Entscheidungen . . . . .	108
3.2.1 Wichtige empirische Fragestellungen . . . . .	108
3.2.2 Heranziehung von Informationsquellen . . . . .	109
3.2.3 Teams und Gruppen . . . . .	HO
3.2.4 Beachtung verschiedener Rechnungskonzepte . . . . .	111
3.2.5 Entscheidungsphasen . . . . .	113
3.2.6 Realisation . . . . .	114
3.2.7 Typische Entscheidungen für ein Rechnungskonzept . . . . .	115
3.3 Ergänzungsmöglichkeiten für bestehende Rechnungssysteme . . . . .	116

<b>4. Empirische Ergebnisse: Rechnungssysteme in der Praxis</b>	.120
4.1 Akzeptanz und Einsatz einzelner Rechnungssysteme	.120
4.2 Künftige Anforderungswünsche der Unternehmenspraxis	.123
4.3 Zusammenfassung	.125
 <b>2. Teil: Anwendung des Rechnungswesens</b>	 .127
 <b>5. Internes Rechnungswesen in verschiedenen Unternehmensfunktionen und Entscheidungsfeldern</b>	 .127
5.1 Preismanagement	.127
5.1.1 Grundsätzliche Einflußgrößen bei der Preisgestaltung	.127
5.1.2 Einzelne Sonderfälle der Preisfindung	.133
5.1.3 Preisentscheidungsarten	.138
5.1.4 Kürzerfristige Preisuntergrenzen	.140
5.1.5 Längerfristige Preisuntergrenzen	.147
5.1.6 Kalkulatorischer Ausgleich	.151
5.1.7 Zusammenfassende Beispiele	.154
5.2 Beschäftigung und Auftrag	.157
5.2.1 Verhandlungsführer und Verhandlungsverhalten	.157
5.2.2 Entscheidungs(ir)relevanz von Fix- und/oder Gemeinkosten	.160
5.2.3 Konsequenzen für die praktische Anwendung	.162
5.2.4 Der Einfluß von spezifischen Kosteninformationen auf Auftragsakquisitionen- und Preisentscheidungen	.165
5.2.5 Der Einfluß des generellen Rechnungssystems auf Auftragsakquisitionen- und Preisentscheidungen	.169
5.3 Strategie und Vertrieb	.171
5.3.1 Vertriebs- und Marketinginformationen	.171
5.3.2 Außendienststeuerung	.177
5.3.3 Strategische Markterweiterung	.179
5.3.4 Strategische Planung	.182
5.4 Sortiment und Leistungsprogramm	.189
5.4.1 Break-Even-Analyse	.189
5.4.2 Sortimentsstrukturpolitik: Elimination und Einführung	.193
5.4.3 Sortimentsbezogene Kennzahlen	.199
5.4.4 Sortimentsnahe Einzelentscheidungen	.202
5.5 Make-or-Buy	.205
5.5.1 Typologisierung von Make-or-Buy-Entscheidungen	.205

5.5.2 Die Bedeutung des Rechnungswesens bei Make-or-Buy-Entscheidungen. . . . .	210
5.6 CIM-Anwendungen. . . . .	214
5.6.1 Überblick: Einbindung eines Rechnungssystems in die CIM-Konzeption. . . . .	214
5.6.2 Der Rechnungswesenbezug einzelner CIM-Komponenten. . . . .	219
5.7 Forschung und Entwicklung. . . . .	223
5.7.1 Das Grundproblem: Die FuE-Effizienz. . . . .	223
5.7.2. Einzelne Methoden der FuE-Kosten-und-Leistungsschätzung. . . . .	227
5.8 Personalbereich und unternehmensinterne Dienstleistungen. . . . .	238
5.8.1 Personalkosten und-Controlling. . . . .	238
5.8.2 Beispiele für die Rechnungswesenanwendung im Personalbereich. . . . .	245
5.8.3 Unternehmensinterne Dienstleistungen. . . . .	249
<b>6. Internes Rechnungswesen in branchenbezogenen Ausgestaltungen und Anwendungen. . . . .</b>	<b>254</b>
6.1 Branchentypologie. . . . .	254
6.2 Fertigungsintensive Industrien. . . . .	255
6.2.1 Maschinenstundensätze und Kostenplatzrechnung. . . . .	255
6.2.2 Verfahrenswahl. . . . .	259
6.2.3. Auftragskalkulation. . . . .	262
6.2.4 Einige Beispiele aus verschiedenen Branchen. . . . .	266
6.3 Konsumgüterindustrie. . . . .	268
6.3.1 Rechnungswesen und Marktspezifika. . . . .	268
6.3.2 Kommunikation. . . . .	271
6.4 Investitionsgüterindustrie. . . . .	273
6.4.1 Modulnkalkulation bei der Kostenschätzung. . . . .	273
6.4.2 Erlösschätzung. . . . .	278
6.5 Handwerksbetriebe. . . . .	282
6.5.1 Eignung der Voll- und Teilkostenrechnung für handwerksspezifische Entscheidungen. . . . .	282
6.5.2 Sinnvolle Teilkostenrechnungen. . . . .	284
6.6 Handel. . . . .	288
6.6.1 Auswahlprobleme des Rechnungssystems. . . . .	288
6.6.2 Rechnungswesenausgestaltungen im Handel. . . . .	292
6.7 Dienstleistungsunternehmen. . . . .	298
6.7.1 Rechnungswesenbezogene Besonderheiten des Dienstleistungssektors. . . . .	298

6.7.2 Einsatzmöglichkeiten alternativer Rechnungskonzepte. . . . .	299
6.7.3 Beispiele. . . . .	302
6.8 Öffentliche Institutionen und Unternehmen. . . . .	305
6.8.1 Rechnungswesenansätze im öffentlichen Bereich. . . . .	305
6.8.2 Beispiel: Hochschulbereich. . . . .	308
6.8.3 Beispiel: Krankenhäuser. . . . .	308
6.8.4 Beispiel: Leitungsgebundene Versorgungswirtschaft. . . . .	310
6.8.5 Beispiel: <i>Deutsche Bundespost</i> . . . . .	311
<b>7. Controllingbausteine. . . . .</b>	<b>322</b>
7.1 Überblick über Controllingansätze. . . . .	322
7.2 Rechnungsweseneinsatz im Controlling. . . . .	332
7.2.1 Kennzahlenmanagement. . . . .	332
7.2.2 Erfolgs- und insbesondere Kostenmanagement. . . . .	338
7.3 Controllingsoftware in praktischer Anwendung. . . . .	341
7.3.1 Datenbank-, Methodenbank-und Softwareanforderungen. . . . .	341
7.3.2 Ein Beispiel. . . . .	348
7.3.3 Zukunftsentwicklungen. . . . .	351
<b>8. Unternehmensinterne Rechnungskonzepte für das externe Rechnungswesen . . . .</b>	<b>354</b>
8.1 Verbindung von internem und externem Rechenwerk. . . . .	454
8.2 Bewertungsvorschriften für selbsterstellte Wirtschaftsgüter. . . . .	355
8.2.1 Grundprobleme. . . . .	355
8.2.2 Die Bedeutung einzelner Rechnungskonzepte. . . . .	357
<b>9. Die Zukunft. . . . .</b>	<b>363</b>
<b>3. Teil: Fallstudien. . . . .</b>	<b>365</b>
<b>10. Rechnungswesentraining mittels Fallstudien. . . . .</b>	<b>365</b>
10.1 Einführung in die Fallstudien. . . . .	365
10.2 Fallstudie: Reihenfolgen-und Maschinenbelegungsplanung. . . . .	366
10.2.1 Einführung. . . . .	366
10.2.2 Fallsituation. . . . .	366
10.2.3 Aufgabenstellung. . . . .	367
10.2.4 Lösungsskizze. . . . .	376
10.3 Fallstudie: Netzplantechnik. . . . .	376
10.3.1 Einführung. . . . .	376

10.3.2 Fallsituation . . . . .	378
10.3.3 Aufgabenstellung . . . . .	378
10.3.4 Lösungsskizze. . . . .	378
10.4 Fallstudie: Außendienststeuerung und Tourenplanung . . . . .	382
10.4.1 Einführung . . . . .	382
10.4.2 Fallsituation. . . . .	383
10.4.3 Aufgabenstellung . . . . .	383
10.4.4 Lösungsskizze. . . . .	383
10.5 Fallstudie: Preispolitik bei Marktneuheiten. . . . .	390
10.5.1 Einführung . . . . .	390
10.5.2 Fallsituation . . . . .	391
10.5.3 Aufgabenstellung . . . . .	391
10.5.4 Lösungsskizze. . . . .	392
10.6 Fallstudie: Erfolgsstrukturierung mittels der Deckungsbeitragsflußrechnung und einer Erlösabweichungsanalyse . . . . .	400
10.6.1 Einführung . . . . .	400
10.6.2 Fallsituation. . . . .	400
10.6.3 Aufgabenstellung . . . . .	401
10.6.4 Lösungsskizze. . . . .	401
10.7 Fallstudie: FuE. . . . .	413
10.7.1 Einführung. . . . .	413
10.7.2 Fallsituation. . . . .	413
10.7.3 Aufgabenstellung . . . . .	414
10.7.4 Lösungsskizze. . . . .	414
10.8 Fallstudie: Aktivitätscontrolling und das Beispiel der Logistikrechnung . . . . .	420
10.8.1 Einführung . . . . .	420
10.8.2 Fallsituation. . . . .	420
10.8.3 Aufgabenstellung . . . . .	421
10.8.4 Lösungsskizze. . . . .	421
10.9 Fallstudie: Personalplanung . . . . .	433
10.9.1 Einführung . . . . .	433
10.9.2 Fallsituation. . . . .	433
10.9.3 Aufgabenstellung . . . . .	433
10.9.4 Lösungsskizze. . . . .	434
10.10 Fallstudie: Koordinationskostenrechnung . . . . .	438
10.10.1 Einführung . . . . .	438
10.10.2 Fallsituation . . . . .	438

10.10.3 Aufgabenstellung . . . . .	439
10.10.4 Lösungsskizze. . . . .	439
10.11 Fallstudie: Pools. . . . .	443
10.11.1 Einführung . . . . .	443
10.11.2 Fallsituation. . . . .	443
10.11.3 Aufgabenstellung . . . . .	444
10.11.4 Lösungsskizze. . . . .	444
10.12 Fallstudie: Kombination von Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	450
10.12.1 Einführung . . . . .	450
10.12.2 Fallsituation. . . . .	450
10.12.3 Aufgabenstellung. . . . .	453
10.12.4 Lösungsskizze. . . . .	453
10.13 Fallstudie: Verbundene Produktions-und Absatzprogrammplanung . . . . .	457
10.13.1 Einführung . . . . .	457
10.13.2 Fallsituation. . . . .	457
10.13.3 Aufgabenstellung. . . . .	457
10.13.4 Lösungsskizze. . . . .	458
10.14 Fallstudie: Dienstleistungsbewertung und Vergütungshöhenbestimmung seitens der Rechtsprechung - das Beispiel „Partnerserviceunternehmen" . . . . .	465
10.14.1 Einführung . . . . .	465
10.14.2 Fallsituation. . . . .	466
10.14.3 Aufgabenstellung. . . . .	467
10.14.4 Lösungsskizze. . . . .	468
10.15 Fallstudie: Controllingsystem und Controllingbaustein. . . . .	481
10.15.1 Einführung . . . . .	481
10.15.2 Fallsituation. . . . .	481
10.15.3 Aufgabenstellung. . . . .	482
10.15.4 Lösungsskizze. . . . .	482
Literaturverzeichnis. . . . .	497
Sachverzeichnis. . . . .	509