

Riebel · Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung

Paul Riebel

Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung

Grundfragen einer
markt- und entscheidungsorientierten
Unternehmensrechnung

7., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

GABLER

Riebel, Paul:

Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung : Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung / Paul Riebel. — 7., überarb. und wesentlich erw. Aufl. — Wiesbaden : Gabler, 1994

1. Auflage 1972
2. Auflage 1976
3. Auflage 1979
4. Auflage 1982
5. Auflage 1985
- Nachdruck 1986
6. Auflage 1990
7. Auflage 1994

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Silke Specht

Softcover reprint of the hardcover 7th edition 1994



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Satz: I. Junge, Düsseldorf

Bindung: Osswald & Co., Neustadt/Weinstraße

ISBN 978-3-322-96353-6 ISBN 978-3-322-96352-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-96352-9

Zum Konzept der „Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung“

„Einzelkostenrechnung“ und „(relative) Deckungsbeitragsrechnung“ sind verbreitete Kürzel für das „Rechnen mit relativen Einzelerlösen, Einzelkosten und Deckungsbeiträgen“, ein Konzept, das sich grundlegend von allen anderen Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung unterscheidet.

Es wurde — im Wechselspiel von theoretischer Reflexion und praktischer Erprobung — als markt- und entscheidungsorientierte oder aktivitäts- und finanzorientierte Erfolgsdifferenz- und -änderungsrechnung entworfen und zu einem allgemein anwendbaren Führungsinstrument ausgebaut.

Die Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ist *marktorientiert*, weil einerseits die retrograden Erfolgsdifferenzrechnungen vom Verkaufserlös ausgehen und andererseits auf die relevanten und aktuellen Preise im Absatz- und Beschaffungsmarkt abgestellt wird. Sie ist *entscheidungsorientiert* und damit handlungs- oder aktivitätsorientiert, weil die Entscheidungsalternativen und die zu ihrer Durchführung getroffenen Maßnahmen (Handlungen, Aktivitäten) als die eigentlichen Untersuchungsobjekte angesehen werden und weil im Rahmen problemadäquater Zurechnungs- und Abdeckungshierarchien nur jeweils solche Erlös- und Kosten-(Ausgaben-)teile einander gegenübergestellt werden, die auf dieselbe Entscheidung zurückgeführt werden können. Die verbleibende Erfolgsdifferenz gibt somit an, welche Änderung des Erfolgs auf die jeweilige Entscheidung, Ausführungsmaßnahme oder Einflußgröße zurückzuführen ist. Sie wird als *Deckungsbeitrag* bezeichnet, weil sie zur Deckung der gemeinsamen Kosten (Ausgaben) und zum Gewinn beiträgt.

Die Abkehr vom „wertmäßigen“ Kosten- und Leistungsbegriff und die Einführung des entscheidungsorientierten Kosten- und Erlösbegriffs, die an den Entgelten und noch disponiblen Zahlungen — unter Beachtung der zeitlichen Dimension — ausgerichtet sind, hat in der neueren Entwicklung die *Integration* mit der Mengen- und Kapazitätsrechnung, sowie der *Investitions-, Finanz- und Liquiditätsrechnung* geführt und damit die Ermittlung zeitlich strukturierter *Liquiditätsbeiträge* grundsätzlich ermöglicht. Damit ist der Weg zu einer ganzheitlichen Führungsrechnung weit vorangeschritten.

Die Idee *Schmalenbachs* einer Trennung zwischen der Datensammlung in einer zweckneutralen „Grundrechnung“ und darauf basierenden vielfältigen empfangen- und problemorientierten *Zweckrechnungen oder Auswertungsrechnungen* wurde von Anfang an aufgenommen und immer weiter ausgebaut. Diese Idee kann heute mit Hilfe relationaler Datenbanken, die durch Funktionen- und Methodenbanken zu ergänzen sind, am besten realisiert werden.

„Die Einzelkostenrechnung ist“, wie *Jürgen Weber* (1990) zusammenfassend feststellt, „ohne Zweifel das Kostenrechnungssystem, das zu der detailliertesten Abbildung der Realität im Rechnungswesen führt. Es zerschneidet keinerlei Kosten- und Erlösverbunde und sensibilisiert den Kostenrechner zusätzlich, die vielfältigen Verbundphänomene überhaupt erst einmal zu erkennen. Der Einzelkostenrechnung gelingt es, durch die Trennung von Kosten- bzw. Erlösdaten und Auswertungsmethoden, die erfaßten Daten universell auswertbar (zweckneutral) zu speichern, was zum einen ein hohes Maß an Auswertungsflexibilität, zum anderen ein im Vergleich zu anderen Kostenrechnungssystemen deutlich breiteres Auswertungsspektrum ermöglicht.“

Dank dieser Flexibilität und Systemoffenheit im Bereich der Datendifferenzierung und Klassifikation, Selektion und Verknüpfung, Modifikation und Weiterverrechnung bis zu standardisierten und individuellen Auswertungen ist das Konzept bei allen Wirtschaftszweigen, Betriebs- und Marktgegebenheiten anwendbar.

Das Konzept kann — weil nach dem Baukastenprinzip entworfen —

- ausschnitts- und stufenweise eingeführt und ausgebaut,
- auf die individuellen Informationsbedürfnisse, Betriebs- und Marktgegebenheiten ausgerichtet,
- flexibel an deren Änderungen sowie die Entwicklung der Informatik angepaßt werden.

Das Konzept beruht auf nur wenigen logisch abgesicherten Grundeinsichten und Prinzipien, die man lediglich konsequent und mit gesundem Menschenverstand auf die jeweiligen Gegebenheiten und

Fragestellungen anwenden muß. Schwierigkeiten bei der Umstellung haben allenfalls jene, die allzusehr den traditionellen Vorstellungen und Verfahrensweisen verhaftet sind.

Das theoretische Konzept der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ist nicht mehr umstritten; viele Begriffe und Elemente sind — teilweise unter terminologischer Modifikation — von anderen Systemen übernommen worden. Dagegen wird von Vertretern konkurrierender Systeme die Praktikabilität meines Konzepts oft in Frage gestellt.

Indessen sind bereits meiner ersten Veröffentlichung zum „Rechnen mit Einzelkosten- und Deckungsbeiträgen“ (1959) praktische Erprobungen vorausgegangen, die zu dauerhaften Anwendungen im betroffenen Konzern geführt haben. Seitdem ist es in vielen Unternehmen aller Wirtschaftszweige — oft zunächst in vereinfachter Form — schon eingeführt und wird dort weiter ausgebaut.

Auch in komplexen Unternehmen mit großen Datenvolumen ist die Wirtschaftlichkeit der Anwendung durch die Weiterentwicklung von Hard- und Software sowie der automatischen Datenerfassung im real-time Modus, Datenbankverwaltungssystemen und benutzerfreundlichen elektronischen Hilfen für die Auswertungsunterstützung erheblich gestiegen.

Auf absehbare Zeit werden von externen und internen Adressaten weiterhin Kosten- und Ergebnisrechnungen der gewohnten Art gefordert. Das ist — sogar in beliebigen Varianten — auf Basis standardisierter oder fallweiser Auswertungen echter Grundrechnungen möglich. Die jeweiligen speziellen Anforderungen können teils bei den aufzunehmenden Bezugsobjekten und Eigenschaften, teils über Methodenbanken weitgehend berücksichtigt werden. So können etwa mit dem Softwarepaket *SAP-RK* (1991) im System R2 als auch R3 sowohl bisher nicht übliche, beliebige Bezugsobjekte als auch äußerst flexibel definierbare Eigenschaftsfelder aufgenommen werden, um der Vieldimensionalität der Bezugsobjekte und Abbildungsgrößen weitgehend gerecht zu werden. Die erforderlichen Erweiterungen in den Stamm- und Bewegungsdaten können auch in bereits laufende Installationen, die z. B. an der Grenzplankostenrechnung orientiert sein mögen, aufgenommen werden, um eine Parallelität oder einen Übergang zu ermöglichen. Zudem können Mengen- und Wertdaten aus anderen SAP-Moduln auch im Dialog einbezogen werden.

In vielen Unternehmungen, die die Vorteile der Einzelkostenrechnung erkannt haben, zögert man oft mit der Einführung, weil das neue Konzept ein *völliges Umdenken* aller traditionell geschulten Mitarbeiter, die als „Produzenten“ oder „Konsumenten“ damit zu tun haben werden, voraussetzt.

Deshalb sucht man in der Praxis bisweilen nach Übergangslösungen, die von der traditionellen Denkweise und Terminologie noch nicht so weit entfernt sind, wie der heutige Stand der Deckungsbeitragsrechnung, die inzwischen zu einer ganz auf die Entscheidungen und Aktivitäten als den eigentlichen Kalkulationsobjekten abstellenden Potential-, Einnahmen- und Ausgabenänderungsrechnung ausgereift ist. Um diesem Bedürfnis der Praxis gerecht zu werden, liegt es nahe, die Entwicklung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung sowie ihre Lösung von der traditionellen Kosten- und Ergebnisrechnung gedanklich nachzuvollziehen und aus den im Laufe der Zeit in enger Verbindung mit der Praxis entwickelten Gestaltungsvorschlägen die angemessen erscheinenden herauszugreifen. Dem kommt entgegen, daß (1.) lange Zeit die praktischen Beispiele — und zum Teil auch die theoretischen Ansichten — aus vorhandenen Betriebsabrechnungen und Kostenträgerrechnungen entwickelt worden sind. (2.) Lassen die große Flexibilität und Offenheit es zu, zunächst mit einfacheren Lösungen zu beginnen — unter Beschränkung auf die wichtigsten Bezugsobjekte, Kostenkategorien und Einflußgrößen — und diesen „Basisansatz“ entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen zu verfeinern und zu erweitern. Freilich muß man sich — wie bei allen Vereinfachungen — dabei klar machen, welche Fehler gegenüber einer wirklichkeitsgerechteren Abbildung bewußt in Kauf genommen wurden und wie sich das auf die Aussagefähigkeit der Rechenergebnisse auswirkt. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, die Empfehlungen zur Reihenfolge der Lektüre und Handhabung dieser Aufsatzsammlung zu beachten.

Empfehlungen zur Reihenfolge der Lektüre und Nutzung des Werks

Beim vorliegenden Werk handelt es sich — wie bereits erwähnt — um eine der Entwicklung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung folgende Sammlung wesentlicher Beiträge des Verfassers. Dabei wurden verschiedene Problembereiche wiederholt aufgegriffen. Bei eventuellen Auffassungsunterschieden ist selbstverständlich die der jeweils neueren Veröffentlichung maßgeblich. Das wird in der Sekundärliteratur oft nicht beachtet. Um eine rationelle Nutzung des Werkes zu gewährleisten, ist es generell ratsam, bei den jeweils neuesten Beiträgen zum interessierenden Problemkreis zu beginnen. Auf dieser Grundlage kann dann auch die ältere Veröffentlichung anregend sein.

Einen leichtfaßlichen *Überblick über das Gesamtkonzept aus heutiger Sicht*, der auch als *Einführung* für Anfänger besonders geeignet ist, bietet Beitrag 29, der wegen seiner Bedeutung als Teil VI herausgestellt ist.

Ausgangsbasis des Konzepts ist die Grundaufgabe des Rechnungswesens, primär ein Führungsinstrument zu sein, das vor allem den Anforderungen der Betriebsdisposition oder Entscheidungsvorbereitung und der Betriebskontrolle dient, sekundär aber auch externen Anforderungen gerecht werden kann. In den beiden ersten Beiträgen werden aus den Anforderungen der Disposition und Kontrolle die Relativierung der Einzelkosten (Ausgaben) und der Ansatz einer mehrdimensionalen Datenbasis abgeleitet sowie Fragen einer „richtigen“ (wirklichkeitsnahen) und „genauen“ Abbildung in ihren Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit des Rechnungswesens aufgeworfen.

Fortgeschrittene und solche Leser, die primär am Konzept interessiert sind, um die Ansätze und Ergebnisse zu verstehen, können auch bei dem Beitrag 28 „Von der Kostenrechnung zur Führungsrechnung“ oder den enzyklopädischen Beiträgen 16 und 17 (nach dem Stand Ende der 70er Jahre) ansetzen und die Grundzüge der Weiterentwicklung an Hand der Beiträge 18, 28, 30 und 34 verfolgen.

Praktiker finden den leichtesten Einstieg in den anwendungsorientierten Artikeln 12, 10, 11, 21 und 27.

Wem Zeit und Geduld für das Studium der mehr theoretisch ausgerichteten Aufsätze fehlen, sollte in jedem Falle wenigstens den Beitrag 15 durcharbeiten, der den *Gefahren und Fallstricken* von *Deckungsbeitragsrechnungen* gewidmet ist, ehe er sich den Abhandlungen zur Grundrechnung und speziellen Anwendungsbereichen zuwendet. Die schwierige Wirtschaftslage der letzten Jahre, die wohl noch anhalten wird, hat nämlich viele Unternehmen veranlaßt, sich fallweise oder laufend von der bis dahin geübten Vollkostenrechnung und -kalkulation zu lösen. Oft geschah das überstürzt, ohne ausreichende Vorbereitung auf das neue System, das nicht nur ein *völliges Umdenken* der Führungskräfte aller Ebenen erfordert, die die Informationen der Deckungsbeitragsrechnung in die Hand bekommen, sondern auch eine auf die individuellen betrieblichen und marktlichen Gegebenheiten des Unternehmens ausgerichtete Maßarbeit bei der Einführung des neuen Systems und der Interpretation der Ergebnisse. Das gilt auch, wenn das neue Konzept probenhalber nur in Teilbereichen eingeführt wird.

Dieser Beitrag ist zugleich eine *kritische Auseinandersetzung* mit anderen Grundtypen der Teilkosten-/Differenzkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, insbesondere solcher, die auf der mehr oder weniger willkürlichen Trennung in fixe und proportionale Kosten (in bezug auf die Ausbringung oder Beschäftigung) beruhen, wie die Grenzplankostenrechnung oder die Flexible Plankostenrechnung Kilgers. Diese Kritik hat zur allmählichen Übernahme von Ansätzen der Einzelkostenrechnung — teils unter begrifflicher Modifikation und sachlicher Vergrößerung — in diese Systeme geführt.

Technische Hinweise zur bequemeren Nutzung der Aufsatzsammlung

Die Aufsätze werden unverändert in ihrer ursprünglichen Formulierung wiedergegeben; die *Seiten- bzw. Spaltennumerierung der Originalquellen* ist jeweils am Rande verzeichnet. Diese Vorgehensweise soll es erleichtern, der literarischen Auseinandersetzung zu folgen, in der meist auf die Originalquellen Bezug genommen wird. Soweit der Seitenumbruch im Original nicht mit dem Zeilenbeginn auf Höhe der Marginalie übereinstimmt, ist er durch einen senkrechten Strich am Ende des letzten auf der vorangehenden Seite beginnenden Wortes markiert.

In den *Fußnoten* der aufgenommenen Aufsätze wird nicht selten auf Stellen in früheren Beiträgen verwiesen, die hier gleichfalls nachgedruckt wurden; um das Auffinden dieser Stellen im vorliegenden Buch zu erleichtern, wurden ergänzend zu den *ursprünglichen Seitenverweisen* die entsprechenden *Seiten der vorliegenden Auflage* in eckigen Klammern vermerkt. Seitenverweise in der Literatur, die sich auf die schon in der 2. bis 5. Auflage enthaltenen Beiträge beziehen, gelten — vom Glossarium abgesehen — auch für diese Auflage. Dieser Gesichtspunkt und das Streben, die Neuaufgabe trotz der erheblichen Erweiterung preisgünstig zu halten, waren wiederum dafür maßgebend, auf Umgruppierungen sowie die Vereinheitlichung der Abbildungen und Quellenangaben zu verzichten.

Auf *Änderungen meiner Auffassungen* und *neuere Lösungswege* des jeweiligen Problems wird weitgehend in *Anmerkungen*, die durch *Zahlen in eckigen Klammern* gekennzeichnet sind, verwiesen; diese Anmerkungen stehen jeweils am Ende jedes Beitrags. Zumeist werden diese Neuerungen gleich an Ort und Stelle erläutert, soweit dies nicht in einem anderen Beitrag ohnehin geschehen ist. Die chronologische Einordnung ist aus dem Quellennachweis auf der ersten Seite eines jeden Beitrags zu ersehen. Das ist besonders bei abweichenden Auffassungen über gleichartige Sachverhalte, die durch eine konzeptionelle oder pragmatische Weiterentwicklung bedingt sind, zu beachten. Zahlreiche *Querverweise* und ein *sehr detailliertes Stichwortverzeichnis* machen den Sammelband zu einem gut erschlossenen Nachschlagewerk.

Wie jedes neue Instrument, so bedarf auch die Deckungsbeitragsrechnung einer neuen, spezifischen Terminologie. Dem neuesten Stand entsprechend ist sie im *Glossarium* als Teil VIII zusammengestellt.

**Viel Freude an der Lektüre,
fruchtbare Anregungen und
einen guten Deckungsbeitrag!**

Vorwort zur siebten Auflage

Zahlreiche Anregungen, insbesondere aus der Praxis, hatten mich 1971 erstmalig veranlaßt, die wichtigsten der seit 1956 verstreut erschienenen und für den Praktiker schwer zugänglichen Aufsätze zur Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung gesammelt herauszugeben. Weil die Entwicklung dieses grundlegend neuen Ansatzes im Wechselspiel von theoretischer Reflexion und praktischer Erprobung stetig vorangetrieben wurde, sind seither eine Reihe von Neuauflagen und Erweiterungen notwendig geworden.

Das gilt auch für die nunmehr vorgelegte *siebte Auflage*, die — von einigen Verbesserungen und umfangreichen Nachträgen zur Bibliographie abgesehen — um zwei Beiträge ergänzt worden ist: *Beitrag 35* greift Probleme der seit einigen Jahren massiv propagierten, aber kontrovers diskutierten *Prozeßkostenrechnung* auf, wobei ältere, sehr viel differenziertere Ansätze zu vorgangs- oder funktionsorientierten Rechnungen totgeschwiegen werden. Dazu gehören auch Ansätze im Rahmen der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, wie der Aufsatz „*Das Problem der minimalen Auftragsgröße*“, der 1960 erschienen ist, aber heute wieder Beachtung verdient. Über die Differenzierung der Leistungs- und Bereitschaftskosten und der kurz- und langfristig wirkenden Einflußgrößen hinaus, die wichtige Anstöße für die Problemlösung aus heutiger Sicht geben, ist dieser Beitrag aus zwei weiteren Gründen für die Entwicklung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung von Gewicht: Erstens enthält er eine bemerkenswerte Auseinandersetzung über die Beziehungen zwischen Ursache-Wirkungs-Prinzip und Mittel-Zweck-Prinzip, die für das Auffinden des Identitätsprinzips, das sich als ein logisch zwingendes, eindeutiges Kriterium der Zurechenbarkeit erwiesen hat, von Bedeutung war. Hinweise auf die infolge der neueren Entwicklung der Einzelkosten zweckmäßigen Verfeinerungen und Ausbaumöglichkeiten sind in den „Anmerkungen“ am Schluß des Beitrags angeführt. Auf sie wird im Text durch Zahlen in eckigen Klammern aufmerksam gemacht. Zur Einführung in die Vorstellungen der Vertreter der Prozeßkostenrechnung, ihren Ansprüchen und fragwürdigen Behauptungen sowie wichtige Aspekte der Auseinandersetzung darüber in der Literatur wird ein Teil A „*Die Prozeßkostenrechnung aus Sicht des entscheidungsorientierten Rechnungswesens*“ dem Nachdruck des Beitrags „*Das Problem der minimalen Auftragsgröße*“ vorangestellt. In *Beitrag 36* werden die bisher nur sehr knapp skizzierten Überlegungen zu einer *Grundrechnung* der Potentiale erweitert und am Beispiel der *Kapazitäten* und *Kapazitätsfunktionen* konkretisiert. Dieser Beitrag konnte dank des freundlichen Entgegenkommens des Schäffer-Poeschel Verlags, Stuttgart, in die Aufsatzsammlung aufgenommen werden.

Dem Betriebswirtschaftlichen Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, danke ich für die Betreuung der neuen Auflage. Weiter habe ich allen Verlagen, bei denen die Originalbeiträge erschienen waren, für die freundliche Genehmigung des Nachdrucks zu danken. Herzlicher Dank gilt allen meinen früheren Mitarbeitern, die beim Vorbereiten und Schreiben der Manuskripte sowie der organisatorischen und technischen Vorbereitung der Drucklegung der Originalbeiträge wie der früheren Auflagen des vorliegenden Sammelwerkes und dem Lesen der Korrekturen mitgewirkt haben.

Zu ganz besonderem Dank bin ich vor allen den Herren und Firmen verbunden, die mir die Möglichkeit zur praktischen Erprobung gegeben oder ihre eigenen Bemühungen um eine Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung großzügig offengelegt haben, sowie zahlreichen Damen und Herren aus der Praxis und dem Kreise meiner Kollegen, Mitarbeiter und Studenten, die in vielen Diskussionen, insbesondere durch ihre kritischen Fragen, sowie in ihren eigenen wissenschaftlichen Arbeiten wichtige Anregungen für die Entwicklung der Deckungsbeitragsrechnung gegeben haben. Schließlich danke ich allen Lesern der vorgegangenen *ersten und zweiten, erweiterten* Auflagen, die mich auf Druckfehler und weitere Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht haben.

Inhalt

<i>Zum Konzept der „Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung“</i>	1
<i>Empfehlungen zur Reihenfolge der Lektüre und Nutzung des Werks</i>	3
<i>Vorwort zur siebten Auflage</i>	5
I. Zur Gesamtkonzeption	11
1. Die Gestaltung der Kostenrechnung für Zwecke der Betriebskontrolle und Betriebsdisposition	11
2. Richtigkeit, Genauigkeit und Wirtschaftlichkeit als Grenzen der Kostenrechnung	23
3. Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen	35
4. Die Anwendung des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen bei Investitionsentscheidungen	60
5. Die Fragwürdigkeit des Verursachungsprinzips im Rechnungswesen	67
6. Die Bereitschaftskosten in der entscheidungsorientierten Unternehmerrechnung	81
7. Ertragsbildung und Ertragsverbundenheit im Spiegel der Zurechenbarkeit von Erlösen	98
II. Zur Grundrechnung	149
8. Der Aufbau der Grundrechnung im System des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen	149
9. Durchführung und Auswertung der Grundrechnung im System des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen	158
III. Zur Anwendung auf Entscheidungs-, Planungs- und Kontrollprobleme	176
10. Die Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der Absatzanalyse	176
11. Die Preiskalkulation auf Grundlage von Selbstkosten oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen	204
12. Kurzfristige unternehmerische Entscheidungen im Erzeugungsbereich auf Grundlage des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen ..	269
13. Zur Programmplanung bei Kuppelproduktion auf Grundlage der Deckungsbeitragsrechnung	308
14. Periodenbezogene Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung bei Kuppelproduktion	343
A. Stufenweise Ermittlung der Periodenbeiträge bei Kuppelproduktion, insbesondere im Falle mehrerer Verwertungsmöglichkeiten für eines der unmittelbaren Kuppelprodukte	343

	B. Zur Periodenrechnung im Falle mehrerer Verwertungsmöglichkeiten für zwei oder mehr unmittelbare Kuppelprodukte und bei Bestandsveränderungen . . .	348
	15. Systemimmanente und anwendungsbedingte Gefahren von Differenzkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen	356
IV.	<i>Enzyklopädische Beiträge</i>	386
	16. Deckungsbeitrag und Deckungsbeitragsrechnung	386
	17. Zur Deckungsbeitragsrechnung im Handel	399
V.	<i>Zur neueren Entwicklung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung</i>	409
	18. Überlegungen zur Formulierung eines entscheidungsorientierten Kostenbegriffs	409
	19. Zum Konzept einer zweckneutralen Grundrechnung	430
	20. Gestaltungsprobleme einer zweckneutralen Grundrechnung	444
	21. Deckungsbudgets als Führungsinstrument	475
	22. Probleme der Festlegung von Deckungsvorgaben aus produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht	498
	23. Kosten und Anpassungsmöglichkeiten im Personalbereich	514
	24. Grundfragen der Kostenrechnung im Gesundheitswesen und ihre Folgerungen für die Ordnungspolitik	517
	25. Probleme der entscheidungsorientierten Kosten-, Erlös- und Deckungsbeitragsrechnung im Güterkraftverkehrsbetrieb	544
	26. Grenzkosten als Grundlage einer marktorientierten Preispolitik	577
	27. Ist die Deckungsbeitragsrechnung schuld am Preisverfall?	585
	28. Von der Kostenrechnung zur Führungsrechnung	595
VI.	<i>Zur Entwicklung des Gesamtkonzepts</i>	615
	29. Ansätze und Entwicklung des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen	615
VII.	<i>Integration und Dynamisierung des Rechnungswesens</i>	632
	30. Überlegungen zur Integration von Unternehmensplanung und Unternehmensrechnung	632
	31. Dynamische versus statische Betrachtungsweise im Rechnungswesen	645
	32. Sequentielle Entscheidungen in Planungs- und Kontrollrechnungen	651
	33. Probleme der Abbildung zeitlicher Strukturen im Rechnungswesen	678
	34. Wirtschaftsdynamik, Unternehmensführung und Unternehmensrechnung	692
	35. Prozeßkostenrechnung — Ein früher Beitrag der Einzelkostenrechnung	704
	A. Die Prozeßkostenrechnung aus Sicht des entscheidungsorientierten Rechnungswesens	704
	B. Das Problem der minimalen Auftragsgröße	708

36. Kapazitäten und Kapazitätsfunktionen in der Grundrechnung der Potentiale . .	742
VIII. <i>Glossarium spezifischer Grundbegriffe der Deckungsbeitragsrechnung</i>	757
IX. <i>Abkürzungsverzeichnis</i>	770
X. <i>Kleine Bibliographie zur Deckungsbeitragsrechnung und verwandten Systemen</i>	771
XI. <i>Stichwortverzeichnis</i>	785
XII. <i>Namensverzeichnis</i>	809