

---

---

# ZfB

ZEITSCHRIFT  
FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFT

---

---

Herausgegeben von

Erich Gutenberg  
Horst Albach, Hans E. Büschgen, Karl-Heinz Forster,  
Edmund Heinen, Alfred Herrhausen, Herbert Jacob,  
Anton Peisl, Hermann Sabel, Helmut Sihler

**53. Jahrgang**  
**1983**

**GABLER**

Best.-Nr. 126/89043

---

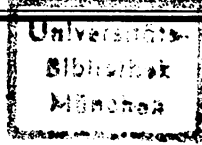
---

# ZfB

ZEITSCHRIFT  
FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFT

---

53. Jahrgang 1983



## Herausgeber:

Professor Dr. Dr. h. c. Erich Gutenberg, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität zu Köln  
Professor Dr. Dr. h. c. Horst Albach, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bonn  
Professor Dr. Hans E. Büschgen, Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Besondere der Banken, Universität zu Köln  
Professor Dr. Karl-Heinz Forster, Wirtschaftsprüfer, Mitglied des Vorstandes der Treuarbeit Aktiengesellschaft, Frankfurt  
Professor Dr. Dr. h. c. Edmund Heinen, Vorstand des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen, Universität München  
Dr. Alfred Herrhausen, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bank Aktiengesellschaft, Düsseldorf  
Professor Dr. Dr. h. c. Herbert Jacob, Direktor des Seminars für Industriebetriebslehre und Organisation, Universität Hamburg  
Dr. Anton Peisl, Mitglied des Vorstandes der Kraftwerk Union AG, Erlangen  
Professor Dr. Hermann Sabel, Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), Erfstadt-Liblar  
Dr. Dr. Helmut Sihler, Vorsitzender der Zentralgeschäftsführung, Henkel KGaA, Düsseldorf

## Schriftleitung:

Professor Dr. Dr. h. c. Horst Albach, Waldstraße 49, 5300 Bonn 2, Tel. (02 28) 31 31 47.

Manuskripte sind in zwei Exemplaren an die Schriftleitung zu richten. Sie sollen Zusammenfassungen in deutscher und englischer Sprache enthalten. In mathematischen Formeln sollen die gebräuchlichsten mathematischen Zeichen und nur lateinische und deutsche Buchstaben verwandt werden.

Die Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) erscheint monatlich. Einzelverkaufspreis 12,50 DM; Jahresabonnementspreis 118,80 DM; für Studenten 86,40 DM (alle Preise enthalten 7% Mehrwertsteuer). Abbestellungen sind sechs Wochen vor Ablauf des Bezugsjahres (siehe letzte Abonnementsrechnung) schriftlich einzureichen. Geben Sie dabei bitte unbedingt Ihre Kundennummer an. Eine schriftliche Bestätigung erfolgt nicht.

Jährlich können 1 bis 3 Ergänzungshefte hinzukommen. Jedes Ergänzungsheft wird je nach Umfang berechnet und den Jahresabonnenten mit einem Nachlaß von 25% des jeweils ermittelten Ladenpreises gegen besondere Rechnung als Drucksache geliefert. Bei Nichtgefallen kann das Ergänzungsheft innerhalb einer Frist von drei Wochen an die Vertriebsfirma zurückgesandt werden.

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede ungenehmigte Vervielfältigung auf mechanischem, elektrischem oder elektronischem Weg ist unstatthaft. Nachdruckgenehmigungen kann die Redaktion erteilen. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG WORT, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 8000 München 2, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

© 1983 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Taunusstraße 54, 6200 Wiesbaden 1, Postfach 1546.

Satz: K. Triltsch, Grafischer Betrieb, 8700 Würzburg

Druck: IVD Industrie- und Verlagsdruck GmbH, Nelkenstr. 2, 6229 Walluf.

Vertrieb: Sepp Nagl

Anzeigen: Günter Back, Tel. (0 61 21) 53 42 83. Gültig ist Anzeigenpreisliste Nr. 15.

---

## Übersicht

Heft 1, Januar 1983 . . . . .	Seiten 1– 134
Heft 2, Februar 1983 . . . . .	Seiten 135– 232
Heft 3, März 1983 . . . . .	Seiten 233– 324
Heft 4, April 1983 . . . . .	Seiten 325– 424
Heft 5, Mai 1983 . . . . .	Seiten 425– 512
Heft 6, Juni 1983 . . . . .	Seiten 513– 606
Heft 7, Juli 1983 . . . . .	Seiten 607– 714
Heft 8, August 1983 . . . . .	Seiten 715– 806
Heft 9, September 1983 . . . . .	Seiten 807– 914
Heft 10, Oktober 1983 . . . . .	Seiten 915–1020
Heft 11, November 1983 . . . . .	Seiten 1021–1118
Heft 12, Dezember 1983 . . . . .	Seiten 1119–1220

## Inhaltsverzeichnis

### I. Aufsätze

<i>Albach, Horst; Held, Thomas</i> : Rentabilitätsentwicklung und Finanzkraft deutscher Industriegesellschaften der metallverarbeitenden Industrie – Ein Vergleich mit den Ergebnissen von Eero Artto . . . . .	203
<i>Batz, Erlfried</i> : Die Gewinn- und Renditeentwicklung in der deutschen Wirtschaft . . . . .	774
<i>Brockhoff, Klaus</i> : Informationsverarbeitung in Entscheidungsprozessen: Skizze einer Taxonomie . . . . .	53
<i>Brose, Peter; Corsten, Hans</i> : Verhaltenstheoretische Überlegungen zur Partizipation – Entwurf eines interaktiven Ansatzes . . . . .	26
<i>Bühner, Rolf</i> : Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften . . . . .	1023
<i>Dellmann, Klaus</i> : Rechnungslegung zum Forschungs- und Entwicklungsbereich in Japan . . . . .	939
<i>Dichtl, Erwin; Leibold, Marius; Beeskow, Werner; Köglmayr, Hans-Georg; Müller, Stefan; Potucek, Vladimir</i> : Die Entscheidung kleinerer und mittlerer Unternehmen für die Aufnahme einer Exporttätigkeit . . . . .	428
<i>Drukarczyk, Jochen</i> : Kreditverträge, Mobiliarsicherheiten und Vorschläge zu ihrer Reform im Konkursrecht . . . . .	328
• <i>Feichtinger, Gustav</i> : Optimale dynamische Preispolitik bei drohender Konkurrenz . . . . .	156
<i>Fiala, Ernst</i> : Absatz- und Ertragsplanung . . . . .	445
<i>Franke, Günter</i> : Kapitalmarkt und Separation . . . . .	239
<i>Göppl, Hermann</i> : Finanzintermediation und Bankaktienbewertung . . . . .	610

<i>Hansen, Ursula; Niestrath, Ulrich; Thieme, Ulrich: Beschwerdeaufkommen und Beschwerdepolitik am Beispiel des Möbeleinzelhandels</i> . . . . .	535
<i>Hinterhuber, Hans H.; Kirchebner, Martin: Die Analyse strategischer Gruppen von Unternehmen</i> . . . . .	854
<i>Höher, Klaus; Jäckel, Peter; Picot, Arnold; Reichwald, Ralf: Der Einsatz von Selbstaufschreibungsmethoden auf Stichprobenbasis bei Verwaltungsuntersuchungen</i> . . . . .	551
<i>Kayser, Georg; Preisenberger, Markus: Unternehmensanierung und Jahresabschluß – eine empirische Analyse</i> . . . . .	951
<i>Knolmayer, Gerhard: Der Einfluß von Anpassungsmöglichkeiten auf die Isoquanten in Gutenberg-Produktionsmodellen</i> . . . . .	1122
<i>Kormann, Hermut: Wirtschaftlichkeitsanalyse von Investitionsvorhaben im Ausland</i> . . . . .	460
<i>Kreikebaum, Hartmut; Bokranz, Rainer: Die Forderung nach menschengerechter Gestaltung der Arbeit in § 90 Betriebsverfassungsgesetz und ihre Auswirkungen auf betriebliche Planungsprozesse</i> . . . . .	918
<i>Langen, Heinz: Grundlagen einer betriebswirtschaftlichen Dispositions- und Grundrechnung</i> . . . . .	753
<i>Müller, Bernd: Ein Verfahren zur Unterstützung der simultanen Kapazitäts- und Standortplanung für Industrieunternehmen</i> . . . . .	183
<i>Müller-Merbach, Heiner: Schönheitsfehler der Betriebswirtschaftslehre – Eine subjektive Sammlung subjektiver Wahrnehmungen</i> . . . . .	811
<i>Naßmacher, Hiltrud: Unternehmerische Anpassungsstrategien bei Steuerungsdefiziten auf dem örtlichen Arbeitsmarkt</i> . . . . .	383
<i>Pfohl, Hans-Christian: Logistik als Überlebenshilfe in den achtziger Jahren</i> . . . . .	719
<i>Rath, Klaus: Die Prognose von Einzahlungen aus unsicherem Umsatz im Rahmen der kurzfristigen Finanzplanung</i> . . . . .	1170
<i>Reese, Joachim: Zeitlich-intensitätsmäßige Anpassung in der Materialflußplanung</i> . . . . .	735
<i>Reichwald, Ralf; Behrbohm, Peter: Flexibilität als Eigenschaft produktionswirtschaftlicher Systeme</i> . . . . .	831
<i>Roski, Reinhold; Wohltmann, Hans-Werner: Statische und dynamische Steuerbarkeit betrieblicher Systeme</i> . . . . .	1148
<i>Rudolph, Bernd: Zur Bedeutung der kapitaltheoretischen Separationstheoreme für die Investitionsplanung</i> . . . . .	261
<i>Ruhland, Johannes M.; Wilde, Klaus D.: Identifikation strategischer Risikofaktoren bei Markteintrittsentscheidungen: quantitative Risikoanalyse mit pfadsynthetischen Wirkmodellen</i> . . . . .	1052
<i>Ruhland, Johannes: Quantitative Modellierung auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten</i> . . . . .	45
<i>Scheer, August-Wilhelm: Stand und Trends der computergestützten Produktionsplanung und -steuerung (PPS) in der Bundesrepublik Deutschland</i> . . . . .	139
<i>Senarclens, Marina de: Die gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik als Führungsinstrument</i> . . . . .	63
<i>Senghas, Norbert: Analyse eines thesaurierenden offenen Aktienfonds mit garantiertem Mindestrücknahmepreis</i> . . . . .	658
<i>Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Dütthorn, Carola: Managerkontrolle in deutschen Großunternehmen – 1972 und 1979 im Vergleich</i> . . . . .	4

<i>Tisdell, Clem</i> : Thoughts on the Patent System and the Length of Life of Patents . . .	571
<i>Tobin, James</i> : Liquidity Preference, Separation, and Asset Pricing . . . . .	236
<i>Uhlenbruck, Wilhelm</i> : Grundzüge einer Insolvenzrechtsreform . . . . .	350
<i>Uhlir, Helmut; Steiner, Peter</i> : Analyse anleihespezifischer Risiken . . . . .	632
<i>Wilhelm, Jochen</i> : Marktwertmaximierung – Ein didaktisch einfacher Zugang zu einem Grundlagenproblem der Investitions- und Finanzierungstheorie . . . . .	516
<i>Witte, Eberhard; Senn, Joachim</i> : Der Werbemarkt der Zukunft – Eine Delphi-Prognose	1042
<i>Zetzsche, Andreas G.</i> : Das Goal-Accounting – Ansatz für ein Management-System zur Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele mit einem Beispiel aus der Praxis . . . .	970
<i>Ziegler, Hans; Hildebrandt, Bernhard</i> : Bestimmung wirtschaftlicher Bestellmengen bei Ressourcenknappheit . . . . .	172

## II. Diskussions-Forum

<i>Albach, Horst</i> : Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in der Marktwirtschaft	870
<i>Albach, Horst</i> : Venture Capital Firmen in Japan und den USA . . . . .	993
<i>Albrecht, Peter</i> : Erwiderung auf Schildbachs und Ewerts Kritik an den Bemerkungen zur Kritik am Bernoulli-Prinzip . . . . .	591
<i>Alt, Arno</i> : Die Verrechnung von Pensionsrückstellungen in der Kostenrechnung – eine Stellungnahme . . . . .	470
<i>Berkhoff, Horst; Blumenthal, Peter</i> : Kostenrechnung und Kalkulation für Software – Integriertes Verfahren für Kalkulation und Aufwandschätzung . . . . .	407
<i>Bucher, Jürgen H.</i> : Erfolgsteuerliche Inflationseinflüsse auf Absatz, Investition und Finanzierung – Kritische Anmerkungen . . . . .	474
<i>v. Dungen, Friedrich</i> : Amerikanisches Risikomaterial für den Europäischen Markt: Chancen für mittelständische Unternehmer? . . . . .	990
<i>Ehrt, Robert; Heine, Bernd</i> : Die Bedeutung der Deckungsbeitragsrechnung für die Chemische Industrie . . . . .	1197
<i>Eichhorn, Peter; Schreier, Karlheinz</i> : Neue Informationstechnologien und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen . . . . .	668
<i>Graf von Faber-Castell, Anton; Steinmann, Horst</i> : Probleme strategischer Unternehmensführung in einem Mittelbetrieb . . . . .	1066
<i>Fricke, Dietrich</i> : Probleme des internationalen Marketing mittelständischer Unternehmen	220
<i>Hausmann, Helmut</i> : Probleme der Exportfinanzierung mittlerer Unternehmen . . . .	1076
<i>Hedderich, Rudolf</i> : Kritische Anmerkungen zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre des Handels aus der Sicht der Unternehmensberatung . . . . .	684
<i>Hosterbach, Ernst</i> : Deckungsbeiträge?? – Rentabilitäten . . . . .	76
<i>Hummel, Siegfried</i> : Entscheidungsorientierter Kostenbegriff, Identitätsprinzip und Kostenzurechnung . . . . .	1204
<i>Ische, Friedrich</i> : Erfahrungen mit dem Mitbestimmungsgesetz aus der Sicht der Leitenden Angestellten . . . . .	795
<i>Kühn, Elmar J.</i> : Kommunikation und Kommunikationshilfsmittel der Zukunft, dargestellt am Beispiel der Deutschen Shell AG . . . . .	289

<i>Kumar, Brij</i> : Zum Erfolgspotential von Direktinvestitionen deutscher Mittelbetriebe in den USA . . . . .	1082
<i>Küpper, Hans-Ulrich</i> : Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung . . . . .	71
<i>Küting, Karlheinz</i> : Die Verrechnung von Pensionsrückstellungen in der Kostenrechnung – eine Entgegnung . . . . .	472
<i>Männel, Wolfgang</i> : Die Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung – Ein Konzept zur Abbildung der Realität durch das Rechnungswesen . . . . .	1187
<i>Moser, Fritz</i> : Müssen Manager Datenbanken verstehen? . . . . .	300
<i>Schäfter, Ulrich</i> : Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung . . . . .	79
<i>Schildbach, Thomas; Ewert, Ralf</i> : Einige Bemerkungen zur Kritik der Kritik am Bernoulli-Prinzip – Stellungnahme zum Beitrag von Peter Albrecht . . . . .	583
<i>Schwarting, Uwe; Wittstock, Matthias</i> : Zur Bedeutung des Bildschirmtextes für die Wettbewerbsfähigkeit mittlerer und kleiner Unternehmen . . . . .	679
<i>Sieker, Günter</i> : Probleme des internationalen Marketing mittelständischer Unternehmen . . . . .	215
<i>Strobel, Wilhelm</i> : Stellungnahme zur Kritik von Bucher an meiner Inflationsuntersuchung . . . . .	478

### III. Enzyklopädie

<i>Brink, Hans-Josef</i> : Strategische Beschaffungsplanung . . . . .	1090
<i>Fandel, Günter</i> : Begriff, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung . . . . .	479
<i>Lindenlaub, Dieter</i> : Unternehmensgeschichte . . . . .	91
<i>Mertens, Peter; Allgeyer, Klaus</i> : Künstliche Intelligenz in der Betriebswirtschaft . . . . .	686
<i>Schmidt, Reinhart</i> : Neuere Entwicklungen der modellgestützten Gesamtplanung von Banken . . . . .	304
<i>Windsperger, Josef</i> : Transaktionskosten in der Theorie der Firma . . . . .	889

### IV. ZfB-Nachrichten

Volkmar Botta 1018 – Dietrich Budäus 229 – Werner Delfmann 604 – Ulrich Döring 912 – Egidio Giannessi 422 – Reinhard Haeseler 229 – Egbert Kahle 512 – Brij Kumar 912 – Heiner Müller-Merbach 604 – Hans Jobst Pleitner 1018 – Reinhard H. Schmidt 422 – Eugen Sieber 229 – Richard Stehle 1117.

### V. Buchbesprechungen

<i>Biehl, Werner</i> : Investition und Innovation (Held) . . . . .	1115
<i>Biehl, Werner</i> : Bestimmungsgründe der Innovationsbereitschaft und des Innovationserfolges (May) . . . . .	319, 420
<i>Bloech, Jürgen; Lücke, Wolfgang</i> : Produktionswirtschaft (Adam) . . . . .	799
<i>Borchardt, Knut</i> : Wachstum, Krisen, Handlungsspielräume der Wirtschaftspolitik (Bock) . . . . .	904
<i>Brinkmann, Gerhard</i> : Ökonomik der Arbeit (Sadowski) . . . . .	1003
<i>Freiherr von Dörnberg, E. Adrian</i> : Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen (Kahle) . . . . .	906

<i>von Eiff, Wilfried (Hrsg.): Kompendium des Krankenhauswesens (Röhrig)</i> . . . . .	597
<i>Ellinger, Theodor; Haupt, Reinhard: Produktions- und Kostentheorie (Kistner)</i> . . . . .	800
<i>Feldsieper, Manfred; Groß, Richard (Hrsg.): Wirtschaftspolitik in weltoffener Wirtschaft (Albach)</i> . . . . .	1210
<i>Fischer, Thomas: Kontrolltheoretische Entscheidungsmodelle (Stepan)</i> . . . . .	225
<i>Flessner, Axel: Sanierung und Reorganisation (Drukarczyk)</i> . . . . .	128
<i>Gabele, Eduard: Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen (Drumm)</i> . . . . .	132
<i>Gabele, Eduard; Liebel, Hermann; Oechsler, Walter A.: Führungsgrundsätze und Führungsmodelle (Domsch)</i> . . . . .	131
<i>Gal, Thomas; Gehring, Hermann: Betriebswirtschaftliche Planungs- und Entscheidungstechniken (Bachem)</i> . . . . .	226
<i>Geist, Manfred N.; Köhler, Richart (Hrsg.): Die Führung des Betriebes (Albach)</i> . . . . .	1006
<i>Gemünden, Hans Georg: Innovationsmarketing (Mensch)</i> . . . . .	223
<i>Green, Paul E.; Tull, Donald S.: Methoden und Techniken der Marketingforschung (Kucher)</i> . . . . .	1009
<i>Grochla, Erwin: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung (Schmidt)</i> . . . . .	1010
<i>Grochla, Erwin; Thom, Norbert; Strombach, Manfred E.: Personalentwicklung in Mittelbetrieben (Steiner)</i> . . . . .	907
<i>Groth, Rainer; Erbslöh, Fritz Dietrich; Hugelshofer, Hans-Jacob; Strombach, Manfred E.: Projektmanagement in Mittelbetrieben (Hühnert)</i> . . . . .	802
<i>Hauschildt, Jürgen; Sachs, Gerd; Witte, Eberhard: Finanzplanung und Finanzkontrolle (Lücke)</i> . . . . .	711
<i>Heinen, Hjalmar: Ziele multinationaler Unternehmen (Marzen)</i> . . . . .	320
<i>Helbing, Roland: Die steuerliche Behandlung von Forschung und Entwicklung in den Industrieunternehmen der EG-Staaten (Brockhoff)</i> . . . . .	1211
<i>Hielscher, Udo; Dorn, Gerhard; Lampe, Gerhard: Innovationsfinanzierung mittelständischer Unternehmungen (Gabele)</i> . . . . .	713
<i>Jacob, Herbert (Hrsg.): Strategisches Management (Kreikebaum)</i> . . . . .	710
<i>Janowski, Wolfgang: Computergestützte Anlage- und Vermögensberatung (Köhler)</i> . . . . .	598
<i>Koch, Helmut (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie (Schmalen)</i> . . . . .	1012
<i>Krycha, Klaus-Thomas: Kleines Betriebswirtschaftslehre-Lexikon (Gröger)</i> . . . . .	1212
<i>Lüder, Klaus; Küpper, Willi: Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung (Albach)</i> . . . . .	1114
<i>Meffert, Heribert; Althans, Jürgen: Internationales Marketing (Thiel)</i> . . . . .	124
<i>Meissner, Hans Günther: Außenhandels-Marketing (Berekoven)</i> . . . . .	125
<i>Mikes, Robert H.; Cameron, Kim S.: Coffin Nails and Corporate Strategies (Ullmann)</i> . . . . .	1016
<i>v. Neumann-Cosel, Reino: Verfahren zur Lösung von Problemen mit mehrfacher Zielsetzung (Fandel)</i> . . . . .	909
<i>Obermüller, Manfred: Die Bank im Konkurs ihres Kunden (Sieger)</i> . . . . .	600
<i>Oehme, Wolfgang: Handelsmarketing (Barth)</i> . . . . .	1212
<i>Roventa, Peter: Portfolio-Analyse und Strategisches Management (Kreikebaum)</i> . . . . .	322

<i>Shinnerl, Rudolf</i> : Verhaltensdeterminanten in der Unternehmung – Eine Studie unter besonderer Berücksichtigung von Kreditinstituten (Sadowski) . . . . .	911
<i>Schmalen, Helmut</i> : Preispolitik (Herzig) . . . . .	126
<i>Seicht, Gerhard</i> : Bilanztheorien (Buchner) . . . . .	1215
<i>Sonnentag, Horst</i> : Eigenkapital und Wachstum der Kreditinstitute (Deppe) . . . . .	601
<i>Stahlknecht, Peter (Hrsg.)</i> : EDV-Systeme im Finanz- und Rechnungswesen (Busch) . . . . .	509
<i>Strube, Albrecht</i> : Mitarbeiterorientierte Personalentwicklungsplanung (Domsch) . . . . .	227
<i>Szyperski, Norbert; Grochla, Erwin u. a. (Hrsg.)</i> : Assessing the Impacts of Information Technology (Stahlknecht) . . . . .	1218
<i>Tempelmeier, Horst</i> : Lieferzeit-orientierte Lagerungs- und Auslieferungsplanung (Wiedey) . . . . .	803
<i>Weinert, Ansfried B.</i> : Lehrbuch der Organisationspsychologie (Stehle) . . . . .	510

## VI. Stichwortregister

- |   |  |
|---|--|
| <i>Abgrenzungsposten</i> 947                              | <i>Berry-Maße</i> 1029                                       |
| <i>Ablaufplan</i> 747                                     | <i>Beschaffungskostenfunktion</i> 1091                       |
| <i>Absatzmengen/ Kundenwert-Relation</i> 447              | <i>Beschaffungsplanung, strategische</i> 1090                |
| <i>Absatzmengen/ Vertriebskosten-Relation</i> 448         | <i>Beschwerdeaddressat, Einzelhandel</i> 540                 |
| <i>Absatzplanung</i> 445                                  | <i>Beschwerdeanalyse</i> 538                                 |
| <i>Abschreibungsgesellschaften</i> 999                    | <i>Beschwerdepolitik</i> 535                                 |
| <i>Abstimmungsverhalten</i> 796                           | <i>Beschwerdequote</i> 544                                   |
| <i>Accounting Principles for Business Enterprises</i> 945 | <i>Beschwerdereaktionen</i> 539                              |
| <i>AID</i> 431  | <i>Bestellungen, wirtschaftliche</i> 172                     |
| <i>Aktienfond, thesaurierender, offener</i> 658           | <i>Betafaktoren</i> 616                                      |
| <i>Aktienrendite</i> 619                                  | <i>Betriebsinformatik</i> 822                                |
| <i>Alternativensuche</i> 496                              | <i>Betriebsrat</i> 934                                       |
| <i>Anlageberatung</i> 990                                 | <i>Betriebsverfassungsgesetz</i> 918                         |
| <i>Anlagenbau</i> 1064                                    | <i>Betriebsvergleich</i> 685                                 |
| <i>Anlegerschutz</i> 1001                                 | <i>Betriebswirtschaftslehre, informationsorientierte</i> 822 |
| <i>Anpassung, zeitliche</i> 1127                          | <i>Betriebswirtschaftslehre des Handels</i> 684              |
| zeitlich-intensitätsmäßige 735                            | <i>Bezugsquellensicherung</i> 1104                           |
| <i>Arbeitsmarkt, Steuerungsdefizite</i> 383               | <i>Bilanztheorien</i> 1215                                   |
| <i>Arbeitsmarktproblem</i> 1210                           | <i>Bildschirmtext</i> 679, 1044                              |
| <i>Arbeitsschutz</i> 921                                  | <i>Börse</i> 994   |
| <i>Arbeitsstättenverordnung</i> 920                       | <i>Bonitätsrisiko</i> 632                                    |
| <i>Arbeitsverfahren</i> 924                               | <i>Bürgschaften</i> 1078                                     |
| <i>Arbeitswissenschaft</i> 926                            | <i>Bürowelt</i> 292  |
| <i>Arbeitszeit, Flexibilität</i> 397                      | <i>Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM)</i> 610               |
| <i>Asset Pricing</i> 236                                  | <i>Chemische Industrie</i> 1198                              |
| <i>Aufsichtsrat</i> 797                                   | <i>Clusteranalyse</i> 188                                    |
| <i>Auftragszyklen</i> 742                                 | <i>Computerunterstützter Unterricht</i> 696                  |
| <i>Auslandsmarkt</i> 430                                  |  |
| <i>Auslandsorientierung</i> 440, 1076                     |  |
| <i>Auslosungsrisiko</i> 644                               |  |
|   | <i>Datenbank</i> 300   |
| <i>Bankaktienbewertung</i> 610                            | <i>Datentelefon</i> 668                                      |
| <i>Bankwirtschaft</i> 1192                                | <i>Datenverarbeitungscomputer</i> 291                        |
| <i>Bereitschaftskosten</i> 1189                           | <i>DATEX-L</i> 669   |
| <i>Bernoulli-Prinzip</i> 583, 591                         | <i>Deckungsbeiträge</i> 76                                   |
|   | <i>Deckungsbeitragsrechnung</i> 1186, 1192, 1197             |



- Dekomposition* 1057  
*Delphi-Prognose* 1042  
*Diagnosesystem* 688  
*Dienstleistungsbetriebe* 1188  
*Direktinvestitionen* 1082  
*Diskrepanzmodell* 34  
*Dispositionsbuchhaltung* 758  
*Dispositionsrechnung, betriebswirtschaftliche* 753  
*Diversifikation* 99, 1023, 1106  
*Diversifikationsstrategie* 1031  
*Duration-Konzept* 635  
*Durchschnittsprinzip* 1207  
*Dynamik* 1154
- Effektivverzinsung* 632  
*4. EG-Richtlinie* 939  
*Eigenerstellung* 1095  
*Eigenkapitalanteil, japanische Unternehmen* 993  
*Eigenkapitalausstattung* 878  
*Eigenkapitalrendite* 611, 780  
*Eigentümerkontrolle* 10  
*Eigentumsvorbehalt* 358  
*Einigungsstellenverfahren* 372  
*Einprodukt-Fertigung* 739  
*Einzelkostenrechnung* 1187  
*Endgerätemarkt* 681  
*Entscheidungsprozesse* 53  
*Ergebnisrechnung* 1198  
*Ertragsplanung* 445  
*Erwartungen, unsichere* 273  
*Ethik* 814  
*Existenzgründer* 885  
*Expertenschätzung* 1043  
*Expertensystem* 688  
*Exportentscheidung* 429  
*Exportfibel* 1077  
*Exportfinanzierung* 1064, 1076, 1079  
*Exportförderung* 1078  
*Exportkreditversicherung* 1077  
*Exportneigung* 435  
*Exportsubventionen* 1210
- Faktorsubstitution* 1124  
*Fertigstellungstermine, vorgegebene* 748  
*Fertigungsstruktur* 144  
*Finanzhilfe, öffentliche* 1115  
*Finanzintermediäre* 612  
*Finanzintermediation* 610  
*Finanzkraft* 203  
*Finanzplanung, kurzfristige* 1170  
*Fixkostenbelastung* 70  
*Fixkostenblock* 83  
*Fixkosteninformation* 72  
*Flexibilität* 831  
*Flexibilitätsprozesse* 838
- Forschung und Entwicklung, Rechnungslegung* 939  
*steuerliche* 1211  
*Fremdbezug* 1095, 1097  
*Fristigkeitsstruktur* 613  
*Frühwarnsystem* 64  
*FuE-Förderung* 884  
*Führung* 1006  
*Funktionsbereiche, betriebliche* 818
- Gebührengestaltung der Bundespost* 666  
*Gesamtkapitalrendite* 611, 778  
*Gesamtplanung, modellgestützte* 304  
*Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio* 1104  
*Gestaltung der Arbeit, menschengerechte* 918  
*Gläubigeranspruch* 332  
*Gläubigerausschuß* 359  
*Gläubigerbeirat* 357  
*Goal-Accounting* 970  
*Deutsche Shell AG* 978  
*Grenzproduktivitäten* 1141  
*Gutenberg-Produktionsmodelle* 1122
- Handel* 1192  
*Handelsmarketing* 1212  
*Hardware* 409  
*Hertz* 1053
- Identitätsprinzip* 1206  
*Industriekredit, langfristiger* 994  
*Inflation* 478  
*Inflationseinflüsse, erfolgsteuerliche* 474  
*Information Resource Management* 672  
*Informationsbedürfnis* 53  
*Informationskosten* 329  
*Informationsnachfrage* 53  
*Informationstechnologien* 666, 668, 1218  
*Informationsverarbeitung* 53  
*innerbetriebliche Leistungsverrechnung* 825  
*Innovation* 882, 1115  
*Innovationsfinanzierung* 996  
*Insolvenzrechtsreform* 350  
*Intelligenz, künstliche* 686  
*Intensitätssplitting* 1133  
*Internalisierungsthese* 1084  
*Investitionsmodell* 1053  
*Investitionspolitik, betriebliche* 254  
*Isoquanten* 1122
- Jahresabschluß* 951  
*Jahresabschlüsse japanischer Unternehmen* 943  
*Japan* 939
- Kapazitätsplanung* 183  
*Kapitalmarktverfassung* 998  
*Kapitalstrukturpolitik* 271  
*Kapitalwerte* 271

- Kaufkraftänderungsrisiko* 632  
*Kennzahlen* 960  
*Kennziffernrechnung* 685  
*kleinere und mittlere Unternehmen* 428  
*Kommunikationshilfsmittel* 289  
*Kommunikationssysteme* 288, 666  
*Konkursrecht* 328  
*Kontrollelemente, gesellschaftsbezogene* 975  
*Kontrollrechnung* 1204  
*Kooperationsverpflichtungen* 932  
*Kooperativer Führungsstil* 1064  
*Kosten/Technologie-Relation* 448  
*Kostenbegriff, entscheidungsorientierter* 1204  
*Kostendeckungsprinzip* 1192  
*Kosteneinflußgrößen* 81  
*Kostenfunktionen, mehrvariable* 79  
*Kostenrechnung, Software* 406  
*Kostenträgerrechnung* 1198  
*Kostenverbund* 1188  
*Kostenverursachung* 1186  
*Kostenzuordnung* 1186  
*Kreditanstalt für Wiederaufbau* 1078  
*Kreditverträge, Sicherheiten* 328  
*Krisenbewältigung* 106  
*Kündigungsszenario* 641  
*Kundenwert / Kosten-Relation* 448
- Lebensdauer, Patente* 575  
*Leistungsfunktion* 1123  
*Leitende Angestellte* 795  
*Liquiditätspräferenz* 236  
*Logistik* 719  
*Lohmann-Ruchti-Effekt* 826
- Managerialismus* 1033  
*Managerkontrolle* 4, 10  
*Marketing, internationales* 213, 220  
*Marketingforschung* 1009  
*Markoveigenschaft* 1056  
*Markteintrittsentscheidungen* 1052  
*Marknischen* 1083  
*Marktwertmaximierung* 516  
*Materialflußplanung* 737  
*Mehrproduktfertigung, mehrstufige* 741  
*Meilensteinergebnisse* 411  
*Mikroelektronik* 668  
*Mikrofilmtechnik* 291  
*Mitarbeiterbeteiligung* 999  
*Mitbestimmung* 793  
*Mitnahmeeffekte* 1115  
*Mittelbetrieb* 1071  
*Mittelständische Unternehmen* 869  
*mittlere Unternehmen* 1064  
*Mobiliarsicherheiten* 328  
     Reformvorschläge 337  
*Multiplikatoren-Analyse* 1149
- Nippon Enterprise Development Corporation (NED)* 995  
*Nutzen-Kosten-Analyse* 497
- öffentliche Betriebe* 1192  
*öffentliche Güter* 107  
*Ökonomik der Arbeit* 1003  
*ökonomisches Prinzip* 812  
*operative Planung* 490  
*Organisation, Beschaffung* 1099  
*Organisationstheorie* 832  
*Over-the-Counter-Market* 998
- Paritätsänderungsrisiko* 632  
*Partizipation, verhaltenstheoretische Überlegungen* 26  
     Führungsstile 31  
*Patentgebühren* 578  
*Patentsystem* 571  
*Pensionskassen* 999, 1000  
*Pensionsrückstellungen, Kostenrechnung* 469, 472  
*Personalnebenkosten* 876  
*Personalplanung* 920  
*Pfadsteuerbarkeit* 1155  
*Pionier-Systeme* 697  
*Planaufstellungsverfahren* 359  
*Planungsprozeß* 919  
*Planungsrechnung* 1204  
*Planungssysteme* 487, 1067  
*Planungstypen* 484  
*Planungsverfahren* 152  
*Portefeuilles* 251  
*Portfolio-Ansatz* 1102  
*Potentialfaktoren* 1190  
*Preisbildung, Kapitalmarkt* 250  
*Preisgestaltung* 452  
*Preispolitik, dynamische* 156  
*Preisuntergrenzen* 1200  
*Primärkostenrechnung* 87  
*Privatbanken, Japan* 994  
*Produkte, Beschwerdeeignung* 541  
*Produktgestaltung* 452  
*Produktionsfaktorsysteme* 819  
*Produktionsfunktionen* 820  
*Produktionsmodell* 1122  
*Produktionsplanung, computergestützte* 138  
*Produktionsprogramm* 1086  
*Produktionsstätten* 1065  
*Produktions- und Kostentheorie* 832, 1125  
*Produkttechnologie* 1084  
*Profilvergleich* 431  
*Prognose, Einzahlungen* 1170  
*Prognoseinstrumente* 495  
*Prozeßkombinationen* 1136  
*Prozeßsubstitution* 1124  
*Publizität* 947

- Rechnungslegung, Japan* 943  
*Reichtumsmaximierung* 270  
*Renditeentwicklung* 774  
*Rentabilitätsentwicklung* 203  
*Reorganisationsbericht* 360  
*Reorganisationsverfahren* 353, 952  
*Risiko*  
     Beschränkungen des Kapital- und Ergebnistransfers 463  
     wirtschaftlich-politische Rahmenbedingungen 461  
*Risikoanalyse* 632, 1023, 1052  
*Risikokapital* 988  
     amerikanisches 990  
*Risikomaße* 1027  
*Risikominderung* 1030  
*Risiko-Portefeuille* 1032  
*Risikoprämie* 611  
*Risikoreduktion* 330  
*Risikübernahme* 988  
*Risikoumverteilung* 330  
*Risikovermeidung* 988  
  
*Sachkapitalrendite* 783  
*Sanierungsfähigkeit* 957  
*Sanierungsforschung* 951  
*Sanierungskredit* 362  
*Sanierungsverfahren* 350  
*Schreibdienstorganisation* 552  
*Schrifgutanalyse* 567  
*Selbstaufschreibungsmethode* 551  
*Sensitivitätsanalyse* 168  
*Separation, Kapitalmarkt* 239  
*Separationstheoreme, kapitaltheoretische* 261  
*Sharpe-Meßwerte* 1032  
*Simulation* 1059  
*Small Business Administration* 997  
*Small Business Investment Companies* 997  
*Software* 139  
*Soll-Deckungssatz* 1200  
*Sozialbilanz* 63  
*Sozialplan* 372  
*Sozialschutz* 371  
*Spartenergebnis* 1199  
*Spot-Märkte* 1108  
*Standortplanung* 183, 1114  
*Statistik, betriebswirtschaftliche* 823  
*Steiner-Weber-Verfahren* 190  
*Stellenanzeigen* 391  
*Steuerbarkeit, dynamische* 1148  
*Steuerbelastung, effektive* 779  
*Steuerwirkungen, internationale* 465  
*Stichprobenpläne* 560  
*Strategische Beschaffungsplanung* 1090  
*Strategische Geschäftseinheiten* 45  
*strategische Gruppen* 854  
*strategische Planung* 489  
  
*strategische Unternehmensführung* 1066  
*strategische Unternehmensplanung* 1064  
*subordinated debentures* 997  
*Subventionen* 872  
*Szenario* 1044  
  
*Tätigkeitsanalyse* 557  
*Teilkostenrechnung* 70, 79  
*Telefax* 668  
*Textverarbeitungscomputer* 291  
*Theorie der Firma, neoklassische* 903  
*Tinbergen-Bedingung* 1153  
*Tragfähigkeitsprinzip* 87  
*Transaktionskosten* 889, 896, 1099  
*Transaktionskostenkonzept* 1098  
*Turing-Test* 687  
  
*Überschuldung* 354  
*Unternehmen, mittelständisches* 213, 1064  
*Unternehmensberatung* 684  
*Unternehmensdiversifikation* 1023  
*Unternehmensgeschichte* 91  
*Unternehmensgewinne* 775  
*Unternehmenskonzeption, gesellschaftsbezogene* 68  
*Unternehmensorganisation* 97  
*Unternehmensplanung* 479  
     gesellschaftsbezogene 970  
*Unternehmenspolitik* 1006  
     gesellschaftsbezogene 63  
*Unternehmenssanierung* 951  
*Unternehmensschrumpfung* 816  
*Unternehmensstrategie* 1072  
*Unternehmensstruktur* 97  
*Unternehmenstheorie* 1012  
*Unternehmerrechnung, entscheidungsorientierte* 1190  
  
*Venture Capital Fonds* 995  
*Venture-Kapital* 988  
*Verbrauchsfunktionen* 1122  
*Verkehrswirtschaft* 728, 1192  
*Verschuldungsgrad* 615  
*vertikale Integration* 99, 1036  
*Verursachungsprinzip* 1206  
*Vollkostenrechnung* 87, 1198  
  
*Wachstumsschwelle* 874  
*Währungsrelationen* 464  
*Wagnisfinanzierung* 993  
*Wagnisfinanzierungsgesellschaft* 998  
*Werbudget* 1048  
*Werbemarkt* 1042  
*Werbeträger* 1047  
*Wertschöpfung* 1036  
*Wettbewerbsvorteile* 1083  
*Wirkmodell, pfadsynthetisches* 1058

*Wirtschaftlichkeitsanalyse*, Investitionsvorhaben im Ausland 460

*Zahlungsunfähigkeit* 354

*Zielbildung* 973

*Zielpfad-Steuerbarkeit* 1155

*Zielplanung* 971

*Zielpunkt-Steuerbarkeit* 1155

*Zinsänderungsrisiko* 632 ff.

*Zurechnungsstrukturen* 1188

*Zustandsbaum* 1173

53. Jahrgang 1983 – Nr. 1/Januar

### **Inhaltsverzeichnis**

#### **ZfB-Aufsätze**

Managerkontrolle in deutschen Großunternehmen – 1972 und 1979 im Vergleich <i>Prof. Dr. Horst Steinmann, Dr. Georg Schreyögg und Carola Dütthorn, Nürnberg</i> . . . . .	4
Verhaltenstheoretische Überlegungen zur Partizipation – Entwurf eines interaktiven Ansatzes <i>Dr. Peter Brose und Dr. Hans Corsten, Braunschweig</i> . . . . .	26
Quantitative Modellierung auf der Ebene Strategischer Geschäftseinheiten <i>Dipl.-Phys. Johannes Ruhland, München</i> . . . . .	45
Informationsverarbeitung in Entscheidungsprozessen: Skizze einer Taxonomie <i>Prof. Dr. Klaus Brockhoff, Kiel</i> . . . . .	53
Die gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik als Führungsinstrument <i>Marina de Senarclens, Zürich</i> . . . . .	63

#### **ZfB-Diskussions-Forum**

Thema: Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung	
Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung <i>Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, Darmstadt</i> . . . . .	71
Deckungsbeiträge ?? – Rentabilitäten! <i>Dipl.-Kfm. Ernst Hosterbach, Hannover</i> . . . . .	76
Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung <i>Prof. Dr. Ulrich Schäfter, Dudweiler</i> . . . . .	79

#### **ZfB-Enzyklopädie**

Unternehmensgeschichte <i>Dr. Dieter Lindenlaub, Tübingen</i> . . . . .	91
--	----

## **ZfB-Besprechungsdienst**

Heribert Meffert und Jürgen Althans: Internationales Marketing <i>Dr. Michael Thiel, Bonn</i> . . . . .	124
Hans Günther Meissner: Außenhandels-Marketing <i>Prof. Dr. Ludwig Berekoven, Nürnberg</i> . . . . .	125
Helmut Schmalen: Preispolitik <i>Dipl.-Kfm. Volker Herzig, Bielefeld</i> . . . . .	126
Axel Flessner: Sanierung und Reorganisation <i>Prof. Dr. Jochen Drukarczyk, Regensburg</i> . . . . .	128
Eduard Gabele, Hermann Liebel und Walter A. Oechsler: Führungsgrundsätze und Führungsmodelle <i>Prof. Dr. Michel Domsch, Hamburg</i> . . . . .	131
Eduard Gabele: Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen <i>Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, Regensburg</i> . . . . .	132
<b>ZfB-Dokumentation</b> . . . . .	II
<b>Neuerscheinungen</b> . . . . .	V
<b>Jahresinhaltsverzeichnis</b>	
Inhalt des 52. Jahrgangs 1982 . . . . .	I–XII*

# **Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung**

*Von Hans-Ulrich Küpper\**

## **1. These: Die Grundlage moderner Systeme der Teilkostenrechnung bilden mehrvariable Kostenfunktionen**

Grundlegendes Differenzierungsmerkmal für die meisten Systeme der Teilkostenrechnung ist die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad. Hinter dieser Größe verbirgt sich aber in neueren Teilkostenrechnungen ein System vielfältiger Bezugsgrößen, durch welche die verschiedenartigen Handlungsvariablen der Unternehmung zur Anpassung an Beschäftigungsänderungen bei gegebener Betriebsbereitschaft erfaßt werden<sup>1</sup>. Theoretische Grundlage moderner Teilkostenrechnungen auf Basis variabler Kosten sind daher mehrvariable lineare (bzw. linearisierte) Kostenfunktionen<sup>2</sup>.

## **2. These: Fixkosten sind durch die Konstanz oder Nichtberücksichtigung bestimmter Kosteneinflußgrößen begründet**

Das Auftreten von Fixkosten ist formal darauf zurückzuführen, daß die Ausprägung bestimmter Kosteneinflußgrößen konstant ist bzw. konstant gehalten wird oder einzelne Kosteneinflußgrößen nicht explizit berücksichtigt werden und deren Wirkung (*ceteris paribus*) als konstant unterstellt wird<sup>3</sup>. Eine Konstanz von Einflußgrößen kann in externen Handlungsbeschränkungen wie rechtlichen Bedingungen oder in unternehmungspolitischen Maßnahmen, z. B. im Fall der Unterbeschäftigung wegen Erwartung künftiger Absatzsteigerungen, begründet sein<sup>4</sup>. Eine Nichtberücksichtigung von Einflußgrößen ergibt sich vor allem aus der sachlichen und zeitlichen Teilung des gesamten Entscheidungsfeldes der Unternehmung, indem die Wirkungen der jeweils anderen (z. B. längerfristigeren) Entscheidungen in Fixkosten zum Ausdruck kommen<sup>5</sup>. Der Trennung von fixen und variablen Kosten entspricht eine Zerlegung des betrieblichen Entscheidungsfeldes. In der Regel werden lediglich die variablen Kosten als relevant betrachtet und die Entscheidungen, welche die Fixkosten bestimmen, als vorgegeben unterstellt.

Werden z. B. Abschreibungen für Maschinen voll als fixe Kosten behandelt, bleibt der Einfluß von Kapazitätsentscheidungen auf die Kostenhöhe außer acht. Zugleich wird der Einfluß von Produktmengen- und Verfahrensentscheidungen auf den Kapazitätsbedarf und die Nutzungsdauer der Anlagen nicht berücksichtigt. Die Aufteilung in getrennte Entscheidungsfelder (über Produktmengen- sowie Verfahrens- und Kapazitätsentscheidungen) führt also zu einer Zerschneidung von Beziehungen zwischen diesen Tatbeständen.

\* Professor Dr. Hans-Ulrich Küpper, Technische Hochschule Darmstadt, Karolinenplatz 5, 61 Darmstadt.

### **3. These: Über das Bezugsgrößensystem und verschiedene Merkmale zur Aufspaltung des Fixkostenblocks wird eine tiefgehende Gliederung der Gesamtkosten in einer Teilkostenrechnung erreicht**

Der Gefahr, daß der große und zunehmende Anteil nicht unmittelbar ausbringungsabhängiger Kosten zu wenig geplant und kontrolliert wird, begegnen neuere Teilkostenrechnungen in zweifacher Hinsicht. Einmal werden über das umfassende Bezugsgrößensystem der Kostenplanung und -kontrolle auch mittelbar ausbringungsabhängige sowie mittelfristig beeinflussbare Kosten als variable Kosten erfaßt und die für kurz- bis mittelfristige Entscheidungen der Programm- und Vollzugsplanung relevanten Kosten- und Leistungsdaten bereitgestellt<sup>6</sup>. Zum anderen wird vorgeschlagen, den verbleibenden Fixkostenblock nach mehreren Merkmalen aufzuspalten. Wichtig erscheint vor allem eine Gliederung nach der Zurechenbarkeit von Fixkosten auf Produktarten und -gruppen sowie auf Kostenstellen und -bereiche und nach ihrer Disponierbarkeit<sup>7</sup>. Damit wird stärker berücksichtigt, durch welche Entscheidungstatbestände bzw. Entscheidungsträger die Höhe bestimmter Fixkosten bewirkt wird. Ferner können die Fixkosten nach ihrer Bindungsdauer bzw. Abbaufähigkeit z. B. innerhalb eines Monats, Quartals oder Jahres gegliedert werden<sup>8</sup>. Dann wird deutlich, wie lange die entsprechenden Kosten unveränderlich sind. Ferner kann die Aufspaltung in fixe und variable Kosten für mehrere Fristigkeitsgrade unterschiedlich vorgenommen werden<sup>9</sup>. Unter abrechnungstechnischen Gesichtspunkten wird empfohlen, Fixkosten nach ihrer Zurechenbarkeit auf Perioden wie Monate, Jahre u. a. zu kennzeichnen.

Durch die Aufspaltung des Fixkostenblocks nach diesen Merkmalen werden zusätzliche Entscheidungstatbestände als Kosteneinflußgrößen implizit berücksichtigt und die Fristigkeit der Betrachtung ausgeweitet. Die Teilkostenrechnung liefert dann weitergehende Informationen über die Abhängigkeit der gesamten Kosten von den verschiedenen Einflußgrößen und ihre Beeinflussbarkeit durch die unterschiedlichen Entscheidungsträger der Unternehmung. Da die Fixkosten in solchen mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnungen jeweils nur einer Größe zugeordnet werden, ist aber ihre Abhängigkeit von mehreren Einflußgrößen (z. B. von Produktmengen-, Verfahrens- und Investitionsentscheidungen) nicht erkennbar. Die Zurechnungsgrößen (wie Produktgruppen, Kostenbereiche oder Gesamtunternehmung) haben einen sehr globalen Charakter. Sie umfassen eine größere Zahl einzelner Entscheidungstatbestände.

### **4. These: Fixkosteninformationen sind wichtig für die Steuerung und Kontrolle von Unternehmungsprozessen**

Umstritten ist, inwieweit eine Vorgabe lediglich variabler Kosten zu Fehlsteuerungen beispielsweise bei mittelfristig wirksamen Preisentscheidungen führen kann, weil auf mittlere und längere Sicht die gesamten Kosten durch die Erlöse gedeckt werden müssen. Verfechter der Teilkostenrechnung räumen neuerdings eher ein, daß neben Teilkosten- auch Vollkosteninformationen ermittelt werden können<sup>10</sup>. Vielfach erscheint es richtig, organisatorischen Einheiten anteilige Fixkosten ebenfalls als Steuerungsgrößen vorzugeben, die sie durch ihre Entscheidungen über Leistungsgrößen (mindestens) erwirtschaften müssen<sup>11</sup>. Steuerungsgrößen wie Preisunter-



grenzen sollten neben Fixkosten Anteile an dem geplanten Gewinn bzw. Opportunitätskosten zur Berücksichtigung von Interdependenzen zu anderen Entscheidungstatbeständen enthalten. Jedoch setzt deren exakte Bestimmung eine genaue Definition des jeweiligen speziellen Entscheidungsfeldes voraus<sup>12</sup>. Eine Berechnung von Opportunitätskosten über Dualwerte simultaner Planungsmodelle macht ihre Verwendung zur dezentralen Steuerung überflüssig<sup>13</sup>. Für eine Abschätzung von Dualwerten fehlt es bislang an eindeutigen und überprüfbaren Regeln. Dies ist aber für eine zuverlässige Anwendung von Dualwerten unerlässlich.

Eine verursachungsgemäße Verteilung von Fixkosten auf Kostenträger zur Ermittlung geeigneter Steuerungs- und Kontrollgrößen ist nicht möglich. Die Verwendung verschiedenartiger Kostenschlüssel zur Bestimmung von „Schätzwerten“ einer näherungsweise verursachungsgemäßen Verteilung ist äußerst problematisch und führt zu Kostenwerten, deren Zusammensetzung und Auswirkungen undurchsichtig sind. Deshalb erscheint es notwendig, andere Kriterien und Verfahren zur Bestimmung von Soll-Deckungsbeiträgen<sup>14</sup> oder von Deckungsbudgets<sup>15</sup> zu entwickeln. Das Tragfähigkeitsprinzip, das sich an Bruttogewinnen oder Marktpreisen orientiert, stellt ein solches Vorgabekriterium dar. Es ist als vereinfachtes Prinzip interpretierbar, durch welches die Abhängigkeit der Kostenträger von Marktgegebenheiten berücksichtigt werden soll. Damit ist es weiterreichend als eine rein inputorientierte Kostenschlüsselung, die eine verursachungsgemäße Zuordnung anstrebt, aber nicht erreichen kann. Durch eine Ausweitung zu Iso-Deckungsbeitragskurven, die alternativ realisierbare Preis-Mengen-Kombinationen erfassen, ist eine Weiterführung dieses vereinfachten Prinzips möglich<sup>16</sup>. M. E. müssen aber weitere Kriterien und Verfahren für eine zielorientierte Vorgabe zu deckender Fixkosten- (und Gewinn-) Anteile entwickelt und (z. B. über Simulationsmodelle) analysiert werden. Sie sollten nicht nur auf einzelne Entscheidungssituationen anwendbar sein. Besonders wichtig erscheint es dabei, die Interdependenzen zwischen den verschiedenen organisatorischen Einheiten zu beachten, die gemeinsam für die Höhe und die Nutzung von Fixkosten bestimmend sind.

##### **5. These: Zentrale Probleme bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Teilkostenrechnungen liegen in der Ausrichtung auf den Informationsbedarf, der Integration in die Unternehmungsrechnung und der Analyse der Interdependenzen zwischen partiellen Entscheidungsfeldern**

Grundlage für die Einrichtung einer Kosten- und Leistungsrechnung sollte in jeder Unternehmung eine Analyse ihres Bedarfs an Kosten- und Leistungsinformationen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprobleme sein. Aus ihr ist zu ermitteln, nach welchen Bezugsgrößen Kosten und Leistungen laufend oder lediglich in Einzelfällen zu planen und nach welchen Merkmalen sie zu gliedern sind. Durch die Ausrichtung auf den konkreten Informationsbedarf kann man vermeiden, daß die Genauigkeit und Tiefe der Kostenplanung und -zerlegung zu weitgehend erfolgt, indem für jeden denkbaren Zweck Informationen bereitgestellt werden sollen.

Für die Wissenschaft erscheint es notwendig, die Beziehungen der Kosten- und Leistungsrechnung zur Investitionsrechnung und zur Finanzrechnung als weiteren Bestandteilen der Unternehmungsrechnung erneut zu untersuchen. Durch die Zer-

legung des Fixkostenblocks und die Berücksichtigung unterschiedlicher Fristigkeitsgrade werden die Grenzen zu den anderen Rechnungssystemen fließend.

Hinter der Abgrenzung verschiedener Rechnungssysteme steht die Aufteilung des gesamten Entscheidungsfeldes der Unternehmung z. B. nach der Fristigkeit und Periodenzurechnung von Entscheidungen sowie nach Leistungs- und Finanzprozessen. Maßgeblich ist aber das Problem, wie trotz Aufgliederung in partielle Entscheidungsfelder deren Interdependenzen zumindest näherungsweise durch die Vorgabe entsprechender Kosten- und Leistungsgrößen berücksichtigt werden können.

### Anmerkungen

- 1 Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. 8. Aufl., Wiesbaden S. 141 ff.
- 2 Vgl. Küpper, H.-U.: Das Input-Output-Modell als allgemeiner Ansatz für die Produktionsfunktion der Unternehmung, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik (191) 1977, S. 505.
- 3 Küpper, H.-U.: Kosten, fixe und variable, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., hrsg. v. E. Kosiol, K. Chmielewicz u. M. Schweitzer, Stuttgart 1981, Sp. 952 ff.
- 4 Vgl. Busse v. Colbe, W.: Kostenremanenz, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Band II, hrsg. v. H. Seischab u. K. Schwantag, Stuttgart 1958, Sp. 3463 ff.
- 5 Vgl. Schweitzer, M.: Kostenremanenz, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 1. Aufl., hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 971 ff.
- 6 Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung . . . , a.a.O., S. 151 ff.
- 7 Agthe, K.: Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (29) 1959, S. 406 ff.; Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren. 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1970, S. 155; Riebel, P.: Gestaltungsprobleme einer zweckneutralen Grundrechnung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (31) 1979, S. 874 ff.
- 8 Seicht, G.: Die stufenweise Grenzkostenrechnung. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Deckungsbeitragsrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (33) 1963, S. 697 ff.
- 9 Kilger, W.: Die Entstehung und Weiterentwicklung der Grenzplankostenrechnung als entscheidungsorientiertes System der Kostenrechnung, in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 21, hrsg. von H. Jacob, Neuere Entwicklungen der Grenzplankostenrechnung, Wiesbaden 1976, S. 30 ff.
- 10 Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung . . . , a.a.O., S. 607 und 650 ff.
- 11 Vgl. auch für den Fall der Einzelfertigung Drosihn, O. W., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinkostenrechnung bei Einzelfertigung, Diss. Essen 1981, S. 26 ff.
- 12 Vgl. die verschiedenartigen Preisuntergrenzen bei Kilger, W., Flexible Plankostenrechnung . . . , a.a.O., S. 755.
- 13 Hax, H.: Die Koordination von Entscheidungen, Köln u. a. 1965, S. 144 f.
- 14 Kilger, W.: Soll- und Mindest-Deckungsbeiträge als Steuerungselemente der betrieblichen Planung, in: Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Festschrift für F. Thomée, hrsg. v. D. Hahn, Berlin, New York 1980, S. 299 ff.
- 15 Riebel, P.: Probleme einer Festlegung von Deckungsvorgaben aus produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (32) 1980, S. 1132 ff.
- 16 Vgl. Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung . . . , a.a.O., S. 778 ff.

## **Zusammenfassung**

Fünf Thesen über die Bedeutung von Fixkosten in der Teilkostenrechnung werden zur Diskussion gestellt. Sie beziehen sich auf die Struktur von Kostenfunktionen, Ursachen für das Auftreten von Fixkosten, Möglichkeiten ihrer Aufspaltung, ihre Berücksichtigung bei der Steuerung und Kontrolle sowie auf Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Teilkostenrechnungen. Das grundlegende Problem bei der Behandlung von Fixkosten wird in der Aufteilung des Entscheidungsfelds der Unternehmung und im Erfassen der Interdependenzen zwischen den partiellen Entscheidungsfeldern gesehen.

## **Summary**

Five theses about the importance of fixed costs in variable cost accounting are formulated. They refer to the structure of cost functions, to the causes and the splitting of fixed costs, to the problems of considering fixed costs in planning and control as well as to bases for further development of cost accounting. The central problem in dealing with fixed costs is seen in the distribution of decisions within a firm and in the interdependent relations between partial decisions.