

krap

KOSTENRECHNUNGS PRAXIS

ZEITSCHRIFT FÜR KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING

Reprint
SCHMIDT PERIODICALS GMBH
D-83075 Bad Feilnbach /Germany
1993

Nachdruck mit Genehmigung des Originalverlages:
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH., Wiesbaden

BSB PV 87/95/35

krrp

KOSTENRECHNUNGS

PRAXIS ZEITSCHRIFT FÜR CONTROLLING

**Inhaltsverzeichnis
des Jahrgangs 1990**

A. Sachgebieteverzeichnis

Im nachfolgenden Sachgebieteverzeichnis sind Beiträge, die mehrere Themengebiete betreffen, unter jedem dieser Gebiete aufgeführt. Zu den einzelnen Beiträgen sind zunächst Heftnummer, Jahrgang und dann die Seitenzahl angegeben.

(1) Controlling

- Entwicklungslinien der Kostenrechnung als Controllinginstrument (Prof. Dr. H.-U. Küpper) – 1/90 11 und 2/90 83
- Controlling im öffentlichen Sektor – Konzepte, Stand und Erfahrungen in ausgewählten öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen (Dipl. Kfm. H.-C. Reiss) – 1/90 49
- Controlling 1992 – Unternehmerische Konsequenzen (Prof. Dr. H.-W. Stahl) – 2/90 124
- Controlling in der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse einer Befragung (Dipl.-Kfm. J. Schmidberger) – 2/90 115
- Controlling der Administration (P.O. Hannes Küster) – 3/90 139
- Controlling im Versorgungsunternehmen (Dr. J.W. Klett/Dipl.-Kfm. U. Schmidt) – 4/90 161
- Controlling der Kostenrechnung (Prof. Dr. J. Weber) – 4/90 203
- Ertragssteigerung durch ganzheitliches Produktivitätsdenken (D. S. Fisher) – 4/90 237
- Controllingorientierte Systeme der Leistungs- und Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich (Dr. K. Vikas) – 5/90 265
- DV-gestütztes Controlling Konzept eines internationalen Unternehmens (Dipl.-Vw. H.J. Kinkel) – 5/90 281
- Entscheidungsorientierte Personalfolgekostenrechnung (Dipl.-Bw. H. Oberkircher/Dipl.-Bw. R. Stark) – 5/90 300
- Strategischer Profilwandel als Controllingobjekt (Dr. W. Ossadnik) – 6/90 339

(2) Kostenmanagement

- Kostenrechnung für anlagenintensive Produktionsstrukturen (Prof. Dr. W. Männel) – 2/90 134
- Systematisches Gemeinkosten – Management durch integrierte DV-gestützte Prozeßkostenrechnung (Dipl.-Kfm. O. Fröhling/Dipl.-Kfm. H. Krause) – 4/90 223
- Verwaltungsgemeinkostenplanung mit Zero-Base Budgeting (ZBB) (Dipl.-Kfm. W. Hirschler) – 5/90 287

(3) Kostenrechnungssysteme

- Leistungsrechnung (Prof. Dr. W. Männel) – 3/90 194
- Activity – Based Costing (Prof. R. Cooper) – 4/90 210, 5/90 271 und 6/90 345
- Systematisches Gemeinkosten – Management durch integrierte DV-gestützte Prozeßkostenrechnung (Dipl.-Kfm. O. Fröhling/Dipl.-Kfm. H. Krause) – 4/90 223
- Prozeßkostenrechnung (Dipl.-Kfm. R. Mayer) – 5/90 307
- Herausforderung an ein fortschrittliches Kosteninformationssystem (Dr. R. Lackes) – 6/90 327
- Wie Sie aus Ihrem Kostenrechnungssystem eine Prozeßkostenrechnung ableiten (Dipl.-Kfm. J. Holzwarth) – 6/90 368

(4) Kostenplanung

- Kostenrechnung für anlagenintensive Produktionsstrukturen (Prof. Dr. W. Männel) – 2/90 134
- Bezugsgrößenwahl und Abweichungsanalysen in der teilflexiblen Vollplan – Kostenrechnung (Dipl.-Kfm. G. Wolfstetter) – 3/90 155
- Liquiditätsplan als Instrument zur Gestaltung einer optimalen Liquidität (Dr. K. Kairies) – 3/90 171
- Planung und Budgetierung der Instandhaltungsgrößen (Prof. Dr. W. Männel/Dipl.-Kfm. M. Amon/C.Bloß) – 4/90 245
- Verwaltungsgemeinkostenplanung mit Zero-Base Budgeting (ZBB) (Dipl.-Kfm. W. Hirschler) – 5/90 287

(5) Kostenerfassung

- Probleme bei der Ermittlung kalkulatorischer Abschreibungen und kalkulatorischer Zinsen (Dipl.-Kfm. H.-H. Wenzel/Dr. H. Schmidt) – 1/90 24
- Perioden- und leistungsgerechte Verrechnung der Personalkosten in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben (Dipl.-Vw. T. Stahl) – 3/90 151
- Ermittlung kalkulatorischer Abschreibungen und Zinsen (Dipl.-Bw. K.J. Birgel/Dipl.-Oec. K. Baudisch) – 3/90 179
- Planung und Budgetierung der Instandhaltungskosten (Prof. Dr. W. Männel/Dipl.-Kfm. M. Amon/C.Bloß) – 4/90 245

(6) Kalkulation

- Liquiditätsorientierte Preisuntergrenzermittlung bei langfristiger Einzelfertigung (Teil 1 und 2) (Dipl.-Kfm. A. Keil) – 1/90 67 und 2/90 128
- Verknüpfung der Kostenrechnung mit dem PPS-System bei der Antriebstechnik G. Bauknecht AG (H. Buhmann) – 5/90 294
- Entwurfs- und konstruktionsbegleitende Kalkulation (Prof. Dr. J. Becker) – 6/90 353

(7) Ergebnisrechnung

- Ergebnisrechnung auf der Basis von Standardkosten (Dipl. Wirtsch.-Ing. G. Lock) – 2/90 108
- Erlösrechnung (Prof. Dr. W. Männel) – 4/90 253
- Entwicklungs begleitende Vorkalkulation (Dr. L. Gröner) – 6/90 374

(8) EDV

- Kosten-Nutzen-Analyse von Standard-Software zur Instandhaltung (Dr. K. Liebstückel) – 1/90 60
- Einführung von Kostenrechnungs-Standard-Software (Prof. Dr. J. Weber/Dipl.-Kfm. F.O. Lehmann/Dipl.-Kfm. H. Jörgens) – 2/90 92

- MICRO CONTROL – Das Konzept eines Informationssystems und seine Umsetzung in die Praxis (Dipl.-Bw. E. Peters) – 2/90 101
- Wissensbasierte Systeme im Rechnungswesen (Dr. R. Fiedler) – 5/90 316
- DV-gestütztes Controlling Konzept eines internationalen Unternehmens (Dipl.-Vw. H.J. Kinkel) – 5/90 281
- Verknüpfung der Kostenrechnung mit dem PPS-System bei der Antriebstechnik G. Bauknecht AG (H. Buhmann) – 5/90 294
- Wissensbasierte Systeme im Rechnungswesen (Dr. R. Fiedler) – 5/90 316

(9) Wirtschaftlichkeitsrechnungen

- Kosten-Nutzen-Analyse von Standard-Software zur Instandhaltung (Dr. K. Liebstückel) – 1/90 60
- Entscheidungsorientierte Kostenvergleichsrechnungen für den kurzfristigen Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug (Prof. Dr. W. Männel) – 3/90 187

(10) Rechnungswesen öffentlicher Betriebe und Unternehmen

- Controlling im öffentlichen Sektor – Konzepte, Stand und Erfahrungen in ausgewählten öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen (Dipl.-Kfm. H.-C. Reiss) – 1/90 49
- Controlling in der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse einer Befragung (Dipl.-Kfm. J. Schmidberger) – 2/90 115
- Controlling im Versorgungsunternehmen (Dr. J.W. Klett/Dipl.-Kfm. U. Schmidt) – 4/90 161
- Umsetzungsprobleme von Controlling-Konzepten in Non-Profit-Organisationen (Dr. R. Jauss) – 4/90 242

(11) Spezielle Wirtschaftszweige

- Relativkosten und Relativerlöse im Lebensmittelbereich (Prof. Dr. F.-J. Witt) – 1/90 18
- Perioden- und leistungsgerechte Verrechnung der Personalkosten in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben (Dipl.-Vw. T. Stahl) – 3/90 151
- Kostenrechnung im Handwerk – eine empirische Untersuchung (Dipl.-Bw. W. Krauß/Dipl.-Bw. M. Eifert) – 4/90 231
- Controllingorientierte Systeme der Leistungs- und Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich (Dr. K. Vikas) – 5/90 265
- Internes Rechnungswesen öffentlicher Verwaltungen und Unternehmen als ein zentrales Controlling-Instrument (Prof. Dr. W. Männel) – 6/90 361

(12) Fallbeispiel

- Liquiditätsorientierte Preisuntergrenzermittlung bei langfristiger Einzelfertigung (Teil 1 und 2) (Dipl.-Kfm. A. Keil) – 1/90 67 und 2/90 128
- Entscheidungsorientierte Kostenvergleichsrechnungen für den kurzfristigen Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug (Prof. Dr. W. Männel) – 3/90 187
- Planung und Budgetierung der Instandhaltungskosten (Prof. Dr. W. Männel/Dipl.-Kfm. M. Amon/C. Bloß) – 4/90 245
- Prozeßkostenrechnung (Dipl.-Kfm. R. Mayer) – 5/90 307
- Wie Sie aus Ihrem Kostenrechnungssystem eine Prozeßkostenrechnung ableiten (Dipl.-Kfm. J. Holzwarth) – 6/90 368

(13) Stichwort

- Prozeßkostenrechnung (Dipl.-Kfm. R. Mayer) – 1/90 74
- Kostenrechnung für anlagenintensive Produktionsstrukturen (Prof. Dr. W. Männel) – 2/90 134
- Leistungsrechnung (Prof. Dr. W. Männel) – 3/90 194
- Erlösrechnung (Prof. Dr. W. Männel) – 4/90 253
- Wissensbasierte Systeme im Rechnungswesen (Dr. R. Fiedler) – 5/90 316
- Entwicklungsbegleitende Vorkalkulation (Dr. L. Gröner) – 6/90 374

(14) Kongreßberichte

- 10. Saarbrücker Arbeitstagung (Dipl.-Kfm. W. Jost/Dipl. Wirtsch.-Ing. W. Kraemer) – 1/90 22
- Haufe-Tagung 1989 (Prof. Dr. E. Mayer) – 1/90 28
- Kongreß Kostenrechnung '89 (Dipl.-Kfm. K. F. Helm) – 1/90 58
- Fachtagung „Standardsoftware für Instandhaltung und Anlagenwirtschaft“ (Dipl.-Kfm. A. Amon) – 2/90 106
- „Keine Strategie ohne Controlling“ 5. Deutscher Controlling Congress (Dipl.-Kfm. O. Fröhling) 3/90 184
- „Superkontrolling“ 10. Österreichischer Controllertrag 1989 (Mag. C. Horak/F. Krannich) – 3/90 185

- 3. Kongreß für Controlling in öffentlichen Institutionen (Dipl.-Kfm. J. Schmidberger) – 4/90 240
- Kongreß „Anlagenwirtschaft '90“ (Dipl.-Kfm. M. Amon) – 4/90 248
- Fachtagung Kostenrechnung für mittelständische Unternehmen (Dipl.-Kfm. J. Schmidberger) – 5/90 298
- 15. Congress der Controller (Dipl.-Bw. A. Biel) – 5/90 315

(15) Buchbesprechungen

- Brackert, G. – Früh, H.J. Reinke, R. – Rockel, K.: Der Konzernabschluß, Einführung in das Bilanzrichtlinien-Gesetz mit Fallbeispielen und Gesetzestextauszügen – 2/90 132
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Hrsg.): Empfehlungen zur Kosten- und Leistungsrechnung – 3/90 192
- Busse von Colbe, W. -Hamann, P. – Laßmann, G.: Betriebswirtschaftstheorie Band 2 und 3 – 5/90 316
- Haller, A.: Grundlagen der externen Rechnungslegung in den USA – 1/90 53
- Heiner, A. – Degen, H.: Übungsprogramm Wirtschaftsforschung und Bevölkerungsstatistik – 5/90 316
- Heinrich, L.J. – Roithmayer, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon – 4/90 251
- Henjes, L.: WEKA-FIBU, die branchenunabhängige und praxisorientierte Finanzbuchhaltung auf Basis von Open Access II – 3/90 192
- Hesse, U.: Technologie-Controlling, eine Konzeption zur Steuerung technologischer Innovationen – 4/90 250
- Hopfenbeck, W.: Allgemeine Betriebswirtschaft und Managementlehre – 1/90 52
- Horvath, P.: Internationalisierung des Controlling – 4/90 251
- Hügler, G.L.: Controlling in Projektorganisationen – 6/90 372
- Kaluza, B.: Erzeugniswechsel als unternehmenspolitische Aufgabe, Intergrative Lösungen aus betriebswirtschaftlicher und ingenieurwissenschaftlicher Sicht – 1/90 53
- Kronast, M.: Controlling, Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Selbstverständnisses – 6/90 372
- Lackes, R.: EDV-orientiertes Kosteninformationssystem, flexible Plankostenrechnung und neue Technologien – 3/90 193

- Lanz, R.: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – 2/90 133
- Mexis, N.D.: Handbuch Schwachstellenanalyse – 3/90 193
- Michel, R.M.: Projektcontrolling und Reporting – 2/90 133
- Mohr, H.: Optimal richtige Bilanzierung – 6/90 372
- Nadig, L.: Betriebsabrechnung und Kalkulation – 3/90 193
- Nonhoff, J.: Entwicklung eines Expertensystems für das DV-Controlling – 2/90 133
- Pappmehl, A.: Personal-Controlling: Human-Ressourcen effektiv entwickeln – 6/90 372
- Radke, M.: Handbuch der Budgetierung – 4/90 252
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption – 4/90 250
- Röhrenbacher, H. – Fleischer, W.: Von der Bilanz zur Kapitalflußrechnung, der Zusammenhang von Cash flow, working capital und Kapitalflußrechnung – 2/90 131
- Seicht, G.: Moderne Kosten- & Leistungsrechnung, Grundlagen und praktische Gestaltung – 4/90 250
- Seicht, G.: Die Zukunft des Rechnungswesens, Moderne Betriebswirtschaft Band 2 – 5/90 316
- Sinzig, W.: Datenbankorientiertes Rechnungswesen, Grundzüge einer EDV-gestützten Realisierung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung – 4/90 251
- Statistisches Jahrbuch 1989 für die Bundesrepublik Deutschland – 2/90 132
- Steuer- und Wirtschaftsverlag: Kompendium für das Examen zum vereidigten Buchprüfer/Wirtschaftsprüfer, Band 1: Korth, H.M. – Wirtschaftliches Prüfungswesen / Band 2: Meuwig, W.-Betriebswirtschaft/Band 3: Ehlke, M.: Wirtschaftsrecht – 1/90 53
- Stofffuß Verlag: Steuer-, Bilanz- und Wirtschaftsgesetze 1990 – 4/90 251
- Weber, J.: Einführung in das Rechnungswesen, Band 1: Bilanzierung, Schriftenreihe der wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – 2/90 131
- Weigand, C.: Entscheidungsorientierte Vertriebskostenrechnung – 4/90 251
- Welge, M.K.: Unternehmensführung Band 1, 2 und 3 – 1/90 52

B. Autorenverzeichnis

Amon, M. – 106, 248, 245
Baudisch, U. – 179
Becker, J. – 353
Biel, A. – 315
Birgel, K.J. – 179
Bloß, C. – 245
Buhmann, H. – 294
Cooper, R. – 210, 271, 345
Eifert, M. – 231
Fiedler, R. – 316
Fisher, D.S. – 237
Fröhling, O. – 184, 223
Gröner, L. – 374
Helm, K.F. – 58
Hitschler, W. – 287
Holzwarth, J. – 368
Horak, C. – 185
Jauss, R. – 242

Jörgens, H. – 92
Jost, W. – 22
Kairies, K. – 171
Keil, A. – 67, 128
Kett, J.W. – 161
Kinkel, H.-J. – 281
Kraemer, W. – 22
Kranich, W. – 185
Krause, H. – 223
Krauß, W. – 231
Küpper, H.-U. – 11, 83
Küster, H. – 145
Lackes, R. – 327
Lehmann, F.O. – 92
Liebstückel, K. – 60
Lock, G. – 108
Männel, W. – 134, 187, 194, 245, 253, 361
Mayer, E. – 28

Mayer, R. – 74, 307
Oberkircher, H. – 300
Ossadnik, W. – 339
Peters, E. – 101
Reiss, H.-C. – 49
Schmidberger, J. – 115, 240, 298
Schmidt, H. – 24
Schmidt, U. – 161
Soll, T. – 151
Stahl, H.-W. – 124
Stark, R. – 300
Vikas, K. – 265
Weber, J. – 92, 203
Wenzel, H.-H. – 24
Witt, F.-J. – 18
Wolfstetter, G. – 155

Entwicklungslinien der Kostenrechnung als Controllinginstrument (Teil 1)

Die Entwicklung der Kostenrechnung zu einem echten Controllinginstrument hat wesentliche Konsequenzen für ihre Ausgestaltung. Teil 1 des Beitrags geht von den Bestandteilen sowie Systemen der Kostenrechnung und ihren als ungelöst empfundenen Problemen aus. Um ihre Bedeutung als Controllinginstrument zu untersuchen, legt Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper eine klare Controllingkonzeption zugrunde. Mit ihr kann die Kostenrechnung in das Instrumentarium des Controlling eingeordnet werden.

Relativkosten und Relativerlöse im Lebensmittelbereich

Durch eine Übertragung des Relativkostenkonzepts auf den Handelssektor kann es gelingen, die produktgestaltungsabhängigen Kosten sowohl beim Hersteller als auch auf der Handelsstufe zu verringern. Neben dieser kostenwirtschaftlichen Betrachtung ist aber ebenfalls noch die Erlösbetrachtung wichtig. Am Beispiel des Lebensmittelbereichs zeigt Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt Anwendungen des Rechnens mit Relativkosten und Relativerlösen auf, berichtet überdies von ersten praktischen Erfahrungen mit dem Einsatz dieser Methode im Handelsbereich und faßt empirisch gewonnene Ergebnisse zusammen.

Probleme bei der Ermittlung kalkulatorischer Abschreibungen und kalkulatorischer Zinsen (Teil 2)

Im zweiten Teil ihres Beitrags zeigen Hans-Heinrich Wenzel und Heino Schmidt, daß zwischen der Art des Ansatzes kalkulatorischer Abschreibungen und der Ermittlung kalkulatorischer Zinsen Zusammenhänge bestehen. Statt der üblichen Vorgehensweise zur Bestimmung kalkulatorischer Zinsen werden zwei alternative Ermittlungsverfahren vorgeschlagen, die kostenrechnerisch aussagekräftiger erscheinen.

Kosten-Nutzen-Analyse von Standard-Software zur Instandhaltung

Dr. Karl Liebstückel bietet einen Ansatz zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Einführung von Standard-Software für die Instandhaltung. Hierzu stellt er die relevanten einmaligen internen Kosten sowie die laufenden Kosten den quantifizierbaren Nutzensgrößen in einer Kosten-Nutzen-Analyse gegenüber.

Controlling im öffentlichen Sektor – Konzepte, Stand und Erfahrungen in ausgewählten öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen

Die Anzahl öffentlicher Verwaltungen und Unternehmen, in denen sowohl im operativen wie im strategischen Bereich Controlling praktiziert wird, wächst langsam aber stetig. Der Beitrag von Hans-Christoph Reiss erläutert anhand der Management-Instrumente der Deutschen Bundespost, der Deutschen Bundesbahn und des Bundesamtes für Wehrtechnik und Beschaffung, wie unterschiedliche Ansätze verglichen werden können. Es wird gezeigt, wie die Controlling-Konzepte zu gestalten sind, um den politischen Anforderungen auch künftig gerecht zu werden.

aktuell	4
serie	
Entwicklungslinien der Kostenrechnung als Controllinginstrument (Teil 1)	11
<i>Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper</i>	
fachbeiträge	
Relativkosten und Relativerlöse im Lebensmittelbereich	18
<i>Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt</i>	
Probleme bei der Ermittlung kalkulatorischer Abschreibungen und kalkulatorischer Zinsen (Teil 2)	24
<i>Dipl.-Kfm. Hans-Heinrich Wenzel</i> <i>Dr. rer. pol. Heino Schmidt</i>	
Kosten-Nutzen-Analyse von Standard-Software zur Instandhaltung	60
<i>Dr. Karl Liebstückel</i>	
schwerpunkt	
Controlling im öffentlichen Sektor – Konzepte, Stand und Erfahrungen in ausgewählten öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen	49
<i>Dipl.-Kfm. Hans-Christoph Reiss</i>	
Kongreßberichte	
10. Saarbrücker Arbeitstagung	22
<i>Dipl.-Kfm. W. Jost</i> <i>Dipl.-Wirtsch.-Ing. W. Kraemer</i>	
Haufe-Tagung 1989	28
<i>Prof. Dr. Elmar Mayer</i>	
Kongreß Kostenrechnung '89	58
<i>Dipl.-Kfm. Karl Friedrich Helm</i>	
fallbeispiel	
Liquiditätsorientierte Preisuntergrenzenermittlung bei langfristiger Einzelfertigung (Teil 1)	67
<i>Dipl.-Kfm. Andreas Keil</i>	
bücher	72
stichwort	
Prozeßkostenrechnung	74
<i>Dipl.-Kfm. Reinhold Mayer</i>	
veranstaltungen / vorschau	76
Dieser Ausgabe liegt das Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 1989 und ein Prospekt des Vahlen Verlages, München, bei.	

Entwicklungslinien der Kostenrechnung als Controllinginstrument* (Teil 1)



Hans-Ulrich Küpper

Die Kostenrechnung stellt eine der wichtigsten Wurzeln des Controlling dar, vielfach sieht man in ihr den Kern des Controlling. Der Beitrag zeigt auf, welche Konsequenzen sich ergeben, wenn man die Kostenrechnung zu einem echten Controllinginstrument ausbauen will.

Der erste Teil leitet aus dem Selbstverständnis des Controlling wichtige Anforderungen für die Weiterentwicklung der Kostenrechnung her.

Entwicklung der Kostenrechnung von der Dokumentations- zur Entscheidungsrechnung

Ausbau der Bestandteile der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kostenrechnung scheint auf den ersten Blick einen relativ gesicherten Stand erreicht zu haben. An den Universitäten gehört sie seit langem zu den zentralen Fächern im Grund- und Hauptstudium, in der Praxis wird sie als wichtigstes internes Informationsinstrument genutzt. Ihre Einteilung in *Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger- und Erfolgsrechnung* wird fast durchweg akzeptiert¹ (Abbildung 1). Sie ist bis in viele Einzelheiten Standard der betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Dabei hat man erkannt, daß auch die *Leistungs- oder Erlösseite* intensiver untersucht werden muß². Dort bestehen ähnliche Probleme wie auf der Kostenseite, beispielsweise bei der Zurechnung von *fixen Erlösen*. Neben der üblichen Leistungsträgerrechnung kann man eine Leistungsarten- und eine Leistungs-

stellenrechnung entwickeln. Erst auf diesem Weg gelangt man zu einer echten Kosten- und Leistungs- bzw. Erlösrechnung. Die Bedeutung der Leistungs- oder Erlösseite wird durchweg anerkannt, auch wenn sie oft nicht den Umfang wie die Kostenseite erreicht.

Herausbildung verschiedenartiger Kostenrechnungssysteme

Wesentlich kontroverser verlief die Herausbildung verschiedener Kostenrechnungssysteme (Abbildung 2). Die Entwicklung von der Ist- über die Normal- zur Plankostenrechnung erschien relativ folgerichtig. Mit ihr wurden die von der Kostenrechnung zu erfüllenden *Rechnungsziele* vielfältiger. Neben die Dokumentation traten die Zwecke der Betriebskontrolle und Betriebslenkung³. Man wollte zu Vorschau- und Vorgaberechnungen kommen. Diese Rechnungsziele gaben den Anstoß zur Suche nach Vorgabewerten. Die Normalkostenrechnung war eine Übergangsform, da sie als Durchschnittsrechnung diese Ziele höchstens schwach erfüllen konnte. Äußere Anstöße wie das Aufkommen des *Operations Research* und die Entwicklung der *Entscheidungstheorie* förderten die Schaffung echter Plankostenrechnungen. Die von *Gutenberg* weitergeführte Produktions- und Kostentheorie erwies sich als leistungsfähige Grundlage der Plankostenrechnung⁴. Als zentrale Rechnungsziele schälten sich die Gewinnung von Informationen für die *Planung*, die *Steuerung* und die *Kontrolle* heraus.

Kostenrechnung	Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung Stückrechnung Periodenrechnung	
Erfolgsrechnung		(Stellenerfolgsrechnung)	Stückerfolgsrechnung	Periodenerfolgsrechnung
Leistungs-(Erlös-)rechnung	Leistungsartenrechnung	Leistungsstellenrechnung	Leistungsträgerrechnung Stückrechnung Periodenrechnung	

Abb. 1: Grundaufbau der Kosten- und Leistungsrechnung

Mit der *Plankostenrechnung* verstärkte sich die Entwicklung konkurrierender Systeme. Eine Streitfrage war, ob sich die Planwerte an den jeweils günstigsten oder den erwarteten wahrscheinlichsten Werten orientieren sollen. *Standard- und Prognoserechnungen* wurden in der Wissenschaft als gegensätzliche Konzepte herausgearbeitet⁵, während die Praxis mehr zur Verwirklichung eines einheitlichen Systems neigte.

Überarbeitete Fassung eines Vortrags auf dem Kongreß Kostenrechnung '89 in Frankfurt/M.

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, Seminar für Controlling der Universität Frankfurt, Mertonstr. 17, 6000 Frankfurt/M.

Zeitlicher Bezug Umfang der Zurechnung	Ist-Rechnungen	Normal-rechnungen	Planrechnungen	
			Standardrechnungen	Prognoserechnungen
Vollkosten- (und -leistungs-) Rechnungen	Ist-KLR auf Vollkostenbasis		- Plan-KLR auf Vollkostenbasis - Prozeßkostenrechnung	
Teilkosten- (und -leistungs-) Rechnungen	Ist-KLR auf Teilkostenbasis		Plan-KLR auf Teilkostenbasis - mit variablen Kosten - Einstufige Deckungsbeitragsrechnung - Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung - Grenzplankostenrechnung - Relative Einzelkostenrechnung	
Kombinierte Kosten- (und Leistungs-) Rechnungen			- Flexible Plan- und Grenzplankosten- rechnung - Periodenerfolgsrechnung (Betriebsplankostenrechnung)	

Heute ist eine Vielzahl von Kostenrechnungssystemen einsetzbar. Mit EDV-Unterstützung bereitet die gleichzeitige Verwendung mehrerer Varianten keine übermäßigen Probleme. Diese Vielfalt wird auch aus empirischen Erhebungen deutlich.⁸ Von den neueren Systemen hat sich das Instrumentarium der *Deckungsbeitragsrechnung* besonders durchgesetzt. Da der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten relativ hoch ist, werden diese in verfeinerten Systemen einer mehrstufigen und ggf. mehrdimensionalen⁹ Deckungsbeitragsrechnung weiter aufgespalten. Dies bestätigt eine 1988 durch das Seminar für Controlling der Universität Frankfurt durchgeführte empirische Erhebung (Abbildung 3).

Abb. 2: Systeme der Kosten- (und Leistungs-) Rechnung

Noch schärfer wurden die Auseinandersetzungen mit der Einführung von *Teilkostenrechnungen*. Die Vollkostenrechnung verletzt mit ihrer Verteilung aller Kosten bis auf die Produkteinheiten das Verursachungsprinzip. Damit birgt sie die Gefahr von Fehlentscheidungen in sich. Deshalb wurde gefordert, jede Schlüsselung von Kosten zu vermeiden und nicht weiter zerlegbare Kostenanteile als Blöcke zu belassen. *Einstufige und Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung*, *Grenzplankostenrechnung* und *Relative Einzelkostenrechnung* sind die wichtigsten Varianten, die dementsprechend ausgebaut wurden.

Diese Entwicklung führte zu intensiven Diskussionen um die *Gefahren und Vorteile der Vollkostenrechnung*⁶. Während in der Wissenschaft die Teilkostenrechnungen als entscheidungsorientierte Systeme eher bevorzugt wurden, haben viele Unternehmen an der Vollkostenrechnung festgehalten. Praxis und Beratung haben schließlich unter Nutzung der EDV den Weg zu einer *Kombinierten Rechnung* beschritten. In ihr können sowohl Teilkosten- als auch Vollkosteninformationen ermittelt werden⁷.

Offene Probleme der Kosten- und Leistungsrechnung

Auch wenn die Bestandteile von Kostenrechnungen weithin geklärt sind und kombinierte Rechnungen bevorzugt werden, gibt es eine Reihe offener Probleme. Die in *Abbildung 4* wiedergegebenen Ergebnisse der genannten Untersuchung deuten darauf hin, daß in kleinen und mittleren Unternehmen der Zeitvergleich eine wesentliche Rolle spielt. Zumindest in ihnen sind demnach nur in begrenztem Umfang Plankostenrechnungen eingerichtet, in denen die Istkosten an Soll- oder Plan- bzw. Prognosekosten gemessen werden.

Viele Unternehmen sehen im *Fixkostenproblem* und in der Verwendung der *Kostenrechnung als Führungsinstrument* wichtige ungelöste Aufgaben. Offensichtlich bieten weder der Verzicht auf eine Fixkostenschlüsselung noch deren Aufspaltung in mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnungen eine ausrei-

Programmtyp	Anzahl der Nennungen	Aufspaltung in Fixkosten der: (Prozentanteil je Klasse)			
		Produkte	Abteilungen	Fertigungsbereiche	Unternehmung
Einzelfertigung	130	20,8 %	30,8 %	23,8 %	24,6 %
Serienfertigung	187	21,4 %	28,3 %	27,8 %	22,5 %
Sortenfertigung	85	22,4 %	27,0 %	29,4 %	21,2 %
Massenfertigung	128	20,3 %	28,1 %	25,8 %	25,8 %
Alle Klassen	530	21,6 %	28,7 %	26,6 %	23,6 %

Abb. 3: Aufspaltung der Fixkosten

Beschäftigtenzahl	Anzahl der Nennungen	Vergleichsgrößen der Kostenkontrolle: (Prozentanteil je Klasse)					
		Kosten der Vorperiode	Kosten vergleichbare Stellen	Durchschnittskosten der Branche	Prognosekosten	Sollkosten	Plankosten
unter 199	172	39,5 %	9,9 %	13,4 %	19,8 %	19,8 %	7,0 %
200 – 999	251	37,8 %	6,0 %	5,6 %	11,2 %	27,9 %	11,6 %
über 999	174	27,6 %	9,2 %	2,9 %	14,4 %	32,2 %	13,8 %
Alle Klassen	597	35,3 %	8,0 %	7,0 %	11,9 %	26,2 %	10,9 %

Abb. 4: Vergleichsgrößen der Kostenkontrolle

Ein ADV/ORGA Beitrag zur Konzernrechnungslegung

Die Erweiterung der Konzernrechnungslegung führt dazu, daß die Zahl der abschlußpflichtigen deutschen Konzerne von ca. 700 auf über 3.000 steigt. Die neuen EG-Richtlinien lösen bei den – insbesondere zukünftig betroffenen – Unternehmen einen erheblichen Organisations- und Informationsbedarf aus.

Wie Mutter und Töchter trotz neuer EG-Richtlinien besser harmonisieren

Um die Anforderungen der Konzernmutter auch durch das Rechnungswesen der Tochtergesellschaften abzudecken, sind konzernweit gleiche Berichtsinhalte notwendig. Eine Forderung, die schnell die Grenzen der meisten Finanzbuchhaltungssysteme aufzeigt.

Nicht so für IFAS. Denn in den finanzwirtschaftlichen Anwendungssystemen der ADV/ORGA sind die neuen EG-Vorschriften bereits integriert. Das umfangreiche finanzwirtschaftliche Kennzahlensystem ermöglicht darüber hinaus ein effizientes Finanz- und Liquiditätsmanagement. Eine besondere Zusatzkontentechnik, ein flexibles Berichts- und Informationswesen sind ebenso selbstverständlich wie das Buchen von Massendaten im Echtzeitbetrieb.

Die ADV/ORGA konzentriert sich auf die Erarbeitung ganzheitlicher Lösungen. Zum Leistungsspektrum zählen Planung, Vorbereitung und Einführung betriebswirtschaftlicher Anwendungs-Informationssysteme. Wir entwickeln Informationssysteme in Gesamtverantwortung. Zur Erfolgssicherung der Anwender tragen wir durch die Einführung innovativer Informations- und Kommunikationstechniken bei. Sprechen Sie mit uns über das Mehr an intelligenter Leistung.

ADV/ORGA F.A.Meyer AG, Kurt-Schumacher-Straße 241
2940 Wilhelmshaven, Tel.: 0 44 21/802-0

Geschäftsstellen in Bonn, Düsseldorf, Hamburg, München,
Stuttgart und Wiesbaden. Mitglied im BDU



chende Lösung für die Berücksichtigung und Beeinflussung der Fixkosten. Damit stellt sich die Frage nach der Anwendung von Kosteninformationen für *längerfristige Entscheidungen*. Weiter wird die *Umsetzung der Theorie* in die Praxis als ungenügend empfunden.

Ferner hofft sie auf Unterstützung bei der *Auswahl geeigneter Software*. Dringend notwendig erscheint auch die stärkere Ausrichtung auf *Dienstleistungen und Gemeinkostenbereiche*. So werden Kostenrechnungen für Teilbereiche der Unternehmung und für Dienstleistungsbranche ausgebaut.¹⁰

Anforderungen an die Kostenrechnung als Controllinginstrument

Die Kostenrechnung als eine Wurzel des Controlling

Die Kosten- und Leistungsrechnung wird heute als wichtiger Teil des Controlling verstanden. Das (interne) Rechnungswesen gehörte von Anfang an zu den Kernaufgaben des Controlling und bildet eine seiner Wurzeln.

Vielfach gewinnt man sogar den Eindruck, daß unter Controlling ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen verstanden wird. Damit würde aber nur eine bisherige Fachbezeichnung durch eine neuere, modern klingende ersetzt. Eine derartige Gleichsetzung erscheint wenig zweckmäßig. Controlling umfaßt in seinem Grundverständnis, seinen Aufgaben und den von ihm einzusetzenden Instrumenten mehr. Die Kostenrechnung ist lediglich eines seiner Instrumente, wenn auch ein sehr wichtiges.

Konzeption des Controlling

Während Controlling in den USA schon länger zu einer wichtigen Funktion geworden ist, war in der Bundesrepublik Deutschland anfänglich eine Zurückhaltung zu beobachten. Inzwischen wird es auch bei uns immer mehr akzeptiert. Die in *Abbildung 5* wiedergegebenen Daten der genannten Untersuchung verdeutlichen dies. Offensichtlich nimmt seine Verbreitung mit der Unternehmensgröße zu.

In einer großen Zahl an Arbeiten hat sich die Wissenschaft bemüht, die Auffassungen zum Controlling zu ergründen und geschlossene Konzeptionen zu entwickeln. Die Ergebnisse sind zumindest auf den ersten Blick verwirrend¹¹. Blickt man auf die Aufgabenbereiche des Controllers in der Praxis, wird das Bild noch vielfältiger¹². Dennoch scheint sich in den vergangenen Jahren zumindest der *Kern einer einheitlichen Controllingkonzeption* herauszuschälen. Controlling ist eine Komponente der Führung sozialer Systeme. Seine maßgebliche Funktion besteht in der *Koordination des Führungsgesamtsystems* zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung¹³.

Diese Konzeption wird klar erkennbar, wenn man das *Führungssystem* von Unternehmungen näher untersucht. Wie *Abbildung 6* veranschaulicht, besteht dessen Aufgabe in der Steuerung des Leistungssystems, d.h. insbesondere der Prozesse im Beschaffungs-, Fertigungs- und Absatzbereich. Wichtige Be-

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Unternehmen mit Controlling-Stellen
bis 199	99	53 (53,5%)
200 – 499	88	64 (72,7%)
500 – 999	35	31 (88,6%)
1 000 – 4 999	43	36 (83,7%)
5 000 – 9 999	12	11 (91,7%)
10 000 – 49 999	17	16 (94,1%)
über 50 000	6	6 (100,0%)
Alle Klassen	300	217 (72,3%)

Abb. 5: Verbreitung des Controlling

standteile der Führung sind das Zielsystem, die Planung und Kontrolle, die Organisation, das Informations- sowie das Personalführungssystem. Diese Teilsysteme sind immer stärker ausgebaut worden. Damit haben sie sich in gewissem Umfang selbstständig. Um so dringlicher wird daher ihre Koordination.

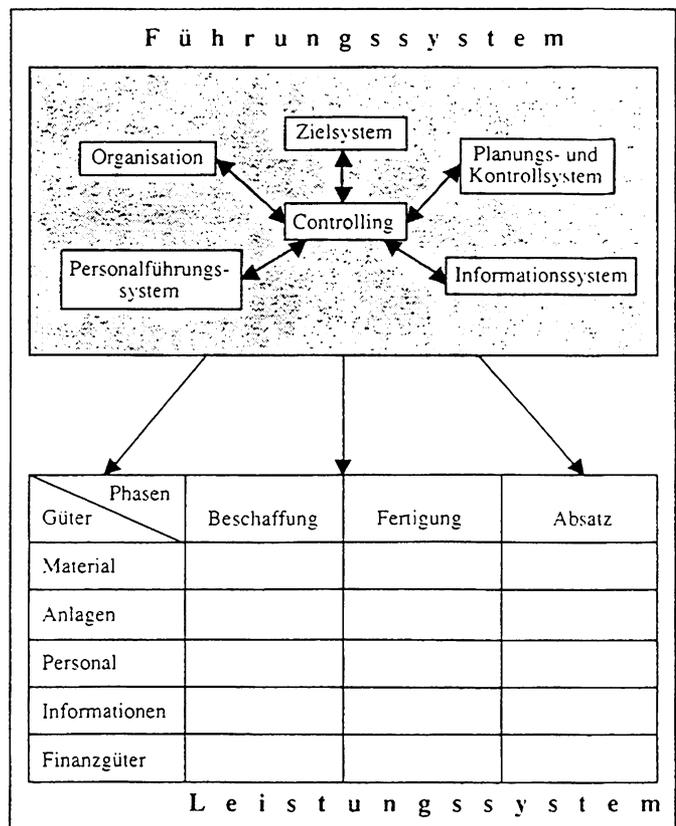


Abb. 6: Kennzeichnung des Controlling

Besonders deutlich zeigt sich dies an der Abstimmung zwischen Planungs-, Kontroll- und Informationssystem. Jedoch besteht auch ein Koordinationsbedarf zur Organisation und zur Personalführung.

In der Koordination des Führungsgesamtsystems wird eine originäre und von keinem anderen Führungsinstrument umfassend wahrgenommene Aufgabe erkennbar. Sie bildet den Ausgangspunkt für eine Konzeption des Controlling, bei der kein neuer Begriff über bisher anders benannte oder nur leicht variierte Funktionen gestülpt wird¹⁴.

Aus der Koordinationsfunktion ergeben sich die Anpassungs- und Innovationsfunktion, die Zielausrichtungs- und die Servicefunktion als abgeleitete Zwecksetzungen. Die Anpassungs- und Innovationsfunktion macht deutlich, daß die Unternehmung auf Umweltentwicklungen reagiert, sie in einer extrem dynamischen Umwelt selbst beeinflussen muß. Das Controlling muß beispielsweise über ein Frühwarnsystem dafür sorgen, daß Veränderungen rechtzeitig erkannt werden. Die *Zielausrichtungsfunktion* unterstreicht, daß die Koordination zur besseren Erfüllung des Zielsystems der Unternehmung dient. Die *Servicefunktion* macht deutlich, daß die letzte Verantwortung für die Koordination – wie für alle Führungsinstrumente – bei der Unternehmensleitung verbleibt. Das Controlling wirkt an ihr unterstützend mit, weil die Koordinationsfunktion durch den Ausbau der Führungssysteme vielfach nicht mehr allein von der Unternehmensleitung wahrgenommen werden kann.

Instrumente des Controlling

In Wissenschaft und Praxis zeigt sich eine gewisse Unsicherheit, welche Instrumente speziell dem Controlling dienen und worin ihr *charakteristisches Merkmal* liegt. Wenig zweckmäßig erscheint es, einfach alle Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme dem Controlling zuzurechnen. Aus der zentralen Funktion des Controlling folgt, daß sein Instrumentarium auf die Koordination gerichtet sein muß. Damit gelangt man zu der in *Abbildung 7* wiedergegebenen Einordnung der wichtigsten Controllinginstrumente¹⁵.

Besonders deutlich wird die Ausrichtung auf Koordinationsaufgaben an *Kennzahlen-, Budgetierungs- und Lenkungspreissystemen*. Sie werden stets als charakteristische Controllinginstrumente bezeichnet. Ihre zentrale Aufgabe liegt in der koordinierenden Ausrichtung der Bereiche. Da sie Komponenten aller Führungsteilsysteme aufnehmen, sind sie übergreifende Koordinationsinstrumente.

Daneben lassen sich *isolierte Instrumente* aus jedem der Führungsteilsysteme zur Koordination heranziehen. Beispiele hierzu sind Projektausschüsse für organisatorische Instrumente, die Schaffung guter persönlicher Beziehungen für Personalführungsinstrumente oder Simultanmodelle für Planungsinstrumente.

Die Kosten- und Leistungsrechnung läßt sich in die Klasse der isolierten Control-

linginstrumente einordnen. Sie stellt neben den Verfahren der Informationsbedarfsanalyse, der Investitionsrechnung und des Berichtswesens ein spezielles Informationsinstrument dar. Ihre Ergebnisse werden in den Leistungs- und den Führungsbereichen zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben benötigt. Damit tragen sie direkt oder indirekt zur Koordination bei.

Ableitung von Anforderungen an die Kostenrechnung

Wenn man die Kostenrechnung als ein solches Controllinginstrument begreift, muß sie *vier wichtige Anforderungen* erfüllen:

- Führungsorientierung
- Bedarfsorientierung
- Entscheidungsorientierung
- Verhaltensorientierung.

Die erste Anforderung der *Führungsorientierung* ergibt sich aus dem Charakter des Controlling – und damit der Kostenrechnung – als Instrument zur Führung. Ihre primären Aufgaben liegen damit nicht mehr in der Dokumentation und der Abrechnung. Vielmehr soll sie Informationen bereitstellen, mit denen sich das Unternehmen koordiniert führen läßt.

Diese allgemeine Anforderung konkretisiert sich in der Bedarfs-, Entscheidungs- und Verhaltensorientierung. *Bedarfsorientierung* bedeutet die Ausrichtung auf den Informationsbedarf der einzelnen Führungsteilsysteme, insbesondere also auf Planung und Kontrolle, aber auch auf Organisation und Personalführung in der Gesamtunternehmung sowie in den einzelnen Funktionsbereichen.

Das Handeln in der Unternehmung wird durch Entscheidungen bestimmt. Die Kostenrechnung ist deshalb als *entscheidungsorientiertes* Informationssystem zu gestalten. Diese Forderung hat ihre Entwicklung in den vergangenen Jahrzehnten

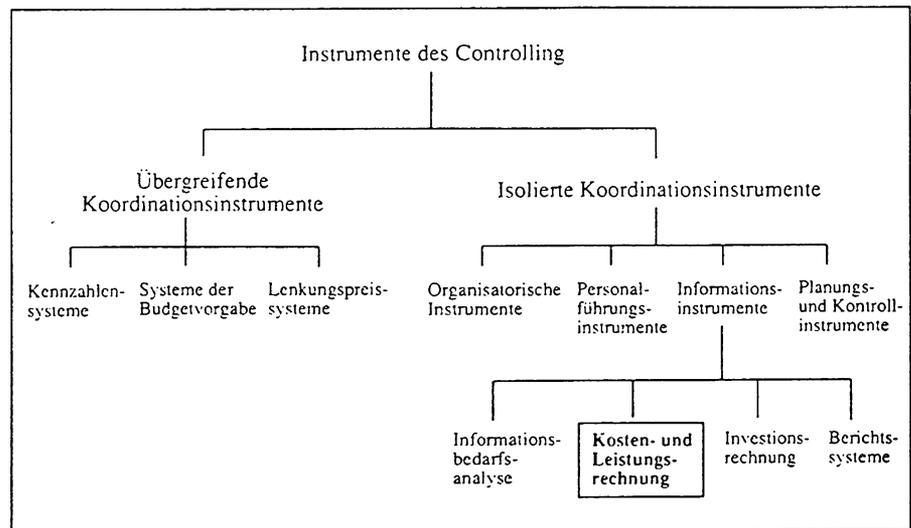


Abb. 7: Wichtige Controllinginstrumente

maßgeblich beeinflusst. Mit den neueren Systemen der Grenzplan-, der Relativen Einzel- und der Periodenerfolgsrechnung ist sie im Hinblick auf kurzfristige Entscheidungen weitgehend verwirklicht worden.

Entscheidungsfindung allein sichert aber nicht die Zielerreichung. Man muß auch gewährleisten, daß die Entscheidungen durchgesetzt werden. Damit gewinnt die *Verhaltensorientierung* eine wesentliche Bedeutung. Dieser Aspekt wird vielfach noch zu wenig gesehen. Informationen haben einen Einfluß auf das menschliche Verhalten. Deshalb sollte man Kenntnisse darüber besitzen, durch welche Form der Informationsbereitstellung das Verhalten am besten zielgemäß beeinflusst werden kann. Während die Entscheidungsorientierung der Kostenrechnung durch die Anwendung analytischer Methoden der Entscheidungstheorie und des Operations Research untermauert werden kann, sind im Hinblick auf die Verhaltensorientierung Kenntnisse der Soziologie und Sozialpsychologie zu nutzen. Daran wird sichtbar, daß die Kosten- und Leistungsrechnung als Controllinginstrument einer Fundierung durch ganz verschiedene Wissenschaftsbereiche bedarf.

Fortsetzung des Beitrages in krp 2 / 90

Diese Anforderungen an die Kostenrechnung werden in Teil 2 des Beitrages konkretisiert. Damit lassen sich weitere Einsatzgebiete der Kostenrechnung und Perspektiven für ihre Weiterentwicklung zu einem echten Controllinginstrument erkennen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. u.a. Hummel/Männel (1984); Kilger (1980); Kloock/Sieben/Schildbach (1987); Schweitzer/Küpper (1986).
- 2 Vgl. Riebel (1985), S. 98 ff.; Männel (1974) und (1983); Laßmann (1973), S. 9 ff.; Kolb (1978); Kloock/Sieben/Schildbach (1987), S. 148 ff.
- 3 Vgl. Schweitzer/Küpper (1986), S. 58 ff.
- 4 Kilger (1988).
- 5 Vgl. insb. Kosiol (1956a) und (1956b).
- 6 Zum Überblick vgl. Chmielewicz (1983).
- 7 Die Periodenerfolgs- oder Betriebsplankostenrechnung läßt sich hier einordnen, da mit ihr sowohl Teil- als auch Vollkosteninformationen ermittelt werden können. Vgl. Laßmann (1968); Laßmann (1973); Laßmann (1980).
- 8 Vgl. z.B. Küpper (1983), S. 170 ff.; Küpper/Hoffmann (1988), S. 590 f.
- 9 Vgl. u.a. Riebel (1974), Sp. 433 ff.; Tietz (1980), S. 190 ff.; Röhrenbacher (1985), S. 53 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S. 924 ff.
- 10 Vgl. Küpper (1988a) und die dort angegebene Literatur.
- 11 Küpper (1987), S. 87 ff. und die dort angegebene Literatur.
- 12 Vgl. z.B. v. Landsberg/Mayer (1988), S. 53 ff.
- 13 Küpper/Weber/Zünd (1990).
- 14 Küpper (1987); Küpper (1988b).
- 15 Vgl. Küpper (1987), S. 108 ff.

Literatur

- Chmielewicz, K. (1983) (Hrsg.). *Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung*. Stuttgart 1983.
- Hummel, S./Männel, W. (1984): *Kostenrechnung 1. Grundlagen, Aufbau und Anwendung*, 4. Aufl., Wiesbaden 1984.

- Kilger, W. (1980), *Einführung in die Kostenrechnung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1980.
- Kilger, W. (1988), *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*, 9. Aufl., Wiesbaden 1988.
- Kloock, J./Sieben, G./Schildbach, Th. (1987), *Kosten- und Leistungsrechnung*, 4. Aufl., Düsseldorf 1987.
- Kolb, J. (1978), *Industrielle Erlösrechnung*, Wiesbaden 1978.
- Kosiol, E. (1956a), Die Plankostenrechnung als Mittel zur Messung der technischen Ergiebigkeit des Betriebsgeschehens (Standardkostenrechnung), in: *Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmensführung, Erhebungen und Studien zur grundsätzlichen Problematik*, hrsg. v. E. Kosiol, 2. Aufl., Berlin 1956, S. 15–48.
- Kosiol, E. (1956b), Typologische Gegenüberstellung von standardisierender (technisch orientierter) und prognostizierender (ökonomisch ausgerichteter) Plankostenrechnung, in: *Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmensführung, Erhebungen und Studien zur grundsätzlichen Problematik*, hrsg. v. E. Kosiol, 2. Aufl., Berlin 1956, S. 49–76.
- Küpper, H.-U. (1983), Der Bedarf an Kosten- und Leistungsdaten in Industrieunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: *Kostenrechnungspraxis 1983*, S. 169–181.
- Küpper, H.-U. (1985a), Investitionstheoretischer Ansatz einer integrierten betrieblichen Planungsrechnung, in: *Information und Wirtschaftlichkeit*, hrsg. v. W. Ballwieser u. K.-H. Berger, Wiesbaden 1987, S. 405–432.
- Küpper, H.-U. (1987), Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: *Rechnungswesen und EDV*, 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987, hrsg. v. A.-W. Scheer, Heidelberg 1987, S. 82–116.
- Küpper, H.-U. (1988a), Entwicklungslinien der Kostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen, in: *Grenzplankostenrechnung. Stand und aktuelle Probleme*, Hans Georg Plaut zum 70. Geburtstag, hrsg. v. A.-W. Scheer, Wiesbaden 1988, S. 53–82.
- Küpper, H.-U. (1988b), Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: *Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme*, hrsg. v. W. Lücke, Wiesbaden 1988, S. 163–183.
- Küpper, H.-U./Hoffmann, H. (1988), Ansätze und Entwicklungstendenzen des Logistik-Controlling in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: *Die Betriebswirtschaft* (48) 1988, S. 587–601.
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (60) 1990.
- Landsberg, G. v./Mayer, E. (1988): *Berufsbild des Controllers*. Stuttgart 1988.
- Laßmann, G. (1968), *Die Kosten- und Erlösrechnung als Instrument zur Planung und Kontrolle in Industriebetrieben*, Düsseldorf 1968.
- Laßmann, G. (1973), *Gestaltungsformen der Kosten- und Erlösrechnung im Hinblick auf Planungs- und Kontrollaufgaben*, in: *Die Wirtschaftsprüfung* 1973, S. 4–17.
- Laßmann, G. (1980): Neue Aufgaben der Kosten- und Erlösrechnung aus der Sicht der Unternehmensführung, in: *Führungsprobleme industrieller Unternehmen*, Festschrift für Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag, hrsg. v. D. Hahn, Berlin, New York 1980, S. 327–347.
- Männel, W. (1974), Mengenrabatte in der entscheidungsorientierten Erlösrechnung, Opladen 1974.
- Männel, W. (1983), Zur Gestaltung der Erlösrechnung, in: *Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung*, hrsg. v. K. Chmielewicz, Stuttgart 1983, S. 119–150.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., (1988), *Marketing*, 15. Aufl., Berlin 1988.
- Riebel, P. (1974), *Deckungsbeitragsrechnung im Handel*, in: *Handwörterbuch der Absatzwirtschaft*, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 433–455.
- Riebel, P. (1985), *Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung*, 5. Aufl., Wiesbaden 1985.
- Röhrenbacher, H. (1985), *Die Kosten- und Leistungsrechnung im Handelsbetrieb*, Berlin 1985.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (1986), *Systeme der Kostenrechnung*, 4. Aufl., Landsberg 1986.
- Tietz, B. (1980), *Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung im Handel*, in: *Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung in der Praxis*, hrsg. v. W. Kilger u. A.-W. Scheer, Würzburg, Wien 1980, S. 190 ff.