

# Entscheidungsrechnungen

## Kapitel 1

Entscheidungsunterstützung  
als Aufgabe des internen Rechnungswesens

# Inhaltsübersicht

---

K1 Entscheidungsunterstützung als Aufgabe des internen Rechnungswesens

K2 Rechnungen für langfristig wirksame Entscheidungen

K3 Rechnungen für kurzfristig wirksame Entscheidungen

# Inhaltsübersicht

---

## K1 Entscheidungsunterstützung als Aufgabe des internen Rechnungswesens

- 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements
- 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

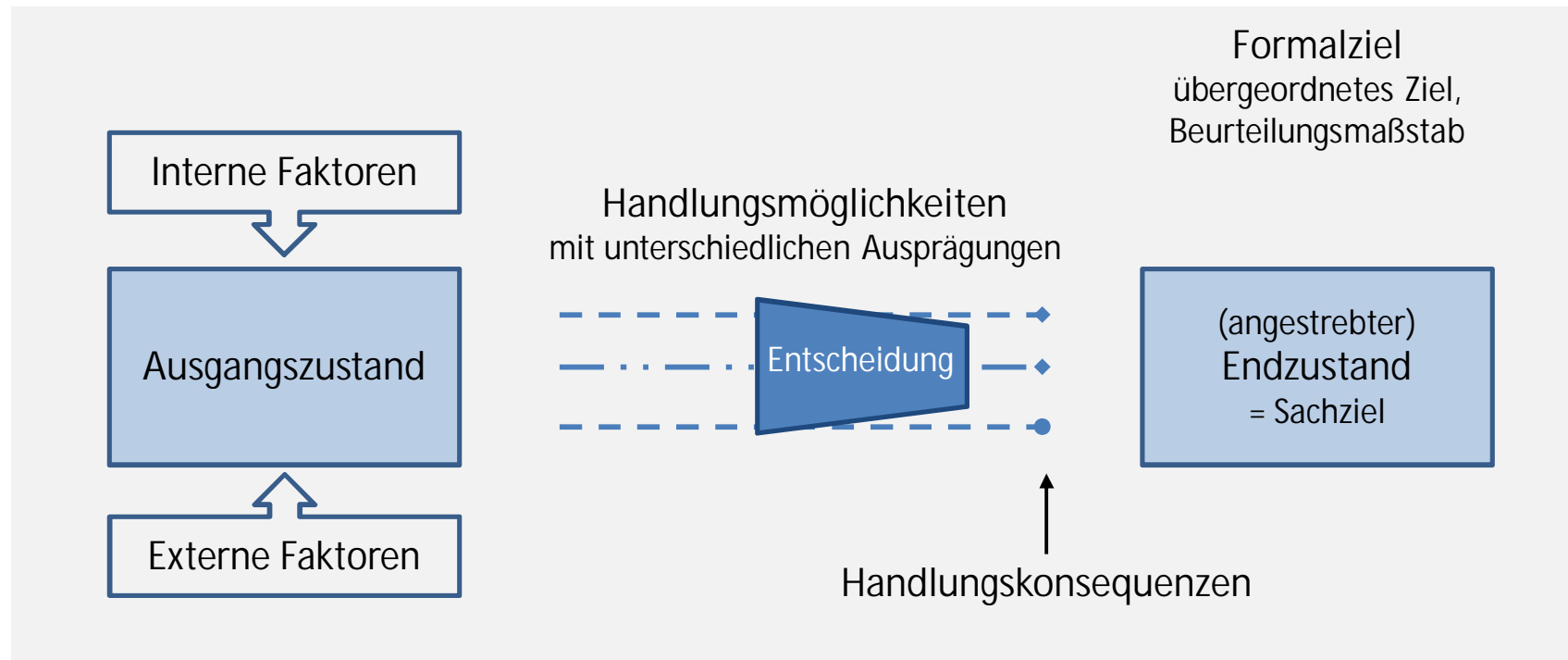
## Lernziele/ Leitfragen

---

- Welche Entscheidungen muss das Management treffen?
- Welche Informationen werden zur jeweiligen Entscheidungsfindung benötigt?
- Durch wen werden diese Informationen generiert und bereitgestellt?

# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

## Kennzeichnung von Entscheidungsproblemen (vgl. Friedl (2017), S. 35 ff.)



### Entscheidungsproblem (vgl. Frese/ Graumann/ Theuvsen (2012), S. 93 ff.)

Es gibt mehrere, nicht gleichzeitig zu verwirklichende Handlungsmöglichkeiten, einen Ausgangszustand in einen angestrebten Endzustand zu überführen.

Es ist nach Maßgabe bestimmter Ziele eine dieser Handlungsmöglichkeiten auszuwählen.

# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

---

Innerhalb und außerhalb der Unternehmung zu treffende Entscheidungen

## Entscheidungsträger

## Entscheidungen (Beispiele)

### Unternehmensinterne Entscheidungsträger

- Management

### Unternehmensexterne Entscheidungsträger

- Investoren, potentielle Investoren
- Banken und andere Kapitalgeber
- Lieferanten
- Kunden
- Wettbewerber
- Staat/ Finanzbehörden
- Beteiligung/ Kauf von Anteilen
- Kreditvergabe
- Auftragsannahme
- Kauf
- Maßnahmenplanung
- Steuerfestsetzung

# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

Kiel / An der Blücherbrücke

07:01 Uhr / 24.04.2018

## Kiel bekommt eine Strandbar

Hamburg hat eine, Berlin auch und sogar Wedel. „Warum hat Kiel keine Strandbar?“ Das fragte sich Tim Bielinski (28) und ließ nicht locker. Mitte Mai ist es nun soweit. Auf einem 500 Quadratmeter großen Schwimmponton eröffnet er an der Blücherbrücke seinen „Sandhafen“, die erste Kieler Strandbar.

### Insgesamt sind 250 Sitzplätze geplant

„Erst wollte ich selbst einen Ponton bauen lassen.“ Doch mit Kosten von über einer Million Euro überstieg das sein Investitionsvolumen von 170000 Euro um ein Vielfaches. Deshalb hat er jetzt einen langfristigen Nutzungsvertrag für den Ersatzanleger abgeschlossen. Dieser bringt 1200 Tonnen Gewicht mit, bewegt sich kaum und wird künftig an der



tan werden, bevor die schwimmende Strandbar Mitte Mai an der Blücherbrücke aufmacht. Tim Bielinski auch mal eine Pause. Quelle: Petra Krause

# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

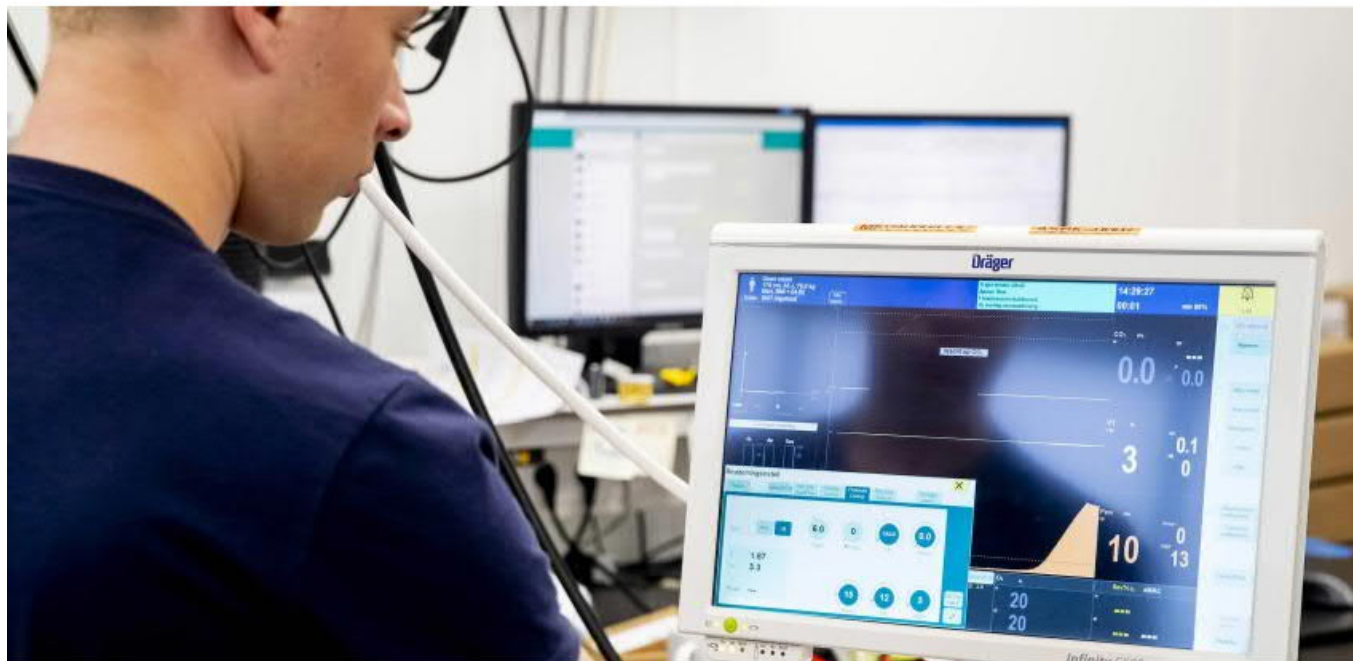
---



MEDIZINTECHNIK GEFRAGT WIE NIE

## Dräger baut eine Fabrik für Trumpf

VON CHRISTIAN MÜSSGENS - AKTUALISIERT AM 03.04.2020 - 15:22



**In der Corona-Krise sind Produkte des Herstellers von Medizintechnik aus Lübeck gefragt wie nie. Doch die aktuelle Sonderkonjunktur birgt auf Dauer auch besondere Risiken.**

Quelle: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/medizintechnik-und-corona-draeger-baut-eine-fabrik-fuer-trumpf-16709277.html>



## 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

---

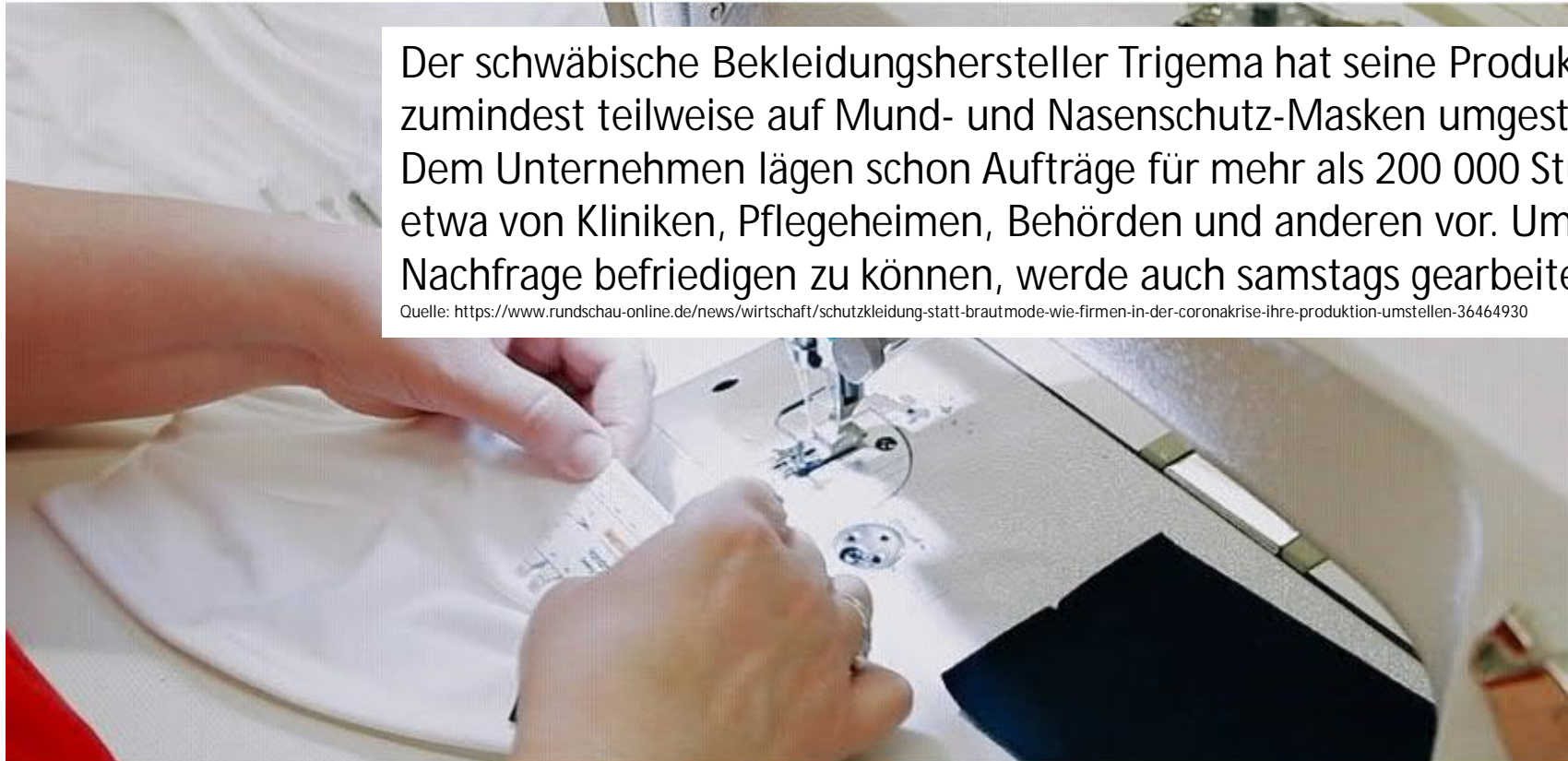
MUNDSCHUTZMASKEN VON TRIGEMA

### Maske statt Mode

VON HOLGER APPEL - AKTUALISIERT AM 31.03.2020 - 14:26

Der schwäbische Bekleidungshersteller Trigema hat seine Produktion zumindest teilweise auf Mund- und Nasenschutz-Masken umgestellt. Dem Unternehmen liegen schon Aufträge für mehr als 200 000 Stück etwa von Kliniken, Pflegeheimen, Behörden und anderen vor. Um die Nachfrage befriedigen zu können, werde auch samstags gearbeitet.

Quelle: <https://www.rundschau-online.de/news/wirtschaft/schutzkleidung-statt-brautmode-wie-firmen-in-der-coronakrise-ihre-produktion-umstellen-36464930>



Quelle: <https://www.faz.net/aktuell/technik-motor/technik/mundschutz-gegen-corona-so-stellt-trigema-masken-her-16702640.html>

# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

---

„Dann aber hatte Tim [Watkins, Notmanager für das operative Geschäft] ernsthaft schlechte Nachrichten für mich“, sagte [Musk]. Es sah so aus, als würde die Produktion jedes Roadster bis zu 200.000 Dollar kosten – dabei wollte Tesla ihn für rund 85.000 Dollar verkaufen. „Selbst bei vollem Produktionsvolumen wären es um die 170.000 Dollar oder so etwas Wahnsinniges gewesen“, sagte Musk.“ (aus „Wie Elon Musk die Welt verändert – Die Biografie“)



# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

---

Innerhalb und außerhalb der Unternehmung zu treffende Entscheidungen

## Entscheidungsträger

## Entscheidungen (Beispiele)

### Unternehmensinterne Entscheidungsträger

- Management
  - Sach- und Formalziele
  - Finanzierung
  - Investitionen
  - Zusammensetzung des Leistungsprogramms

### Unternehmensexterne Entscheidungsträger

- Investoren, potentielle Investoren
- Banken und andere Kapitalgeber
- Lieferanten
- Kunden
- Wettbewerber
- Staat/ Finanzbehörden
- Beteiligung/ Kauf von Anteilen
- Kreditvergabe
- Auftragsannahme
- Kauf
- Maßnahmenplanung
- Steuerfestsetzung

# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

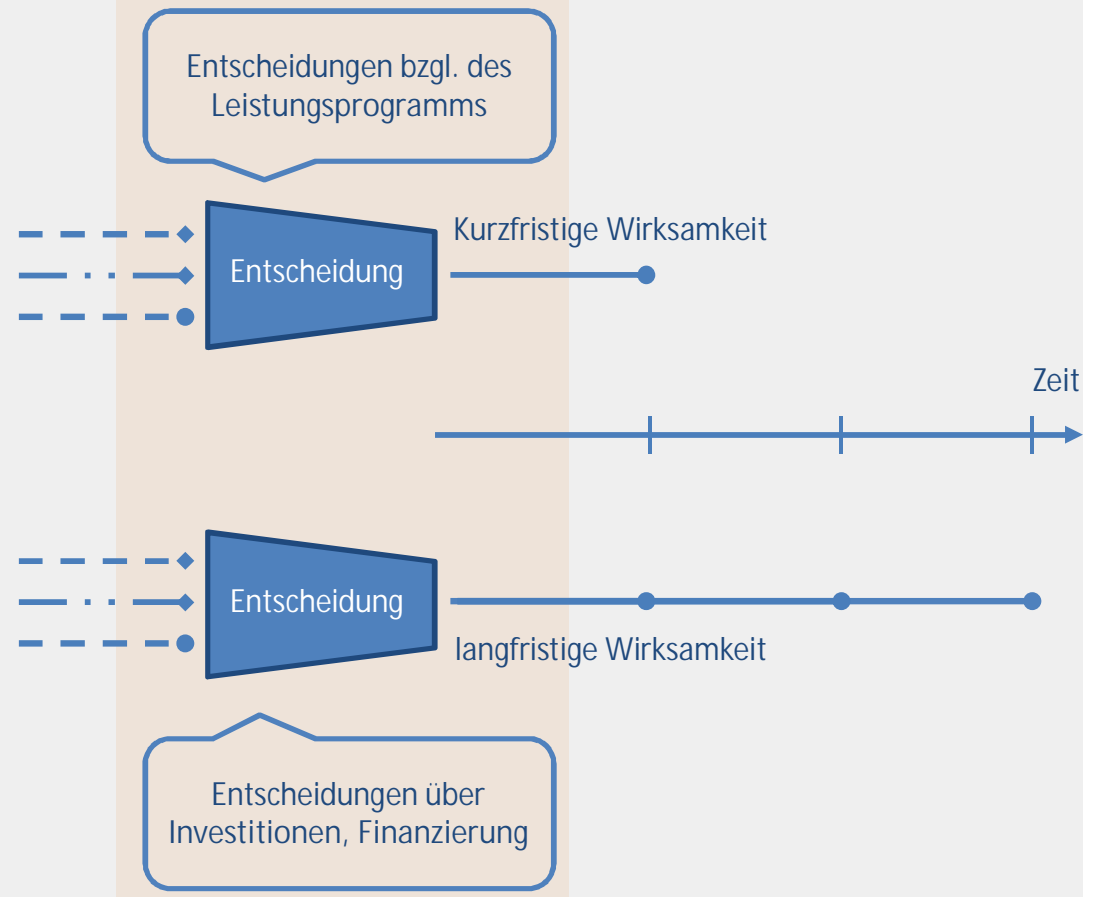
---

Arten von Entscheidungen innerhalb der Unternehmung  
nach der Dauer ihrer Wirksamkeit

	Kurzfristig wirksame Entscheidungen	Langfristig wirksame Entscheidungen
Alternative Bezeichnungen	kurzfristige Entscheidungen, operative Entscheidungen	langfristige Entscheidungen, strategische Entscheidungen
Zeitraum der Wirkungen, i.d.R.	$\leq 1$ Jahr	$> 1$ Jahr
Zielgröße	(betriebsbedingter Perioden-) Erfolg	Erfolgspotential
Entscheidungsbereich	Nutzung vorhandener Kapazitäten	Auf- und Abbau von Kapazitäten/ Erfolgspotential
Beispiele (Gruppen)	<ul style="list-style-type: none"><li>Leistungsprogramm-entscheidungen<ul style="list-style-type: none"><li>Zusammensetzung</li><li>Menge</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Finanzierungsentscheidungen</li><li>Investitionsentscheidungen</li></ul>

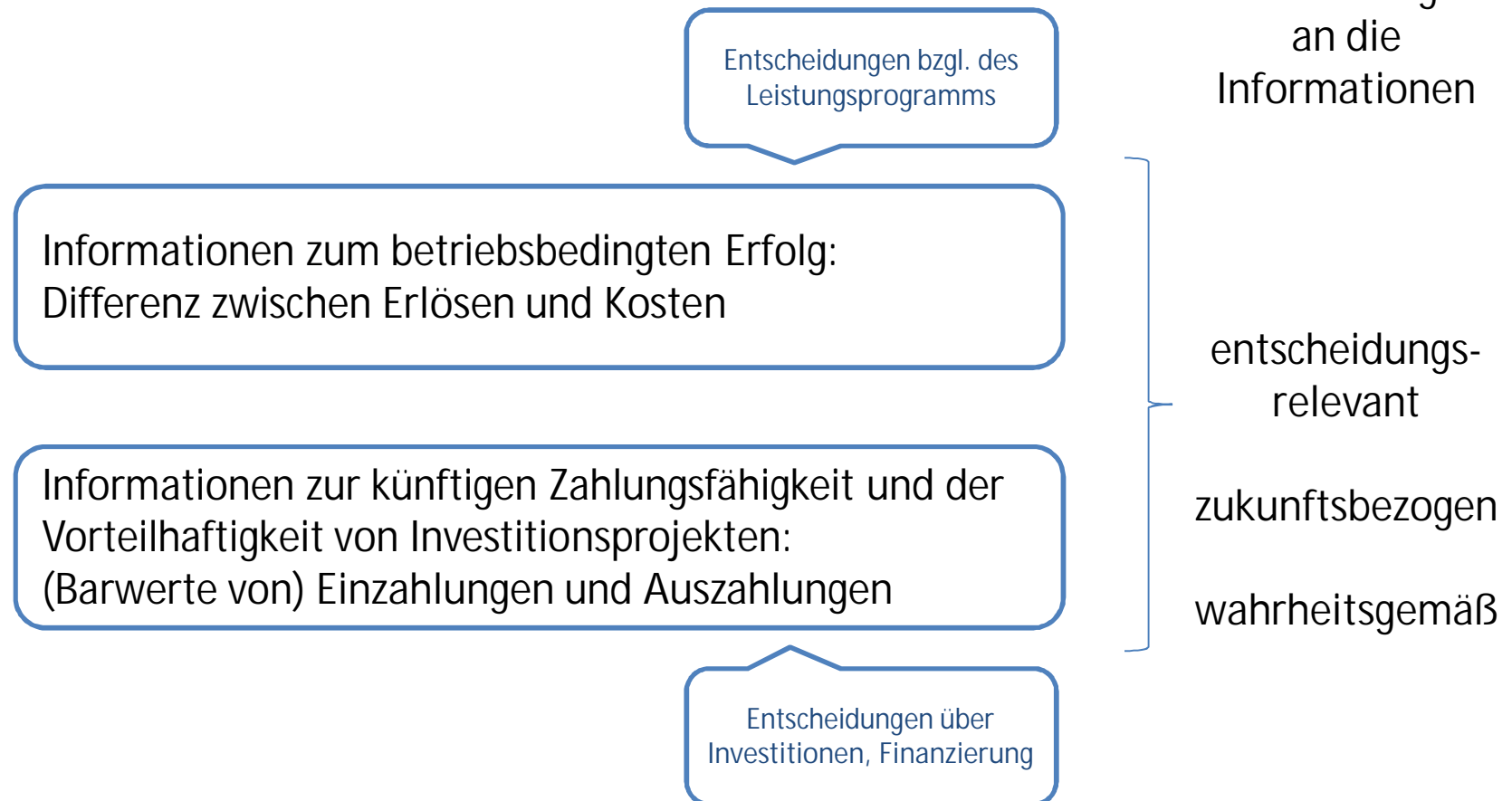
Quelle: in Anlehnung an Hoitsch/ Lingau (2007)

# Management - Entscheidungsfindung -



# 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements

## Informationsbedarf der internen Entscheidungsträger



## 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

---

Deckung des Informationsbedarfs durch das interne Rechnungswesen

Einsatz von sog. Entscheidungsrechnungen

„Entscheidungsrechnungen sind Ex-ante-Rechnungen

und sollen die zu erwartenden Wirkungen von Entscheidungen offenlegen.

Generell kann man langfristig und kurzfristig wirksame Entscheidungen unterscheiden.“

- Neus (2018)

### Ex-ante-Rechnungen

Ex ante:

› im Vorfeld, vorab, vorher

Rechnungen:

› „Berechnungen“

› Verarbeitung von Informationen

### Wirkungen von Entscheidungen

Alternative A --> Ergebnis X

Alternative B --> Ergebnis Y

„Auswirkungen“

z.B. Kosten, Gewinne, Cashflows

### Langfristig wirksam

Auswirkungen auf einen längeren Zeitraum; i.d.R. > 1 Jahr

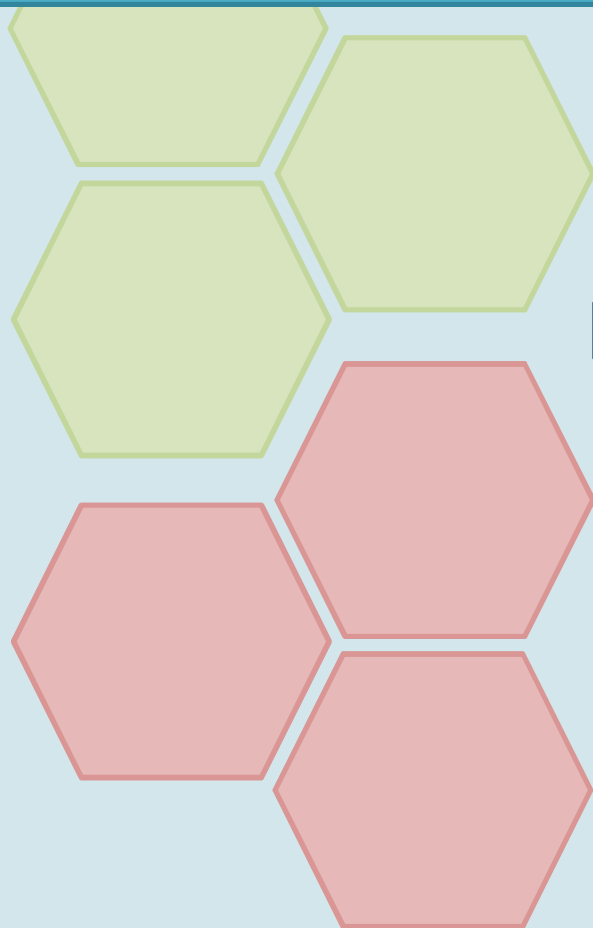
### Kurzfristig wirksam

Auswirkungen auf einen kürzeren Zeitraum; i.d.R. ≤ 1 Jahr



Internes Rechnungswesen  
- Entscheidungsunterstützung -

Management  
- Entscheidungsfindung -



Entscheidungen bzgl. des Leistungsprogramms



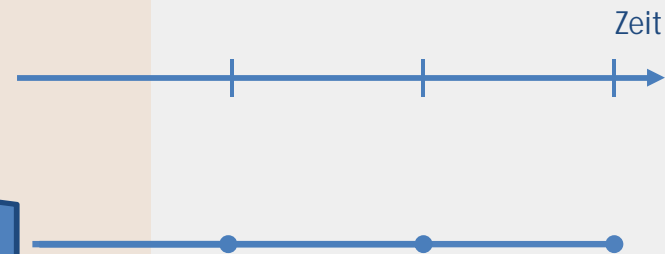
Kurzfristige Wirksamkeit

Ex ante



langfristige Wirksamkeit

Entscheidungen über Investitionen, Finanzierung





## 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

### Teilgebiete des internen Rechnungswesens (Begriffsklärung)



**Kostenrechnung**  
(Cost Accounting)

auch: Kosten- und Erlös-/ Leistungsrechnung

- **Kostenerfassung und -verrechnung**
- Vollkostenrechnung auf Basis von Ist-Kosten
- Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung



**Management  
Accounting**

- **Verarbeitung der Informationen des Cost Accounting und**
- Bereitstellung von Informationen für Planung, Entscheidung und Kontrolle – je nach Rechnungsziel, d.h.:
- **Bereitstellung von operativen Entscheidungsrechnungen sowie Kontrollrechnungen**



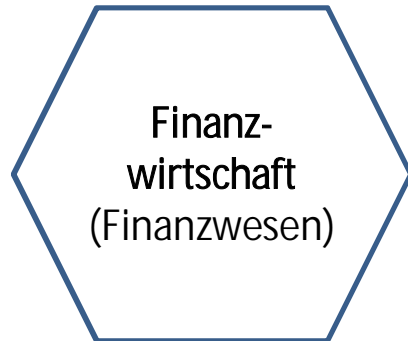
**Kosten-  
management**  
(Cost Management)

- **Gestaltung der Wirtschaftlichkeit durch die Einflussnahme auf das Verhalten der Trägerinnen und Träger von Entscheidungs- und Ausführungshandlungen**  
(Vgl. Friedl (2009), S. 38)
  - $\text{Wirtschaftlichkeit} = \text{Effizienz} * \text{Effektivität}$
  - **Gestaltungsobjekt: Effizienz (interne Leistung : Mitteleinsatz)**

## 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

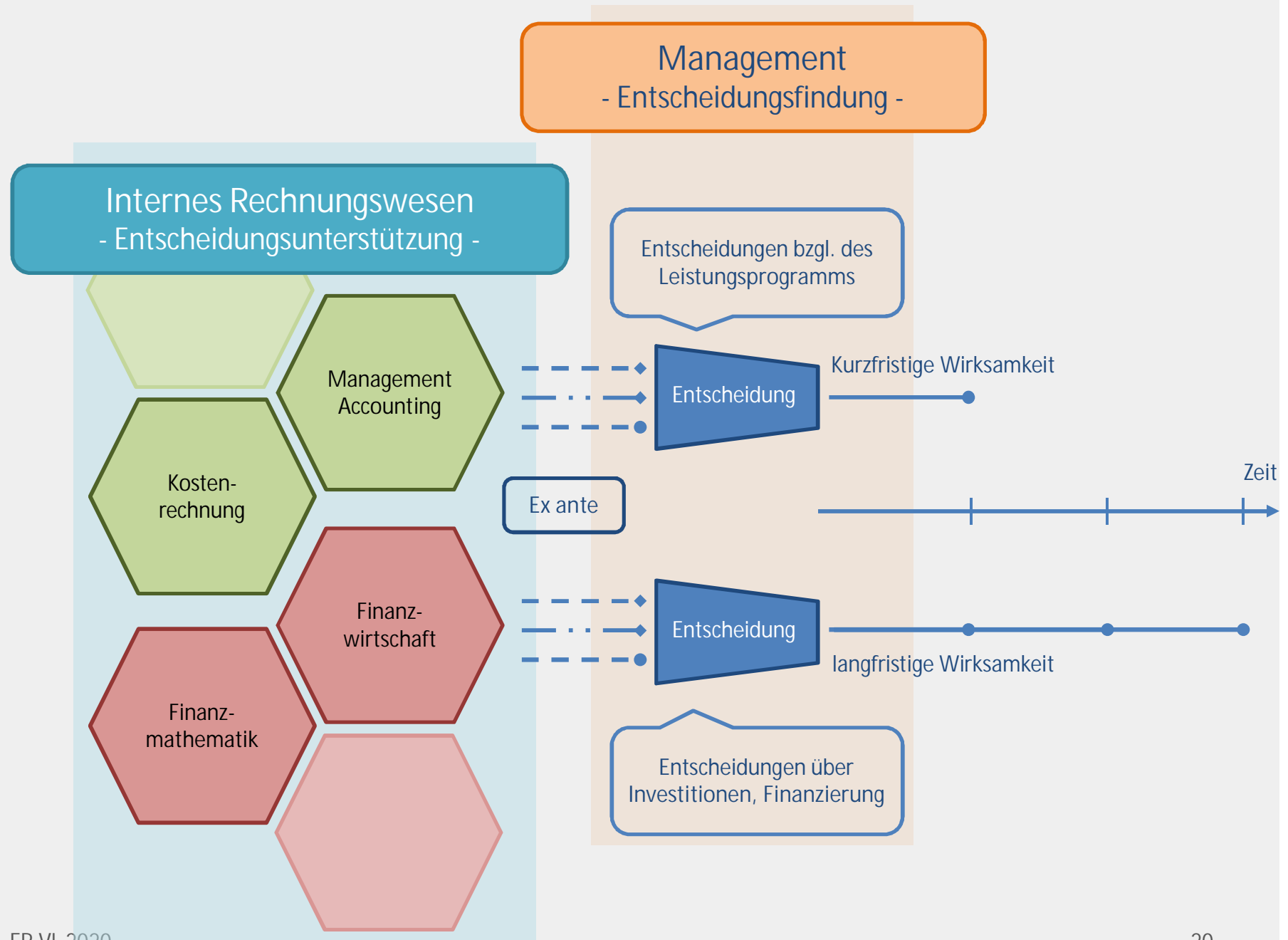
---

### Teilgebiete des internen Rechnungswesens (Begriffsklärung)



Bestandteile: Finanzierung und Investition

- Erfassung der **Nominalgüterbewegungen**
- **Bereitstellung von** (strategischen) **Entscheidungsrechnungen** auf Basis der **Finanzmathematik**
- Gestaltung der Nominalgüterbewegungen (Zahlungsströme)
- Sicherung der Zahlungsfähigkeit (Liquiditätsplanung)



# Inhaltsübersicht



## Organisation und Einführung

### Kapitel 1: Entscheidungsunterstützung als Aufgabe des internen Rechnungswesens

Welche **Entscheidungen** muss das Management treffen? Welche **Informationen** werden zur jeweiligen Entscheidungsfindung benötigt? Durch wen werden diese Informationen generiert und bereitgestellt?

### Kapitel 2: Rechnungen für langfristig wirksame Entscheidungen

**Finanzierungsentscheidungen:** Welche Arten der Unternehmensfinanzierung gibt es? Welche Auswirkungen hat die Kapitalstruktur auf die Rendite und das Risiko? Gibt es die optimale Finanzierungsvariante?

**Investitionsentscheidungen:** Wodurch sind Investitionen gekennzeichnet? Wie kann über die Durchführung von (einzelnen) Investitionen entschieden werden? Wie kann über Investitionsprogramme entschieden werden?

### Kapitel 3: Rechnungen für kurzfristig wirksame Entscheidungen

**Operative Programmmentscheidungen (Leistungs-/ Produktionsprogramm):** Wie kann das optimale Produktionsprogramm eines Geschäftsjahres bestimmt werden und welche Informationen sind hierfür erforderlich? Wie kann über Zusatzaufträge entschieden werden?

# Inhaltsübersicht

---

## K1 Entscheidungsunterstützung als Aufgabe des internen Rechnungswesens

- 1 Entscheidungsfindung als Aufgabe des Managements
- 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

## K2 Rechnungen für langfristig wirksame Entscheidungen

- 1 Kennzeichnung der Finanzwirtschaft
- 2 Finanzierungsentscheidungen
- 3 Investitionsentscheidungen

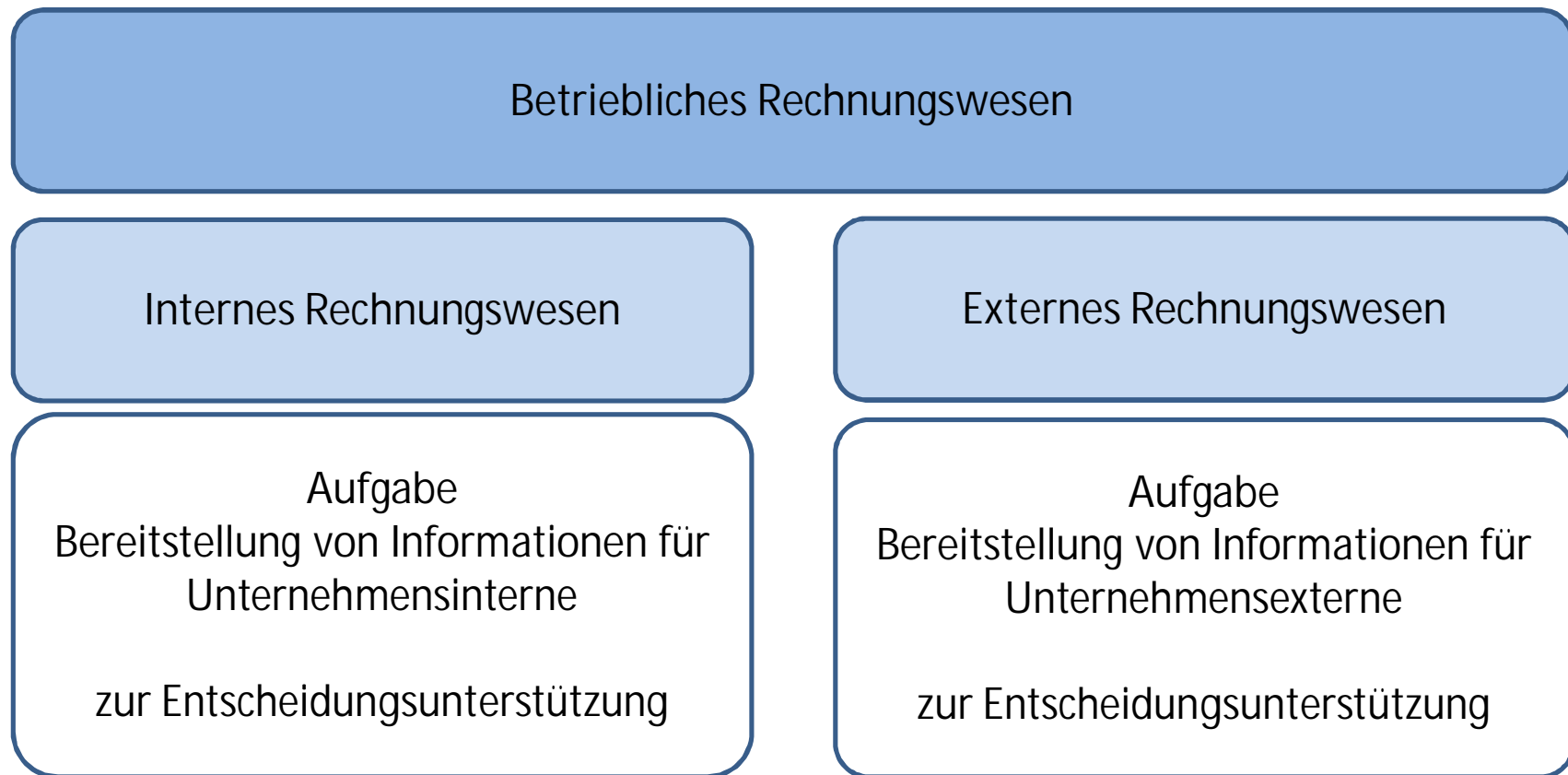
## K3 Rechnungen für kurzfristig wirksame Entscheidungen

- 1 Kostenrechnung – Informationsbasis für kurzfristige Entscheidungen
- 2 Kostenrechnung im System der Vollkostenrechnung auf Ist-Kosten-Basis
- 3 Kostenrechnung im System der Teilkostenrechnung
- 4 Entscheidungsfindung auf Basis der Grenzplankostenrechnung
  
- 5 Exkurs: Bestimmung von Zielkosten bei der Produktentwicklung (Target Costing)

## 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

---

Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens  
anhand der Informationsempfänger



## 2 Beitrag des internen Rechnungswesens zur Entscheidungsfindung

	Internes Rechnungswesen	Externes Rechnungswesen
Informations-empfänger	Interne Informationsempfänger (Management/ Entscheidungsträger)	Externe Informationsempfänger (Anteilseigner, Gläubiger, Staat/ Fiskus, Öffentlichkeit, Arbeitnehmer, ...)
Aufgabe/ Zwecke	Unterstützung interner Entscheidungsträger, optimale Entscheidungen zu treffen	Unterstützung externer Entscheidungsträger (Information/ Rechenschaft), Dokumentation, Zahlungsbemessung
Instrumente/ Teilsysteme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kosten- und Leistungsrechnung</li><li>• Management Accounting</li><li>• Finanzwirtschaft (Finanz-, Investitionsrechnung)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzbuchhaltung/ Buchführung</li><li>• Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Anhang)</li><li>• Lagebericht</li></ul>
Existenz	Optional	Obligatorisch; HGB
Gesetzliche Vorschriften	Keine, nicht erforderlich	Erforderlich

## Zusammenfassung und Rückblick auf die Lernziele/ Leitfragen

---

- Welche Entscheidungen muss das Management treffen?
- Welche Informationen werden zur jeweiligen Entscheidungsfindung benötigt?
- Durch wen werden diese Informationen generiert und bereitgestellt?



## Literatur, u.a.

---

- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.  
26. Auflage. München 2016.
  - Abschnitt 6 - A
- Neus, Werner: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.  
10. Auflage. Tübingen 2018.
  - Kapitel 8.1, 8.2
- Friedl, Birgit: Kostenrechnung.  
2. Auflage. München 2010.
  - Einführung/ Teil 1
- Coenenberg, Adolf G.; Fischer, Thomas M.; Günther, Thomas:  
Kostenrechnung und Kostenanalyse.  
9. Auflage. Stuttgart 2016.
  - Einführung/ Teil 1