

Managerial Accounting

Inhalt

1 Vermögenszuwachs und Kapitalrendite	4
<hr/>	
1.1 Das finanzmathematische Erklärungsmodell	4
<i>Finanzinvestition</i>	4
<i>Die Aufzinsungsformel / Formel vom Zins und Zinseszins</i>	4
<i>Realinvestition</i>	4
<i>Unterschied in der Berechnung der Real- und Finanzinvestition</i>	5
<i>Der Übergewinn</i>	5
1.2 Umsatzrendite und Kapitalumschlag	5
1.3 Financial Leverage	6
1.4 Das ROCE-Konzept	7
2 Systeme und Daten des Rechnungswesen	8
<hr/>	
2.1 Allgemeines / Definition	8
2.2 Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	8
2.3 Kostenträgerrechnungen und Produktergebnisrechnung	9
<i>Kostenträgerrechnung</i>	9
<i>Variable Kosten</i>	9
<i>Kalkulation</i>	9
3 Controllingrelevante Daten und Datenstrukturen	9
<hr/>	
4 Vom Finanzbericht zum Controlling-Cockpit	10
<hr/>	
4.1 Ableitung der Profit-Center-Renditen	10
4.2 Kosten- und Ertragsstruktur eines Profit-Centers	11

<i>Deckungsbeitragsrate (DB-Rate)</i>	11
<i>Hinweis auf unterschiedliche Fertigungstiefe</i>	11
<i>Optimierung der Umsatzrendite</i>	11
<i>Optimierung des Kapitalumschlags</i>	12
4.3 Das Controlling-Cockpit	12
5 Methoden zur Entscheidungsfindung und Steuerung	13
<hr/>	
5.1 Investitionsrechnung	13
<i>5.1.1 Bedeutung von Investitionen</i>	13
<i>5.1.2 Methoden der Investitionsrechnung</i>	13
<i>5.1.3 Klassische Kapitalwertmethode</i>	13
<i>5.1.4 Reale Zinsfußmethode</i>	13
<i>5.1.6 Vergleichbarkeit alternativer Investitionsprojekte</i>	13
<i>5.1.11 Dualität von projekt- und produktbezogener Rechnung</i>	14
<i>5.1.12 Plausibilität oder qualitative Risikobetrachtung</i>	14
<i>5.1.13 Sensitivität oder quantitative Risikobetrachtung</i>	14
<i>5.1.14 Zusammenfassung Investitionsrechnung</i>	15
5.2 Dispositionsrechnung	15
5.3 Break-even-Analyse	15
<i>5.3.1 Definition und Ableitung des Break-even</i>	15
5.4 Planergebnisrechnung	16
5.5 Preisfindung	16
<i>5.5.1 Preisgrenzen</i>	16
<i>5.5.2 Klassische Angebotspreiskalkulation</i>	16
<i>5.5.3 Preisuntergrenze bei knapper Kapazität</i>	16
5.6 Transfer- und Verrechnungspreise in Verbunden	17
<i>5.6.1 Der Verbund</i>	17
<i>5.6.2 Typen des Verbunds</i>	17

5.6.3 Dealing at arm's length **17**

5.6.4 Methoden der Verrechnungspreisfindung **17**

5.6.5 Der Transfer **17**

6 Optimale Daten- und Informationsnutzung **18**

1 Vermögenszuwachs und Kapitalrendite

1.1 Das finanzmathematische Erklärungsmodell

2 Möglichkeiten Geld anzulegen:

- Realinvestition: Innerhalb des Unternehmens
- Finanzinvestition: Auf dem Kapitalmarkt

Der rentabelste Einsatz des Kapitals wird nicht durch den Gewinn alleine, sondern durch den **Gewinn in Relation zum Kapitaleinsatz** bestimmt.

Finanzinvestition

Die Aufzinsungsformel / Formel vom Zins und Zinseszins

Anfangsinvestition	A_F
Endwert	E_t
Aufzinsungsfaktor	$q = 1 + i$
Laufzeit (Jahre)	t
Zinssatz oder Zinsfuß	i

$$E_t = A_F \cdot q^t \qquad q_t = \frac{E_t}{A_F}$$

$$q = \sqrt[t]{\frac{E_t}{A_F}} \qquad i = \sqrt[t]{\frac{E_t}{A_F}} - 1$$

Für 1 jährige Laufzeit ($t = 1$)

$$i = \frac{E_1}{A_F} - 1 = \frac{E_1 - A_F}{A_F} \qquad Rendite = \frac{Gewinn}{Kapital}$$

Realinvestition

Zuerst mittels Vermögensrechnung die Cashflows der Investition berechnen.

Nach einer Anfangsinvestition werden die Rückflüsse durch Aufzinsen (Endwert) oder Abzinsen (Barwert) vergleichbar und summierbar gemacht.

Laufzeit (Jahre)	T
Bezugszeitpunkt oder Periode (Jahr)	t

$$E_T = R_1 \cdot q^{T-1} + R_2 \cdot q^{T-2} + \dots + R_T \cdot q^0$$

$$E_T = \sum_{t=1}^T R_t \cdot q^{T-t}$$

Nachdem der Endwert berechnet wurde, kann wie für die Finanzinvestitionen die **Aufzinsungsformel** verwendet werden um die geometrische Durchschnittsrendite der Realinvestition, der **Reale Zins** ($i = q - 1$), zu berechnen.

Unterschied in der Berechnung der Real- und Finanzinvestition

Bei der Realinvestition ist bei der Berechnung des Endwertes der effektive Zinsfuß nicht voraussehbar.

- Bei Realinvestition wird der Zinsfuß durch die Entscheidungsträger festgelegt und beinhaltet einen Aufschlag für das Unternehmerische Risiko
> Dies ergibt die **Mindestverzinsung / Hurdle Rate / Kalkulationszinssatz**

Der Übergewinn

Für den Investitionsentscheid ausschlaggebend ist der durch die Investition geschaffene Mehrwert / Übergewinn im Vergleich zur nächstbesten Alternative.

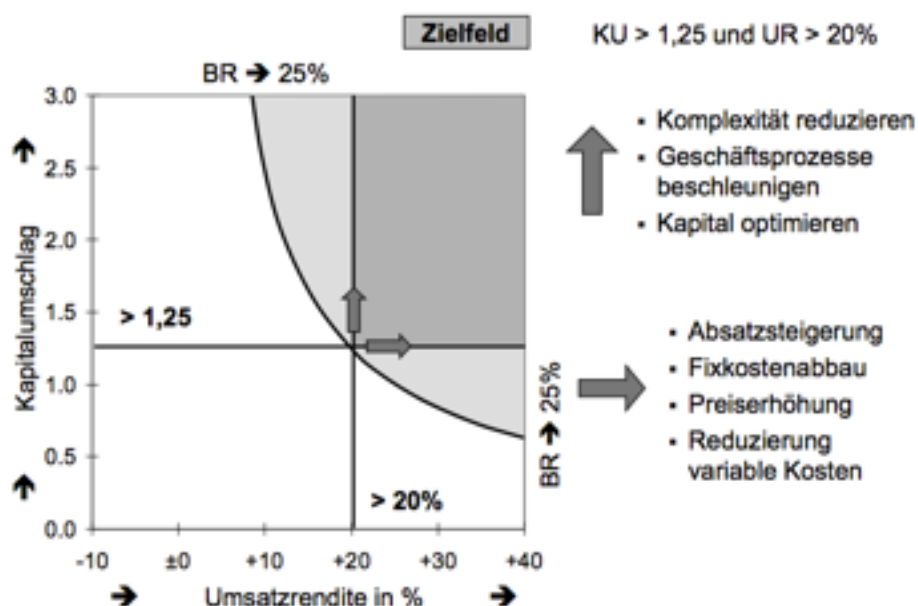
- Die ermittelte Rendite wird einer Ziel-Rendite gegenübergestellt
- Ziel-Rendite wird durch Eigentümer / Geschäftsleitung bestimmt
- Häufig: Ziel-Rendite = Kapitalkostensatz
- Ziel-Rendite = Verzinsungsansprüche der Kapitalgeber + unternehmerisches Risiko
- Ziel-Rendite \times Kapitaleinsatz = Opportunitätskosten des eingesetzten Kapitals

$$\text{Übergewinn} = (\text{Rendite} - \text{Ziel-Rendite}) \times \text{Kapitaleinsatz}$$

1.2 Umsatzrendite und Kapitalumschlag

$$\text{Rendite} = \frac{\text{Gewinn} \times \text{Umsatz}}{\text{Umsatz} \times \text{Kapital}}$$

$$\text{Rendite} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$$



Umsatzrendite: Gewinn in Prozent vom Umsatz
Beschreibt die Effizienz der Kosten- und Ertragsstruktur

Kapitalumschlag: Umsatz im Verhältnis zum Kapital
Stärken und Schwächen der Kapitalstruktur und die Nutzung des betrieblichen Vermögens

	Zielfeld: UR > 20 % KU > 1,25
	+ günstige Kapitalstruktur + günstige Fixkostenstruktur und/oder deckungsbeitragsstark
	- ungünstige Kapitalstruktur + günstige Fixkostenstruktur und/oder deckungsbeitragsstark
	+ günstige Kapitalstruktur - ungünstige Fixkostenstruktur und/oder deckungsbeitragsschwach
	- ungünstige Kapitalstruktur - ungünstige Fixkostenstruktur und/oder deckungsbeitragsschwach

1.3 Financial Leverage

Financial Leverage: Der Zusammenhang zwischen Gesamtkapital und Eigenkapital.
Inwieweit ist das Vermögen durch Eigenkapital abgedeckt.
Effekt des Verschuldungsmanagements

$$\text{Financial Leverage} = \frac{\text{Vermögen}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{Gearing (Verschuldungsgrad)} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Vermögen}} \times \frac{\text{Vermögen}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{ROE} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} \times \text{Financial Leverage}$$

Mit dem Ersatz von Eigen- durch Fremdkapital kann also die Rentabilität des Eigenkapitals deutlich erhöht werden.

1.4 Das ROCE-Konzept

2 Sichtweisen:

- Kapitalherkunft: Verzinsung des Eigen- /Gesamtkapitals -> Passivseite der Bilanz
- Kapitalverwendung: Verzinsung des investierten, betriebsnotwendigen Vermögens -> Aktivseite der Bilanz

Kennzahlen zur Kapitalverwendung:

- Return on Invested Capital (ROIC)
- Return on Capital Employed (ROCE)

Bestandteile des Betriebsnotwendigen Vermögens

- Sachanlagen
- immaterielles Vermögen (Patente, Lizenzen, Goodwill,..)
- Vorräte
- Forderungen aus Lieferungen und Leistung
- Abzüglich zinsloses Fremdkapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen + kurzfristige Rückstellungen)

Dieses Ergebnis entspricht in der Regel dem EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Gewinn vor Zinsen und Steuern}}{\text{Gesamtkapital abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten und liquider Mittel}}$$

Eine Beurteilung eines Unternehmens oder eines Profit-Centers ist eindeutig nur über die Kapitalrendite möglich. Die Umsatzrendite allein ist nicht vergleichbar.

Allgemein:

$$\text{Rendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

Konzern:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Gewinn vor Zinsen und Steuern}}{\text{Gesamtkapital abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten und liquider Mittel}}$$

Profit-Center:

$$\text{Bruttorendite} = \frac{\text{Bruttobetriebsergebnis}}{\text{direkt zuordenbares betriebsnotwendiges Kapital}}$$

2 Systeme und Daten des Rechnungswesen

2.1 Allgemeines / Definition

Kostenartenrechnung:	Erfassung und Gliederung der Kosten
Kostenstellenrechnung:	Zurechnung der Gemeinkosten auf Funktionsbereiche
Kostenträgerrechnung:	Ermittlung der Kosten (und des Erfolgs) einer Kostenträgereinheit, i.d.R. einer Produkteinheit

2.2 Kostenarten- und Kostenstellenrechnung

Kostenstelle:	Kleinste organisatorische Einheit in einem Unternehmen zur Erfassung der in dieser Einheit anfallenden fixen Kosten. Unterteilt in originären und abgeleiteten Teil
Originäre Kosten:	Alle direkt in der Kostenstelle anfallenden Fixkosten unterteilt in die Kostenarten für: <ul style="list-style-type: none">- Personal- Hilfs- und Betriebsstoffe (H&B)- Abschreibungen (AfA = Absetzung für Abnutzung)- Reparaturen- Sonstiges
Abgeleitete Kosten:	Von anderen Kostenstellen zugeordnet / zugeschlüsselt: <ul style="list-style-type: none">- Logistik- Energiebetriebe- Datenverarbeitung (EDV)- Werkstätten- Labore- etc.

Die Summe aus originären und abgeleiteten Kosten ergibt die Gesamtkosten einer Kostenstelle.

Mehrere Kostenstellen werden nun zu organisatorischen Einheiten zusammengefasst:

- Versandkosten
- Vertriebskosten
- Fertigungskosten
- Verwaltungskosten
- Forschungskosten
- sonstige betriebliche Kosten

Dies sind Haupt- bzw. Endkostenstellen, deren Kosten direkt in die Ergebnisrechnung übernommen werden.

Gleiche und vergleichbare Funktionen in allen organisatorischen Einheiten sind einheitlich zu definieren, damit auch Quervergleiche möglich sind.

Die Aggregation von Kostenstellen unter einer gemeinsamen Kostenstellenleitung sollte stets funktionsorientiert sein und nur gleiche Inhalte zusammenfassen.

2.3 Kostenträgerrechnungen und Produktergebnisrechnung

Kostenträgerrechnung

Variable Kosten

Zusätzlich zu den Fixkosten der Kostenstellen kommen die variablen Kosten pro Leistungseinheit (Materialkosten, Packmittel,..)

Kalkulation

Kosten pro Leistungseinheit eines Kostenträgers

Vor (Vorkalkulation) und nach (Nachkalkulation) der Leistungserstellung

Das Prinzip des Umsatzkostenverfahrens bedeutet, dass die Gesamtkosten einer Periode aufgrund der gesplitteten Fertigungskosten praktisch nie identisch mit den Umsatzkosten sind.

3 Controllingrelevante Daten und Datenstrukturen

Trennung fixer und variabler Kosten

Trennung verschiedener Warenursprünge

Trennung in Einzel- und Gemeinkosten

Kompatibilität der Systeme und Systemdaten

blah blah blah

4 Vom Finanzbericht zum Controlling-Cockpit

4.1 Ableitung der Profit-Center-Renditen

Modellkonzern - Wert: 20Mrd. Euro

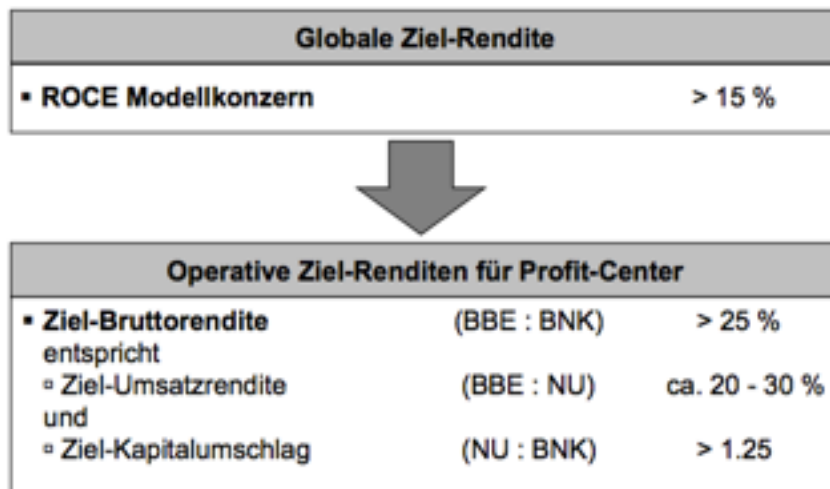
- | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Verzinsungsansprüche der Investoren, zB.: | 10% -> 2 Mrd. |
| 2. Addition pauschalisierter Steuersatz, zB.: | 35% -> 3.08 Mrd. |
| 3. Abzüglich geplantes Finanzergebnis | -> Soll-EBIT, zB.: 2.6 Mrd. |

Ziel-Rendite = Soll-EBIT / betriebsnotwendiges Kapital (BNK / Capital Employed)
 -> Ziel-Rendite = 14.4%

Da in der Praxis die Renditeansprüche der Investoren, wie auch der Unternehmenswert schwanken wird eine längerfristige Ziel-Rendite festgelegt, zB. 15%.

Diese Gesamtkapitalrendite muss nun über die Unternehmensbereiche bis zu den Profit-Centern auf die Stufe des Bruttobetriebsergebnis überführt werden.
 Die Kapitalrendite dieser Profit-Center ist die Bruttorendite.

Überleitung der Ziel-Konzernrendite (ROCE) zur Ziel-Bruttorendite:



BBE = Bruttobetriebsergebnis; NU = Nettoumsatz;
 BNK = Betriebsnotwendiges Kapital (= Capital Employed)

Ziel jeder Strategie ist bei gegebenem Kapital die Maximierung der Bruttorendite, die durch eine Optimierung der Umsatzrendite und des Kapitalumschlags erreicht wird.

4.2 Kosten- und Ertragsstruktur eines Profit-Centers

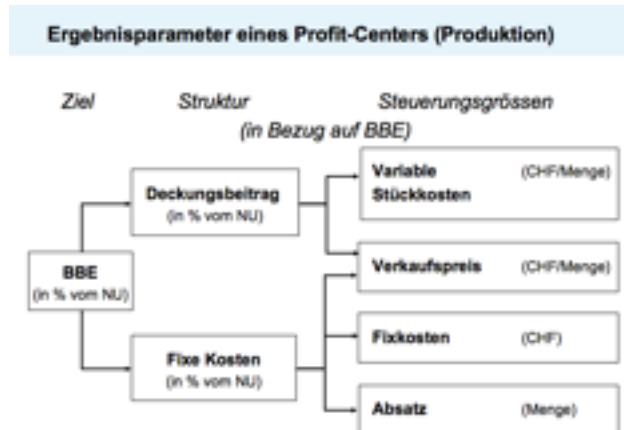
Ergebnisebene: Bruttobetriebsergebnis (BBE)
 Vermögensebene: Betriebsnotwendiges Kapital + eindeutig zuzuordnendes Umlaufvermögen - zinsloses Fremdkapital

$$\begin{aligned} \text{BBE} &= \text{Umsatz} - \text{variable Kosten} - \text{Fixkosten 1} = \text{Deckungsbeitrag 1} - \text{Fixkosten 1} \\ &= \text{Umsatzrendite (UR)} \end{aligned}$$

Deckungsbeitragsrate (DB-Rate)

Die DB-Rate ist der Deckungsbeitrag in Prozent vom Umsatz:

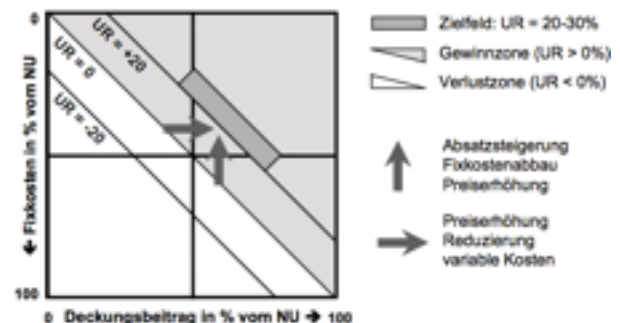
$$\begin{aligned} \text{DB-Rate} &= \frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Umsatz}} \\ &= \frac{(\text{Verkaufspreis} - \text{Variable Stückkosten})}{\text{Verkaufspreis}} \\ &= 1 - \frac{\text{variable Stückkosten}}{\text{Verkaufspreis}} \end{aligned}$$



Steigt der Preis - bei fixen Stückkosten - steigt auch die DB-Rate und umgekehrt.

Die Umsatzrendite (hier auf Ebene BBE) ist die Differenz zwischen Deckungsbeitrag und Fixkosten.

Es wird ein realistisches Zielfeld festgelegt, zB. UR = 20-30% welches man durch höhere Deckungsbeiträge oder tiefere Fixkosten erreichen kann.



Hinweis auf unterschiedliche Fertigungstiefe

„high tech“: zB. 70/50 - hohe DB-Rate & hohe Fixkosten -> UR = 20%
 -> hohe Fertigungstiefe, aufwendige Technologie

„low tech“: zB. 50/30 - tiefe DB-Rate & tiefe Fixkosten -> UR = 20%

Optimierung der Umsatzrendite

Bei hohen Fixkosten: Abbau / Reduzierung der Fixkosten

Bei tiefem Deckungsbeitrag: Erhöhung des DB: Optimierung der Preise & variablen Rohstoffkosten

Optimierung des Kapitalumschlags

Umsatzerhöhung:

Preiserhöhungen, Mengensteigerung

Abbau von gebundenem Vermögen:

Erhöhung der „betriebswirtschaftlichen Geschwindigkeit“ durch
Prozessreorganisation

Entscheidend ist die Maximierung des Wertepaars, d.h. der Kapitalrendite bei gegebenem Kapital.

> Zur Optimierung der Kapitalrendite siehe 1.2 Umsatzrendite und Kapitalumschlag.

4.3 Das Controlling-Cockpit

Excel kram..

5 Methoden zur Entscheidungsfindung und Steuerung

5.1 Investitionsrechnung

5.1.1 Bedeutung von Investitionen

Ziele der Investitionspolitik:

- Erreichung der strategischen Ziele
- Beseitigung von Kapazitätsengpässen
- Substanzerhaltung
- Einhaltung von Sicherheits- und Umweltauflagen

Investitionen Kategorien:

- Neuinvestitionen
- Erweiterungsinvestitionen
- Ersatzinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Infrastrukturinvestitionen

Die langfristige Relation von Investitionen und Abschreibungen ist eine Kenngrösse für die Dynamik der Unternehmensstrategie.

5.1.2 Methoden der Investitionsrechnung

- Ziel-Rendite festlegen
- Strategische Nutzungsdauer / Kalkulationszeitraum festlegen
- Wahl der passenden Rechenmethode

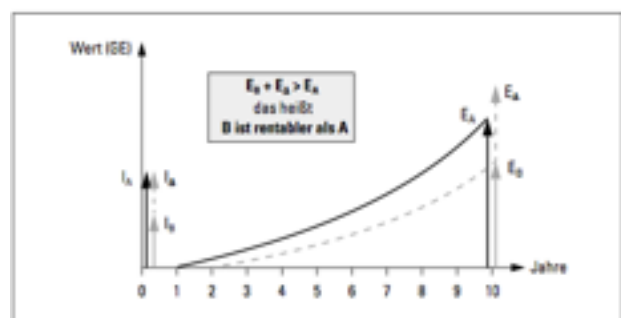
5.1.3 Klassische Kapitalwertmethode

5.1.4 Reale Zinsfussmethode

5.1.6 Vergleichbarkeit alternativer Investitionsprojekte

Um alternative Projekte mit unterschiedlichem Projektbetrag zu vergleichen wird der Unterschied durch eine mathematische Differenzinvestition ausgeglichen, sodass die Renditen beider Projekte vergleichbar werden.

Differenzinvestition



5.1.11 Dualität von projekt- und produktbezogener Rechnung

In produktorientierten Unternehmen bestehen die Investitionsrechnungen immer aus zwei Teilen:

- Investitionsrechnung des Projekts
 - „nur“ der Nachweis der Rendite des Einzelprojektes
 - Nut Ein- und Auszahlungen, die direkt mit dem Projekt zusammenhängen
 - Marginalprinzip
- Planergebnisrechnung des Produkts
 - Rentabilität des gesamten Arbeitsgebiets
 - Rechnung auf Vollkostenbasis (inkl. Abschreibungen)

5.1.12 Plausibilität oder qualitative Risikobetrachtung

Investitionen können aus heutiger Sicht auf ihre Plausibilität geprüft werden.

- Bekannte Investitionen
 - Einbezug vorhandener Erfahrungen und Know-how
 - (Statistische) Daten der Vergangenheit
- Neue Investitionen (Neue Produkte, neue Märkte)
 - Keine Daten aus der Vergangenheit & keine bestehenden Erfahrungen
 - Wahrscheinlich zähe Markterschließungsphase mit einer Reihe von Problemen
 - Unwahrscheinlich „**Hockey-Stick-Effekt**“ = Stark ansteigende Cash-Flows kurz nach Beginn des Projekts

5.1.13 Sensitivität oder quantitative Risikobetrachtung

Wenn sich folgende Kriterien um 10% verschlechtern und die Planrendite trotzdem noch nahe im Zielfeld liegen bleibt, scheinen die Risiken der Investition überschaubar:

- Absatzmenge
- variable Kosten
- Verkaufspreise
- Fixkosten
- Kapitalbindung

5.1.14 Zusammenfassung Investitionsrechnung

Investitionsentscheidung im Überblick

Investition	■ Wirtschaftliches und strategisches Fundament eines Unternehmens
Zielsetzung	■ Steigerung des Unternehmenswerts durch Realisierung einer (geometrischen) Durchschnittsrendite oberhalb der Ziel-Rendite des Unternehmens
Kalkulationszeitraum	■ Geschäftsabhängig (in der Chemie zum Beispiel häufig 10 Jahre)
Investitionsrechnung (dynamisch)	■ Kapitalwertmethode (NPV-Methode): unterstellt eine Wiederanlage und Diskontierung von Zahlungen zum Kalkulationszinssatz (Ziel-Rendite oder Hurdle Rate) des Unternehmens ■ Reale Zinsfußmethode: unterstellt eine Aufzinsung (Wiederanlage) der Rückflüsse zum Kalkulationszinssatz (analog Kapitalwertmethode); der Endwert im Verhältnis zur Investitionsauszahlung ergibt den Aufzinsungsfaktor des Realen Zinsfußes (= geometrische Durchschnittsrendite) ■ Wiedereinbringungszeit: gibt den Zeitraum an, den die Investition für die Amortisation ihrer Anfangsauszahlung benötigt
Investitionsrechnung (statisch)	■ Rentabilitätsrechnung (jahresbezogene Bruttorendite): ermittelt durch Veränderung der Deckungsbeiträge und der Fixkosten im Verhältnis zum eingesetzten Kapital (ROI)
Vor der Entscheidung	■ Rentabilität des gesamten Arbeitsgebiets prüfen ■ Projekt auf »strategische Plausibilität« und Sensitivität prüfen
Entscheidung	Eine Investition ist vorteilhaft, wenn sie alle folgenden Kriterien erfüllt: ■ Der Kapitalwert (NPV) muss größer als null sein, oder der Reale Zinsfuß muss größer als der Kalkulationszinssatz sein. ■ Die Wiedereinbringungszeit muss unterhalb der von der Geschäftsleitung vorgegebenen Frist liegen. ■ Die Rentabilität des gesamten Arbeitsgebiets muss »stimmen«. ■ Das Projekt muss »strategisch plausibel« sein, und die Sensitivität des Projekts muss im vorgegebenen Rahmen bleiben.

5.2 Dispositionsrechnung

Dispositionsrechnung: - Das eingesetzte Kapital bleibt unverändert
 - Veränderung der liquiditätswirksamen Fixkosten und Deckungsbeiträge

Da das Kapital konstant bleibt, ist die Rentabilität proportional zum Gewinn.

- **Erhöhung** der Deckungsbeiträge muss **größer** sein als die **Zunahme** der liquiditätswirksamen Fixkosten
- **Verringerung** der Deckungsbeiträge muss **kleiner** sein als der **Abbau** der liquiditätswirksamen Fixkosten

5.3 Break-even-Analyse

5.3.1 Definition und Ableitung des Break-even

Break-even: Geschäftsvolumen bei dem ein gegebener Mindestgewinn gerade überschritten wird (meistens bei Gewinn 0).

Schnittpunkt von Umsatz- und Gesamtkostenkurve

5.4 Planergebnisrechnung

bottom up: Detaildaten von unten nach oben verdichtet (Die Daten im Detail planen und aggregieren)

top down: Direkt die Aggregierten Daten als Planungsgrundlage

- 1) Analyse der Ist-Situation
- 2) Schwachstellen aufdecken
- 3) Vorgabe einer realistischen Ziel-Rendite

5.5 Preisfindung

5.5.1 Preisgrenzen

- Basis: saubere Produktkostenanalyse
- Spielraum für Preisentscheidungen ist sehr produkt- und branchenspezifisch.
- Preisuntergrenze als kritische Grösse

Entscheidend ist, ob ein neuer Auftrag

- im Rahmen vorhandener, gegebener Kapazitäten
- oder, durch zusätzliche Kapazitäten (Investitionen)

zustande kommt.

5.5.2 Klassische Angebotspreiskalkulation

- gegeben sind die variablen Stückkosten (unveränderlich)
- Fixkosten leiten sich aus den Standard-Kostenstrukturen und der Ziel-Rendite ab

Zentrale Frage:

Wie hoch muss der Angebotspreis (Planpreis) für das Produkt sein, so dass nach Abzug der variablen Stückkosten und dem Überwälzen der Fixkosten gerade die Ziel-Rendite erreicht wird.

5.5.3 Preisuntergrenze bei knapper Kapazität

- Grundsätzlich: **Maximierung der Summe der Deckungsbeiträge**
- Fixkosten sind für die Entscheidung irrelevant

Entscheidungs-Kriterium:

Deckungsbeitrag pro Einheit des Engpassfaktors (zum Beispiel Stunden)

Die Preisuntergrenze des Zusatzauftrages entspricht den variablen Stückkosten plus die verdrängten Deckungsbeiträge.

5.6 Transfer- und Verrechnungspreise in Verbunden

5.6.1 Der Verbund

Verbund: gruppeninternes Geschäft mit Produkte oder Leistungen zu Transfer- und Verrechnungspreise

Verrechnungspreis: Verkaufspreis *zwischen* Gesellschaften (idR. International)

Transferpreis: Verkaufspreis zwischen Profit-Centern *innerhalb* einer Gesellschaft

5.6.2 Typen des Verbunds

Wirtschaftsstufe: logische Grenze eines Bereichs (marktfähiges Produkt)

Arbeitsteilung: Prozess innerhalb einer Wirtschaftsstufe

Durch Richtlinien soll erreicht werden, dass das Gruppeninteresse so weit wie möglich Vorrang vor den egoistischen Eigeninteressen der Einheiten wie Bereiche, Gesellschaften, etc. bekommt.

5.6.3 Dealing at arm's length

Verrechnungs- und Transferpreisrichtlinie:

- Preise müssen wie am Markt, gegenüber Dritten, gebildet werden

5.6.4 Methoden der Verrechnungspreisfindung

1) Preisvergleichsmethode

- Preis wird von vergleichbaren Markttransaktionen abgeleitet

2) Wiederverkaufspreismethode

- Verrechnungspreis ist der Absatzpreis abzüglich Abschläge für die übernommenen Funktionen und Risiken

3) Kostenaufschlagsmethode

- vor allem bei Halbfertigerzeugnissen
- Kosten zuzüglich Gewinnaufschlag

5.6.5 Der Transfer

Beim Transferprodukt ist die Schnittstelle eine unterschiedliche Wirtschaftsstufe.

Die Transferware ist eine verkaufsfähige Fertigware.

6 Optimale Daten- und Informationsnutzung

leckmerdochamarsch