

Kostenrechnung

Eine entscheidungsorientierte Einführung

von

Prof. Dr. Gunther Friedl, Prof. Dr. Christian Hofmann, Prof. Dr. Burkhard Pedell

2. Auflage

Kostenrechnung – Friedl / Hofmann / Pedell

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Kostenrechnung und Controlling – Kostenrechnung und Controlling

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4660 9

beck-shop.de

Kostenrechnung

beck-shop.de

beck-shop.de

Kostenrechnung

von

Prof. Dr. Gunther Friedl
Technische Universität München

Prof. Dr. Christian Hofmann
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Burkhard Pedell
Universität Stuttgart

2., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Gunther Friedl ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der TU München.

Prof. Dr. Christian Hofmann leitet das Institut für Unternehmensrechnung und Controlling an der LMU in München.

Prof. Dr. Burkhard Pedell ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Controlling an der Universität Stuttgart.

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.
Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung.
Der Verlag ist bereit, berechnigte Ansprüche abzugelten.

ISBN 978 3 8006 4660 9

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz H. Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Offizin Andersen Nexö Leipzig GmbH
Spenglerallee 26-30, 04442 Zwenkau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © Nadya Lukic - istockphoto.com
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Die Kostenrechnung als betriebswirtschaftliche Kerndisziplin gehört in allen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen zu den wichtigsten Grundlagenveranstaltungen. Das hat einen guten Grund. Für den unternehmerischen Erfolg sind die Analyse und das Management von Kosten von entscheidender Bedeutung. Ohne Verständnis für die eigenen Kosten können Industrie- und Dienstleistungs- sowie Non-Profit-Unternehmen langfristig nicht erfolgreich sein. Konzepte der Kostenrechnung werden auch in zahlreichen anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen benötigt. Dies gilt vor allem für das Controlling, aber auch für Marketing, Produktion und Strategie.

Besonderheiten dieses Lehrbuches

Unser Buch hebt sich in mehrerer Hinsicht von anderen Lehrbüchern zur Kostenrechnung ab:

Fokus auf unternehmerische Entscheidungen

Es gibt kaum eine unternehmerische Entscheidung, die ohne das Verständnis von Kostenrechnungsinformationen auskommt. Wir erklären in unserem Buch daher nicht nur, wie die einzelnen Verfahren aufgebaut sind, sondern zeigen insbesondere, wie die Kostenrechnung unternehmerische Entscheidungen unterstützen kann. Studierende lernen somit neben der Technik auch, mit der Vielfalt von Entscheidungssituationen umzugehen und die jeweils geeignete Kostenrechnungsmethode auszuwählen und anzuwenden.

Betrachtung von Industrie-, Dienstleistungs- und Non-Profit-Unternehmen

Unser Lehrbuch konzentriert sich nicht nur auf Industriebetriebe, sondern deckt auch das Dienstleistungsgewerbe und Non-Profit-Organisationen ab. Beide Sektoren gewinnen weltweit stark an Bedeutung. Wir behandeln diese Sektoren mithilfe von zahlreichen Beispielen und erläutern die speziellen Anwendungsvoraussetzungen von kostenrechnerischen Konzepten in allen Sektoren.

Excel-Unterstützung der verwendeten Beispiele

Kostenrechnung ist ohne IT-Unterstützung beinahe undenkbar. Daher präsentieren wir zahlreiche Beispiele mithilfe von Tabellenkalkulationen in Excel. In allen Kapiteln stellen wir den Zusammenhang zur IT heraus. Auf die verwendeten Lösungsverfahren gehen wir ausführlich ein, indem wir die einzelnen Zelleneinträge erläutern. So können die Beispiele vom Leser leicht nachvollzogen werden.

Optisch ansprechende Gestaltung und leichte Lesbarkeit

Wir haben das Buch optisch und inhaltlich so gestaltet, dass man es gerne in die Hand nimmt und darin liest. Jedes Kapitel beginnt mit einem anschaulichen Beispiel, das in den jeweiligen Themenschwerpunkt einführt. Darin schildern wir eine konkrete Situation in einem Unternehmen. Interessante Praxisbeispiele aus der ganzen Welt zeigen, wie sich die Kostenrechnungskonzepte in der Unternehmenspraxis umsetzen lassen.

Thematisierung von Vereinfachungen in der Kostenrechnung

Die Kostenrechnung kann das komplexe Unternehmensgeschehen nur unvollständig abbilden. Studierende lernen, welche Vereinfachungen in der Kostenrechnung vorgenommen werden und wo diese Vereinfachungen in der Anwendungspraxis berücksichtigt werden müssen.

Online-Ressourcen

Den Einsatz des Buches in der Lehre unterstützen wir mit zahlreichen Online-Ressourcen. Auf der Webseite zu diesem Buch unter www.vahlen.de sind zu allen Kapiteln Folien zum Download verfügbar. Für die Übungsaufgaben am Ende der einzelnen Kapitel finden sich auf der Webseite Lösungen zum Download. Zudem stellen wir zu einigen Beispielen Excel-Dateien online bereit, mit denen diese Beispiele einfach nachvollziehbar sind und nachgerechnet werden können.

Zielgruppe des Buchs

Das Lehrbuch „Kostenrechnung“ ist für den Einsatz in Lehrveranstaltungen an Hochschulen gedacht. Die Zielgruppe sind insbesondere Lehrende und Studierende von Bachelor-Studiengängen. Nicht zuletzt wegen des starken Praxisbezugs lässt sich das Buch aber auch in Masterstudiengängen sehr gut einsetzen.

Einsatz in der Lehre

Das Buch besteht aus 15 Kapiteln, die jeweils in ein bis zwei Veranstaltungsdoppelstunden behandelt werden können. Dadurch erlaubt das Buch eine Schwerpunktsetzung bei den Themen. Der Stoff des Buches deckt den Umfang einer einführenden sowie zusätzlich einer weiterführenden Lehrveranstaltung im Bereich Kostenrechnung ab.

Für einen **einführenden Kurs zur Kostenrechnung**, der insgesamt 14 Termine à 90 Minuten umfasst, haben wir mit folgenden Inhalten bereits gute Erfahrungen gesammelt:

Termin	Inhalt	Kapitel
1	Kosten- und Erlösrechnung als Teilbereich der Unternehmensrechnung	1
2	Grundbegriffe der Kosten- und Erlösrechnung	2
3	Kalkulation (Teil 1)	3
4	Kalkulation (Teil 2)	3
5	Kostenstellenrechnung (Teil 1)	4
6	Kostenstellenrechnung (Teil 2)	4
7	Kostenartenrechnung (Teil 1)	5
8	Kostenartenrechnung (Teil 2)	5
9	Kostenverläufe und Ermittlung von Kostenfunktionen	6
10	Erfolgsrechnung	7
11	Break-Even-Analysen	8
12	Kosten- und Erlösinformationen für operative Entscheidungen (Teil 1)	9
13	Kosten- und Erlösinformationen für operative Entscheidungen (Teil 2)	9
14	Frage- und Antwort-Sitzung	

Die Kapitel 3 bis 5 lassen sich ohne Weiteres auch in umgekehrter Reihenfolge behandeln, wenn man die klassische Reihenfolge bevorzugt. Möchte man in einer einführenden Veranstaltung bereits einzelne Systeme der Kostenrechnung wie beispielsweise die Grenzplankostenrechnung oder die Prozesskostenrechnung behandeln, bietet es sich an, die Kostenstellen- und die Kostenartenrechnung etwas weniger umfangreich zu behandeln.

Im Rahmen eines **weiterführenden Kurses zur Kostenrechnung** lässt sich das Buch auch gut nutzen, um einen vertiefenden Einblick in die praktische Anwendung der Kostenrechnung zu vermitteln. Für eine solche weiterführende Veranstaltung bietet es sich an, Case Studies beispielsweise der Harvard Business School (HBS) zu integrieren. Während sich die Studierenden dabei den Stoff im Selbststudium aneignen bzw. bereits Gehörtes auffrischen, beschränkt sich die Veranstaltung auf die Bearbeitung der Case Studies. Die einzelnen Kapitel bilden hierfür eine Diskussionsgrundlage. Durch die Integration von Case Studies lassen sich die Inhalte interaktiv vermitteln und die Implikationen für das Management intensiv diskutieren. Folgender Ablauf deckt den Stoff eines Semesters ab:

Termin	Inhalt	Kapitel/ HBS case
1	<i>Management Accounting – Themen und Konzepte</i> Kosten- und Erlösrechnung als Teilbereich der Unternehmensrechnung Grundbegriffe der Kosten- und Erlösrechnung John S. Hammond – Learning by the Case Method Precision Worldwide, Inc.	1 2 9-376-241 9-197-103
2	<i>Traditionelle Kalkulation</i> Kostenverläufe und Ermittlung von Kostenfunktionen Break-Even-Analysen Bridgeton Industries: Automotive Component & Fabrication Plant	6 8 9-190-085
3	<i>Kostenallokation und Kostentreiber</i> Kalkulation Seligram, Inc.: Eletronic Testing Operations	3 9-189-084
4	<i>Moderne Formen der Kalkulation</i> Kostenstellenrechnung Kostenartenrechnung Grenzplankostenrechnung John Deere Component Works (A) John Deere Component Works (B)	4 5 11 9-187-107 9-187-108
5	<i>Activity-Based Management</i> Prozesskostenrechnung Using ABC to Manage Customer Mix and Relationships Owens & Minor, Inc.	12 9-197-094 9-100-055
6	<i>Preisentscheidungen</i> Kosten- und Erlösinformationen für operative Entscheidungen Target Costing Toyota Motor Corp.: Target Costing System	9 13 9-197-031
7	<i>Kosten, Organisation und Strategie</i> Mueller-Lehmkuhl GmbH	9-187-048
8	<i>Unternehmensplanung und -kontrolle</i> Budgetierung Codman & Shurtleff, Inc: Planning and Control System Nordstrom: Dissension in the Ranks? (A)	14 9-187-081 9-191-002
9	<i>Unternehmens- und Bereichserfolg</i> Erfolgsrechnungen Barrows Consumer Products (A) (University of Michigan Case)	7
10	<i>Performancemessung und Abweichungsanalyse</i> Standardkostenrechnung und Abweichungsanalyse Software Associates	10 9-101-038
11	<i>Anreiz- und Steuerungsmechanismen – Verrechnungspreise</i> Verrechnungspreise Chemical Bank: Allocation of Profits Del Norte Paper Company (A)	15 9-184-047 9-177-034
12	<i>Performancemessung und Unternehmensstrategie</i> Polysar Limited	9-187-098

Danksagung

Viele Menschen haben uns dabei unterstützt, dieses Projekt zu verwirklichen. Unser Dank gilt vor allem all den Kollegen und Praktikern, die uns in vielen Diskussionen geholfen haben, unser Wissen über die Kostenrechnung zu erweitern und zu vertiefen. Stellvertretend für diese Menschen möchten wir Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper danken, der unser Verständnis von Kostenrechnung wesentlich geprägt hat.

Zudem danken wir unseren derzeitigen und früheren Mitarbeitern, die uns bei der Überarbeitung und Korrektur des Manuskripts, bei der Suche und Entwicklung von Beispielen und bei der Erstellung der Übungsaufgaben unterstützt haben. Unser Dank geht vor allem an Björn Anton, Martin Arnegger, Debbi Claassen, Dirk Denker, Thorsten Döscher, Dennis Fehrenbacher, Daniel Fischer, Carola Hammer, Markus Hauptenthal, Alexander Hercher, Stefan Hübner, Katrin Hummel, Tim Kettenring, Jochen Kopitzke, Konrad Lang, Jan Michalski, Christian Multerer, Helmut Niesner, Sara Pohlmann, Steffen Reichmann, Anna Rohlfing, Peter Rötzel, Ann Tank, Kevin Tappe, Roy Tondock und Susanne Winkel.

Darüber hinaus bedanken wir uns bei den anonymen Gutachtern, die uns in einer frühen Phase der Entstehung des Buches geholfen haben, Inhalte und Struktur zu verbessern.

Bedanken möchten wir uns auch für die vielen positiven Rückmeldungen zur ersten Auflage unseres Lehrbuchs. Besonders gefreut haben wir uns über die Auszeichnung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft mit dem Lehrbuchpreis und die ehrenvolle Laudatio unserer Kollegin Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger. Wir haben viele wertvolle Anregungen erhalten, die uns geholfen haben, unser Lehrbuch weiter zu verbessern. Stellvertretend für die vielen Rückmeldungen bedanken wir uns bei Prof. Dr. Christoph Binder, Prof. Dr. Bert Kaminski, Prof. Dr. Werner Neus, Dr. Christian Nitzl, Prof. Dr. Uwe Nölte, Dr. Florian Sahling, Markus Schindler und Prof. Dr. Roman Stoi sowie für die zahlreichen Rezensionen bei Joachim Bahler, Björn Baltzer und Robert Ebner, Alfred Biel, Dr. Christian Faupel, Dr. Thomas Hermann, Prof. Dr. Bernd W. Müller-Hedrich, Prof. Dr. Harald Wilde und Dr. Maximilian Wolf.

Ein großer Dank gilt dem Verlag Vahlen für seine Bereitschaft, unsere Ideen umzusetzen. Dabei haben wir von Dennis Brunotte in besonderer Weise Unterstützung erfahren. Er begleitete den gesamten Entstehungsprozess des Buches an jeder Stelle mit hilfreichen Ratschlägen und vorausschauendem Blick.

Besonders dankbar sind wir all denjenigen, die das Buch in ihren Lehrveranstaltungen einsetzen und uns darüber Rückmeldung geben. Ihre Kommentare und Verbesserungsvorschläge sind uns jederzeit sehr willkommen.

Gunther Friedl
Christian Hofmann
Burkhard Pedell

Inhaltsübersicht

Kapitel 1	Kosten- und Erlösrechnung als Teilbereich der Unternehmensrechnung	1
Kapitel 2	Grundbegriffe der Kosten- und Erlösrechnung	33
Kapitel 3	Kalkulation	71
Kapitel 4	Kostenstellenrechnung	113
Kapitel 5	Kostenartenrechnung	155
Kapitel 6	Kostenverläufe und Ermittlung von Kostenfunktionen	197
Kapitel 7	Erfolgsrechnung	241
Kapitel 8	Break-Even-Analysen	275
Kapitel 9	Kosten- und Erlösinformationen für operative Entscheidungen	301
Kapitel 10	Standardkostenrechnung und Abweichungsanalyse	347
Kapitel 11	Grenzplankostenrechnung	393
Kapitel 12	Prozesskostenrechnung	429
Kapitel 13	Target Costing	469
Kapitel 14	Budgetierung	511
Kapitel 15	Verrechnungspreise	543

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Danksagung	IX

Kapitel 1 Kosten- und Erlösrechnung als Teilbereich der Unternehmensrechnung

Kapitelüberblick	1
Lernziele dieses Kapitels	1
1.1 Beitrag der Kosten- und Erlösrechnung zur Unternehmensführung	2
Führungsaufgaben in Unternehmen	2
Zwecke der Kostenrechnung: Informationen für Führungsaufgaben	3
1.2 Stellung der Kosten- und Erlösrechnung in der Unternehmensrechnung	6
Internes vs. externes Rechnungswesen	6
Kosten- und Erlösrechnung vs. Investitionsrechnung	10
Nicht-monetäre Kennzahlen	10
1.3 Ausgestaltung der Kosten- und Erlösrechnung	12
Ausgestaltung auf Basis von Kosten-Nutzen-Abwägungen	12
Entscheidungsunterstützende und entscheidungsbeeinflussende Informationen	14
Verhaltenswirkungen von Informationen	16
Wettbewerbsstrategien und Wertschöpfungskette	17
Industrie- und Dienstleistungsunternehmen	20
Komplexität und Vereinfachungen	21
1.4 Systeme der Kosten- und Erlösrechnung	24
Literatur	27
Verständnisfragen	27
Fallbeispiel: Microsoft Corp.	27
Übungsaufgaben	29

Kapitel 2 Grundbegriffe der Kosten- und Erlösrechnung

Kapitelüberblick	33
Lernziele dieses Kapitels	33
2.1 Rechengrößen der Kosten- und Erlösrechnung	34
Kennzeichnung von Kosten und Erlösen	34
Abgrenzung der Kosten und Erlöse von anderen Rechengrößen	36
Abgrenzung von Auszahlungen, Aufwendungen und Kosten	38
Abgrenzung von Einzahlungen, Erträgen und Erlösen	42
2.2 Kostenbegriffe und ihre Bedeutung	43
Gesamtkosten und Stückkosten	43

Einzelkosten und Gemeinkosten	45
Variable Kosten und Fixe Kosten	47
Zusammenhang zwischen Zurechenbarkeit und Beschäftigungsabhängigkeit von Kosten	55
Stand-Alone-Kosten und Inkrementalkosten	56
Produktkosten und Periodenkosten	58
Relevante Kosten	59
Opportunitätskosten und Versunkene Kosten	60
2.3 Überblick über die Teilbereiche der Kosten- und Erlösrechnung und ihre Aufgaben	62
Literatur	65
Verständnisfragen	65
Fallbeispiel: AirAsia	66
Übungsaufgaben	67

Kapitel 3 Kalkulation

Kapitelüberblick	71
Lernziele dieses Kapitels	71
3.1 Aufgaben und Ausgestaltung der Kalkulation	72
Aufgaben der Kalkulation	72
Abgrenzung und Gliederung von Kostenträgern	75
Zusammenhang Programmtyp, Produkteigenschaften und Kalkulationsverfahren	76
3.2 Kalkulation und Kostenverrechnung bei Einzel- und Serienfertigung	78
Ausgangspunkt der Zuschlagskalkulation	78
Zuschlagskalkulation mit mehreren Zuschlagssätzen	81
Maschinensatzrechnung	86
Zeitpunkte und Formen der Zuschlagskalkulation	89
Betriebsbuchhaltung bei Einzel- und Serienfertigung	92
3.3 Kalkulation und Kostenverrechnung bei Massen- und Sortenfertigung	94
Einstufige Divisionsrechnung	95
Mehrstufige Divisionsrechnung	96
Äquivalenzziffernrechnung	99
Kalkulation von Kuppelprodukten	101
Betriebsbuchhaltung bei Massen- und Sortenfertigung	103
Literatur	103
Verständnisfragen	103
Fallbeispiel: KWM Metallurgie	104
Übungsaufgaben	107

Kapitel 4 Kostenstellenrechnung

Kapitelüberblick	113
Lernziele dieses Kapitels	113
4.1 Aufgaben und Probleme der Kostenstellenrechnung	114
Aufgaben der Kostenstellenrechnung	114
Gliederung der Kostenstellen	115
Probleme der Kostenzurechnung und Kostenverteilung	121
4.2 Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	122
4.3 Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	124
4.4 Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	127
Gleichungsverfahren	128
Durchführung des Gleichungsverfahrens mit Excel	130
Darstellung in Kontenform	132
Iteratives Verfahren	133
Gutschrift-Lastschrift-Verfahren	136
Treppenumlage	137
Blockumlage	139
Auswahl eines geeigneten Verfahrens für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung	140
4.5 Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Kalkulation	145
Literatur	146
Anhang: Gleichungssystem der innerbetrieblichen Leistungs- verrechnung mit den Gesamtkosten als Unbekannte	146
Verständnisfragen	147
Fallbeispiel: Treppenumlageverfahren bei der Johannes Gutenberg-Universität Mainz	148
Übungsaufgaben	151

Kapitel 5 Kostenartenrechnung

Kapitelüberblick	155
Lernziele dieses Kapitels	155
5.1 Aufgaben der Kostenartenrechnung	156
5.2 Kostenartenrechnung und Finanzbuchhaltung	158
Kostenarten in der Unternehmenspraxis	160
5.3 Materialkosten	161
Wichtige Arten von Materialien	161
Erfassung des Materialverbrauchs	162
Bewertung des Materialverbrauchs	164
5.4 Personalkosten	169
5.5 Anlagenkosten	173
Arten von Anlagenkosten	173
Arten und Ursachen von Abschreibungen	173
Abschreibungsverfahren	174
Zinskosten	181

5.6 Weitere Kostenarten	189
Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten	189
Kalkulatorische Wagniskosten	189
Sonstige Kosten	190
Literatur	191
Verständnisfragen	191
Fallbeispiel: Kostenartenrechnung bei einer Wirtschaftlichkeits- betrachtung eines Braunkohlekraftwerks	191
Übungsaufgaben.....	194

Kapitel 6 Kostenverläufe und Ermittlung von Kostenfunktionen

Kapitelüberblick	197
Lernziele dieses Kapitels	197
6.1 Kennzeichnung bedeutender Kostenverläufe	198
Elementare Kostenverläufe	198
Mischungen	202
Kostenfunktion, Kosteneinflussgrößen und Fristigkeit	206
6.2 Verfahren zur Ermittlung von Kostenfunktionen	211
Vereinfachungen des Kostenverlaufs und relevanter Bereich ...	211
Analytische Verfahren	214
Statistische Verfahren	216
Ermittlung von Kostenfunktionen über die lineare Regression mit Excel	220
Beurteilung linearer Regressionen	222
Voraussetzungen für den Einsatz statistischer Verfahren.....	223
Anwendungsbereiche analytischer und statistischer Verfahren .	226
6.3 Dokumentation von Kostenprognosen.....	226
Kostenstellenblätter	227
Differenzierter Ausweis von fixen und variablen Kosten	229
Stufenpläne	230
Variator	230
Literatur	233
Anhang: Regressionsanalyse	233
Verständnisfragen	235
Fallbeispiel: Empirische Ermittlung von Kostenfunktionen bei der Deutschen Lufthansa AG	235
Übungsaufgaben.....	237

Kapitel 7 Erfolgsrechnung

Kapitelüberblick	241
Lernziele dieses Kapitels	241
7.1 Aufgaben der Erfolgsrechnung	242
Verknüpfung von Kosten und Erlösen	242

Stückerfolg	243
Periodenerfolg	243
7.2 Verfahren der Periodenerfolgsrechnung	244
Gesamtkostenverfahren	244
Umsatzkostenverfahren	247
7.3 Voll- und Teilkosten in der Periodenerfolgsrechnung	250
Unterschiede im Betriebsergebnis nach Voll- und Teilkosten ...	250
Mehrperiodiger Vergleich der Betriebsergebnisse	254
Fehlansätze zum Lageraufbau bei Vollkostenbetrachtung	256
7.4 Deckungsbeitragsrechnung	259
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	259
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	262
Literatur	263
Verständnisfragen	263
Fallbeispiel: Nachhaltige Veränderung der Kostenstruktur bei der Bauer+König Beton GmbH & Co. KG	264
Übungsaufgaben	272

Kapitel 8 Break-Even-Analysen

Kapitelüberblick	275
Lernziele dieses Kapitels	275
8.1 Zielsetzung und Annahmen von Break-Even-Analysen	276
8.2 Break-Even-Analysen bei einem Produkt	278
Ausgangsgleichung für Gewinn und Deckungsbeitrag	278
Bestimmung der Gewinnschwelle	278
Zielgewinn	281
Berücksichtigung von Steuern	282
Grenzen der Break-Even-Analyse	283
8.3 Break-Even-Analysen bei mehreren Produkten	284
Vom Break-Even-Punkt zur Break-Even-Gerade	284
Konstantes Verhältnis der verkauften Produktmengen	285
Break-Even-Analysen mit Excel	286
8.4 Analyse der Unsicherheit	288
Sensitivitätsanalysen	288
Sicherheitskoeffizient	291
Approximationen der Kostenrechnung	291
8.5 Break-Even-Analysen zur Flexibilisierung von Kostenstrukturen ..	292
Insourcing versus Outsourcing	292
Kostenstrukturrisiko und Operating Leverage	294
Literatur	296
Verständnisfragen	296
Fallbeispiel: RFID-Etiketten	297
Übungsaufgaben	298

Kapitel 9 Kosten- und Erlösinformationen für operative Entscheidungen

Kapitelüberblick	301
Lernziele dieses Kapitels	301
9.1 Kennzeichnung des Entscheidungsprozesses operativer Entscheidungen	302
Entscheidungsprozess	302
Planungsgegenstände, -horizont, -ziele und -restriktionen	303
Quantitative und qualitative Informationen	306
Merkmale von Entscheidungen bei Unsicherheit	307
9.2 Relevante Kosten operativer Entscheidungen	308
Relevante, genaue und aktuelle Informationen	308
Sunk Costs und operative Entscheidungen	309
Opportunitätskosten und operative Entscheidungen	311
Entscheidungswirkungen von Vollkosteninformationen	312
9.3 Entscheidungen über die Leistungserstellung	315
Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms	316
Make-or-Buy-Entscheidungen	323
Operative Entscheidungen bei Kuppelproduktion	329
9.4 Preisentscheidungen	331
Preissetzer versus Preisnehmer	331
Preisuntergrenzen für Verhandlungen und Ausschreibungen ..	332
Langfristige Preisentscheidungen	336
Literatur	337
Verständnisfragen	337
Fallbeispiel: Bestimmung des deckungsbeitragsmaximalen Anbauprogramms für einen Marktfruchtbaubetrieb	338
Übungsaufgaben	341

Kapitel 10 Standardkostenrechnung und Abweichungsanalyse

Kapitelüberblick	347
Lernziele dieses Kapitels	347
10.1 Grundlagen der Standardkostenrechnung	348
Kostenkontrolle auf Basis von Standardkosten	348
Produktkalkulation mit Standardkosten	350
Aufgaben der Abweichungsanalyse	350
10.2 Abweichungsanalyse bei starren und flexiblen Rechnungen	352
Prognosekostenrechnung	352
Ableitung von Standardkosten	356
Starre Standardkostenrechnung	359
Flexible Standardkostenrechnung	361
Budgetbezogene Plan-Ist-Abweichung und Soll-Ist-Abweichung ..	362
10.3 Analyse der Abweichungen von Einzelkosten	364
Materialeinzelkosten	365

Fertigungseinzelkosten	368
Verantwortung für relevante Kostenabweichungen	370
Erfassung von Standardeinzelkosten in der Betriebsbuchhaltung	373
10.4 Analyse der Abweichungen von Gemeinkosten	375
Standards für Gemeinkosten	375
Variable Gemeinkosten	376
Erfassung variabler Standardgemeinkosten in der Betriebsbuchhaltung	379
Fixe Gemeinkosten	379
Flexible Standardkostenrechnung auf Vollkostenbasis	381
Verantwortung für Abweichungen höherer Ordnung	383
Fallbeispiel: Software AG	386
Literatur	386
Verständnisfragen	386
Übungsaufgaben	389

Kapitel 11 Grenzplankostenrechnung

Kapitelüberblick	393
Lernziele dieses Kapitels	393
11.1 Zielsetzung und Merkmale der Grenzplankostenrechnung	394
11.2 Grundlegende Struktur der Grenzplankostenrechnung	396
11.3 Planung der Kosten in der Grenzplankostenrechnung	397
Auflösung in fixe und variable Kosten	397
Planung der Einzelkosten	398
Vorgehensweise bei der Planung der Gemeinkosten	400
Planung von Abschreibungen und Zinsen	406
11.4 Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse	413
Gemeinkostencontrolling	414
Auswertung von Abweichungsursachen	414
11.5 Entscheidungsunterstützung durch die Grenzplankostenrechnung	415
Deckungsbeitrag als Instrument zur Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags	415
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zur Analyse der Profitabilität von Unternehmensbereichen	417
Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung zur Analyse der Profitabilität von Kunden, Regionen und Produkten	420
Literatur	422
Verständnisfragen	422
Fallbeispiel: Berechnung und Aufteilung der Abschreibungen in eine variable und eine fixe Komponente bei der Werner GmbH	423
Übungsaufgaben	425

Kapitel 12 Prozesskostenrechnung

Kapitelüberblick	429
Lernziele dieses Kapitels	429
12.1 Ausgangspunkt, Kennzeichnung und Zielsetzungen der Prozesskostenrechnung	430
Gründe für die Entwicklung der Prozesskostenrechnung	430
Kennzeichnung der Prozesskostenrechnung	435
Zielsetzungen der Prozesskostenrechnung	440
12.2 Verrechnung der Kosten auf Prozesse	440
Tätigkeitsanalyse und Bildung von Teilprozessen	441
Ermittlung der Teilprozesskostensätze	442
Aggregation der Teilprozesse zu Hauptprozessen	444
Bestimmung der Prozesskostensätze	446
12.3 Prozesskostenbasierte Kalkulation	446
12.4 Prozesskostenbasierte Kundenerfolgsrechnung	449
12.5 Entscheidungsunterstützung durch die Prozesskostenrechnung ..	451
Grundlegende Effekte der Prozesskostenrechnung	451
Fundierung einzelner Entscheidungen durch die Prozesskostenrechnung	455
12.6 Beurteilung der Prozesskostenrechnung	459
Literatur	461
Verständnisfragen	461
Fallbeispiel: Vertrieb der Rasselstein GmbH	462
Übungsaufgaben	464

Kapitel 13 Target Costing

Kapitelüberblick	469
Lernziele dieses Kapitels	469
13.1 Kennzeichnung des Target Costing	470
Marktorientierte Vorgabe von Zielkosten	472
Frühzeitige Beeinflussung der Kosten im Produktentwicklungsprozess	474
Weitere Merkmale des Target Costing	476
Vorgehensweise des Target Costing	476
13.2 Ermittlung von produktbezogenen Kostenobergrenzen	477
Verfahren zur Ermittlung von produktbezogenen Kostenobergrenzen	477
Marktorientierter Ansatz zur Ermittlung der Zielkosten	478
13.3 Zielkostenspaltung in Produktfunktionen und -komponenten	481
Funktionsgewichte	483
Komponentengewichte	484
Kostenanteile der Komponenten	487
Zielkosten und Kostenanpassungsbedarf je Komponente	487

13.4	Kostenkontrolle im Target Costing	489
13.5	Maßnahmen zur Zielkostenerreichung	491
13.6	Beurteilung des Target Costing	493
13.7	Lebenszyklusrechnung	495
	Literatur	501
	Verständnisfragen	501
	Fallbeispiel: Target Costing für Investitionsgüter bei Operating Panels	
	Industry	502
	Übungsaufgaben.....	506

Kapitel 14 Budgetierung

	Kapitelüberblick	511
	Lernziele dieses Kapitels	511
14.1	Aufgaben der Budgetierung	512
	Zusammenhang zwischen Planung und Budgetierung	512
	Zwecke von Budgets	512
14.2	Wichtige Verfahren der Budgetierung	514
	Entwicklung eines Gesamtbudgets im Rahmen der	
	Ergebnisplanung	514
	Activity-Based Budgeting	521
	Fortschreibungsbudgetierung	522
	Gemeinkostenwertanalyse	524
	Zero-Base Budgeting	526
14.3	Budgetierung als Instrument der Leistungsmessung	528
	Budgetabweichungen	528
	Starre und flexible Budgets	529
	Better Budgeting und Beyond Budgeting	530
14.4	Verhaltenswirkungen von Budgets	531
	Partizipation in der Budgetierung	531
	Budgetmanipulation und wahrheitsgemäße Berichterstattung ..	533
	Literatur	534
	Verständnisfragen	534
	Fallbeispiel: Erfolgssteuerung mittels Budgetierung im Krankenhaus	
	Haimstetten GmbH	535
	Übungsaufgaben.....	539

Kapitel 15 Verrechnungspreise

	Kapitelüberblick	543
	Lernziele dieses Kapitels	543
15.1	Kennzeichnung von Verrechnungspreisen und	
	Verrechnungspreissystemen	545
	Kennzeichnung von Verrechnungspreisen	545
	Verrechnungspreise und dezentrale Organisationsstruktur	546

Responsibility Accounting	548
Idealtypischer Ansatz zur Bestimmung von Verrechnungspreisen	551
Bestandteile von Verrechnungspreissystemen	556
15.2 Funktionen von Verrechnungspreisen	558
15.3 Betriebswirtschaftliche Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen	561
Marktorientierte Verrechnungspreise	561
Kostenorientierte Verrechnungspreise	563
Grenzkosten bzw. variable Kosten	564
Verhandlungsbasierte Verrechnungspreise	569
15.4 Steuerliche Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen ..	571
15.5 Anzahl der verwendeten Verrechnungspreise	575
Literatur	576
Verständnisfragen	576
Fallbeispiel: Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Produktionsverbund von TRUMPF	577
Übungsaufgaben	580
Literaturverzeichnis	583
Stichwortverzeichnis	589