
Inhaltsübersicht

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | Aufbau und didaktisches Konzept----- | 1 |
| 2 | Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung ----- | 13 |
| 3 | Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis ----- | 19 |
| 4 | Ist-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis----- | 51 |
| 5 | Gemeinkostenmanagement ----- | 71 |
| 6 | Verfahren des Gemeinkostenmanagements ----- | 77 |
| 7 | Fallstudie Handwerk ----- | 131 |
| 8 | Fallstudie Industrie ----- | 157 |
| 9 | Fallstudie Einzelhandel ----- | 173 |
| 10 | Fallstudie Dienstleister----- | 188 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsübersicht | VII |
| Abbildungsverzeichnis | XV |
| Tabellenverzeichnis | XVII |
| 1 Aufbau und didaktisches Konzept | 1 |
| 1.1 Die begleitende Fallstudie: Die "Luftpumpen KG" | 3 |
| 1.2 Organisationsstruktur der „Luftpumpen KG“ | 3 |
| 1.3 Warum Kostenmanagement bei der Luftpumpen KG sein muß | 5 |
| Teil I | 11 |
| 2 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung | 13 |
| 2.1 Kostenrechnungssysteme | 14 |
| 2.2 Ist-, Normal- und Plankostenrechnung | 15 |
| 2.3 Voll- und Teilkostenrechnung | 16 |
| 3 Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis | 19 |
| 3.1 Die Dreistufigkeit der Vollkostenrechnung | 19 |
| 3.2 Kostenartenrechnung | 20 |
| 3.2.1 Materialkosten | 24 |
| 3.2.2 Personalkosten | 26 |
| 3.2.3 Kalkulatorische Kosten | 26 |
| 3.2.4 Faktorreihe zur Berechnung der Wiederbeschaffungskosten (Tageswerte) | 27 |
| 3.3 Die Kostenstellenrechnung (BAB) | 31 |
| 3.3.1 Die Berechnung der kalkulatorischen Kosten | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.2 Die Durchführung der innerbetrieblichen Leistungs- verrechnung (IBLV) ----- | 40 |
| 3.3.3 Die Berechnung der Ist-Zuschlagssätze ----- | 43 |
| 3.4 Die Kostenträgerrechnung (Kalkulation)----- | 46 |
| 4 Ist-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis ----- | 51 |
| 4.1 Deckungsbeitragsrechnung----- | 51 |
| 4.1.1 Kostenspaltung: fixe und variable Kosten ----- | 52 |
| 4.1.2 Grundschemata der Teilkostenrechnung ----- | 54 |
| 4.1.3 Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung----- | 54 |
| 4.1.3.1 Formel zur Berechnung des Betriebsergebnisses ----- | 56 |
| 4.1.3.2 Die Berechnung absoluter Deckungsbeiträge ----- | 58 |
| 4.1.3.3 Die Berechnung des Betriebsergebnisses ----- | 60 |
| 4.1.3.4 Förderungswürdigkeit von Produkten nach absoluten Deckungsbeiträgen ----- | 66 |
| 4.1.4 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ----- | 67 |
| 4.1.5 Break-Even-Rechnung ----- | 68 |
| 4.1.5.1 Break-Even-Menge ----- | 69 |
| 4.1.5.2 Die Berechnung des Break-Even-Umsatzes----- | 70 |
| 4.2 Literaturhinweise ----- | 71 |
| Teil II ----- | 73 |
| 5 Gemeinkostenmanagement----- | 75 |
| 5.1 Veränderungen in der Kostenstruktur von Unternehmen ----- | 75 |
| 5.2 Ziele und Aufgaben des Kostenmanagements----- | 77 |
| 6 Verfahren des Gemeinkostenmanagements----- | 81 |
| 6.1 Gemeinkostenwert-Analyse----- | 82 |
| 6.1.1 Bedeutung des Verfahrens ----- | 82 |
| 6.1.2 Durchführung in Einzelschritten ----- | 82 |
| 6.2 Zero-Base-Budgeting (ZBB)----- | 88 |
| 6.2.1 Bedeutung des Verfahrens ----- | 88 |
| 6.2.2 Durchführung in Einzelschritten ----- | 91 |
| 6.3 Zielkostenrechnung (Target Costing)----- | 108 |
| 6.3.1 Bedeutung des Verfahrens ----- | 108 |

| | |
|--|------------|
| 6.3.2 Ursprüngliche Idee und Akzeptanz der Zielkostenrechnung----- | 109 |
| 6.3.3 Zielkostenrechnung und Unternehmensplanung ----- | 112 |
| 6.3.4 Merkmale der Zielkostenrechnung ----- | 115 |
| 6.3.5 Durchführung in Einzelschritten----- | 115 |
| 6.3.5.1 Schritt 1: Gewinnung von Marktdaten und Ermittlung von Zielkosten----- | 116 |
| 6.3.5.2 Schritt 2: Zielkostenrealisierung unter besonderer Berücksichtigung der Zielkostenspaltung ----- | 120 |
| 6.3.5.3 Zielkostenspaltung nach der Hauptkomponentenmethode ----- | 121 |
| 6.3.5.4 Die Funktionsmethode der Zielkostenspaltung----- | 122 |
| 6.3.5.5 EDV-Unterstützung für die Zielkostenrechnung----- | 124 |
| 6.4 Literaturhinweise ----- | 127 |
| Teil III | 129 |
| 7 Fallstudie Handwerk ----- | 131 |
| 7.1 Kurzbeschreibung des Istzustandes und Vorhabens ----- | 131 |
| 7.2 Ermittlung der Gewinnschwelle ----- | 132 |
| 7.3 Aufteilung der Kosten in fixe und variable Bestandteile ----- | 134 |
| 7.4 Deckungsbeitragsrechnung ----- | 136 |
| 7.4.1.1 Ermittlung der produktiven Stunden----- | 137 |
| 7.4.1.2 Ermittlung der produktiven Stunden je Mitarbeiter----- | 138 |
| 7.4.1.3 Ermittlung des durchschnittlichen Stundenlohnes----- | 139 |
| 7.4.2 Ermittlung der Fixkosten je produktive Stunde----- | 139 |
| 7.4.2.1 Gemeinkosten pro direkt verrechenbare Stunde----- | 140 |
| 7.4.2.2 Fixe Kosten pro direkt verrechenbare Stunde ----- | 140 |
| 7.4.3 Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis je produktive Stunde ----- | 141 |
| 7.4.4 Zeitraumbezogene Deckungsbeitragsrechnung mit kurzfristiger Erfolgsrechnung (KER)----- | 141 |
| 7.4.5 Ermittlung des auftragsbezogenen Deckungsbeitrages----- | 144 |
| 7.5 Kalkulation ----- | 145 |
| 7.5.1 Ermittlung des Plan- und Mindestdeckungsbeitrages----- | 144 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 7.5.1 | Ermittlung des Plan- und Mindestdeckungsbeitrages ----- | 145 |
| 7.5.2 | Ermittlung des Stundenverrechnungssatzes ----- | 148 |
| 7.5.3 | Ermittlung des Gemeinkostenzuschlagssatzes ----- | 150 |
| 7.5.4 | Differenzierter Gemeinkostenzuschlagssatz----- | 151 |
| 7.5.4.1 | Ermittlung des Materialgemeinkosten- Zuschlagssatzes----- | 152 |
| 7.5.4.2 | Ermittlung des Fertigungsgemeinkosten- Zuschlagssatzes----- | 152 |
| 7.6 | Kostenkontrolle----- | 154 |
| 8 | Fallstudie Industrie----- | 157 |
| 8.1 | Kurzbeschreibung des Ist-Zustandes und des Vorhabens----- | 157 |
| 8.2 | Kostenstellenrechnung----- | 158 |
| 8.2.1 | Einrichtung der Kostenstellen ----- | 158 |
| 8.3 | Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Kostenträgerzeitblatt----- | 160 |
| 8.3.1 | Das Problem der Verteilung der primären Gemeinkosten im BAB----- | 162 |
| 8.3.2 | Das Problem der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung ----- | 165 |
| 8.3.3 | Das Problem der Bildung von Kalkulationssätzen----- | 166 |
| 8.3.4 | Betriebsabrechnungsbogen (BAB) für den Monat ...----- | 169 |
| 8.3.5 | Kostenträgerzeitblatt für den Monat ...----- | 170 |
| 8.4 | Deckungsbeitragsrechnung mit stufenweiser Fixkostendeckungsrechnung----- | 171 |
| 8.4.1 | Aufgaben der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung----- | 171 |
| 8.4.2 | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für den Monat ... ----- | 172 |
| 9 | Fallstudie Einzelhandel----- | 173 |
| 9.1 | Kurzbeschreibung des Ist-Zustandes und Vorhabens----- | 173 |
| 9.2 | Berechnung des Mindest- und Sollumsatzes----- | 174 |
| 9.3 | Deckungsbeitragsrechnung----- | 177 |
| 9.3.1 | Deckungsbeitragsrechnung nach Warengruppen für das Jahr 199 ... ----- | 178 |

| | |
|--|-----|
| 9.3.2 Deckungsbeitragsrechnung mit kurzfristiger Erfolgsrechnung für das Jahr 199 ... ----- | 179 |
| 9.4 Vorschläge zur Sortimentspolitik ----- | 180 |
| 9.5 Kennziffern und Vorschläge zur Warenwirtschaft ----- | 181 |
| 9.5.1 Umsatz je Kunde in DM ----- | 182 |
| 9.5.2 Umsatz je beschäftigte Person in DM ----- | 183 |
| 9.5.3 Umsatz je qm Geschäftsraum ----- | 183 |
| 9.5.4 Lagerumschlag ----- | 184 |
| 9.5.5 Betriebshandelsspanne in % ----- | 185 |
| 9.5.6 Anteil der Gesamtkosten am Umsatz in % ----- | 185 |
| 10 Fallstudie Dienstleister ----- | 187 |
| 10.1 Kurzbeschreibung des Ist-Zustandes und Vorhabens ----- | 187 |
| 10.2 Gesamtproblematik ----- | 188 |
| 10.2.1 Datenerfassung ----- | 190 |
| 10.2.2 Datenströme / Wertefluß ----- | 190 |
| 10.2.3 Kostenstellenplan ----- | 192 |
| 10.2.4 Zeiterfassung ----- | 194 |
| 10.2.5 Innerbetriebliche Verrechnungssätze Mitarbeiter ----- | 198 |
| 10.2.6 Innerbetriebliche Verrechnungssätze Maschinen, Fahrzeuge, Geräte ----- | 199 |
| 10.3 Auswertungen ----- | 200 |
| 10.3.1 Kostenstelle ----- | 201 |
| 10.3.2 Projekt ----- | 202 |
| 10.3.3 Geschäftsbereich: laufende Projekte ----- | 203 |
| 10.3.4 Geschäftsbereich: abgeschlossene Projekte gesamt ----- | 204 |
| 10.3.5 Geschäftsbereich: gesamt ----- | 205 |
| 10.3.6 Unternehmen gesamt ----- | 206 |
| Stichwortverzeichnis ----- | 207 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Organigramm der „Luftpumpen KG“----- | 4 |
| Abbildung 2: Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung----- | 6 |
| Abbildung 3: Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung----- | 13 |
| Abbildung 4: Kostenrechnungssysteme nach dem Zeitbezug----- | 17 |
| Abbildung 5: Kostenrechnungssysteme nach dem Umfang der Verrechnung----- | 17 |
| Abbildung 6: Die Dreistufigkeit der Vollkostenrechnung----- | 20 |
| Abbildung 7: Einzelkosten und Gemeinkosten----- | 22 |
| Abbildung 8: kalkulatorische Kosten als Zusatzkosten----- | 29 |
| Abbildung 9: BAB als Bindeglied zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung----- | 32 |
| Abbildung 10: Kalkulationsschema der differenzierenden Zuschlagskalkulation----- | 47 |
| Abbildung 11: Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung----- | 54 |
| Abbildung 12: Deckungsbeiträge der Produkte decken die Fixkosten des Unternehmens----- | 55 |
| Abbildung 13: Lineare Deckungsgradlinie----- | 65 |
| Abbildung 14: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung----- | 68 |
| Abbildung 15: Fixkosten- und Gemeinkostenmanagement - Eine (ausschließlich) analytische Trennung----- | 78 |
| Abbildung 16: Phasen der Gemeinkostenwert-Analyse----- | 83 |
| Abbildung 17: Mögliche Rationalisierungsideen (nach Jehle/Beys 1985: 30)----- | 85 |
| Abbildung 18: Hauptphasen beim Zero-Base-Budgeting----- | 91 |
| Abbildung 19: Bildung von Aufgabeneinheiten am Beispiel der Presseabteilung der "Luftpumpen KG"----- | 94 |
| Abbildung 20: Bewertungsmatrix für Veränderungsvorschläge----- | 95 |
| Abbildung 21: Unterschiedliche Ergebnisniveaus----- | 97 |
| Abbildung 22: Unterschiede zwischen Gemeinkostenwert- Analyse und Zero-Base-Budgeting----- | 107 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 23: Einsatz der Zielkostenrechnung in Deutschland (Quelle: Franz/Kajüter 1997: 490)----- | 111 |
| Abbildung 24: Einbettung aller Unternehmensaktivitäten in die Ziel- kostenrechnung (Quelle: Seidenschwarz 1991: 60)----- | 114 |
| Abbildung 25: Marktforschungsinstrumente ----- | 116 |
| Abbildung 26: Arten der Zielkostenbestimmung (Quelle: Seidenschwarz 1991: 199)----- | 119 |
| Abbildung 27: Marktpreis als Determinante von Kosten ----- | 120 |
| Abbildung 28: Kernfragen der Zielkostenspaltung (Quelle: Seidenschwarz 1994: 79)----- | 121 |
| Abbildung 29: Zielkostenspaltung für einzelne Produktkomponenten----- | 122 |
| Abbildung 30: Zielkosten-Kontrollmatrix ----- | 123 |
| Abbildung 31: Beispiel eines Zielkosten-Kontrolldiagramms ----- | 124 |
| Abbildung 32: Darstellung des Zielkosten-Kontrolldiagramms im TARGETMANAGER ----- | 125 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Grundbegriffe des Rechnungswesens ----- | 8 |
| Tabelle 2: qm-Verteilung der Luftpumpen KG----- | 38 |
| Tabelle 3: Schlüsselung der Luftpumpen KG----- | 41 |
| Tabelle 4: Die Einzelkosten der Luftpumpen ----- | 48 |
| Tabelle 5: Kalkulation der Kostenträger (Luftpumpen)----- | 49 |
| Tabelle 6: Vereinfachte kumulative Kalkulation ----- | 50 |
| Tabelle 7: Personalkosten der Luftpumpen KG ----- | 51 |
| Tabelle 8: Kalkulationsschema für die Luftpumpen ----- | 58 |
| Tabelle 9: Die (absoluten) Deckungsbeiträge----- | 59 |
| Tabelle 10: Absatzzahlen der Luftpumpen KG ----- | 61 |
| Tabelle 11: Betriebsergebnis für Mai----- | 61 |
| Tabelle 12: Betriebsergebnis für Juni----- | 63 |
| Tabelle 13: Betriebsergebnis für Juli ----- | 63 |
| Tabelle 14: Betriebsergebnis für August----- | 63 |
| Tabelle 15: Die (absoluten) Deckungsbeiträge----- | 67 |
| Tabelle 16: Der (absolute) Deckungsbeitrag von chrome ----- | 70 |
| Tabelle 17: Ermittlung des auftragsbezogenen Deckungsbeitrags ----- | 144 |
| Tabelle 18: Der Plandeckungsbeitrag ----- | 146 |
| Tabelle 19: Ermittlungsschema für den Plandeckungsbeitrag ----- | 147 |