

Inhaltsverzeichnis

	Beispielverzeichnis	13
	Abbildungsverzeichnis	15
	Symbol- und Abkürzungsverzeichnis	16
1	Von den traditionellen zu den neueren Verfahren der Kostenrechnung	19
	<i>Lernziele</i>	19
1.1	<i>Die Aufgaben der Kostenrechnung und ihre Wandlung als Ursache für die Entwicklung der neueren Verfahren</i>	20
1.2	<i>Die Grenzen der traditionellen Verfahren der Kostenrechnung</i>	21
1.2.1	Ist- und Normalkostenrechnung als Instrumente der Angebotskalkulation, Preisbildung und Erfolgsermittlung (Dokumentationsrechnung)	21
1.2.1.1	Die Kostenträgerrechnung der Istkostenrechnung	22
1.2.1.2	Die Kostenträgerrechnung der Normalkostenrechnung	24
1.2.1.3	Ist- und Normalkostenrechnung als Vollkostenrechnungen	28
1.2.2	Ist- und Normalkostenrechnung als Instrumente der Betriebskontrolle (Kontrollrechnung)	29
1.2.2.1	Der Zeitvergleich	30
1.2.2.2	Der Betriebsvergleich	33
1.2.3	Ist- und Normalkostenrechnung als Instrumente zur Unterstützung unternehmerischer Planungs- und Entscheidungsaufgaben (Dispositionsrechnung)	36
1.3	<i>Die Konsequenzen aus der Beurteilung der traditionellen Verfahren der Kostenrechnung</i>	36
	Kontrollfragen	37
2	Die flexible Plankostenrechnung	38
	<i>Lernziele</i>	38
2.1	<i>Die Entwicklung der Plankostenrechnung und ihre Funktionen im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens</i>	38
2.1.1	Von den traditionellen Verfahren der Ist- und Normalkostenrechnung zur Plankostenrechnung	39
2.1.2	Die Aufgaben der Plankostenrechnung	41
2.1.3	Der Soll-Ist-Vergleich – das Kernstück der Plankostenrechnung	42
2.2	<i>Die Voraussetzungen für die Einführung der Plankostenrechnung</i> ...	44
2.2.1	Festlegung des Planungs- und des Kontrollzeitraumes	44
2.2.2	Kostenstellenbildung nach Verantwortungsgesichtspunkten	45
2.2.3	Wahl der Bezugsgrößen	45
2.2.4	Verwendung fester Planpreise	51

2.2.5	Auflösung der Kosten in fixe und proportionale Elemente	54
2.2.5.1	Mathematische Kostenauflösung	56
2.2.5.2	Synthetische Kostenauflösung	58
2.2.5.3	Graphische Kostenauflösung	59
2.2.5.3.1	Einfaches Trendkurvenverfahren	59
2.2.5.3.2	Verfahren der kleinsten Quadrate	61
2.3	<i>Der Ansatz der Planbeschäftigung</i>	64
2.3.1	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis der Kapazität	66
2.3.1.1	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis der Maximalkapazität	66
2.3.1.2	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis der Optimalkapazität	66
2.3.1.3	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis der technisch möglichen Kapazität	69
2.3.1.4	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis der durchschnittlichen Kapazität	71
2.3.2	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis des erwarteten Absatzes	71
2.3.3	Planbeschäftigungsansatz auf der Basis des Engpasses	72
2.3.4	Verwendung von zwei Planbeschäftigungsansätzen	73
2.4	<i>Die Ermittlung der Plankosten</i>	74
2.4.1	Planung der Einzelkosten	75
2.4.2	Planung der Gemeinkosten	79
2.5	<i>Die Formen der Plankostenrechnung</i>	83
2.5.1	Starre Plankostenrechnung	83
2.5.2	Flexible Plankostenrechnung	84
2.5.2.1	Stufenplan	84
2.5.2.2	Variatorprinzip	86
2.5.2.3	Grenzplankostenmethode	88
2.6	<i>Die „Erfolgsbeteiligung“ in der Plankostenrechnung</i>	91
2.6.1	Die Frage nach der Zweckmäßigkeit einer Erfolgsbeteiligung	91
2.6.2	Formen der Erfolgsbeteiligung	92
2.6.3	Muster eines Erfolgsbeteiligungssystems der Plankostenrechnung	94
2.7	<i>Die Kostenträgerrechnung im System der Plankostenrechnung</i>	96
2.7.1	Die Plankostenrechnung als Instrument der Angebotskalkulation und Preisbildung	96
2.7.2	Die Plankostenrechnung als Instrument der Erfolgsermittlung	100
2.8	<i>Zusammenfassung der wichtigsten Grundbegriffe aus dem Bereich der Plankostenrechnung</i>	106
2.9	<i>Der Kontenfluß im System der Plankostenrechnung</i>	110
	Kontrollfragen und Aufgaben	122
3	Die Deckungsbeitragsrechnung	126
	<i>Lernziele</i>	126
3.1	<i>Die Aufgaben der Deckungsbeitragsrechnung und die Gründe für ihre Entwicklung</i>	126

3.2	<i>Die Auflösung der Kosten als Voraussetzung für die Einführung der Deckungsbeitragsrechnung</i>	131
3.2.1	Auflösung der Kosten entsprechend ihrem Verhalten bei Beschäftigungsänderungen	131
3.2.2	Auflösung der Kosten entsprechend ihrem Einfluß auf die Liquidität ..	133
3.2.3	Auflösung der Kosten nach sonstigen Kriterien	133
3.3	<i>Die Formen der Deckungsbeitragsrechnung</i>	137
3.3.1	Die Grenzplankostenrechnung oder das Direct Costing	138
3.3.1.1	Der Weg zur Grenzplankostenrechnung	138
3.3.1.2	Grundprinzipien und Aufgaben der Grenzplankostenrechnung	140
3.3.1.3	Der Aufbau der Grenzplankostenrechnung	145
3.3.1.4	Kritische Betrachtungen zur Grenzplankostenrechnung	154
3.3.2	Die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	157
3.3.2.1	Erweiterung gegenüber der Grenzplankostenrechnung	157
3.3.2.2	Erweiterte Deckungsbeitragsrechnung nach dem Prinzip der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	160
3.3.2.3	Beurteilung und kritische Betrachtung der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	162
3.3.3	Die Standardgrenzpreisrechnung	465
3.3.3.1	Die theoretische Konzeption der Standardgrenzpreisrechnung	165
3.3.3.2	Erfolgsermittlung im System der Standardgrenzpreisrechnung	168
3.3.3.3	Die Realisierbarkeit der Standardgrenzpreisrechnung in der Praxis	172
3.3.4	Das Rechnen mit „relativen Einzelkosten“	173
3.3.4.1	Grundprinzip der Rechnung und Unterschiede gegenüber den übrigen Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung	173
3.3.4.2	Die Bildung von Bezugsgrößenhierarchien	174
3.3.4.3	Die Gliederung der Kosten in Kostenkategorien	175
3.3.4.4	Retrograder Aufbau der Erfolgsrechnung nach dem Schema der Einzelkostenrechnung	179
3.3.4.5	Erfolgsrechnung nach dem Schema der Einzelkostenrechnung	181
3.3.4.6	Vergleichende Betrachtung der Einzelkostenrechnung mit der Grenzplankostenrechnung	182
3.3.5	Sonstige Formen der Deckungsbeitragsrechnung	185
3.3.5.1	Das Verfahren der Liquiditätspreisuntergrenze	185
3.3.5.2	Kombination Proportionalkostenrechnung/Liquiditätspreisuntergrenze	187
3.3.5.3	Das System der „Teilkostenrechnung“	189
3.3.5.4	Das Rechnen mit „absoluten Einzelkosten“	191
3.4	<i>Gewinnschwellenrechnung mit den Mitteln der Deckungsbeitragsrechnung</i>	191
3.4.1	Gewinnschwellenrechnung im Einprodukt-Betrieb	193
3.4.2	Gewinnschwellenrechnung als Instrument zur Ermittlung des Sicherheitskoeffizienten	198
3.4.3	Gewinnschwellenrechnung im Mehrprodukt-Betrieb	198
3.5	<i>Das Problem der Beständebewertung zu Teilkosten in der Bilanz</i>	203
3.5.1	Teilkostenbewertung in der Handelsbilanz	204

3.5.2	Teilkostenbewertung in der Steuerbilanz	206
3.6	<i>Schlußbemerkungen zur Deckungsbeitragsrechnung</i>	208
	Kontrollfragen und Aufgaben	211
4	Die Prozeßkostenrechnung	217
	<i>Lernziele</i>	217
4.1	<i>Das Kostenmanagement als Paradigma zur Entstehung der Prozeßkostenrechnung</i>	217
4.1.1	Herleitung eines Kostenmanagement	217
4.1.2	Grundsachverhalte eines Kostenmanagement	219
4.1.3	Prozeßkostenrechnung aus der Sicht des Kostenmanagement	222
4.2	<i>Das Konzept der Prozeßkostenrechnung</i>	222
4.2.1	Ansatzpunkte und Ziele der Prozeßkostenrechnung	222
4.2.1.1	Ansatzpunkte der Prozeßkostenrechnung	222
4.2.1.2	Ziele der Prozeßkostenrechnung	226
4.2.2	Anfänge und Versionen der Prozeßkostenrechnung	228
4.2.2.1	Anfänge der Prozeßkostenrechnung	228
4.2.2.2	Versionen der Prozeßkostenrechnung	229
4.2.3	Aufbaufolge und zentrale Begriffe der Prozeßkostenrechnung	230
4.2.3.1	Aufbaufolge der Prozeßkostenrechnung	230
4.2.3.2	Zentrale Begriffe der Prozeßkostenrechnung	231
4.3	<i>Die Methodik der Prozeßkostenrechnung</i>	233
4.3.1	Struktur der Prozeßkostenrechnung	233
4.3.2	Grunddatenermittlung der Prozeßkostenrechnung	235
4.3.2.1	Hauptprozeßhypothesen	235
4.3.2.2	Tätigkeitsanalyse	236
4.3.3	Teilprozeßrechnung	237
4.3.3.1	Bildung von Teilprozessen	237
4.3.3.2	Bestimmung von Prozeßgrößen und Prozeßmengen	240
4.3.3.3	Ermittlung von Teilprozeßkosten und Teilprozeßkostensätzen	242
4.3.4	Hauptprozeßrechnung	244
4.3.4.1	Bildung von Hauptprozessen	244
4.3.4.2	Bestimmung von Kostentreibern und Hauptprozeßmengen	245
4.3.4.3	Ermittlung von Hauptprozeßkosten und Hauptprozeßkostensätzen	249
4.4	<i>Das Prozeßkostenmanagement mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung</i>	251
4.4.1	Kostenstellenbereichs- und Ressourcenmanagement	251
4.4.1.1	Ressourcennutzungsmanagement	251
4.4.1.2	Installation eines Process-Owner	253
4.4.1.3	Vorgabe und Kontrolle von Prozeßkosten	255
4.4.2	Produktkostenkalkulation und -management	261
4.4.2.1	Prinzip der Prozeßkostenzurechnung	261
4.4.2.2	Produktkalkulation mit Prozeßkosten	262
4.4.2.3	Prozeßmanagement der Produktkosten	266
4.4.3	Geschäftsprozeßoptimierung	269
4.5	<i>Einschätzung der Prozeßkostenrechnung</i>	273
	Kontrollfragen und Aufgaben	277

Anhang: Die Kostenauflösung nach dem Verfahren der kleinsten Quadrate unter Einsatz der Datenverarbeitung	280
Beantwortung der Kontrollfragen und Lösung der Aufgaben	286
Glossar	313
Literaturverzeichnis	324
Stichwortverzeichnis	332

Inhaltsübersicht zum ersten Band Grundlagen der Kostenrechnung – Kostenrechnung I

Stellung und Aufgaben der Kostenrechnung als Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens

Einführung und begriffliche Abgrenzung
 Wesen und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens
 Charakterisierung der Kosten- und Leistungsrechnung
 Theoretische Grundlagen der Kostenrechnung

Stufen der Kostenrechnung

Überblick über die Stufen der Kostenabrechnung
 Kostenartenrechnung
 Kostenstellenrechnung
 Kostenträgerstückrechnung – Kalkulation

Kostenträgerzeitrechnung – Kurzfristige Erfolgsrechnung

Wesen und Aufgaben
 Methoden der kurzfristigen Erfolgsrechnung
 Auswertung und Ausblick

Normalkostenrechnung

Wesen und Charakterisierung
 Normalkostenrechnung mit festen Gemeinkostenzuschlagssätzen

Die Ermittlung der handels- und steuerrechtlichen Herstellungskosten aus den Herstellkosten und geschlossene kontenmäßige Darstellung der pagatorischen und kalkulatorischen Erfolgsrechnung

Ableitung der steuerrechtlichen Herstellungskosten
 Kontenmäßige Darstellung der pagatorischen und kalkulatorischen Rechnung nach Einkreisssystem (GKR) und Zweikreisssystem (IKR)

Anhang

Gemeinschafts-Kontenrahmen der Industrie (GKR)
 Industrie-Kontenrahmen (IKR)
 Rechtsgrundlagen für Preisbildung und Preisprüfung bei öffentlichen Aufträgen

Beispielverzeichnis

Beispiel 1.1	Kostenträgerrechnung im System der Istkostenrechnung	23
Beispiel 1.2	Kostenträgerrechnung im System der Normalkostenrechnung	25
Beispiel 1.3	Erfolgsermittlung im System der Normalkostenrechnung	27
Beispiel 1.4	Zeitvergleich für die Kostenstelle A	30
Beispiel 1.5	Muster eines Zeitvergleiches für die Kostenstelle A	31
Beispiel 1.6	Betriebsvergleich für die Kostenstelle A Monat Januar	33
Beispiel 1.7	Muster eines Betriebsvergleiches für die Kostenstelle A	34
Beispiel 2.1	Schematischer Soll-Ist-Vergleich für die Kostenstelle A	42
Beispiel 2.2	Schematische Darstellung der Kostenplanung in Kostenstellen mit <i>einer</i> Bezugsgröße	47
Beispiel 2.3	Schematische Darstellung der Kostenplanung in Kostenstellen mit <i>mehreren</i> Bezugsgrößen	48
Beispiel 2.4	Lagerbestandsführung mit festen Verrechnungspreisen	52
Beispiel 2.5	Umwandlung der Plankosten in Sollkosten	54
Beispiel 2.6	Darstellung der angenommenen Kostenverläufe in der Plankostenrechnung	55
Beispiel 2.7	Ableitung fixer und proportionaler Kosten mit Hilfe des proportionalen Satzes	56
Beispiel 2.8	Entstehung negativer fixer Kosten bei Anwendung des proportionalen Satzes	57
Beispiel 2.9	Ermittlung fixer und proportionaler Kosten mit Hilfe des einfachen Trendkurvenverfahrens	60
Beispiel 2.10	Kostenauflösung nach der Methode der kleinsten Quadrate	61
Beispiel 2.11	Auswirkungen niedriger Planbeschäftigungsansätze auf die Plankostenverrechnungssätze	65
Beispiel 2.12	Bildliche Darstellung der Kostenkehre	67
Beispiel 2.13a	Ermittlung der technisch möglichen Beschäftigung	70
Beispiel 2.13b	Ermittlung der Planbeschäftigung für die Kostenstelle Drahtzug Nr. 161	70
Beispiel 2.14	Ermittlung der engpaßorientierten Beschäftigung	72
Beispiel 2.15	Auswirkungen des Arbeitens mit zwei Planbeschäftigungsansätzen	73
Beispiel 2.16	Ermittlung der Plankosten und der Abweichungen für die Kostenart Fertigungsmaterial	76
Beispiel 2.17	Ermittlung der Plankosten und der Abweichungen für die Kostenart Fertigungslohn	78
Beispiel 2.18	Muster eines Planungsbogens	82
Beispiel 2.19	Soll-Ist-Vergleich der starren Plankostenrechnung	83
Beispiel 2.20	Kostenplanung beim Michelschen Stufenplan	85
Beispiel 2.21	Soll-Ist-Vergleich des Stufenplanes	85
Beispiel 2.22	Soll-Ist-Vergleich der Variatormethode	87
Beispiel 2.23	Ermittlung der Sollkosten unter Berücksichtigung von Kostensprüngen	87
Beispiel 2.24	Soll-Ist-Vergleich der Grenzplankostenmethode	88
Beispiel 2.25	Muster eines Soll-Ist-Vergleichsbogens	89
Beispiel 2.26	Schematische und zahlenmäßige Darstellung eines Prämien- systems in der Plankostenrechnung	95

Beispiel 2.27	Schematischer Aufbau der Plankalkulation	97
Beispiel 2.28	Zeichnerische Darstellung der Gesamtabweichung, Beschäftigungsabweichung und Verbrauchsabweichung	98
Beispiel 2.29	Muster einer Plankalkulation	99
Beispiel 2.30	Ermittlung der Ist-Herstellkosten der Betriebsleistung	103
Beispiel 2.31	Ermittlung der Abweichungen der Vertriebsleistung	104
Beispiel 2.32	Kostenträgerbogen der Plankostenrechnung	105
Beispiel 2.33	Rechnerische und zeichnerische Darstellung wichtiger Grundbegriffe der Plankostenrechnung	108
Beispiel 3.1	Schematische Gegenüberstellung der Fabrikate- und der Betriebsergebnisrechnung im System der Vollkostenrechnung und im System der Deckungsbeitragsrechnung	128
Beispiel 3.2	Ergebnis der Auflösung der Kosten entsprechend ihrem Verhalten bei Beschäftigungsänderungen	132
Beispiel 3.3	Ergebnis der Auflösung der Kosten entsprechend ihrem Einfluß auf die Liquidität	134
Beispiel 3.4	Kombination der Kostenauflösung unter Beschäftigungsgesichts- punkten mit der Berücksichtigung von Liquiditätseinflüssen	135
Beispiel 3.5	Ergebnis der Auflösung der Kosten nach sonstigen Kriterien	137
Beispiel 3.6	Kostenträgerrechnung im System der Grenzplankostenrechnung ...	141
Beispiel 3.7	Erfolgsdarstellung bei Proportionalkostenkalkulation	144
Beispiel 3.8	Angebotskalkulation unter Vollkosten in Zeiten der Unter- beschäftigung	145
Beispiel 3.9	Aufbau eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB) der traditionellen Vollkostenrechnung	146
Beispiel 3.10	Kalkulation auf Vollkostenbasis	147
Beispiel 3.11	Erfolgsermittlung auf Vollkostenbasis	148
Beispiel 3.12	Kalkulation auf Grenzkostenbasis	148
Beispiel 3.13	Aufbau eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB) der Grenzplankostenrechnung	149
Beispiel 3.14	Erfolgsermittlung auf Grenzkostenbasis	150
Beispiel 3.15	Stückerfolgsbetrachtung in der Vollkostenrechnung	150
Beispiel 3.16	Stückerfolgsbetrachtung in der Grenzplankostenrechnung	151
Beispiel 3.17	Kostenstellenplan der Grenzplankostenrechnung auf der Basis von Vorgabe-Maschinenstunden	153
Beispiel 3.18	Schematische Darstellung der stufenweisen Erfolgsermittlung im System der Fixkostendeckungsrechnung	159
Beispiel 3.19	Aufbau der Erfolgsermittlung im System der Fixkosten- deckungsrechnung	160
Beispiel 3.20	Differenzierte Ergebnisanalyse im System der Fixkosten- deckungsrechnung	
	a) Erzeugnisbezogene Betrachtung	163
	b) Erzeugnisgruppenbezogene Betrachtung	164
	c) Unternehmensbezogene Betrachtung	165
Beispiel 3.21	Schematische Darstellung der einstufigen Erfolgsermittlung im System der Standardgrenzpreisrechnung	169
Beispiel 3.22	Schematische Darstellung der mehrstufigen Erfolgsermittlung im System der Standardgrenzpreisrechnung	169

Beispiel 3.23	Rechnerische Erfolgsermittlung im System der Standardgrenzpreisrechnung	170
Beispiel 3.24	Gliederung des Gesamtkostenblocks im System der Einzelkostenrechnung	177
Beispiel 3.25	Muster der Riebelschen Grundrechnung	178
Beispiel 3.26	Schematischer Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung im System der Einzelkostenrechnung	180
Beispiel 3.27	Zahlenmäßige Darstellung der Erfolgsermittlung im System der Einzelkostenrechnung	181
Beispiel 3.28	Deckungsbeitragskalkulation nach dem Prinzip der Liquiditätspreisuntergrenze (in Anlehnung an Beispiel 3.3)	186
Beispiel 3.29	Deckungsbeitragskalkulation nach dem Kombinationsprinzip Grenzplankostenrechnung – Liquiditätspreisuntergrenze (in Anlehnung an Beispiel 3.4)	188
Beispiel 3.30	Deckungsbeitragskalkulation nach dem System der „Teilkostenrechnung“ (in Anlehnung an Beispiel 3.5)	190
Beispiel 3.31	Schematische Darstellung der Gewinnschwelle	192
Beispiel 3.32	Gewinnschwellendiagramm im Einproduktbetrieb	195
Beispiel 3.33	Anwendungsmöglichkeiten für die Gewinnschwellenrechnung	
	Frage 1	196
	Frage 2	197
	Frage 3	197
Beispiel 3.34	Durchschnittliche Gewinnschwellenrechnung im Mehrproduktbetrieb	199
Beispiel 3.35	Gewinnschwellenrechnung mit Hilfe des Bruttogewinn-Umsatz-Diagrammes	201
Beispiel 3.36	Differenzierte Gewinnschwellendarstellung unter Berücksichtigung von Ergebnistrangfolgen	203
Beispiel 3.37	Schematische Übersicht der Bewertungsmöglichkeiten zu Teilkosten in der Handels- und Steuerbilanz	208

Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.1	Gestaltungsbereiche des Kostenmanagement	220
Abb. 4.2	Einsatzrahmen der Prozeßkostenrechnung in Abhängigkeit von Leistungsmerkmalen	223
Abb. 4.3	Stellung der Prozeßkostenrechnung in den Kostenrechnungsansätzen	225
Abb. 4.4	Vergleichende Gegenüberstellung von Plankosten-, Deckungsbeitrags- und Prozeßkostenrechnung	226
Abb. 4.5	Prozeßzusammensetzung innerhalb der Prozeßkostenrechnung	230
Abb. 4.6	Analyseschritte zur Einführung einer Prozeßkostenrechnung	231
Abb. 4.7	Abrechnungsfluß der Prozeßkostenrechnung	234
Abb. 4.8	Strukturmodell der Prozeßkostenrechnung	233
Abb. 4.9	Beispiel für einen Katalog vorläufiger Hauptprozesse	236
Abb. 4.10	Beispiel für einen Tätigkeitskatalog der Kostenstelle Einkauf	238
Abb. 4.11	Beispiel für Teilprozesse der Kostenstelle Einkauf und Organisation ..	239
Abb. 4.12	Kostenstellen des Logistikbereichs mit Teilprozessen und Prozeßgrößen des Werkes Hamburg der Mercedes-Benz AG	241

Abb. 4.13	Beispiel für Prozeßgrößen und Prozeßmengen der Kostenstelle Einkauf und Organisation	242
Abb. 4.14	Beispiel eines Kostenstellentableaus der Prozeßkostenrechnung für die Kostenstelle Einkauf und Organisation	244
Abb. 4.15	Hierarchietabelle der Hauptprozeßverdichtung für den Logistikbereich des Werkes Hamburg der Mercedes-Benz AG	247
Abb. 4.16	Beispiel eines Kostenstellentableaus der Prozeßkostenrechnung für die Kostenstelle Qualitätssicherung	248
Abb. 4.17	Beispiel eines Kostenstellentableaus der Prozeßkostenrechnung für die Kostenstelle Materiallagerung	248
Abb. 4.18	Beispiel einer Hierarchietabelle für einen Hauptprozeß in der Materiallogistik	250
Abb. 4.19	Beispiel eines Kostentableaus der Prozeßkostenrechnung für einen Hauptprozeß in der Materiallogistik	252
Abb. 4.20	Überlagerung von Funktional- und Prozeßverantwortung	254
Abb. 4.21	Prozeßkostenchart der Kostenkontrolle	258
Abb. 4.22	Beispiel einer Prozeßkostenabweichungsermittlung für den Teilprozeß Material bestellen – Rahmenverträge der Kostenstelle Einkauf und Organisation	261
Abb. 4.23	Prinzip der Kostenträgerkalkulation nach der Kostenverrechnungsart ..	262
Abb. 4.24	Grundschema für eine prozeßorientierte Produktkalkulation	265
Abb. 4.25	Typologie der strategischen Prozesse im Unternehmen	270
Abb. 4.26	Beispiel für die Bearbeitung einer Kundenreklamation vor der Schnittstellenbereinigung	272
Abb. 4.27	Beispiel für die Bearbeitung einer Kundenreklamation nach der Schnittstellenbereinigung	272

Symbol- und Abkürzungsverzeichnis

AB	Anfangsbestand
ABC	activity-based costing
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
BA	Beschäftigungsabweichung
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BE	Betriebsergebnis
BEA	Break-Even-Absatzmenge
BEP	Break-Even-Point
BEU	Break-Even-Umsatzerlös
BG	Beschäftigungsgrad
DB	Periodendeckungsbeitrag
db	Stückdeckungsbeitrag
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
DC	Direct Costing
df	Durchschnittlicher Deckungsfaktor
EB	Endbestand
EKR	Einzelkostenrechnung