

# Inhalt

---

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....	XIX

## Teil I

### **Kostenmanagement – Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte ..... 1**

Veränderte Anforderungen an das Rechnungswesen..... 3

1. Produktindividualität und Programmkomplexität ..... 3

2. Phasen des Produktlebens ..... 5

3. Veränderung des Informationsbedürfnisses..... 6

Anspruch des Kostenmanagements..... 8

Ansatzpunkte des Kostenmanagements ..... 10

Verbreitung des Kostenmanagements in der Praxis ..... 12

## Teil II

### **Kostenrechnung als Instrument des operativen Kostenmanagements ..... 17**

Anspruch, Ziele und Aufgaben des operativen Kostenmanagements..... 19

1. Die Kostenrechnung als Instrument des operativen Kostenmanagements ..... 19

2. Grundzusammenhänge der Kostenrechnung .....	23
3. Aufbau der Kostenrechnung .....	26
4. Die Kalkulation der Produkte .....	33
5. Der Erfolgsausweis .....	43
Operatives Kostenmanagement auf Voll- und Teilkostenbasis .....	49
1. Entscheidungsfindung und Fixkostenproportionalisierung .....	49
2. Entscheidungsfindung und Gemeinkostenschlüsselung .....	50
3. Operatives Kostenmanagement auf Teilkostenbasis .....	52
3.1 Kostenspaltung als Voraussetzung einer Teilkostenrechnung .....	52
3.2 Break-Even-Analyse und Risikomanagement .....	57
3.3 Planung des Leistungsprogramms .....	59
3.4 Ermittlung von Preisgrenzen .....	65
3.5 Durchführung der Kostenkontrolle .....	74
4. Operatives Kostenmanagement auf Vollkostenbasis .....	82
 <b>Teil III</b>	
<b>Strategisches Kostenmanagement .....</b>	<b>101</b>
Anspruch des strategischen Kostenmanagements .....	103
Product Lifecycle Costing .....	104
1. Der Anspruch des Product Lifecycle Costing .....	104
2. Der deckungsbeitragsorientierte Ansatz .....	111
3. Der investitionsorientierte Ansatz .....	115
4. Konzeptionierung eines mehrstufigen Product Lifecycle Costing .....	124
5. Würdigung des Product Lifecycle Costing .....	129
Cost Benchmarking .....	132

1. Ansatz des Cost Benchmarking.....	132
2. Arten des Benchmarking.....	135
Fixkostenmanagementorientierte Ansätze.....	143

## Teil IV

Zusammenwirken der Ansätze des Kostenmanagements.....	157
Konzeptionelle Gedanken.....	159
Zusammenwirken von Target Costing und Prozesskostenrechnung .....	160
Zusammenwirken von Target Costing, Prozesskostenrechnung und Cost Benchmarking.....	170
Literaturverzeichnis .....	181
Stichwortverzeichnis.....	183
Der Autor .....	185

# Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Ansatzpunkte des Kostenmanagements .....	11
Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichprobe .....	12
Abbildung 3: Verbreitung von Instrumenten des Kostenmanagements.....	13
Abbildung 4: Grundschemata der Kostenrechnung .....	27
Abbildung 5: Formen der kurzfristigen Erfolgsrechnung .....	44
Abbildung 6: Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren.....	45
Abbildung 7: Betriebsergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren.....	45
Abbildung 8: Erfolgsausweis bei Voll- und Teilkostenrechnung .....	46
Abbildung 9: Fehlende Kostenspaltung und Ergebnisprognose.....	53
Abbildung 10: Break-Even-Analyse .....	58
Abbildung 11: Break-Even-Analyse mit fixen Umsätzen .....	59
Abbildung 12: Fixkostendegression und Stückkosten.....	66
Abbildung 13: Preisuntergrenze und Fixkostenhierarchie .....	68
Abbildung 14: Target Costing .....	72
Abbildung 15: Kostenfestlegung, -entstehung und -beeinflussung.....	105
Abbildung 16: Kosten- und Erlöszurechnung im operativen Kostenmanagement.....	105
Abbildung 17: Sichtweisen des Erfolges im Kostenmanagement.....	106
Abbildung 18: Kumulierte Kosten und Erlöse .....	108
Abbildung 19: Gesamtverkauf des Produkterfolges.....	109
Abbildung 20: Produktionszahlen des Volkswagen Käfer .....	110
Abbildung 21: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	113
Abbildung 22: Produkterfolgsrechnung .....	114
Abbildung 23: Kapitalwertfunktion .....	122

Abbildung 24: Mehrdeutigkeit des internen Zinsfußes .....	123
Abbildung 25: Grundaufbau eines mehrstufigen Product Lifecycle Costing .....	125
Abbildung 26: Überlappen mehrerer Produktlebenszyklen .....	127
Abbildung 27: Vorgehensweise des Cost Benchmarking .....	133
Abbildung 28: Produktivität der Montagewerke, Großserienhersteller, 1989 .....	139
Abbildung 29: Bausteine eines Fixkostenmanagements.....	144
Abbildung 30: Aufbau einer abbauorientierten gestuften Fixkostendeckungsrechnung ....	145
Abbildung 31: Zusammenwirken von Target Costing und Prozesskostenrechnung.....	161
Abbildung 32: Verteilung der komponentenbezogenen Zielkosten und Drifting Costs.....	168
Abbildung 33: Ansatzpunkte des Cost Benchmarking .....	171
Abbildung 34: Nutzen und Kosten der Komponenten nach Cost Benchmarking.....	179

# Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1:	Branchenzugehörigkeit.....	14
Tabelle 2:	Einsatz der Instrumente des Kostenmanagements.....	15
Tabelle 3:	Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung.....	16
Tabelle 4:	Bereiche des betrieblichen Rechnungswesens.....	20
Tabelle 5:	Kostenkategorien.....	26
Tabelle 6:	Verfahrensschritte der Kostenrechnung.....	28
Tabelle 7:	Zuordnung Kostengruppe und Kostenkategorie.....	31
Tabelle 8:	Zuordnung der Aufgaben und Bereiche der Kostenrechnung.....	33
Tabelle 9:	Verteilungsgrundlage der Hilfskostenstellen.....	35
Tabelle 10:	Verteilungsgrundlagen der Hauptkostenstellen.....	35
Tabelle 11:	Errechnung der Verteilungssätze.....	36
Tabelle 12:	Primärkostenrechnung.....	36
Tabelle 13:	Leistungsbeziehungen.....	37
Tabelle 14:	Leistungsbeziehungen ohne Verbrauch der Hilfskostenstellen.....	38
Tabelle 15:	Betriebsabrechnungsbogen.....	39
Tabelle 16:	Divisionskalkulation.....	40
Tabelle 17:	Summarische Zuschlagskalkulation.....	40
Tabelle 18:	Übersicht der Zuschlagsbasen.....	41
Tabelle 19:	Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Material.....	41
Tabelle 20:	Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Fertigung.....	42
Tabelle 21:	Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Verwaltung.....	42
Tabelle 22:	Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Kostenstelle Vertrieb.....	42
Tabelle 23:	Kalkulationsschema bei der differenzierten Zuschlagskalkulation.....	43

Tabelle 24: Stufen der Fixkostenverursachung .....	47
Tabelle 25: Aufbau der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung .....	48
Tabelle 26: Ausgangsdaten der Kostenspaltung .....	54
Tabelle 27: Berechnung der Kosten mit der Methode der kleinsten Quadrate .....	56
Tabelle 28: Berechnung der Kosten mit dem Reihenhälftenverfahren .....	57
Tabelle 29: Ausgangsdaten für das gewinnmaximale Leistungsprogramm .....	61
Tabelle 30: Absolute Deckungsbeiträge .....	61
Tabelle 31: Kapazitätsbeanspruchung .....	61
Tabelle 32: Periodenerfolg bei Unterbeschäftigung .....	62
Tabelle 33: Kapazitätsbeanspruchung und ein Engpass .....	62
Tabelle 34: Bestimmung des relativen Deckungsbeitrages.....	63
Tabelle 35: Gewinnmaximales Leistungsprogramm und ein Engpass.....	63
Tabelle 36: Gewinnmaximales Leistungsprogramm und absolute Deckungsbeiträge.....	63
Tabelle 37: Kapazitätsbeanspruchung und zwei Engpässe .....	64
Tabelle 38: Gewinnmaximales Leistungsprogramm und zwei Engpässe .....	64
Tabelle 39: Kostenanteile beim Target Costing .....	70
Tabelle 40: Nutzenanteile beim Target Costing .....	70
Tabelle 41: Nutzen-Komponenten-Matrix.....	70
Tabelle 42: Gewichtete Nutzen-Komponenten-Matrix.....	71
Tabelle 43: Zielkostenindexbestimmung.....	71
Tabelle 44: Target Costing: Berechnung der Zielkosten.....	73
Tabelle 45: Target Costing: Berechnung der komponentenbezogenen Zielkosten .....	73
Tabelle 46: Target Costing: Gegenüberstellung der Kostenkategorien.....	74
Tabelle 47: Kostenkontrolle bei monatlichen Istkosten .....	75
Tabelle 48: Kostenkontrolle bei kumulierten Istkosten .....	76
Tabelle 49: Kostenkontrolle im Rahmen der Normalkostenrechnung.....	77
Tabelle 50: Kostenkontrolle im Rahmen der starren Plankostenrechnung .....	79
Tabelle 51: Kostenkontrolle im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung.....	80
Tabelle 52: Gemeinkostenzuschlagsätze .....	83

Tabelle 53: Zuschlagsätze und Preiserhöhungen.....	85
Tabelle 54: Ergebnis der Tätigkeitsanalyse.....	86
Tabelle 55: Bestimmung der Kostentreiber.....	88
Tabelle 56: Bestimmung der Kostentreibermengen.....	88
Tabelle 57: Teilprozesse und Personenjahre.....	89
Tabelle 58: Berechnung der Prozesskosten.....	90
Tabelle 59: Bildung der lmi-Prozesskostensätze.....	90
Tabelle 60: Bildung der lmn- und der Gesamtprozesskostensätze.....	91
Tabelle 61: Kalkulation in der Prozesskostenrechnung.....	92
Tabelle 62: Analyse der Kostentreibermengen.....	93
Tabelle 63: Ermittlung der variantenzahlabhängigen Prozesskosten.....	93
Tabelle 64: Ermittlung der stückzahlabhängigen Prozesskosten.....	94
Tabelle 65: Varianten und Stückzahlen.....	94
Tabelle 66: Stückzahlabhängige Stückkosten.....	94
Tabelle 67: Ermittlung der variantenabhängigen Prozesskosten.....	95
Tabelle 68: Gewichtung der variantenabhängigen Prozesskosten mit den Stückzahlen.....	95
Tabelle 69: Kalkulationsergebnis.....	96
Tabelle 70: Kalkulationsergebnis bei prozentualen Zuschlagsätzen.....	96
Tabelle 71: Kalkulationsergebnis der Prozesskostenrechnung.....	96
Tabelle 72: Kostensenkung durch Kostentreiberreduzierung.....	97
Tabelle 73: Reduktion der Kostentreibermengen.....	98
Tabelle 74: Aufbau des deckungsbeitragsorientierten Ansatzes.....	112
Tabelle 75: Beispiel zum investitionsorientierten Ansatz.....	118
Tabelle 76: Produkterfolg nach Anpassungsmaßnahmen.....	119
Tabelle 77: Geänderte Planwerte.....	120
Tabelle 78: Anpassungsmaßnahmen.....	121
Tabelle 79: Beispiel zum mehrstufigen Product Lifecycle Costing.....	127
Tabelle 80: Beispiel zum mehrstufigen Product Lifecycle Costing.....	128
Tabelle 81: Beispiel zum mehrstufigen Product Lifecycle Costing.....	128

Tabelle 82: Aufbau des mehrstufigen Product Lifecycle Costing .....	129
Tabelle 83: Ausgewählte Kennzahlen von Unternehmen im Geschäftsjahr 2004 .....	136
Tabelle 84: Überleitung von handelsrechtlicher zur kalkulatorischer Erfolgsrechnung .....	137
Tabelle 85: Konkurrenz- und Branchen-Benchmarking I.....	137
Tabelle 86: Konkurrenz- und Branchen-Benchmarking II .....	138
Tabelle 87: Umsatzerlöse pro Beschäftigtem .....	140
Tabelle 88: Kennzahlen zur Elektroindustrie.....	141
Tabelle 89: Vergleich der Arten des Benchmarking.....	142
Tabelle 90: Produkterfolgsrechnung.....	146
Tabelle 91: Kundenerfolgsrechnung.....	147
Tabelle 92: Regionenerfolgsrechnung .....	148
Tabelle 93: Grundscheema der eindimensionalen Deckungsbeitragsrechnung .....	149
Tabelle 94: Grundscheema I der mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung .....	150
Tabelle 95: Grundscheema II der mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung .....	150
Tabelle 96: Produkterfolgsrechnung.....	153
Tabelle 97: Kundenerfolgsrechnung.....	153
Tabelle 98: Regionenerfolgsrechnung .....	154
Tabelle 99: Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung I.....	155
Tabelle 100: Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung II.....	156
Tabelle 101: Prozesskostensätze.....	162
Tabelle 102: Ermittlung der Zielkosten II.....	163
Tabelle 103: Nutzenkomponenten des Radios.....	163
Tabelle 104: Komponenten-Nutzen-Matrix des Radios.....	164
Tabelle 105: Gewichtete Komponenten-Nutzen-Matrix.....	164
Tabelle 106: Ermittlung der komponentenbezogenen Zielkosten II .....	165
Tabelle 107: Bestimmung der Einzelkosten .....	165
Tabelle 108: Ermittlung der Prozesskosten „Fremdbezugsteile beschaffen“ .....	166
Tabelle 109: Ermittlung der Prozesskosten „Lagerverwaltung“ .....	166
Tabelle 110: Ermittlung der Prozesskosten „Fertigungssteuerung“.....	166

Tabelle 111: Ermittlung der Prozesskosten „Lagerverwaltung“ .....	167
Tabelle 112: Ermittlung der Prozesskosten „Lieferanten betreuen“ .....	167
Tabelle 113: Gesamtsumme der komponentenbezogenen Prozesskosten .....	167
Tabelle 114: Gegenüberstellung von Zielkostenanteilen und Drifting Costs .....	168
Tabelle 115: Teilprozesse des Hauptprozesses „Fremdbezugsteile beschaffen“ .....	172
Tabelle 116: Teilprozesse des Hauptprozesses „Fertigungssteuerung“ .....	173
Tabelle 117: Auswirkungen des Cost Benchmarking auf die Kosten .....	174
Tabelle 118: Ermittlung der Zielkosten II nach Cost Benchmarking .....	175
Tabelle 119: Ermittlung der komponentenbezogenen Zielkosten II nach Cost Benchmarking .....	175
Tabelle 120: Bestimmung der Einzelkosten nach Cost Benchmarking .....	176
Tabelle 121: Prozesskosten „Fremdbezugsteile beschaffen“ nach Cost Benchmarking .....	176
Tabelle 122: Prozesskosten „Lagerverwaltung“ nach Cost Benchmarking .....	176
Tabelle 123: Prozesskosten „Fertigungssteuerung“ nach Cost Benchmarking .....	177
Tabelle 124: Prozesskosten „Lagerverwaltung“ nach Cost Benchmarking .....	177
Tabelle 125: Prozesskosten „Lieferanten betreuen“ nach Cost Benchmarking .....	177
Tabelle 126: Drifting Costs der Komponenten nach Cost Benchmarking .....	178
Tabelle 127: Zielkostenanteile und Drifting Costs nach Cost Benchmarking .....	178