

a) Der Kontenplan . . . . .	24
b) Wahl der Erzeugungseinheit und Berechnung der Stückkosten . . . . .	24
c) Istkostenrechnung und Standardkostensystem . . . . .	25
d) Kalkulationsverfahren: Auftrags- oder Prozeßmethode? . . . . .	25
e) Der Kostenfluß . . . . .	26
III. Kostenabrechnung . . . . .	27
1. Einfluß kalkulatorischer und finanzieller Vorgänge auf den Kontenaufbau . . . . .	27
2. Der Kostenfluß . . . . .	28
3. Die Fertigungsgemeinkosten . . . . .	29
IV. Die Kalkulationsverfahren . . . . .	31
<b>D. Budgets für verschiedene betriebliche Teilbereiche . . . . .</b>	<b>33</b>
I. Grundlegende Perspektiven . . . . .	33
1. Der Gedanke der Budgetrechnung . . . . .	33
2. Ziele der Budgetrechnung . . . . .	33
3. Die Verwaltung des Budgets . . . . .	35
4. Die Budgetausarbeitung und das Verhalten der Managementmit- arbeiter . . . . .	35
5. Netzplantechnik für Planung und Kontrolle . . . . .	37
II. Gewinnplanung . . . . .	39
1. Aufgaben der Gewinnplanung . . . . .	39
2. Langfristige Planung . . . . .	40
3. Festlegung der Gewinnziele . . . . .	41
4. Kurzfristige Budgets . . . . .	42
III. Das Budgetieren . . . . .	43
1. Vorteile des Budgetieren . . . . .	43
2. Grenzen des Budgetieren . . . . .	43
3. Istdatenerfassung bei Budgetrechnung . . . . .	44
4. Das Budgetkomitee . . . . .	45
5. Anleitung zur Budgetierung . . . . .	45
IV. Aufstellung von Absatzbudgets . . . . .	45
1. Der Absatzplan . . . . .	45
2. Vorausschätzung des Umsatzes . . . . .	47
3. Berücksichtigung der saisonalen Schwankungen . . . . .	47
4. Absatzplan nach Gebieten und Kundengruppen . . . . .	48
5. Abstimmung des Absatzplans mit der Produktion . . . . .	49
V. Aufstellung von Produktionsbudgets . . . . .	49
1. Der Produktionsplan . . . . .	49
2. Das Herstellkostenbudget . . . . .	50
3. Beschaffungsplan und Bestellmengenmodelle . . . . .	50
a) Tabellenförmige und graphische Errechnung der Bestellmenge . . . . .	51
b) Die Formelmethode . . . . .	52
VI. Das Investitionsbudget . . . . .	55
1. Arten der Investitionsobjekte . . . . .	56
2. Das Forschungs- und Entwicklungskostenbudget . . . . .	56

X	VII. Das Vertriebs- und Verwaltungskostenbudget . . . . .	58
	1. Planung der Vertriebs- und Verwaltungskosten nach Kostenarten	58
	2. Die Budgetierung der Vertriebs- und Verwaltungskosten neuer Kostenstellen . . . . .	59
	3. Das Vertriebskostenbudget . . . . .	60
	4. Das Verwaltungskostenbudget . . . . .	60
	VIII. Sonstige Budgets . . . . .	61
	1. Lagerplanung . . . . .	61
	2. Planung der Materialkosten . . . . .	61
X	3. Das Lohnkostenbudget . . . . .	61
X	4. Das Fertigungsgemeinkostenbudget . . . . .	63
X	5. Die Planung und Budgetierung der Instandhaltungskosten . . . . .	65
	<b>E. Die Finanzplanung . . . . .</b>	<b>67</b>
	I. Finanzplanung im privatwirtschaftlichen Bereich . . . . .	67
	1. Wesen und Zweck des Finanzplans . . . . .	67
	2. Einnahmen- und Ausgabenverfahren . . . . .	68
	3. Berichtigte Gewinn- und Verlustmethode . . . . .	69
	4. Vorschaubilanz und Vorschauergebnis . . . . .	69
	II. Finanzplanung in Non-Profit-Organisationen . . . . .	71
	<b>F. Vom flexiblen Budget zur statistischen Korrelatanalyse . . . . .</b>	<b>75</b>
	I. Wesen des flexiblen Budgets . . . . .	75
	1. Das Kraftwagenbudget als Anschauungsfall . . . . .	75
	2. Das flexible Kostenbudget . . . . .	75
	II. Kapazität und Beschäftigungsgrad . . . . .	76
	1. Maximal-, Normal- und Plankapazitätsbeschäftigung . . . . .	77
	2. Die Bedeutung der Normalleistung (Planbeschäftigung) . . . . .	78
	III. Analyse des Verhaltens der Kosten . . . . .	79
	1. Proportionale Kosten . . . . .	79
	2. Fixe Kosten . . . . .	80
	3. Teilproportionale (variable) Kosten . . . . .	80
	IV. Aufspaltung einer teilproportionalen Kostenart . . . . .	81
	1. Die statistischen Methoden . . . . .	82
	a) Die Hoch-Tiefpunkt-Methode . . . . .	82
	b) Das statistische Streubild . . . . .	83
	c) Die Methode der kleinsten Quadrate . . . . .	85
	2. Das analytische Verfahren der Kostenplanung . . . . .	86
	3. Auswertung des Kostenverhaltens . . . . .	87
	V. Aufstellung des flexiblen Budgets . . . . .	88
	VI. Die statistische Korrelatanalyse . . . . .	90
	VII. Flexibles Budgetieren mittels EDV . . . . .	93
	VIII. Flexible Budgets der Hilfsbetriebe, des Vertriebs und der Ver- waltung . . . . .	95
	1. Flexibles Budget eines Hilfsbetriebs . . . . .	95
	2. Flexible Budgets des Vertriebs und der Verwaltung . . . . .	96

<b>G. Ermittlung der Standardkosten und Analyse der Abweichungen</b> . . . . .	99
I. Begriff und Wesen der Standardkosten . . . . .	99
1. Vergleich zwischen Budgets und Standards . . . . .	99
2. Definition der Standardkosten . . . . .	102
3. Arten der Standardkosten . . . . .	102
4. Der zugrunde gelegte Leistungsgrad . . . . .	102
5. Zwecke der Standardkosten . . . . .	103
II. Festsetzung der Standardkosten und der Abweichung . . . . .	104
1. Festsetzung von Standards und Standardskosten . . . . .	104
2. Die Standardkostenkarte . . . . .	105
3. Die Standardmaterialkosten (Einzelmaterial oder Rohstoffe) . . . . .	106
a) Der Einzelmaterialstandardpreis und die Preisabweichung . . . . .	106
b) Der Materialmengenstandard und die Mengenabweichung . . . . .	106
4. Die Standardlohnkosten (Fertigungslohn) . . . . .	107
a) Die Standardlohnsätze und die Tarif- oder Lohnsatzabweichung . . . . .	107
b) Die Standardzeiten und die Zeitverbrauchsabweichung . . . . .	108
5. Standardfertigungsgemeinkosten . . . . .	109
6. Die Berechnung des Standard-Gemeinkostensatzes . . . . .	111
III. Arten und Ermittlung der Gemeinkostenabweichungen . . . . .	112
1. Die Zwei-Abweichungs-Methode . . . . .	113
2. Die Drei-Abweichungs-Methode . . . . .	113
3. Die Vier-Abweichungs-Methode . . . . .	115
IV. Mischungs- und Ausbringungsabweichungen . . . . .	117
1. Mischungsabweichung . . . . .	118
2. Ausbringungsabweichung . . . . .	118
3. Beispiel für die Mischungs- und Ausbringungsabweichung . . . . .	119
V. Nützlichkeit der Abweichungsanalyse für das Management . . . . .	122
VI. Abrechnungstechnik und Zuordnung der Abweichungen . . . . .	123
1. Die Materialabrechnung mit Standardkosten . . . . .	123
2. Die Lohnabrechnung mit Standardkosten . . . . .	126
3. Die Abrechnung der Fertigungs-Gemeinkosten mit Standardkosten . . . . .	126
4. Die Abrechnung der Misch- und Ausbringungsabweichungen . . . . .	128
5. Die Abrechnung der Fertigerzeugnisse . . . . .	130
6. Die Gretchenfrage bei der Verrechnung der Abweichungen . . . . .	130
7. Rechenschaftslegung über die Abweichungen . . . . .	135
a) Kontrolle und Verantwortung . . . . .	135
b) Toleranzgrenzen bei der Abweichungskontrolle . . . . .	136
VII. Revision der Standardkosten . . . . .	137
<b>H. Die Rohgewinn-Analyse</b> . . . . .	139
I. Ursachen der Rohgewinnänderungen . . . . .	139
II. Beispiele zur Analyse des Rohgewinns . . . . .	139

<b>I. Direct costing und Deckungsbeitrag . . . . .</b>	<b>147</b>
I. Entwicklung des Direct costing . . . . .	147
II. Definition des Direct costing . . . . .	148
III. Interne Zwecke der Direct-costing-Methode . . . . .	149
1. Direct costing als Mittel der Gewinnplanung . . . . .	149
2. Direct costing als Kontrollinstrument . . . . .	150
3. Direct costing und Preisermittlung . . . . .	151
4. Die Bedeutung des Direct costing für die Managemententscheidungen . . . . .	152
IV. Externe Zwecke der Direct-costing-Methode . . . . .	152
1. Direct costing im Vergleich zur Vollkostenrechnung . . . . .	153
a) Das Verhältnis von Rohgewinn zu Bruttogewinn (oder Deckungsbeitrag) . . . . .	154
b) Bestandsbewertung . . . . .	156
c) Reingewinn . . . . .	156
2. Korrektur der Direct-costing-Ergebnisse in externen Jahresberichten . . . . .	156
V. Kritik an Direct costing . . . . .	157
1. Stellungnahme des Instituts der Wirtschaftsprüfer (USA) . . . . .	157
2. Stellungnahme der US-Steuerverwaltung . . . . .	158
3. Die Stellungnahme der US-Börsenaufsichtsbehörde . . . . .	159
<b>J. Vertriebskosten- und Rentabilitätsanalyse . . . . .</b>	<b>161</b>
I. Zweck der Vertriebskostenanalyse . . . . .	161
II. Vergleich zwischen Vertriebs- und Fertigungskostenanalyse . . . . .	162
1. Abteilungsgliederung (Kostenstellenbildung) . . . . .	163
2. Das Problem der Kostenzurechnung nach Verantwortungsbereichen . . . . .	163
3. Trennung der Kosten in fixe und proportionale Bestandteile . . . . .	164
4. Wahl der Verrechnungsbasis . . . . .	165
5. Flexible Budgets und Standards . . . . .	166
III. Vertriebs-Rentabilitäts-Analyse . . . . .	167
1. Vertriebskostenanalyse nach Absatzgebieten . . . . .	168
2. Vertriebskostenanalyse nach Kunden . . . . .	168
a) Untersuchung nach Absatzgebieten . . . . .	169
b) Analyse auf der Basis des durchschnittlichen Auftragswerts . . . . .	169
c) Analyse auf der Basis der durchschnittlichen Auftragsmengen . . . . .	170
d) Untersuchung nach Kundenarten . . . . .	170
3. Vertriebskostenanalyse nach Erzeugnissen . . . . .	171
4. Vertriebskostenanalyse nach Verkäufen . . . . .	172
a) Kostenkontrolle . . . . .	172
b) Rentabilitätsanalyse . . . . .	173
IV. Der Deckungsbeitrag . . . . .	173
V. Beispiel der Vertriebskosten- und Rentabilitätsanalyse . . . . .	174

<b>K. Break-even- und Kosten-Umsatz-Gewinn-Analyse . . . . .</b>	<b>179</b>
I. Wesen und Bedeutung der Break-even-Analyse . . . . .	179
1. Informationswert der Break-even-Analyse . . . . .	179
2. Break-even-Analyse, Standardkosten und Direct costing . . . . .	179
II. Errechnung des Break-even-Punkts . . . . .	180
III. Break-even-Diagramme . . . . .	182
1. Konstruktion des Break-even-Diagramms . . . . .	182
2. Änderung der fixen Kosten . . . . .	183
3. Zweite Art der graphischen Darstellung des „break-even-point“ . . . . .	184
4. Einfluß von Änderungen der Umsatzstruktur und der Marktpreise . . . . .	185
IV. Break-even-Analyse zur Vorbereitung betrieblicher Entscheidungen . . . . .	187
1. Das Gewinnschaubild für die Erzeugungseinheit . . . . .	188
2. Formeln für die Errechnung der Stückkosten . . . . .	188
3. Der Sicherheitskoeffizient . . . . .	190
4. Dynamische Auswertung der Schaubilder . . . . .	190
V. Die Gewinn-Umsatz-Analyse . . . . .	191
1. Der Bruttogewinn und die Bruttogewinnverhältniszahl . . . . .	191
2. Das Schaubild der Gewinn-Umsatz-Analyse . . . . .	191
3. Anwendung des Gewinn-Umsatz-Verhältnisses . . . . .	192
4. Graphische Darstellung des Gewinn-Umsatz-Verhältnisses . . . . .	195
5. Preissenkung und Umsatzerhöhung . . . . .	196
6. Die Produktanalyse . . . . .	197
7. Die graphische Darstellung der Beziehung zwischen Kosten, Gewinn und Umsatz . . . . .	198
8. Die Trugschlüsse bei der Gesamtkostenuntersuchung . . . . .	200
<b>L. Differenz- und vergleichende Kostenanalyse . . . . .</b>	<b>203</b>
I. Zum Begriff „Differenzkosten“ . . . . .	203
II. Proportionale Kosten in Differenzkostenuntersuchungen . . . . .	204
III. Die Normalkostenumlagemethode im Vergleich zur Differenzkostenmethode . . . . .	206
IV. Das flexible Budget und die Differenzkostenanalyse . . . . .	209
V. Differenzkostenuntersuchungs-Verfahren . . . . .	210
1. Lineare Gleichungen . . . . .	210
2. Lineare Programmierung . . . . .	210
VI. Ein praktisches Beispiel der Differenzkostenrechnung . . . . .	211
VII. Die Differenzkostenanalyse und der Markt . . . . .	216
1. Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt . . . . .	216
2. Anwendung der Wahrscheinlichkeitsschätzungen . . . . .	217
3. Beispiel einer Wahrscheinlichkeitsverteilung . . . . .	217
4. Selbstherstellung oder Fremdbezug? . . . . .	218
5. Differenzkosten bei Betriebseinschränkungen oder -stillegungen . . . . .	218
VIII. Andere Kostenbegriffe . . . . .	219
1. Opportunitätskosten (Nutzenentgangskosten) . . . . .	219
2. Imputed (zugeschriebene) Kosten . . . . .	219

3. „Out-of-pocket“-Kosten . . . . .	219
4. Relevante-irrelevante Kosten . . . . .	220
5. „Sunk“-Kosten . . . . .	220
<b>M. Investitionsplanung und -entscheidung . . . . .</b>	<b>221</b>
I. Arten der Investitionen . . . . .	221
1. Ersatzinvestitionen . . . . .	221
2. Erweiterungsinvestitionen . . . . .	222
3. Verbesserungsinvestitionen . . . . .	222
II. Methoden der Investitionsrechnung . . . . .	222
1. Die Amortisation- oder Payback-Methode . . . . .	224
2. Die Renditen- oder Average-Return-on-Investment-Methode . . . . .	224
3. Die Gegenwartswert- oder Present-Value-Methode . . . . .	225
4. Die Diskont-Amortisations- oder Discounted-cash-flow-Methode . . . . .	227
5. Vorteile und Nachteile der vier Bewertungsmethoden . . . . .	228
III. Ergänzende Betrachtungen zur Investitionsrechnung . . . . .	230
1. Alternativen bei ungleicher Nutzungsdauer . . . . .	230
2. Kaufen im Vergleich zu Mieten . . . . .	231
3. Kapitalkosten . . . . .	231
4. Sensitivitätsanalyse . . . . .	232
5. Risiko- und Ungewißheitsanalyse . . . . .	233
6. Computeranwendung und Unternehmensforschung . . . . .	235
IV. Die Kontrollphase . . . . .	236
1. Kontrolle und Prüfung während der Projektausarbeitung . . . . .	236
2. Nachprüfung der Resultate . . . . .	236
<b>N. Gewinnleistungs-Messung und Produktpreis-Gestaltung . . . . .</b>	<b>239</b>
I. Das Messen der Gewinnleistung . . . . .	239
1. Die Formel zur Errechnung der Kapitalertragszahl . . . . .	239
a) Die Faktoren des Return-on-Investments . . . . .	241
b) Die erforderliche Höhe der Ertragszahl . . . . .	241
2. Die der Ertragsformel zugrunde liegenden Daten . . . . .	242
a) Umlaufvermögen . . . . .	242
b) Anlagevermögen . . . . .	243
3. Zurechnungsprobleme und Zurechnungsgrundlagen . . . . .	245
4. Die graphische Darstellung der Kapitalertragszahl . . . . .	246
5. Anwendungsmöglichkeiten der Kapitalertragszahl . . . . .	247
a) Bedeutung der Kapitalertragszahl für die interne Gewinnmessung . . . . .	247
b) Die Kapitalertragszahl, ein Instrument der Planung und Entscheidung . . . . .	248
c) Der Informationswert der Ertragsrate . . . . .	249
II. Produktpreisgestaltung . . . . .	250
1. Methoden zur Ermittlung eines Verkaufspreises . . . . .	251
a) Preisermittlung auf der Basis von Grenzkosten und Grenz- erträgen . . . . .	251

---

b) Die Preisbestimmung mittels des Ertrags des investierten Kapitals . . . . .	252
c) Preisermittlung mittels der Umwandlungskosten . . . . .	253
d) Preisfestsetzung mittels des Deckungsbeitrags . . . . .	254
e) Preisermittlung mittels Standardkosten . . . . .	254
2. Die Verwendung von Kostendaten für die Preisdispositionen . . . . .	255
3. Berichtigung des errechneten Verkaufspreises aus Konkurrenzgründen . . . . .	256
4. Direct costing oder der Deckungsbeitrag als Mittel der Preisgestaltung . . . . .	257
<b>O. Lineare Programmierung für Planung und Entscheidung . . . . .</b>	<b>259</b>
I. Wesen der linearen Programmierung . . . . .	259
II. Lineare Programmierungstechniken zur Maximierung des Deckungsbeitrags . . . . .	260
III. Die Anwendung der Programmierungstechniken zwecks Kostenminimierung . . . . .	267
IV. Ausblick . . . . .	275
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>277</b>
<b>Tabellenanhang . . . . .</b>	<b>287</b>