

**Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	X
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis.....	XII
<b>1. Kosten und Kostenmanagement .....</b>	<b>1</b>
1.1 Eine Welt ohne Kostenrechnung.....	1
1.2 Kostenrechnung und Kostenmanagement .....	3
1.3 Kostenbegriff.....	5
1.4 Kostenarten.....	16
1.5 Kriterien zur Bildung von Kostenkategorien .....	33
1.5.1 Abhängigkeit von Kosteneinflussgrößen: Variable und fixe Kosten .....	34
1.5.2 Zurechenbarkeit auf Kalkulationsobjekte: Einzel- und Gemeinkosten .....	37
1.5.3 Entscheidungsabhängigkeit von Kosten: Relevante und irrelevante Kosten .....	39
1.6 Zusammenfassung .....	40
1.7 Literaturhinweise .....	41
<b>2. Funktionen und Gestaltungsbereiche des Kostenmanagements auf Vollkostenbasis .....</b>	<b>43</b>
2.1 Operatives Kostenmanagement im Überblick .....	43
2.1.1 Aufgaben und Ziele des operativen Kostenmanagements.....	43
2.1.2 Rahmenbedingungen und Gestaltungsparameter .....	45
2.2 Kostenstellenrechnung .....	47
2.2.1 Aufgaben und Grundbegriffe .....	47
2.2.2 Prinzipien der Kostenstellenrechnung und Kostenstellenbildung .....	48
2.2.3 Betriebsabrechnungsbogen .....	50
2.2.3.1 Zweck und Aufbau .....	50
2.2.3.2 Erfassung primärer Kosten .....	51
2.2.3.3 Verrechnungssätze und interne Leistungsverrechnung.....	54
2.2.3.4 Ermittlung von Kalkulationssätzen .....	65
2.2.4 Kostenstellenkontrolle .....	67
2.2.5 Profit Center-Rechnung .....	68
2.3 Kostenträgerrechnung .....	70

---

2.3.1 Aufgaben und Grundbegriffe.....	70
2.3.2 Kostenträgerstückrechnung .....	71
2.3.2.1 Divisionskalkulation.....	72
2.3.2.2 Äquivalenzziffernkalkulation.....	75
2.3.2.3 Zuschlagskalkulation.....	77
2.3.2.4 Kuppelkalkulation .....	85
2.3.2.5(Maschinen-) Stundensatzrechnung .....	87
2.3.3 Kostenträgerzeitrechnung .....	90
2.4 Fallstudie Volkostenrechnung.....	95
2.5 Zusammenfassung .....	97
2.6 Literaturhinweise .....	98
<b>3. Entscheidungsorientiertes Kostenmanagement auf Teilkostenbasis .....</b>	<b>101</b>
3.1 Zur Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnungssystemen.....	101
3.2 Probleme und Grenzen der Vollkostenrechnung .....	101
3.3 Problemlösung mit Teilkostenrechnungssystemen .....	104
3.3.1 Vorbemerkungen und Überblick .....	104
3.3.2 Kostenauflösung als Voraussetzung der Teilkostenrechnung.....	110
3.4 Deckungsbeitragsrechnung .....	113
3.4.1 Begriff und Einordnung .....	113
3.4.2 Vorgehensweise .....	113
3.4.3 Break-Even-Analyse .....	115
3.5 Leistungsprogrammplanung mit Deckungsbeiträgen .....	118
3.5.1 Ermittlung des optimalen Fertigungs- und Absatzprogrammes....	118
3.5.2 Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug.....	124
3.5.3 Ermittlung von Preisgrenzen .....	127
3.5.3.1 Preisobergrenzen .....	128
3.5.3.2 Preisuntergrenzen .....	135
3.6 Zusammenfassung .....	141
3.7 Literaturhinweise .....	142
<b>4. Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten .....</b>	<b>145</b>
4.1 Kostenplanung.....	145
4.2 Analyse von Kostenabweichungen .....	151
4.3 Zusammenfassung .....	154
4.4 Literaturhinweise .....	155
<b>5. Marktorientiertes Kostenmanagement .....</b>	<b>157</b>
5.1 Begriff und Aufgaben.....	157
5.2 Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse.....	158

5.2.1 Vorbemerkungen und Überblick .....	158
5.2.2 Preissenkung .....	159
5.2.3 Fixkostenabbau .....	159
5.2.4 Temporäre Fertigungsunterbrechung.....	166
5.2.5 Weitere Anpassungsmöglichkeiten .....	166
5.3 Zielkostenmanagement (Target Costing).....	167
5.4 Prozesskostenrechnung .....	171
5.5 Kennzahlengestütztes Kostenmanagement .....	185
5.6 Zusammenfassung .....	188
5.7 Literaturhinweise .....	188
<b>6. Kostenmanagement und Unternehmungsführung .....</b>	<b>191</b>
6.1 Zielkonflikte der Kosteneffizienz.....	191
6.2 Probleme der Umsetzung kostensenkender Maßnahmen .....	196
6.3 Zusammenfassung .....	197
<b>Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>199</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>221</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>231</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Bild 1.1: Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung in das Rechnungswesen.....	6
Bild 1.2: Strom- und Bestandsgrößen des Rechnungswesens.....	7
Bild 1.3: Zuordnung von Aufwand und Ertrag zu Betriebsergebnis und Neutralem Ergebnis .....	8
Bild 1.4: Abgrenzung von Aufwand und Kosten .....	11
Bild 1.5: Abgrenzung von Ertrag und Leistung .....	11
Bild 1.6: Berechnungsschema für das durchschnittlich gebundene Kapital ....	28
Bild 1.7: Kapitalbindungsverlauf bei nicht abnutzbaren Vermögensgegenständen .....	29
Bild 1.8: Kapitalbindungsverlauf bei abnutzbaren Vermögensgegenständen .....	30
Bild 1.9: Arten beschäftigungsfixer Kosten .....	35
Bild 1.10: Arten beschäftigungsvariabler Kosten.....	36
Bild 2.1: Gliederungskriterien bei der Kostenstellenbildung .....	49
Bild 2.2: Schematischer Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) .....	50
Bild 2.3: Überblick über Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung .....	55
Bild 2.4: Schematischer Aufbau des Anbauverfahrens .....	58
Bild 2.5: Schematischer Aufbau des Stufenleiterverfahrens .....	60
Bild 2.6: Grundtypen von Zuschlagssätzen .....	65
Bild 2.7: Aufgaben der Kostenträgerrechnung.....	70
Bild 2.8: Verfahren der Kalkulation .....	72
Bild 2.9: Rechenschema der Zuschlagskalkulation.....	79
Bild 2.10: Gesamtkostenverfahren .....	90
Bild 2.11: Umsatzkostenverfahren .....	91
Bild 2.12: Kostenträgerblatt.....	93/94
Bild 3.1: Zusammenhang von Kosten, Erlösen und Gewinn .....	102

Bild 3.2: Direct Costing im Einproduktbetrieb .....	105
Bild 3.3: Methoden der Kostenauflösung.....	111
Bild 3.4: Mathematisch-graphische Kostenauflösung.....	111
Bild 3.5: Kostenauflösung durch statistische Regression.....	112
Bild 3.6: Eigenfertigung und Fremdbezug .....	125
Bild 3.7: Einsatzfaktorenstruktur als Grundlage der Preisobergrenzenbestimmung.....	130
Bild 3.8: Preisobergrenzenfunktion .....	134
Bild 3.9: Preisuntergrenzenermittlung.....	136
Bild 3.10: Absolute Preisuntergrenze bei Vollbeschäftigung .....	141
Bild 4.1: Kostenplanungsgrößen und ihre Planungsgrundlagen .....	146
Bild 4.2: Soll-Ist-Abweichung in der starren Plankostenrechnung .....	147
Bild 4.3: Soll-Ist-Abweichung in der flexiblen Plankostenrechnung (I) .....	148
Bild 4.4: Soll-Ist-Abweichung in der flexiblen Plankostenrechnung (II) .....	153
Bild 4.5: Systematik der Kostenabweichungen.....	153
Bild 5.1: Matrix der Auf- und Abbaufähigkeit fixer Kosten.....	161
Bild 5.2: Systematik von Potentialfaktoren.....	162
Bild 5.3: Vorgehensweise des Zielkostenmanagements .....	169
Bild 5.4: Beispiele für Prozessbezugsgrößen .....	173
Bild 5.5: Verfahrensschritte der Prozesskostenrechnung .....	176
Bild 5.6: Prozesspfade .....	176
Bild 5.7: Erhebungsbogen zur Tätigkeitsanalyse und Zeitermittlung .....	177
Bild 5.8: Beispiele für Prozessbezugsgrößen .....	178
Bild 5.9: Beispiele für Prozessdefinitionen in Versand und Vertrieb von Leiterplatten .....	179
Bild 5.10: Beispiele für Cost Driver .....	180
Bild 6.1: Basisschema der Nutzwertanalyse.....	195