
Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Abkürzungsverzeichnis	XV
Literaturverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXIX
Tabellenverzeichnis	XXXIII
Erster Teil: Einführung in die Grundlagen	1
1. Leistungserstellung und betriebliches Rechnungswesen.....	3
1.1 Zur Leistungserstellung eingesetzte Produktionsfaktoren.....	3
1.2 Von der Produktions- zur Kostenfunktion	5
1.3 Leistungsergebnisbewertung im betrieblichen Rechnungswesen.....	7
1.4 Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	7
1.4.1 Finanzbuchhaltung.....	8
1.4.2 Kostenrechnung	9
1.4.3 Planungsrechnung.....	10
1.4.4 Betriebliche Statistik	10
1.4.5 Informationsbeziehungen innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens	10
1.5 Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	11
1.5.1 Aufgaben des externen Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung)	11
1.5.1.1 Dokumentation und Rechenschaftslegung.....	12
1.5.1.2 Steuer- und Ausschüttungsbemessungsgrundlage	12
1.5.2 Aufgaben des internen Rechnungswesens (Betriebsbuchhaltung)	12
1.5.2.1 Betriebsergebnisrechnung („Kurzfristige Erfolgsrechnung“)	12
1.5.2.2 Wirtschaftlichkeitskontrolle.....	12
1.5.2.3 Steuerungs- und Hilfsaufgaben	12
1.5.3 Externes vs internes betriebliches Rechnungswesen.....	13
1.5.3.1 Unterscheidungsmerkmale im Überblick	13
1.5.3.2 Rechnungswesenorganisation: Einkreis- und Zweikreisystem.....	14
1.6 Verwendete Rechengrößen im betrieblichen Rechnungswesen.....	15
1.6.1 Die vier Wertebenen des betrieblichen Rechnungswesens	16
1.6.1.1 „Externe“ Wertebene 1: „Auszahlungen – Einnahmen“	16
1.6.1.2 „Externe“ Wertebene 2: „Ausgaben – Einnahmen“	16
1.6.1.3 „Externe“ Wertebene 3: „Aufwand – Ertrag“	17
1.6.1.4 „Interne“ Wertebene 4: „Kosten – Leistungen“	18
1.6.2 Überblick: Abgrenzung zwischen den drei externen Wertebenen.....	20
2. Kostenrechnung und Kostenrechnungssysteme	23
2.1 „Zweckbezogene“ Entstehungsgeschichte der Kostenrechnung.....	23
2.1.1 Vergangenheitsorientierte Gebarungsrechnung.....	23
2.1.2 Gegenwartsorientierte Preisbildungsrechnung	24
2.1.3 Zukunftsorientierte Planungsrechnung	24
2.2 Einführungsgründe für eine Kostenrechnung.....	25
2.2.1 Gründe für die Einführung aus externer Stakeholdersicht.....	25
2.2.2 Gründe für die Einführung aus interner Stakeholdersicht	26

2.3	Gestaltungskriterien von Kostenrechnungssystemen.....	26
2.3.1	Kostenzurechnungsobjekte	27
2.3.2	Grundprinzipien der Kostenverrechnung	28
2.3.2.1	Verursachungsprinzip (Kausalitätsprinzip)	28
2.3.2.2	Durchschnittsprinzip.....	28
2.3.2.3	Tragfähigkeitsprinzip	28
2.3.3	Struktur der zu verrechnenden Kosten	29
2.3.3.1	Die drei Dimensionen des Kostenwürfels von DEYHLE als Denkmuster	29
2.3.3.2	Zur 1. Dimension: Struktur – fixe und variable Kosten	31
2.3.3.2.1	Fixe/variable Kostenbestandteile und Produktionsfunktion	31
2.3.3.2.2	Kostenfunktion in der Grundform	32
2.3.3.2.3	Verläufe von fixen und variablen Kosten	33
2.3.3.3	Zur 2. Dimension: Beeinflussbarkeit – „Remanenz“ von Kosten	35
2.3.3.4	Zur 3. Dimension: Zurechenbarkeit – Einzel- oder Gemeinkosten?....	36
2.3.4	Kosten- und Erlösbegriffe im Überblick	37
2.3.4.1	Zentrale Kostenbegriffe und Zusammenhänge	37
2.3.4.2	Erlösfunktion und -verläufe.....	41
2.3.5	Gliederung und Aufbau von Kostenrechnungssystemen	43
2.3.5.1	Zeitbezug: Ist-, Normal- und Plankostenrechnung.....	44
2.3.5.1.1	Istkostenrechnung	45
2.3.5.1.2	Normalkostenrechnung	45
2.3.5.1.3	Plankostenrechnung	46
2.3.5.2	Verrechnungsumfang: Voll- und Teilkostenrechnung	46
2.3.5.2.1	Vollkostenrechnung	46
2.3.5.2.2	Teilkostenrechnung	47
3.	Controlling-Basics & die Schnittstelle zur Kostenrechnung.....	49
3.1	Warum Kostenrechnung für Controlling wichtig ist	49
3.2	Ursprung und Entwicklung des Controllings	50
3.3	Der „Controllingbegriff“ und dessen Abgrenzungen.....	50
3.4	Führung/Management und Controlling in Unternehmen	51
3.4.1	Unternehmensführung und/oder Management?	52
3.4.2	Aufgabenfelder des Managements.....	53
3.4.3	Zusammenhang: Management/Manager und Controlling/Controller	53
3.4.3.1	„Controllingbetrieb“ als Manageraufgabe.....	54
3.4.3.2	Managerfunktion und Controlling ieS	54
3.4.3.3	Controllingprozess: Zielsetzung, Planung und Steuerung.....	55
3.4.3.4	„Selbst-“ und „Fremdcontrolling“	56
3.5	Controllerleitbild, Controllingstruktur, -aufgaben und -konzepte.....	57
3.5.1	Strategische und operative Betrachtungsweise im Controlling	57
3.5.2	Struktur und Aufbau eines Controllings	59
3.5.2.1	Controllingziele	59
3.5.2.2	Controllingaufgaben und die Controllingfunktion	60
3.5.3	Auswahl von Controllingkonzepten und -ansätzen aus der Literatur	62
3.5.3.1	Controllingansatz von KÜPPER	63
3.5.3.2	Controllingansatz von HORVÁTH	64

5.5	Trennung in fixe und variable Kostenartenbestandteile	106
5.5.1	Historisch-analytische Verfahren	106
5.5.1.1	Der „proportionale Satz“	106
5.5.1.2	Methode der Reihenhälften	107
5.5.1.3	Statistische Kostenauflösung.....	107
5.5.2	Planerisch-synthetische Verfahren.....	108
6.	Kostenstellenrechnung.....	111
6.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung.....	111
6.2	Einteilung eines Betriebes in Kostenstellen.....	111
6.2.1	Kostenstellengliederung nach Leistungsbereichen	111
6.2.2	Kostenstellengliederung nach Abrechnungsart	112
6.3	Kostenstellenrechnung mittels Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	114
6.3.1	Vorbereitende Überlegungen zur Betriebsabrechnung	114
6.3.2	Vorgehen zur Betriebsabrechnungsbogenerstellung	115
6.3.2.1	Verteilung der Kostenstelleneinzelkosten	117
6.3.2.2	Verteilung der primären Kostenstellengemeinkosten.....	117
6.3.2.3	Umlage/Verrechnung der sekundären Kostenstellen- gemeinkosten	117
6.3.2.3.1	Innerbetriebliche Leistungsarten.....	117
6.3.2.3.2	Bezugsgrößenwahl zur innerbetrieblichen Leistungs- verrechnung.....	118
6.3.2.3.3	Verfahren zur innerbetrieblichen Leistungs- verrechnung.....	118
6.3.2.4	Ermittlung von (Gemeinkosten-)Zuschlagsätzen und Bezugsgrößenwahl	122
7.	Kostenträgerrechnung	127
7.1	Arten und Aufgaben der Kostenträgerrechnung	127
7.2	Anforderungen an eine Kostenträgerstückrechnung („Kalkulation“).....	127
7.3	Kalkulationsverfahren	128
7.3.1	Divisionskalkulationsverfahren.....	130
7.3.1.1	Einstufige Divisionskalkulation.....	130
7.3.1.2	Mehrstufige Divisionskalkulation („Stufendivisions- kalkulation“).....	131
7.3.1.3	Äquivalenzziffernkalkulation	132
7.3.1.4	Kuppelproduktkalkulation.....	133
7.3.1.4.1	Restwertmethode	133
7.3.1.4.2	Verteilungsmethode.....	133
7.3.2	Zuschlagskalkulationsverfahren.....	134
7.3.2.1	Einstufige Zuschlagskalkulation.....	135
7.3.2.1.1	Kumulative einstufige Zuschlagskalkulation	135
7.3.2.1.2	Elektive einstufige Zuschlagskalkulation	135
7.3.2.2	Mehrstufige Zuschlagskalkulation (Grundform).....	135
7.3.2.3	Exportkalkulation: Ausgewählte Besonderheiten.....	137

Beispiele und Lösungsvorschläge zum zweiten Teil	139
<i>Beispiel 6. Vier Wertebenen: Vorarbeit zur Betriebsüberleitung I (Leistung)</i>	139
<i>Beispiel 7. Vier Wertebenen: Vorarbeit zur Betriebsüberleitung II (Kosten)</i>	140
<i>Beispiel 8. Betriebsüberleitungsbogen I</i>	141
<i>Beispiel 9. Betriebsüberleitungsbogen II</i>	143
<i>Beispiel 10. Kalkulatorische Abschreibung</i>	145
<i>Beispiel 11. Kalkulatorische Abschreibung und kalkulatorische Zinsen</i>	146
<i>Beispiel 12. Ermittlung der kalkulatorischen Zinsen mithilfe des Globalverfahrens</i>	147
<i>Beispiel 13. Kostenspaltung mit dem „proportionalen Satz“</i>	149
<i>Beispiel 14. Kostenspaltung mithilfe der „Methode der Reihenhälften“</i>	149
<i>Beispiel 15. Betriebsabrechnungsbogen (BAB) zu Vollkosten</i>	150
<i>Beispiel 16. Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (IbLv) I: Kostenartenverfahren</i>	152
<i>Beispiel 17. IbLv II: Kostenstellenausgleichsverfahren</i>	153
<i>Beispiel 18. IbLv III: Kostenträgerverfahren</i>	154
<i>Beispiel 19. IbLv IV: Treppen-, Gesamtschritt- und Simultanverfahren</i>	155
<i>Beispiel 20. IbLv V: Simultanverfahren</i>	159
<i>Beispiel 21. IbLv VI: Treppen- vs Simultanverfahren</i>	160
<i>Beispiel 22. BAB zu variablen Kosten mit IbLv</i>	162
<i>Beispiel 23. Stufendivisionskalkulation</i>	165
<i>Beispiel 24. Äquivalenzziffernkalkulation</i>	166
<i>Beispiel 25. Kuppelproduktkalkulation – Restwertmethode</i>	167
<i>Beispiel 26. Kuppelproduktkalkulation – Verteilungsmethode</i>	168
<i>Beispiel 27. Zuschlagskalkulation I</i>	168
<i>Beispiel 28. Zuschlagskalkulation II</i>	171
<i>Beispiel 29. Zuschlagskalkulation III</i>	174
Dritter Teil: Ausgewählte Anwendungsfälle	177
8. Grundzüge der Teilkostenrechnung	179
8.1 Der Deckungsbeitrag	179
8.1.1 Einstufiger (Perioden-)Deckungsbeitrag („Direct Costing“)	179
8.1.2 Mehrstufiger (Perioden-)Deckungsbeitrag („Fixkostendeckung“)	181
8.1.3 Mehrdimensionaler (Perioden-)Deckungsbeitrag	182
8.2 Break-Even- und Liquiditätsbetrachtung	184
8.2.1 Break-Even-Analyse im Einproduktfall	185
8.2.2 Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall	186
8.2.3 Stochastische Break-Even-Analyse	186
8.3 Entscheidungsunterstützung mithilfe der Teilkostenrechnung	189
8.3.1 Engpasssituationen bei Produktionsfaktoren	189
8.3.2 Kostenorientierte Verfahrensvergleiche	190
8.3.3 Eigenerstellung oder Fremdbezug („Make-or-Buy“)	191
8.3.3.1 Entscheidungen bei ausgelasteter Kapazität	191
8.3.3.2 Entscheidungen bei unausgelasteter Kapazität	192
8.3.4 Bestimmung von Preisuntergrenzen	192
8.3.4.1 Preisuntergrenze bei ausgelasteter Kapazität	192
8.3.4.2 Preisuntergrenze bei unausgelasteter Kapazität	193
8.3.5 Temporäre Stilllegungsentscheidungen (Stufenweise Grenzkostenrechnung) ..	193

9.	Plankostenrechnung.....	195
9.1	Planung im Allgemeinen und deren Rahmenbedingungen.....	195
9.1.1	Zum Verständnis von „Planung“ im unternehmerischen Kontext	195
9.1.2	Gesetzlicher Rahmen für (Unternehmens-)Planung in Österreich	196
9.2	Allgemeine Voraussetzungen: Kostenplanung und -kontrolle.....	196
9.2.1	Aufgaben und Gegenstand der Kostenplanung.....	197
9.2.2	Planungs- und Abrechnungsperiode.....	197
9.2.3	Bezugsgröße und Beschäftigungsplanung.....	197
9.2.3.1	Faktoren zur Bezugsgrößenauswahl.....	197
9.2.3.2	Möglichkeiten zur Beschäftigungsplanung.....	198
9.2.4	Kostenplanung ieS.....	198
9.2.4.1	Grundanforderungen	198
9.2.4.2	Hinweise zur Planung von Preisen, Einzel- und Gemeinkosten.....	199
9.2.4.2.1	Preisplanung	199
9.2.4.2.2	Planung der Einzelkosten.....	200
9.2.4.2.3	Planung der Gemeinkosten	200
9.2.5	Kostenkontrolle	200
9.2.5.1	„Soll-Ist-Vergleich“ und „Plan-Ist-Vergleich“	201
9.2.5.2	Abweichungsanalyse	201
9.2.5.2.1	Preisabweichung	203
9.2.5.2.2	Verbrauchsabweichung	203
9.2.5.2.3	Beschäftigungsabweichung.....	204
9.2.5.2.4	Intensitätsabweichung.....	204
9.2.5.2.5	Exkurs: Erlösabweichung	204
9.2.5.3	„Kontrolle der Planung“ mittels Kennzahlen (beispielhaft).....	205
9.2.5.3.1	Break-Even-Punkt, Mindestumsatz und Sicherheitsspanne.....	205
9.2.5.3.2	Rentabilität des durchschnittlichen Kapitaleinsatzes (ROI).....	207
9.3	Starre Plankostenrechnung	209
9.4	Flexible Plankostenrechnung	210
9.4.1	Flexible Plankostenrechnung zu Vollkosten	212
9.4.1.1	Flexible Plankostenrechnung zu Vollkosten auf Kostenartenebene.....	212
9.4.1.2	Flexible Plankostenrechnung zu Vollkosten auf Kostenstellenebene	213
9.4.1.3	Flexible Plankostenrechnung zu Vollkosten auf Kostenträgerebene.....	214
9.4.1.4	Vorgehen: Flexible Vollplankostenrechnung	214
9.4.2	Flexible Plankostenrechnung zu Teilkosten	216
9.4.2.1	Kontextbezogene Ergänzungen zur Kostenarten- und -stellenrechnung	216
9.4.2.2	Vorgehen: Flexible Grenzplankostenrechnung.....	216

10. Prozesskostenrechnung	219
10.1 Warum Prozessorientierung in der Kostenrechnung?	219
10.1.1 Kritikpunkte an klassischen Kostenrechnungsmethoden	220
10.1.2 Grundstein der Prozesskostenrechnung	221
10.1.3 Begriff und Zielsetzung einer Prozesskostenrechnung	222
10.2 Anmerkungen zur Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung	223
10.3 Ablauf einer Prozesskostenrechnung	225
10.3.1 Schritt 1: Prozessanalyse	225
10.3.2 Schritt 2: Bezugsgrößenwahl	226
10.3.3 Schritt 3: Verdichtung zu Teil- und Hauptprozessen	227
10.3.4 Schritt 4: Prozesskostenermittlung	228
10.3.5 Schritt 5: Prozessorientierte Gemeinkostenverrechnung	229
10.3.5.1 Prozesskostenkalkulation	229
10.3.5.2 Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung	230
10.4 Prozesskostenrechnung: Anwendung im Gemeinkostencontrolling	231
10.4.1 Planung von Gemeinkosten	231
10.4.2 Gemeinkostensteuerung	232
11. Kurzfristige Erfolgsrechnung („Kostenträgerzeitrechnung“)	235
11.1 Einführungsgründe einer kurzfristigen Erfolgsbetrachtung	235
11.2 Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung	236
11.3 Verfahren zur Betriebsergebnisermittlung	236
11.3.1 Gesamtkostenverfahren	238
11.3.1.1 Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis	238
11.3.1.2 Gesamtkostenverfahren auf Teilkostenbasis	239
11.3.2 Umsatzkostenverfahren	239
11.3.2.1 Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis	240
11.3.2.2 Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis	241
11.3.3 Vergleichende Darstellung: Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	241
12. Leistungsrechnung	243
12.1 Gliederung von Leistungsrechnungssystemen	243
12.2 Methoden der Erlösrechnung	244
12.2.1 Erlösartenrechnung	244
12.2.2 Erlösstellenrechnung	245
12.2.3 Erlösträgerrechnung	246
13. Branchen- und Organisationspezifika	249
13.1 Kostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen	249
13.2 Kostenrechnung in Handelsunternehmen	251
13.3 Kostenrechnung in Nonprofit-Organisationen	253
13.3.1 Besonderheiten in den Systemelementen der Kostenrechnung	253
13.3.2 Besonderheiten in der Ausgestaltung und Nutzung der Kostenrechnung	255
Beispiele und Lösungsvorschläge zum dritten Teil	259
<i>Beispiel 30. Ein- und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung</i>	<i>259</i>
<i>Beispiel 31. Deckungsbeitragsrechnung – Fallstudie</i>	<i>261</i>
<i>Beispiel 32. Feststellung der Förderungswürdigkeit bei Produktionsengpässen</i>	<i>263</i>

<i>Beispiel 33. Eigenerstellung oder Fremdbezug („Make-or-Buy“)?</i>	264
<i>Beispiel 34. Bestimmung von Preisuntergrenzen in Abhängigkeit der Auslastung</i>	266
<i>Beispiel 35. Break-Even- und Liquiditätspunkt</i>	267
<i>Beispiel 36. Break-Even-Analyse – Fallstudie</i>	268
<i>Beispiel 37. Starre Plankostenrechnung I</i>	271
<i>Beispiel 38. Starre Plankostenrechnung II</i>	271
<i>Beispiel 39. Flexible Vollplankostenrechnung inkl SIV & Abweichungsanalyse</i>	272
<i>Beispiel 40. Flexible Grenzplankostenrechnung inkl SIV & Abweichungsanalyse</i>	276
<i>Beispiel 41. Prozesskostenrechnung (Prozesskostenkalkulation)</i>	277
<i>Beispiel 42. Kurzfristige Erfolgsrechnung: Gesamtkostenverfahren</i>	279
<i>Beispiel 43. Kurzfristige Erfolgsrechnung: Umsatzkostenverfahren</i>	280
Vierter Teil: Weiterführende Kostenrechnungskonzepte	283
14. Zielkostenrechnung („Target Costing“)	287
14.1 Hintergrund und Ziel des Target-Costing-Konzeptes	287
14.2 „Grundgleichung“ des Target Costings	287
14.3 Der Target-Costing-Prozess.....	288
15. Lebenszykluskostenrechnung („Life Cycle Costing“).....	291
15.1 Begrifflichkeit und Perspektiven	291
15.2 Lebenszyklusphasen und zugehörige Kostengruppen	292
15.3 Lebenszykluskosten erfassung und -zurechnung	293
16. Cost Benchmarking.....	295
16.1 Grundkonzept	295
16.2 Sechs Umsetzungsschritte von Cost Benchmarking-Projekten	295
17. Projektkostenrechnung.....	297
17.1 Isolierte Projektbudgetanalyse	297
17.2 Projektdeckungsrechnung	298
17.3 Projektabweichungsanalyse bzw „Earned Value-Analyse“	299
18. Qualitätskostenrechnung	301
18.1 Ermittlung und Klassifizierung von Qualitätskosten	301
18.2 (Qualitäts-)Wertanalyse	302
19. Logistikkostenrechnung	303
19.1 Logistikkostenrechnung und „klassische“ Kostenrechnung	304
19.2 Logistikkostenrechnung und Prozesskostenrechnung.....	304
20. Umweltkostenrechnung.....	305
20.1 Umweltbezogene Vollkostenrechnung.....	305
20.2 Umweltorientierte Teilkostenrechnung.....	306
20.3 Flusskostenrechnung.....	307
Stichwortverzeichnis	309