
Kosten- und Leistungsrechnung: Instrumente, Anwendung, Auswertung

Jürgen Reim

Kosten- und Leistungsrechnung: Instrumente, Anwendung, Auswertung

Anschaulicher Einstieg für Studium
und Praxis

 Springer Gabler

Jürgen Reim
Hochschule RheinMain
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-21778-5

ISBN 978-3-658-21779-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21779-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Das Wissen um den Erfolg des Unternehmens, seiner Bereiche und Produkte ist ein wesentlicher Bestandteil des Wertschöpfungsmanagements. Das Instrument mit dem sich dieser Erfolg kurzfristig messen, planen und steuern lässt, ist die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Die Technik der KLR zu verstehen und sie entscheidungsrelevant auswerten zu können, ist ein „Muss“ sowohl in der Managementpraxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Das Buch ist geschrieben worden, um den Einstieg in diese komplizierte Materie zu vereinfachen. Es setzt keine Grundkenntnisse voraus und ist daher gut geeignet für

- Studierende der Betriebswirtschaftslehre, die sich intensiv auf die KLR-Klausuren vorbereiten müssen;
- Studierende, die sich mit der KLR als Nebenfach auseinandersetzen müssen, z. B. angehende Wirtschaftsingenieure;
- Praktiker, im Controlling, dem Einkauf, der Fertigung und dem Vertrieb, die kurzfristige Entscheidungen in ihren Funktionsbereichen treffen müssen.

Das Buch konzentriert sich auf ausgewählte interessante Fragestellungen, die zum Basiswissen betriebswirtschaftlicher Ausbildung und Praxis gehören, insbesondere

- wie kann der leistungswirtschaftliche Erfolg des Unternehmens gemessen werden, ohne buchhalterische, außerordentliche oder andere leistungsneutrale Einflüsse?
- welche Beiträge zum Unternehmenserfolg sind von den Produkten oder Organisationseinheiten realisiert worden oder sind zu erwarten?
- welche Erfolgsrisiken bestehen kurzfristig?
- welche Entscheidungsprobleme entstehen kurzfristig und wie können sie bewältigt werden?

Wenn Sie diese Fragen einfach und nachvollziehbar beantwortet haben möchten, ist dieses Buch für Sie empfehlenswert. Es verzichtet auf akademische Diskussionen und führt knapp, zielführend und Schritt für Schritt von der Technik der KLR zu ihrer Anwendung

in betrieblichen Entscheidungen. Die Berechnungen werden mit ihren Formeln und Tabellen ausführlich erläutert, um das Verstehen zu erleichtern. Zudem erleichtern Ihnen Praxisbeispiele und Übungen, das Beherrschen der Inhalte.

Um Ihr Wissen zu festigen, finden Sie für jeden Teil Übungsaufgaben und Kontrollfragen, die Ihnen bei der Klausurvorbereitung helfen. Die Lösung der Übungsaufgaben wird Schritt für Schritt beschrieben, sodass Sie den Lösungsweg leicht lernen. Die Übungsaufgaben haben unterschiedliche Schwierigkeitsgrade, sodass Sie für die Klausur gut gerüstet sind. Viel Erfolg!

Für Anregungen, Hinweise und konstruktive Kritik bin ich dankbar.

Wiesbaden
Herbst 2018

Jürgen Reim

Symbolverzeichnis (häufig verwendeter Symbole)

AB	Anfangsbestand
AG	Ausbeutegrad
AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
AV	Anlagevermögen
BE	Betriebsergebnis
BV	Bestandsveränderung: + Bestandserhöhung und v. v.
b_i	Mengeneinheit der Bezugsgröße für eine Einheit Produktart i
BA	Beschäftigungsabweichung
BEP	Break Even Point
BEM	Break Even Menge
BG	Beschäftigungsgrad
BW	Buchwert
C_{in}	investiertes Kapital am Beginn der Periode (Anfangskapital)
$\emptyset KB_{bn}$	durchschnittliches gebundenes betriebsnotwendiges Kapital
d^p	Grenzplankostensatz, proport. Plan-Kostenverrechnungssatz
DB	Deckungsbeitrag der Periode
DBI	Deckungsbeitragsintensität
db	Stück-Deckungsbeitrag
db_r	relativer Stück-Deckungsbeitrag
ΔAM	Absatzmengenabweichung
ΔAX	Absatzmixabweichung
ΔAV	Absatzvolumenabweichung
ΔVP	Verkaufspreisabweichung
E	Erlöse
EB	Endbestand
EBA	Echte Budgetabweichung
EE-Steuern	Einkommens- und ertragsabhängige Steuern
$E_{(a)}$	Mischerlöse einer Periode abhängig von Absatzfunktion
e	Stückerlöse
E_p	proportionale Gesamterlöse einer Periode
e_p	proportionale Erlöse pro Mengeneinheit, z. B. Stück

E_f	fixe Gesamterlöse einer Periode
e_f	fixe Erlöse pro Mengeneinheit, z. B. Stück
EK	Eigenkapital
EVA	Economic Value Added, buchhalterischer Residualgewinn
FK	Fremdkapital
FLK	Fertigungslohnkosten
G_t	Gewinn der Periode t
g	Stück-Gewinn
GA	Gesamtabweichung
GK	Gesamtkapital
Gmk	Gemeinkosten
i	Zinssatz
h^p	Plan-Gemeinkostenverrechnungssatz auf Vollkostenbasis
K_{Ab}	Abschreibungen
K_{ZK}	Zinskosten
K_{ZL}	Zeitlohnkosten
K_{Wa}	Wagniskosten
KaB	Kapazitätsbedarf
KB	Kapitalbindung
K_f	Fixkosten einer Periode
k_f	fixe Kosten pro Mengeneinheit, z. B. Stück
K^i	Ist-Kosten
K_L	Leerkosten
K_N	Nutzkosten
$K(x)$	Gesamtkosten der Periode, abhängig von Ausbringungsmenge
$K_v(x)$	variable Kosten der Periode, abhängig von Ausbringungsmenge
k_v	variable Kosten pro Stück
k und k_s	Stückkosten
k_h	Herstellkosten pro Stück
K^p	Plan-Kosten der Periode
K^s	Soll-Kosten der Periode
K^{verr}	verrechnete Plan-Kosten
MStd.	Maschinenstunden
MA	Mengenabweichung
ME	Mengeneinheit
MGK	Materialgemeinkosten
ND	Nutzungsdauer in Jahren
P_{Ab}	Preisindex Wiederbeschaffungsjahr, letztes Abschreibungsjahr
P_{An}	Preisindex Anschaffungsjahr
PA	Preisabweichung
PB	Personalbedarf
$p\emptyset$	Durchschnittspreis pro Mengeneinheit

p_l	Preis der Materialart bei Lieferung l
p_v	Verrechnungspreis pro Stück
PK_t	Periodenkapazität
PUG	Preisuntergrenze für Absatzprodukt
POG	Preisobergrenze für Absatzprodukt
q	Kostensatz oder Kostenpreis pro Mengeneinheit
q_{AB}	Abschreibungsprozentsatz
q_{Wa}	Wagniskostensatz
R	Reagibilitätsgrad
r	einperiodige Rendite, als Relation Gewinn zu Kapitaleinsatz
r_{EK}	Eigenkapitalrendite bzw. Eigenkapitalkosten
r_{FK}	Fremdkapitalrendite bzw. Fremdkapitalkosten
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RW	Restwert
SEK	Sondereinzelkosten
s	Steuersatz für einkommens- und ertragsabhängige Steuern
T	Ende des Planungshorizonts
T_{ND}	Restnutzungsdauer am Beginn der Periode
TK	Totalkapazität
U	Umsatzerlöse
UA	Umsatzabweichung
VA	Verbrauchsabweichung
WACC	gewichteter Gesamtkapitalkostensatz
WBF	Wiederbeschaffungsfaktor
WBW	Wiederbeschaffungswert
w_j	relative Verfahrensabweichung
X	kumulierte Herstellungs- oder Produktionsmenge
x_i	Ist-Beschäftigung, d. h. tatsächliche Ausbringungsmenge
x_h	Herstellungs- oder Produktionsmenge
x_l	Menge der Materialart bei Lieferung l
x_p	Plan-Beschäftigung, d. h. geplante Ausbringungsmenge
Δ	Delta, Abweichung zwischen zwei Werten

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

1	Kosten- und Leistungsrechnung als Erfolgsrechnungssystem	3
1.1	Gegenstand und Abgrenzung der Kosten- und Leistungsrechnung	3
1.1.1	Definition und Merkmale der Kosten- und Leistungsrechnung	3
1.1.2	Die Abbildung des Wertschöpfungsprozesses durch die KLR	4
1.1.3	Das Problem der Bewertung von Güterverbrauch und Güterentstehung	6
1.1.4	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung	8
1.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	9
1.2.1	Kosten: Die Bewertung des Einsatzgüterverbrauchs in Geld	9
1.2.2	Leistung und Erlös	13
1.2.3	Das Betriebsergebnis – der kalkulatorische Betriebserfolg der KLR	15
1.3	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	16
1.3.1	Systemgestaltende Prinzipien: die Zurechnung der Erlöse und Kosten auf das Produkt	16
1.3.2	Der Zeitbezug als Gestaltungsmerkmal der KLR: Ist- und Plan-Rechnung	18
1.3.3	Aufbau und die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	19
	Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 1: Grundlagen der KLR	21
	Literatur	25

Teil II Vollkostenrechnungen

2	Die Kostenartenrechnung als Informationsgrundlage für Voll- und Teilkostenrechnungen	29
2.1	Die Grundlagen der Kostenartenrechnung	29
2.1.1	Die Rechnungszwecke der Kostenartenrechnung	29
2.1.2	Die Gliederung der Kostenarten	30

2.2	Materialkosten	31
2.2.1	Die Materialarten und ihre Kostencharakteristik	31
2.2.2	Die Erfassung der Materialverbrauchsmengen	32
2.2.3	Die Bewertung der Materialverbrauchsmengen mit Preisen	37
2.2.4	Ausgewählte Verfahren der Materialkosten-Berechnung	38
2.3	Personalkosten	44
2.3.1	Definition, Kostencharakteristik und die Systematisierung der Personalkosten	45
2.3.2	Kostenrechnerische Erfassung der Personalkosten	47
2.4	Fremdleistungskosten und Kostensteuern	56
2.5	Kalkulatorische Abschreibungen	57
2.5.1	Grundlagen kalkulatorischer Abschreibungen	57
2.5.2	Die Berechnung der kalkulatorischen Abschreibung	58
2.6	Kalkulatorische Zinskosten oder Kapitalkosten	62
2.6.1	Grundlagen der Kapitalkosten-Berechnung	62
2.6.2	Die Berechnung der kalkulatorischen Kapitalkosten für einzelne Vermögenspositionen	63
2.6.3	Die Berechnung der Kapitalkosten für das Gesamtkapital	64
2.7	Kalkulatorische Wagniskosten	68
2.8	Übrige kalkulatorische Kosten	71
	Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 2: Kostenartenrechnung	72
	Literatur	75
3	Die Kostenstellenrechnung	77
3.1	Grundlagen der Kostenstellenrechnung	77
3.1.1	Gegenstand und Rechnungszwecke der Kostenstellenrechnung	77
3.1.2	Die Kostenstellen-Arten und Kostenstellenplan	78
3.1.3	Aufbau und Ablauf der Kostenstellenrechnung	80
3.2	Die Verfahren der Kostenstellenrechnung	85
3.2.1	Die Systematisierung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	85
3.2.2	Verfahren der periodenbezogenen innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	87
3.2.3	Die Verrechnung von Innenaufträgen	98
	Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 3: Kostenstellenrechnung	101
	Literatur	103
4	Die Kostenträgerrechnung: Kalkulation und Betriebsergebnisrechnung	105
4.1	Grundlagen der Kostenträgerrechnung	105
4.1.1	Der Gegenstand der Kostenträgerrechnung	105
4.1.2	Struktur und Verrechnungsprozesse der Kostenträgerrechnung	106
4.2	Die Kostenkalkulation oder Kostenträgerstückrechnung	107
4.2.1	Rechnungszwecke und Einsatz der Kostenkalkulation	107
4.2.2	Einflussfaktoren auf die Auswahl von Kalkulationsverfahren	108

4.2.3	Kalkulationsverfahren bei unverbundener Fertigung	109
4.2.4	Kalkulationsverfahren bei verbundener Fertigung: Kuppelproduktion	126
4.3	Die Preiskalkulation	127
4.4	Die Betriebsergebnisrechnung als Kostenträgerzeitrechnung	129
4.4.1	Rechnungszwecke und Formen der Betriebsergebnisrechnung	129
4.4.2	Die Verfahren der Betriebsergebnisrechnung nach der Gliederung der Kosten	130
	Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 4: Kostenträgerrechnung	136
	Literatur	140

Teil III Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen

5	Teilkostenrechnung mit Plan- und Ist-Werten	143
5.1	Grundlagen der Teilkostenrechnung	143
5.1.1	Rechnungszwecke von Teilkostenrechnungen: Informationsbereitstellung für kurzfristige Entscheidungsprobleme	144
5.1.2	Die Kostenspaltung als Voraussetzung der Teilkostenrechnung	145
5.1.3	Die Kostenverläufe beschäftigungsfixer und beschäftigungsvariabler Kosten	147
5.2	Operative Plan-Kostenrechnungen und Abweichungsanalysen	155
5.2.1	Systeme und Rechnungszwecke der operativen Plan-Kostenrechnungen	155
5.2.2	Die starre Plan-Kostenrechnung	156
5.2.3	Die flexible Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	161
5.2.4	Die flexible Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis	167
	Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 5: Plan-Kostenrechnungen	169
	Literatur	172
6	Die Deckungsbeitragsrechnung als operative Erfolgsrechnung	175
6.1	Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung	175
6.2	Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	178
6.3	Die mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung	180
6.4	Leistungsarten und Erlösrechnung	182
6.4.1	Die Systematisierung von Leistungen und Erlösen	182
6.4.2	Die Analyse der Umsatzabweichungen	184
6.5	Break-Even-Analysen	187
6.5.1	Definition und Rechnungszweck der Break-even-Analyse	187
6.5.2	Break-even-Analysen bei Ein-Produkt-Fertigung	188
6.5.3	Break-even-Analysen bei Mehr-Produkt-Fertigung	193
6.5.4	Kennzahlen zur Auswertung der Deckungsbeitragsrechnung	194

Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 6: Deckungsbeitragsrechnungen	196
Literatur	199

Teil IV Kurzfristige Entscheidungsrechnung

7 Die kurzfristige Entscheidungsrechnung: operative	
Entscheidungsprobleme und Lösungsansätze	203
7.1 Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms	203
7.1.1 Der Stück-Deckungsbeitrag als Entscheidungskriterium zur Festlegung des optimalen Absatzprogramms	204
7.1.2 Die Deckungsbeitragsintensität als Entscheidungskriterium zur umsatzorientierten Festlegung des optimalen Absatzprogramms .	205
7.1.3 Der Deckungsbeitrag je Engpasseinheit als Entscheidungskriterium für die Festlegung des Absatzprogramms	206
7.2 Die Festlegung des optimalen Produktionsprogramms	209
7.2.1 Die Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms ohne Engpass	209
7.2.2 Die Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms mit einem betrieblichen Engpass	211
7.3 Die Durchführung von Verfahrensvergleichen	213
7.3.1 Entscheidungen zur Nutzung des kostengünstigsten Fertigungsverfahrens ohne Engpass	213
7.3.2 Entscheidungen zur Nutzung des kostengünstigsten Fertigungsverfahrens mit Engpass	214
7.3.3 Entscheidungen zur Nutzung des kostengünstigsten Fertigungsverfahrens mit Investitionen	215
7.4 Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	216
7.4.1 Eigenfertigung vs. Fremdbezug bei unterbeschäftigten Betrieben	216
7.4.2 Eigenfertigung vs. Fremdbezug bei vollbeschäftigten Betrieben . .	217
7.5 Die Bestimmung der Preisgrenzen	220
7.5.1 Definitionen und Abgrenzungen erfolgszielorientierter Preisgrenzen	220
7.5.2 Die Festlegung der kurzfristigen Preisuntergrenzen für Verkaufspreise	221
7.5.3 Die Bestimmung der Preisobergrenzen für die Beschaffungspreise	225
Übungen und Kontrollfragen zu Kap. 7: kurzfristige Entscheidungsrechnung .	226
Literatur	228

Teil V Lösungen

8	Lösungen	231
8.1	Lösungen zu Kap. 1: Grundlagen der KLR	231
8.2	Lösungen zu Kap. 2: Kostenartenrechnung	239
8.3	Lösungen zu Kap. 3: Kostenstellenrechnung	244
8.4	Lösungen zu Kap. 4: Kostenträgerrechnung	250
8.5	Lösungen zu Kap. 5: Teilkostenrechnung	255
8.6	Lösungen zu Kap. 6: Deckungsbeitragsrechnungen	261
8.7	Lösungen zu Kap. 7: Kurzfristige Entscheidungsrechnung	267
	Stichwortverzeichnis	273

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Güterarten im Wertschöpfungsprozess	7
Abb. 1.2	Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung	8
Abb. 1.3	Die Abgrenzung von Auszahlung – Ausgabe – Aufwand – Kosten	10
Abb. 1.4	Die Abgrenzung von Einzahlung, Einnahme, Ertrag, Erlös	13
Abb. 1.5	Das Betriebsergebnis als leistungswirtschaftlicher Teil des Unternehmenserfolgs	15
Abb. 1.6	Die Systematisierung der Kostenrechnung	19
Abb. 1.7	Die Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung	20
Abb. 1.8	Die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	20
Abb. 2.1	Die Rechnungszwecke der Kostenartenrechnung	30
Abb. 2.2	Die Gliederung der Kostenarten nach Art der verbrauchten Einsatzgüter	31
Abb. 2.3	Materialarten und Kostencharakteristik	32
Abb. 2.4	Beispiel für einen Materialentnahmeschein	33
Abb. 2.5	Vergleich zwischen den Methoden zur Erfassung der Materialverbrauchsmengen	35
Abb. 2.6	Preisarten zur Bewertung des Materialverbrauchs	37
Abb. 2.7	Schema zur Ermittlung des Einstandspreises	39
Abb. 2.8	Materialkosten-Berechnung mit dem gewogenen arithmetischen Mittel .	41
Abb. 2.9	Materialkosten-Berechnung mit gleitenden Durchschnittspreisen	42
Abb. 2.10	Materialkosten und Materialbestand im permanenten Fifo-Verfahren . .	43
Abb. 2.11	Materialkosten und Materialbestand im permanenten Lifo-Verfahren . .	44
Abb. 2.12	Die Gliederung der Personalkosten	46
Abb. 2.13	Die Periodisierung des Personalaufwands zu Personalkosten	48
Abb. 2.14	Die Lohnformen: Zeitlohn, Akkordlohn und Prämienlohn	49
Abb. 2.15	Vergleich von monatsabhängigen Zeitlöhnen	51
Abb. 2.16	Prämienlohn mit konstantem Prämienatz	55
Abb. 2.17	Prämienlohn mit variablem Prämienatz	55
Abb. 2.18	Beispiel für leistungsbezogene Abschreibung	62
Abb. 2.19	Schema zur Ermittlung des betriebsnotwendigen Kapitals	64
Abb. 2.20	Beispiel zur Berechnung des betriebsnotwendigen Kapitals	67
Abb. 2.21	Die Systematik der Wagnisse in der Kostenartenrechnung	68

Abb. 2.22	Betriebliche Wagnisse und ihre Basisgrößen	70
Abb. 3.1	Kostenstellen-Arten nach ihrer Position im Abrechnungsprozess	79
Abb. 3.2	Beispiel für einen Kostenstellenplan	80
Abb. 3.3	Der Aufbau des BAB und die Gemeinkosten-Verrechnung	81
Abb. 3.4	Arten innerbetrieblicher Leistungsverrechnung	86
Abb. 3.5	Ausgangsdaten zum BAB der Industrie AG	91
Abb. 3.6	BAB für das Anbauverfahren	92
Abb. 3.7	BAB für das Stufenleiterverfahren	95
Abb. 3.8	BAB für das Gleichungsverfahren	97
Abb. 3.9	BAB für das Iterationsverfahren	97
Abb. 4.1	Die Rechnungszwecke der Kostenträgerstückrechnung	107
Abb. 4.2	Einfache, mehrstufige Divisionskalkulation: überwälzende Methode	111
Abb. 4.3	Berechnung der Herstellkosten der Produktion und des Umsatzes	118
Abb. 4.4	Gemeinkostenzuschlagssätze für die Funktionsbereiche	119
Abb. 4.5	Kalkulationsschema der differenzierenden Zuschlagskalkulation	120
Abb. 4.6	Kalkulationsschema der Fertigungskosten mit der Maschinenstundensatzrechnung	123
Abb. 4.7	Die Kalkulation mit der Maschinenstundensatzrechnung	126
Abb. 4.8	Die Preiskalkulation für eine Marktleistung	128
Abb. 4.9	Schematischer Vergleich zwischen Gesamt- und Umsatzkostenverfahren	131
Abb. 4.10	Die Berechnung des Betriebsergebnisses nach dem GKV	132
Abb. 4.11	Die Berechnung des Betriebsergebnisses nach dem UKV	133
Abb. 4.12	Die Berechnung des Periodenerfolgs mit dem GKV	135
Abb. 4.13	Die Berechnung des Periodenerfolgs mit dem UKV	136
Abb. 5.1	Die Gliederung der Kosten nach Verrechnung und Beschäftigungsabhängigkeit	146
Abb. 5.2	Absolut- und sprungfixer Kostenverlauf	148
Abb. 5.3	Nutz- und Leerkosten	149
Abb. 5.4	Der Fixkostendegressionseffekt	150
Abb. 5.5	Kostenverläufe beschäftigungsvariabler Kosten	151
Abb. 5.6	Die lineare Kostenfunktion in Industrieunternehmen: Gesamtkostenverlauf	152
Abb. 5.7	Beispiel zur Erlös- und Kostenfunktion	154
Abb. 5.8	Abbildung der Erlös- und Kostenfunktion	155
Abb. 5.9	Systeme der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	156
Abb. 5.10	Abweichungsanalysen mit der starren Plankostenrechnung	158
Abb. 5.11	Abweichungsanalysen mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	163
Abb. 5.12	Abweichungsanalysen mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis	168
Abb. 6.1	Struktur einer einstufigen Deckungsbeitragsrechnung	176
Abb. 6.2	Fixkostenstufen im produktorientierten Unternehmen	179

Abb. 6.3	Die Deckungsbeitragsrechnung der Brauerei GmbH	179
Abb. 6.4	Beispiel für eine mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung	181
Abb. 6.5	Leistungs- und Erlösarten nach der Zahlungswirksamkeit	183
Abb. 6.6	Das Grundmodell der Break Even Analyse bei Ein-Produkt-Fertigung	189
Abb. 6.7	Simulation von Erfolgswirkungen kurzfristiger Entscheidungsparameter	192
Abb. 6.8	Beurteilung der Erfolgssituation und erfolgswirksame Aktionsparameter	192
Abb. 6.9	Break-even-Analyse bei Mehr-Produkt-Fertigung	194
Abb. 6.10	Kennzahlenorientierte Aussagen der BEA: Sicherheitsabstand	195
Abb. 6.11	Kennzahlenorientierte Aussagen der BEA: Cash Point	195
Abb. 7.1	Ermittlung des optimalen Absatzprogramms ohne Kapazitätsengpass	205
Abb. 7.2	Erfolgsanalyse	210