

Plankosten, Deckungsbeiträge und Budgets

Managementhilfen für die Betriebsanalyse

von

Prof. Dr. Adolph Matz

Wharton School of Finance and Commerce University of Pennsylvania

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	31.490
Abstell-Nr. :	A201 710
Sachgebiete:	2.4
	00194822



Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Management und Controller	1
I. Die Management-Funktionen: Planung und Kontrolle	1
1. Allgemeiner Überblick	1
2. Der Begriff „Management“	1
3. Planung	2
4. Kontrolle	2
5. Planung und Kontrollverantwortung der Managementgruppen	3
II. Der Organisationsplan	4
III. Der Controller, seine Beteiligung an Planung und Kontrolle	5
IV. Der Kostenbericht	6
1. Wesen und Bedeutung des Kostenberichts	6
2. Anforderungen an den Kostenbericht	7
B. Das Rechnungswesen als Maßstab des Erfolgs der Betriebsleitung	9
I. Die Funktionen der Betriebsleitung	9
1. Die Maßfunktion	9
2. Die Kontrollfunktion	9
3. Die Entscheidungsfunktion	9
II. Zweck und Aufgabe der Kostenrechnung	10
III. Jahresbilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung	10
1. Die Jahresbilanz	10
2. Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	11
IV. Verhältniszahlen für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit	14
V. Herkömmliche Planungs- und Kontrollmodelle	16
C. Gliederung, Systeme und Abrechnung der Kosten	19
I. Die Kostengliederung	19
1. Natürliche Gliederung der Kostenarten	19
2. Einzel- und Gemeinkosten	19
3. Periodengerechte Kosten	19
4. Proportionale und fixe Kosten	21
a) Die proportionalen Kosten	21
b) Die fixen und sprungfixen Kosten	22
5. Kosten in ihrem Verhältnis zu Abteilungen und Kostenstellen	22
6. Kostenkontrolle und Kostenanalyse	23
7. Kosten als Unterlage von Planung und Disposition	24
II. Aufbau von Kostensystemen	24
1. Die Konstruktion eines Kostensystems	24
2. Schritte zum Aufbau eines Kostensystems	24

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
D. Budgets für verschiedene betriebliche Teilbereiche	33
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

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
3. Das Lohnkostenbudget	61
4. Das Fertigungsgemeinkostenbudget	63
5. Die Planung und Budgetierung der Instandhaltungskosten	65
E. Die Finanzplanung	67
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
F. Vom flexiblen Budget zur statistischen Korrelatanalyse	75
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

G. Ermittlung der Standardkosten und Analyse der Abweichungen	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
H. Die Rohgewinn-Analyse	139
I. Ursachen der Rohgewinnänderungen	139
II. Beispiele zur Analyse des Rohgewinns	139

I. Direct costing und Deckungsbeitrag	147
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
J. Vertriebskosten- und Rentabilitätsanalyse	161
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

K. Break-even- und Kosten-Umsatz-Gewinn-Analyse	179
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
L. Differenz- und vergleichende Kostenanalyse	203
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
M. Investitionsplanung und -entscheidung	221
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
N. Gewinnleistungs-Messung und Produktpreis-Gestaltung	239
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 Grenzerträgen	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
O. Lineare Programmierung für Planung und Entscheidung	259
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
Stichwortverzeichnis	277
Tabellenanhang	287