



**FSGU**<sup>®</sup>  
AKADEMIE

# **Internes Rechnungswesen**

---

Teil 1 - Kosten- und Leistungsrechnung

# Impressum

## Herausgeber:

FSGU® AKADEMIE - Ein Unternehmen der FSGU® GmbH

Alleestr. 4

D-77933 Lahr/Schwarzwald

[kontakt@fsgu-akademie.de](mailto:kontakt@fsgu-akademie.de) | [www.fsgu-akademie.de](http://www.fsgu-akademie.de)

Version Nr.: 4.5

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jegliche unzulässige Form der Entnahme, des Nachdrucks, der Vervielfältigung, Veröffentlichung oder sonstiger Verwertung ist untersagt und wird strafrechtlich verfolgt.

Alle Rechte vorbehalten. © FSGU AKADEMIE



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>5</b>
1.1. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	5
1.2. Abgrenzung von externem und internem Rechnungswesen	6
<b>2. Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>9</b>
2.1. Ziel und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	9
2.1.1. Unternehmensinterner Steuerungsprozess	9
2.1.2. Unternehmerische Entscheidung als informationsbasierter Entscheidungsprozess	11
2.1.3. Leistungs- und Finanzbereich eines Unternehmens	14
2.1.4. Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung	16
2.1.5. Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	16
2.2. Grundbegriffe	18
<b>3. Prinzipien und Gestaltungsformen der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>39</b>
3.1. Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung	39
3.1.1. Prinzipien der Kostenerfassung	39
3.1.2. Prinzipien der Kostenzurechnung	41
3.1.3. Prinzipien der Leistungserfassung	42
3.1.4. Prinzip der Leistungszurechnung	42
3.2. Gestaltungsformen der Kosten- und Leistungsrechnung	43
3.2.1. Periodenbezogene Ausgestaltung	43
3.2.2. Umfangbezogene Ausgestaltung	44
<b>4. Vollkostenrechnung</b>	<b>45</b>
4.1. Begriff und Zielsetzungen	45
4.2. Systematik	46
4.2.1. Kostenartenrechnung	46
4.2.2. Kostenstellenrechnung	76
4.2.2.1. Anbauverfahren	79
4.2.2.2. Stufenleiterverfahren	81

4.2.2.3. Mathematisches Verfahren	84
4.2.3. Kostenträgerrechnung	90
4.2.3.1. Divisionskalkulation	92
4.2.3.2. Äquivalenzziffernkalkulation	94
4.2.3.3. Zuschlagskalkulation	97
4.2.3.3.1. Summarische Zuschlagskalkulation	98
4.2.3.3.2. Differenzierte Zuschlagskalkulation	100
4.2.3.3.3. Kostenträgerzeitrechnung	106
4.3. Kritik an der Vollkostenrechnung	108
<b>5. Teilkostenrechnung</b>	<b>113</b>
5.1. Zielsetzung	113
5.2. Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	119
5.3. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	126
<b>6. Wirtschaftlichkeitsrechnung</b>	<b>133</b>
6.1. Investitionsbegriffe und Investitionsarten	133
6.2. Investition und Finanzierung	134
6.3. Kostenvergleichsrechnung	142
6.4. Gewinnvergleichsrechnung	153
6.5. Rentabilitätsrechnung	158
6.6. Amortisationsrechnung	162



**FSGU**<sup>®</sup>  
AKADEMIE

# Internes Rechnungswesen

---

Teil 2 - Business-Controlling



# Impressum

## Herausgeber:

FSGU® AKADEMIE - Ein Unternehmen der FSGU® GmbH  
Alleestr. 4  
D-77933 Lahr/Schwarzwald  
kontakt@fsgu-akademie.de | www.fsgu-akademie.de

Version Nr.: 4.5

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jegliche unzulässige Form der Entnahme, des Nachdrucks, der Vervielfältigung, Veröffentlichung oder sonstiger Verwertung ist untersagt und wird strafrechtlich verfolgt.

Alle Rechte vorbehalten. © FSGU AKADEMIE



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Grundlagen der Kostenrechnung</b>	<b>1</b>
1.1. Aufgaben und Zweck der Kostenrechnung	1
1.2. Prinzipien der Kostenrechnung	2
1.3. Gliederung der Kostenrechnung	3
1.3.1. Kostenartenrechnung	4
1.3.2. Kostenstellenrechnung	5
1.3.3. Kostenträgerrechnung	6
<b>2. Instrumente der Kostenrechnung als Führungsinstrumente</b>	<b>8</b>
2.1. Einführung	8
2.2. Deckungsbeitragsrechnung	8
2.2.1. Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)	9
2.2.2. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	10
2.3. Prozesskostenrechnung	11
2.3.1. Prozessermittlung	12
2.3.2. Kostenermittlung und -zuordnung	13
2.4. Gewinn- und Verlustrechnung	15
2.4.1. Das Brutto- und Nettoprinzip	15
2.4.2. Die kurzfristige Erfolgsrechnung	16
2.4.3. Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren	17
2.5. Break Even Analyse / Break Even Point	19
2.6. Gemeinkostenmanagement	21
2.6.1. Einzelkosten und Gemeinkosten	21
2.6.2. Gemeinkostenmanagement	21
2.6.3. Phasen des Gemeinkostenmanagements	22
2.6.4. Methoden und Instrumente des Gemeinkostenmanagements	24
<b>3. Budgetsysteme</b>	<b>27</b>
3.1. Budget als Führungs- und Steuerungsinstrument	27
3.2. Arten von Budgets	29
3.3. Der Budgetierungsprozess	32

3.3.1. Der klassische Budgetierungsprozess	32
3.3.2. Zero-Base-Budgeting	33
3.3.3. Top-Down-Budgetierung	38
3.3.4. Bottom-Up-Budgetierung	40
3.3.5. Das Gegenstromverfahren	41
3.3.6. Better Budgeting	42
3.3.7. Advanced Budgeting	42
3.3.8. Beyond Budgeting	43
3.4. Moderne Budgetierung	45
3.4.1. Die Schwachstellen der traditionellen Budgetierung	45
3.4.2. Ansätze der Modernen Budgetierung	46
3.4.2.1. Prozesse und Strukturen der Modernen Budgetierung	47
3.4.2.2. Inhalte der Modernen Budgetierung	49
3.4.3. Fazit	50
<b>4. Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>51</b>
4.1. Kennzahlen als Führungs- und Steuerungsinstrument	51
4.2. Die Bedeutung von Kennzahlen	52
4.3. Drei Arten von Kennzahlen	53
4.3.1. Absolute Kennzahlen	53
4.3.2. Verhältniskennzahlen	54
4.4. Anforderungen an Kennzahlen	56
4.4.1. Zielorientierung	57
4.4.2. Aktualität	57
4.4.3. Wirtschaftlichkeit	58
4.4.4. Sicherheit	58
4.4.5. Frühwarnung	58
4.4.6. Klare Definition, richtige Interpretation und Validität	58
4.4.7. Verantwortung und Nachvollziehbarkeit	59
4.5. Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung	59
4.5.1. Bilanzkennzahlen	60
4.5.1.1. Kennzahlen zur Vermögenslage	63
4.5.1.1.1. Anlagenintensität	64



4.5.1.1.2.	Arbeitsintensität (Umlaufintensität)	65
4.5.1.1.3.	Vorratsintensität	66
4.5.1.1.4.	Umschlagshäufigkeit der Vorräte	67
4.5.1.1.5.	Lagerdauer	67
4.5.1.1.6.	Kundenziel	68
4.5.1.2.	Kennzahlen zur Kapitalstruktur	68
4.5.1.2.1.	Eigenkapitalquote	69
4.5.1.2.2.	Fremdkapitalquote	69
4.5.1.2.3.	Verschuldungsgrad	70
4.5.1.2.4.	Umschlagshäufigkeit des Kapitals	70
4.5.1.3.	Kennzahlen zur Liquidität	71
4.5.1.3.1.	Liquidität 1. Grades	71
4.5.1.3.2.	Liquidität 2. Grades	71
4.5.1.3.3.	Liquidität 3. Grades	72
4.5.1.3.4.	Working Capital	72
4.5.1.4.	Cashflow - Kennzahlen	72
4.5.1.4.1.	Direkte Ermittlung des Cashflows	73
4.5.1.4.2.	Indirekte Ermittlung des Cashflows	74
4.5.1.4.3.	Dynamischer Verschuldungsgrad	74
4.5.1.5.	Renditekennzahlen	75
4.5.1.5.1.	Eigenkapitalrentabilität	75
4.5.1.5.2.	Gesamtkapitalrentabilität	75
4.5.1.5.3.	Umsatzrentabilität / Return on Sales (RoS)	76
4.5.1.5.4.	Return on Investment (RoI)	76
4.5.2.	Marketing- und Vertriebskennzahlen	77
4.5.2.1.	Marktwachstum	77
4.5.2.2.	Umsatz	78
4.5.2.2.1.	Umsatzstruktur	78
4.5.2.2.2.	Umsatzentwicklung	78
4.5.2.3.	Marktanteil	78
4.5.2.3.1.	Absoluter Marktanteil	78
4.5.2.3.2.	Relativer Marktanteil	78

4.5.2.4. Kundenstruktur	79
4.5.2.5. Preisindex	80
4.5.3. Personalkennzahlen	80
4.5.3.1. Beschäftigungsgrad	80
4.5.3.2. Durchschnittlicher Personalaufwand	80
4.5.3.3. Personalintensität	81
4.5.3.4. Anwesenheit	81
4.5.3.4.1. Fehlzeitenquote	81
4.5.3.4.2. Krankenquote	81
4.5.3.5. Fluktuationsrate	82
4.6. Kennzahlensysteme in der Praxis	83
4.6.1. Du Pont System of Financial Control	83
4.6.2. ZVEI - Kennzahlensystem	85
4.6.3. Profit-Impact of Market Strategies (PIMS)	87
4.6.4. Balanced Scorecard	89
4.6.4.1. Entstehung der Balanced Scorecard	89
4.6.4.2. Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	90
4.6.4.2.1. Finanzwirtschaftliche Perspektive	90
4.6.4.2.2. Kundenperspektive	90
4.6.4.2.3. Prozessperspektive	91
4.6.4.2.4. Lern- und Entwicklungsperspektive	91
4.6.4.3. Bewertung der Balance Scorecard	92
4.7. Fazit	93
<b>5. Lösungen</b>	<b>96</b>
5.1. Lösungen zu Kapitel 1:	96
5.2. Lösungen zu Kapitel 5:	97
5.3. Lösungen zu Kapitel 6:	98
<b>6. Controlling Grundbegriffe und Konzepte</b>	<b>102</b>
6.1. Controllingkonzepte	102
6.2. Strategisches versus operatives Controlling	105

<b>7. Kennzahlen und Indikatoren</b>	<b>110</b>
7.1. Kennzahlen	110
7.2. Kennzahlensysteme	113
7.3. Indikatoren	117
<b>8. Strategisches und operatives Controlling</b>	<b>119</b>
8.1. Strategisches Controlling	119
8.1.1. Unternehmenskulturanalyse	124
8.1.2. Kernkompetenzanalyse	125
8.1.3. Six-Sigma-Analyse	127
8.1.4. Lebenszyklusanalyse	127
8.1.5. ABC-Analyse	129
8.1.6. Konkurrenzanalyse	131
8.1.7. GAP - Analyse	132
8.1.8. Balanced Scorecard	133
8.2. Operatives Controlling	135
8.2.1. Kosten- und Erlösrechnung	135
8.2.2. Kostenartenrechnung	137
8.2.3. Gemeinkostencontrolling	138
8.2.4. Produktkostencontrolling	138
8.2.5. Vertriebscontrolling	139
8.3. Fragen zu Kapitel 11	141
<b>9. Quellen- und Literaturverzeichnis</b>	<b>148</b>