

Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung

Preißler / Preißler

5. Auflage 2026
ISBN 978-3-8006-7756-6
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Vahlens Kurzlehrbücher


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung

von

Peter R. Preißler

Gerald J. Preißler

5., vollständig aktualisierte, überarbeitete
und ergänzte Auflage

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 7756 6

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Umschlag: Druckerei C.H.Beck Nördlingen
Bildnachweis: © toonsteb – depositphotos.com

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlofrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort

Die Kosten- und Leistungsrechnung zählt zu den wichtigsten Instrumenten im Controlling. Fundierte, praxisorientierte Kenntnisse der entscheidungsorientierten Kosten- und Leistungsrechnung sind unverzichtbar, um die Rolle des Controllers als Berater und betriebswirtschaftlichen Gewissens des operativen und strategischen Managements wirksam auszufüllen.

Der Band „Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung“ wird den Bedürfnissen von Praxis und Theorie gleichermaßen gerecht. Vorhandenes Wissen wird intensiviert und aktiviert. Gleichzeitig soll neues Wissen auf der Basis eines effektiven Selbststudiums vermittelt werden. Es werden wissenschaftliche Ansätze berücksichtigt, aber vor allem der Blick auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmenspraxis steht im Vordergrund. Die Zielgruppen, die angesprochen werden sollen, setzen sich sowohl aus Praktikern als auch aus Studierenden der Wirtschaftswissenschaften und all jenen Studienrichtungen zusammen, die heute mittelbar oder unmittelbar mit dem Controlling und der Kosten- und Leistungsrechnung zu tun haben.

Das didaktische Grundkonzept dieses Buches baut auf der Erkenntnis auf, dass durch Wechsel zwischen zielorientierter Lehrstoffvermittlung und darauf aufbauenden Tests, Fallstudien, Aufgaben und Übungen (vor allem auch auf der Grundlage des Multiple Choice-Verfahrens) in verhältnismäßig kurzer Zeit auch komplexe Wissensgebiete vermittelt werden können. Deshalb erfolgte die Aufgliederung des Lehrinhaltes zunächst in Lehrabschnitte gemäß dem speziellen Informationsbedürfnis des angesprochenen Adressatenkreises. Diesen folgen jeweils Übungen und Aufgaben, die sowohl der Wissensvermittlung als auch der Lernerfolgskontrolle dienen. Komplexere Sachverhalte werden durch Beispiele aus der täglichen Praxis verdeutlicht und die Gesamtzusammenhänge durch ergänzende Abbildungen veranschaulicht.

In dieser vollständig überarbeiteten und ergänzten 5. Auflage haben wir aktuelle Entwicklungen umfassend berücksichtigt, die das Controlling und die Kosten- und Leistungsrechnung vor großen Herausforderungen stellen. Dazu gehören unter anderem veränderte Wertschöpfungsprozesse, erheblicher Kostendruck, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI), Nachhaltigkeitsmanagement und zunehmende regulatorische Anforderungen.

Wir hoffen, es ist gelungen, ein interessantes, vor allem aktuelles und praxisorientiertes Buch zu schreiben – ein Buch, das zeigt, dass jedes Unternehmen die begleitende Unterstützung der Kosten- und Leistungsrechnung benötigt. Vor allem soll verdeutlicht werden, dass Unternehmen, die auf eine aussagefähige Kosten- und Leistungsrechnung nicht zurückgreifen können, auf die wichtigste unternehmerische Entscheidungsbasis verzichten. Auf kostenrechnerische Absicherungen von Entscheidungen kann kein Unternehmen verzichten.

Hinweis: Einige Textabschnitte dieses Buches wurden entnommen aus Preißler, P.: Controlling, 16. Auflage, München 2025 und Preißler, G./Preißler, P. (2025): Controlling-Basiswissen, 3. Auflage, München 2025.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Eingangstest	XIX
1 Einführung.....	1
1.1 Notwendigkeit der entscheidungsorientierten Kosten- und Leistungsrechnung	1
1.2 Funktionen und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	3
1.3 Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung	5
1.4 Verrechnungsmethoden in der Kosten- und Leistungsrechnung	10
1.5 Innovative Technologien und KI in der Kosten- und Leistungsrechnung	12
1.6 Rechtliche Vorgaben an die Kosten- und Leistungsrechnung	14
1.7 Übungen und Tests	17
2 Kostenarten- Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung als Basis jeder Kosten- und Leistungsrechnung	21
2.1 Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung im Überblick	21
2.2 Die entscheidungsorientierte Kostenartenrechnung	23
2.2.1 Der Kostenbegriff	24
2.2.2 Der Leistungsbegriff	25
2.2.3 Beziehungen zwischen Aufwand und Kosten	26
2.2.3.1 Neutraler Aufwand	27
2.2.3.2 Von den Kosten wesensverschiedene Aufwendungen	28
2.2.3.3 Von den Kosten verrechnungsmäßig verschiedene Aufwendungen	28
2.2.3.4 Zweckaufwand bzw. Grundkosten	29
2.2.3.5 Kalkulatorische Kosten (Zusatz- und Anderskosten)	30
2.2.3.6 Warum sollten in der Kosten- und Leistungsrechnung kalkulatorische Kosten zu berücksichtigt werden?	32
2.2.3.7 Beziehungen zwischen Ertrag und Leistung	33
2.2.4 Gliederung der Kostenarten	34
2.2.4.1 Gliederung nach Art des Verzehr von Produktionsfaktoren .	34
2.2.4.2 Gliederung der Kosten nach der Zuordenbarkeit auf Kostenträger	36
2.2.4.3 Gliederung der Kostenarten nach sich ändernder Beschäftigung	41
2.2.4.4 Gliederung der Kostenarten nach dem Zeitbezug	60

2.2.4.5	Differenzierung nach der Liquiditätswirksamkeit	64
2.2.4.6	Praxishinweise zur Gliederung der Kostenarten	64
2.2.5	Kostenfunktion und Grenzkosten	65
2.3	Die entscheidungsorientierte Kostenstellenrechnung	67
2.3.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	67
2.3.2	Zweckmäßige Kostenstellengliederung	67
2.3.2.1	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen	68
2.3.2.2	Detaillierungsgrad der Kostenstellenbildung	69
2.3.2.3	Arten von Kostenstellen	70
2.3.2.4	Der Kostenstellenplan in der Praxis	72
2.3.3	Aufgaben, Formen und Ablauforganisation der Kostenstellenrechnung	74
2.3.4	Primärkostenverrechnung	79
2.3.5	Sekundärkostenverrechnung/innerbetriebliche Leistungsverrechnung	83
2.3.6	Ermittlung von Gemeinkostenzuschlägen	90
2.3.7	Ermittlung von Kostenüber- oder -unterdeckungen	93
2.3.8	Kostenstellenspezifische Kennzahlen	94
2.3.9	Praxishinweise zur Kostenstellenrechnung	95
2.4	Die entscheidungsorientierte Kostenträgerrechnung	95
2.4.1	Kostenträger	96
2.4.2	Kostenträgerstückrechnung und Kostenträgerzeitrechnung	98
2.4.3	Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung)	99
2.4.3.1	Zeitliche Abfolge und Gruppierungen der Kostenträgerzeitrechnung	99
2.4.3.2	Gliederung und Form der Kostenträgerzeitrechnung	100
2.4.4	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	102
2.4.4.1	Methoden der Kostenträgerstückrechnung	103
2.4.4.2	Kalkulationszeitpunkte (Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation)	103
2.5	Exkurs: Kostenrechnung in Forschung und Entwicklung	104
2.5.1	Aufbau der Kostenrechnung im F&E-Bereich	105
2.5.2	Kostenartenrechnung	106
2.5.3	Kostenstellenrechnung	107
2.5.4	Kostenträgerrechnung	108
2.6	Übungen und Tests	109
3	Warum die Vollkostenrechnung bei der Entscheidungsfindung in der Praxis versagt	117
3.1	Die Problematik der Vollkostenrechnung	117
3.1.1	Fehler der Zuschlagskalkulation	117
3.1.2	Verzerrte Darstellung der Kostenstrukturen	122
3.2	Ansätze zur Verbesserung der Vollkostenrechnung	123
3.2.1	Maschinensatzkalkulation	123

3.2.2	Zuschlagskalkulation auf Basis von Verrechnungssätzen (Bezugsgrößenkalkulation)	130
3.2.3	Zusammenfassung: Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler der Vollkostenrechnung	132
3.3	Übungen und Tests	133
4	Teilkostenrechnung als Voraussetzung für eine entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung	137
4.1	Wahl des Kostenrechnungsverfahrens	137
4.2	Unterschiede zwischen Voll- und Teilkostenrechnung	138
4.3	Deckungsbeiträge als zentrale Kennzahlen der Teilkostenrechnung	141
4.3.1	Absolute und relative Deckungsbeiträge	148
4.3.2	Spezifische Deckungsbeiträge	150
4.4	Grenzkostenrechnung oder Einzelkostenrechnung?	153
4.5	Praktische Anwendung der Grenzkostenrechnung	159
4.6	Praktische Anwendung der Einzelkostenrechnung	170
4.7	Übungen und Tests	172
5	Operative, strategische Entscheidungen und Schwachstellenanalysen mit Hilfe der Teilkostenrechnung	179
5.1	Ermittlung des Gewinnschwellenpunktes/Break-Even-Analysen/ Cost Volume Analysis	179
5.2	Planung von Verkaufspreisen mit Iso-Deckungsbeitragskurven	190
5.3	Die Hebelwirkung des Preises, der variablen Kosten und des Absatzes (Operating Leverage)	192
5.4	Preis- und Konditionenpolitik	194
5.5	Ermittlung und Analyse von Preisuntergrenzen und Beschaffungspreisobergrenzen	200
5.6	Eigenfertigung oder Fremdbezug/Make-or-Buy/Outsourcing	209
5.7	Produkt- und Auftragsanalysen	221
5.8	Vertriebsanalysen	227
5.9	Kundenrentabilitätsanalysen	234
5.10	Absicherung von Investitionsentscheidungen	240
5.11	Übungen und Tests	243
6	Prozesskostenrechnung	253
6.1	Bedeutung und Aufgaben der Prozesskostenrechnung	255
6.2	Ablauforganisation der Prozesskostenrechnung	258
6.2.1	Vorbereitende Maßnahmen	258
6.2.2	Prozessanalyse	259
6.2.3	Prozesskosten	263

X Inhaltsverzeichnis

6.2.4	Leistungsmengeninduzierte (lmi) und leistungsmengeneutrale (lmn) Prozesse	264
6.2.5	Festlegung der Kostentreiber	265
6.2.6	Ermittlung der Prozesskostensätze	269
6.3	Umweltkostenorientierte Prozesskostenrechnung	274
6.4	Eignung der Prozesskostenrechnung in der Praxis	277
6.5	Übungen und Tests	282
7	Zielkostenrechnung (Target Costing) und Lebenszykluskostenrechnung (Life Cycle Costing)	287
7.1	Bedeutung der Zielkostenrechnung	287
7.2	Vorteile der Zielkostenrechnung	288
7.3	Ablauforganisation der Zielkostenrechnung	288
7.4	Zusammenhänge Zielkostenrechnung und Prozesskostenrechnung	291
7.5	Lebenszyklus-Kostenrechnung (Lifecycle Costing)	292
7.6	Übungen und Tests	294
8	Lösungen	297
8.1	Lösungen zum Eingangstest	297
8.2	Lösungen zum Kapitel 1	298
8.3	Lösungen zum Kapitel 2	302
8.4	Lösungen zum Kapitel 3	311
8.5	Lösungen zum Kapitel 4	313
8.6	Lösungen zum Kapitel 5	319
8.7	Lösungen zum Kapitel 6	326
8.8	Lösungen zum Kapitel 7	328
	Literaturhinweise	333
	Stichwortverzeichnis	337