



Flachschule Narrenhochburg
University of Denied Sciences

<https://www.prof-mueller.net/noteninflation>

Prof. Dr. Werner Müller

Kosten- und Leistungsrechnung

<https://www.prof-mueller.net/beruf/lehrveranstaltungen/kostenrechnung/>

17. System der
Teilkostenrechnung

System der Vollkostenrechnung

= planungsorientierte Methode / vollständige
Kostenüberwälzung

System der Vollkostenrechnung

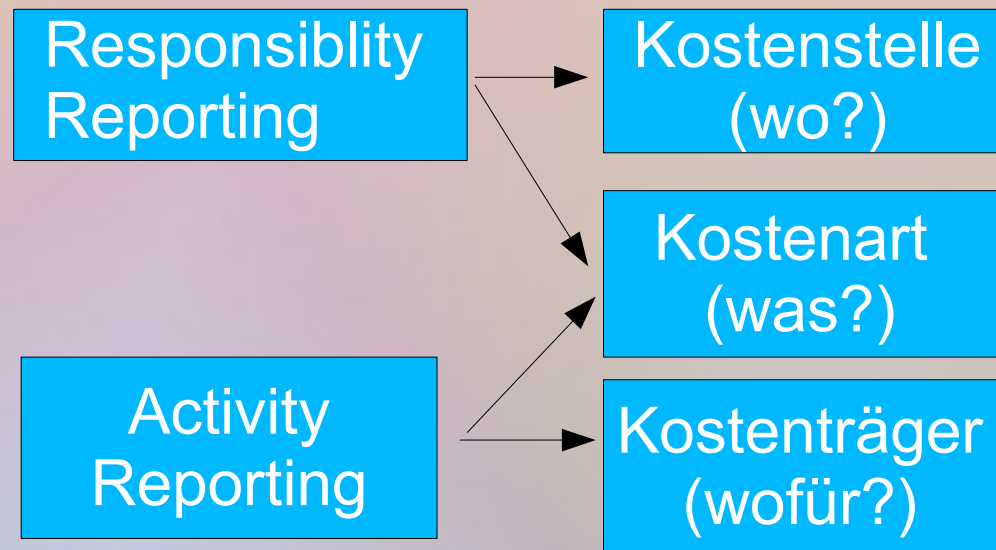
= planungsorientierte Methode / vollständige
Kostenüberwälzung

Responsibility
Reporting

Activity
Reporting

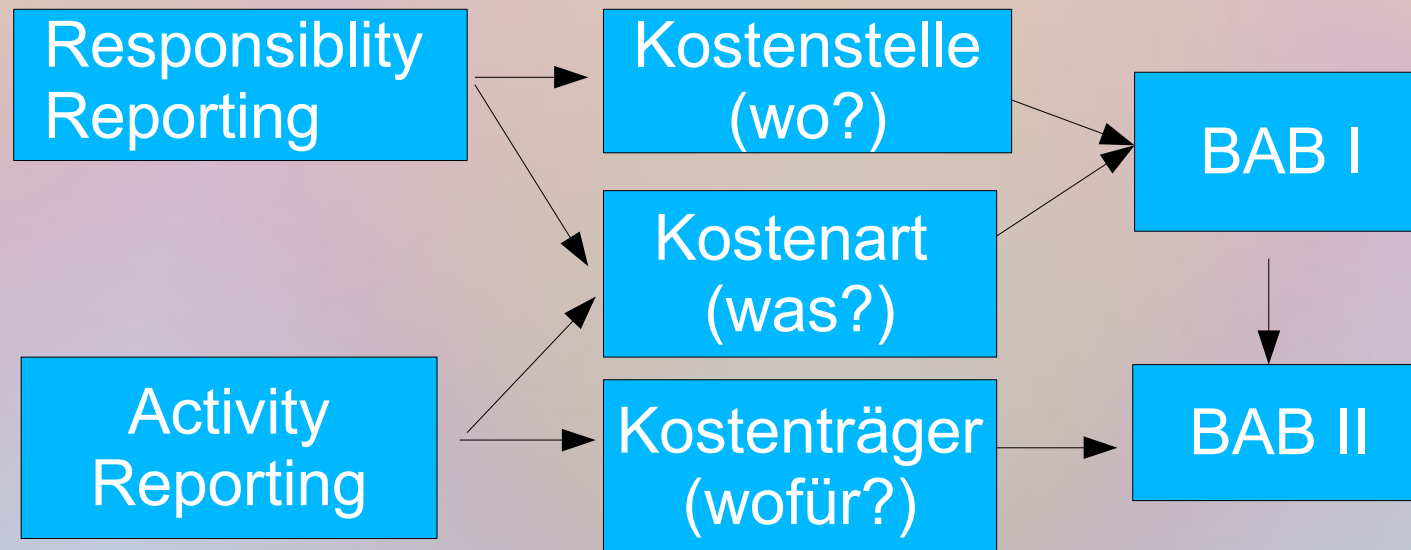
System der Vollkostenrechnung

= planungsorientierte Methode / vollständige
Kostenüberwälzung



System der Vollkostenrechnung

= planungsorientierte Methode / vollständige
Kostenüberwälzung



Typisierung der Kostenarten

- Verbrauchsgüterkostenarten
 - aufwandsgleiche / kalkulatorische Kosten
 - primäre / sekundäre Kosten
 - nach Kostenverhalten (fix / variabel)
 - Einzel- / Gemeinkosten
 - funktionale Kostenarten
- => mit einander kombinierbar

(siehe Kostentheorie)

Kostenverhalten

Zusammenhang zwischen Auslastungsgrad und Kostenhöhe:

proportionale Kosten:	1 : 1-Zusammenhang
degressive Kosten:	abnehmender Steigungsgrad
progressive Kosten:	zunehmender Steigungsgrad
S-förmige Kosten:	erst ab-, dann zunehmend
variable Kosten:	allgemeiner Zusammenhang
teilsfixe Kosten:	gemischte Kostenart
sprungfixe Kosten:	in Stufen steigend
fixe Kosten:	kein Zusammenhang

• (siehe Kostentheorie)

System der Teilkostenrechnung

= entscheidungsorientierte Methode

- grundlegende Fragen
(Kostenfunktion und Schnittpunkte)

System der Teilkostenrechnung

= entscheidungsorientierte Methode

- grundlegende Fragen
(Kostenfunktion und Schnittpunkte)
- Preispolitik
(Preisverhandlungen + anonyme Märkte)
- Produktpolitik (kurzfristige Erfolgsrechnung)
- Kapazitätsauslastung (Engpasssituationen)

Kritik an der Vollkostenrechnung

Beispiel:

Student benutzt Privat-PKW für Nebenjob

Kritik an der Vollkostenrechnung

Beispiel:

Student benutzt Privat-PKW für Nebenjob

bisher:

Fahrleist.:	10.000 km	Benzin:	1.200 €
Wartung:	350 €	Abschreibung:	2.000 €
Steuer:	150 €	Versicherung:	500 €
Kosten/Jahr:	4.200 €	Kosten/km:	42 Cent

systemimmanenter Fehler:

Chef erstattet nur 30 Cent bei zus. 5.000 km

Neu:

systemimmanenter Fehler:

Chef erstattet nur 30 Cent bei zus. 5.000 km

Neu:

Fahrleist.	15.000 km	Benzin:	1.800 €
Wartung:	525 €	Abschreibung:	2.000 €
Steuer:	150 €	Versicherung:	500 €
Kosten/Jahr:	4.975 €	Kosten/km:	33 Cent

systemimmanenter Fehler:

Chef erstattet nur 30 Cent bei zus. 5.000 km

Neu:

Fahrleist.	15.000 km	Benzin:	1.800 €
Wartung:	525 €	Abschreibung:	2.000 €
Steuer:	150 €	Versicherung:	500 €
Kosten/Jahr:	4.975 €	Kosten/km:	33 Cent

Der Fahrkostenerstattung von 1.500 € stehen nur Mehrkosten von 775 € gegenüber!

Kritikpunkte:

- falsche Preispolitik:

+ Nachfrage → - Stückkosten → - Preise

VWL: + Nachfrage → + Preise

Kritikpunkte:

- falsche Preispolitik:

+ Nachfrage → - Stückkosten → - Preise

VWL: + Nachfrage → + Preise

- falsche Produktpolitik

VKR will Verlust-Produkte aufgeben

auch Verlust-Produkte decken Fixkosten

Kritikpunkte:

- falsche Preispolitik:

+ Nachfrage → - Stückkosten → - Preise

VWL: + Nachfrage → + Preise

- falsche Produktpolitik

VKR will Verlust-Produkte aufgeben

auch Verlust-Produkte decken Fixkosten

- Scheingenauigkeit

teilweise willkürliche Annahmen

andere Annahmen → andere Verteilung

falsche Preispolitik

- Preise ergeben sich aus Angebot und Nachfrage
- Kosten der Anbieter sind kein Argument für Käufer
- Anbieter nehmen, was der Markt hergibt

falsche Preispolitik

- Preise ergeben sich aus Angebot und Nachfrage
- Kosten der Anbieter sind kein Argument für Käufer
- Anbieter nehmen, was der Markt hergibt
- Kosten interessieren nur im Grenzbereich
=> dann aber Grenzkosten

langfristig / kurzfristig ?

falsche Produktpolitik

- unterstellte Produktpolitik: Gewinnbringer fördern, von Verlustbringern trennen!
- Produkteliminierung verursacht freie Kapazitäten
→ Leerkosten (nicht gedeckte Fixkosten)

falsche Produktpolitik

- unterstellte Produktpolitik: Gewinnbringer fördern, von Verlustbringern trennen!
- Produkteliminierung verursacht freie Kapazitäten
→ Leerkosten (nicht gedeckte Fixkosten)
- Entscheidungsrelevant wären angemessen positive Deckungsbeiträge

Verlustbringer langfristig durch Nachfolgeprodukt ersetzen → Verlustbringer erkennen!

Scheingenauigkeit

- ggf. willkürliche Zuordnungen von Prozessen zu verschiedenen Kostenstellen denkbar
- bei unterschiedlichen Szenarien unterschiedlich hohe Gemeinkostensätze + Selbstkosten

Scheingenauigkeit

- ggf. willkürliche Zuordnungen von Prozessen zu verschiedenen Kostenstellen denkbar
- bei unterschiedlichen Szenarien unterschiedlich hohe Gemeinkostensätze + Selbstkosten
- keine richtigen Kosten

nicht die absolute Höhe der Kosten interessiert, sondern die Veränderungen und Abweichungen

Antworten an die Kritiker:

- falsche Preispolitik ?

langfristig führt steigende Nachfrage zu sinkenden Preisen (siehe Computer, Handy)

Antworten an die Kritiker:

- falsche Preispolitik ?

langfristig führt steigende Nachfrage zu sinkenden Preisen (siehe Computer, Handy)

- falsche Produktpolitik ?

ist langsamer Tod besser als schneller Tod?
Überleben ist noch besser!

Antworten an die Kritiker:

- falsche Preispolitik ?

langfristig führt steigende Nachfrage zu sinkenden Preisen (siehe Computer, Handy)

- falsche Produktpolitik ?

ist langsamer Tod besser als schneller Tod?
Überleben ist noch besser!

- Scheingenauigkeit ?

Die VKR bemüht sich um genaue Daten,
die TKR verzichtet darauf!

Symbole

- Umsatz der Periode U
- Kosten der Periode K

Symbole

- Umsatz der Periode U
- Kosten der Periode K
- Fixkosten der Periode K_f
- variable Kosten der Periode K_v
- variable Stückkosten k_v

Symbole

- Umsatz der Periode U
- Kosten der Periode K
- Fixkosten der Periode K_f
- variable Kosten der Periode K_v
- variable Stückkosten k_v
- Auslastung(sgrad) X
- Gewinnschwelle X_{BEP}

Symbole und Formeln

- Preis p
- Deckungsbeitrag DB (... pro Stück = db)

Symbole und Formeln

- Preis p
- Deckungsbeitrag DB (... pro Stück = db)
- Kosten $K = X \cdot k_v + K_f$
- Gewinn $G = X \cdot (p - k_v) - K_f$
- Gewinnschwelle $X_{BEP} = K_f : (p - k_v)$

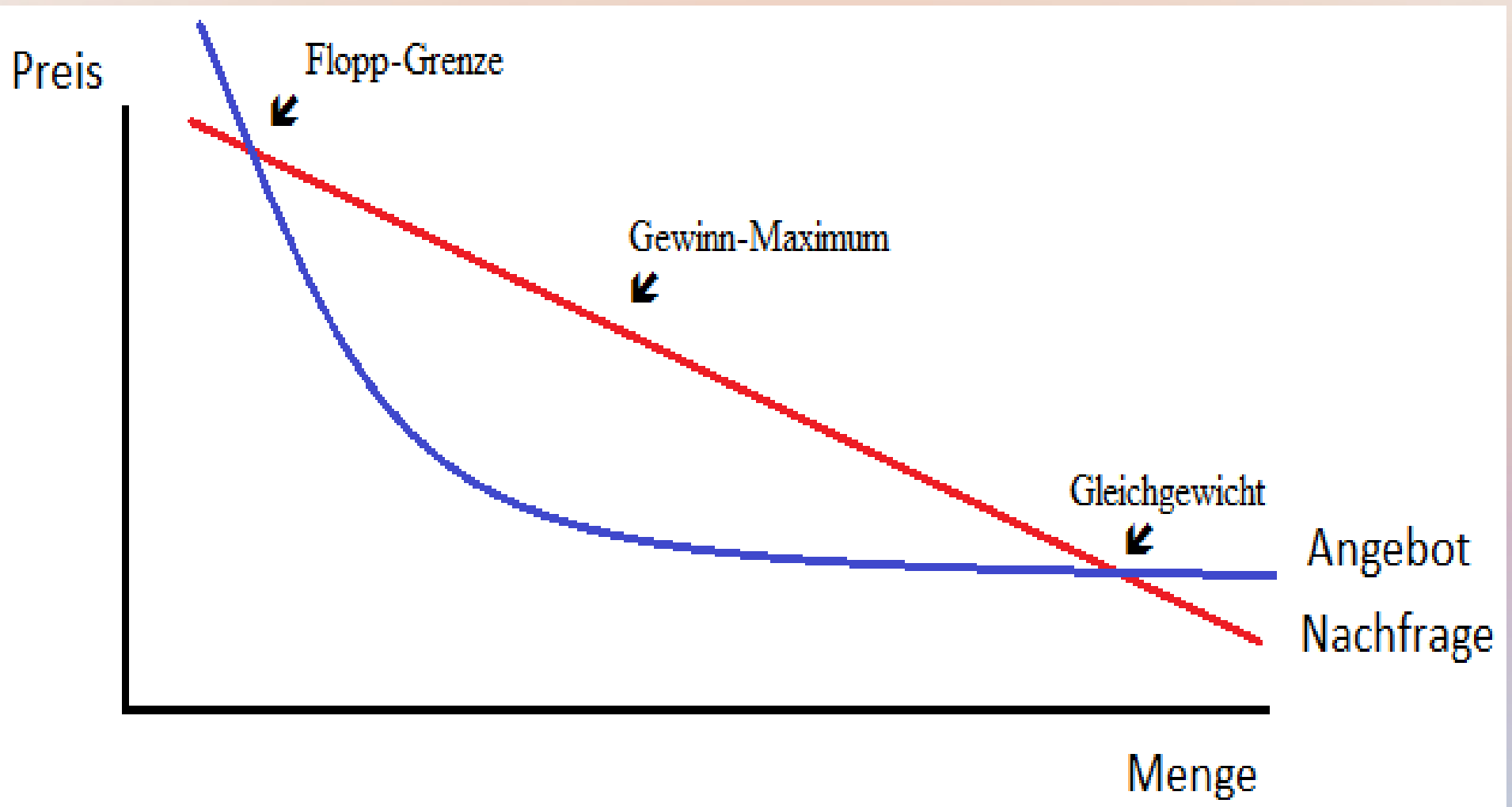
Symbole und Formeln

- Preis p
- Deckungsbeitrag DB (... pro Stück = db)
- Kosten $K = X \cdot k_v + K_f$
- Gewinn $G = X \cdot (p - k_v) - K_f$
- Gewinnschwelle $X_{BEP} = K_f : (p - k_v)$
- vereinfachende Annahme:
nur proportionale und absolut fixe Kosten

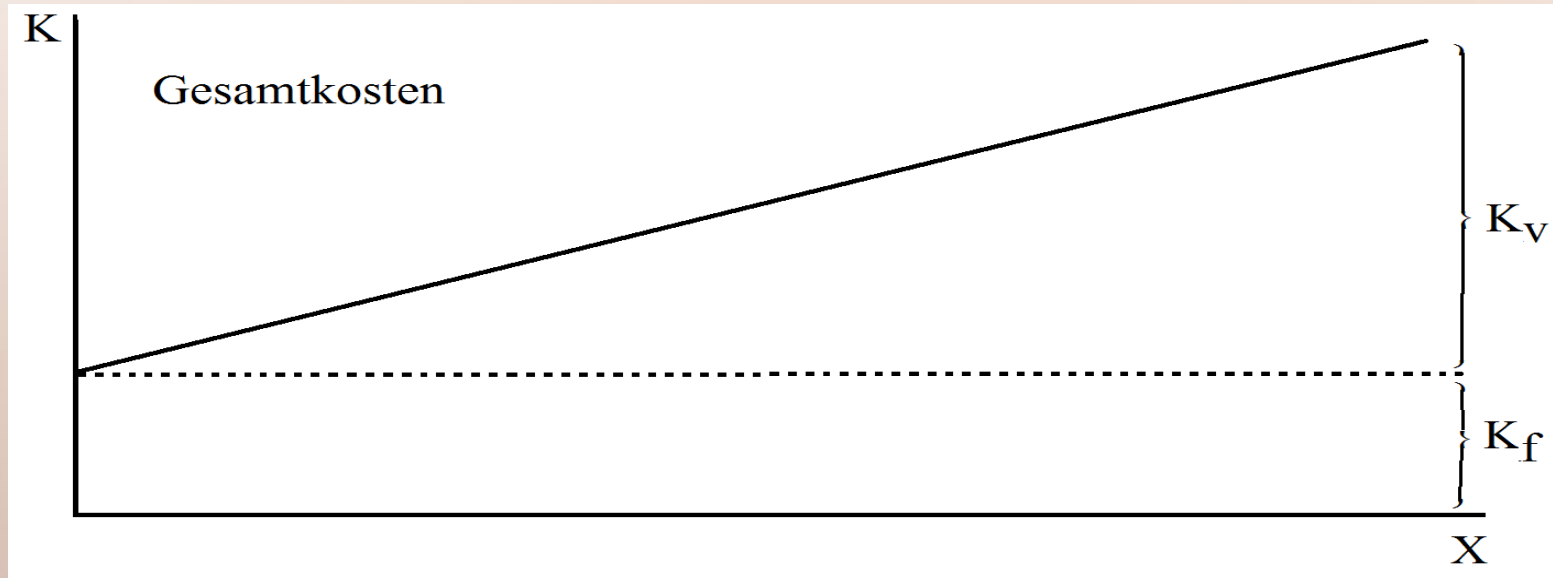
Vereinfachungen

- nur proportionale und absolut fixe Kosten
- Preis (p) ist immer gleich
- $db = (p - k_v)$

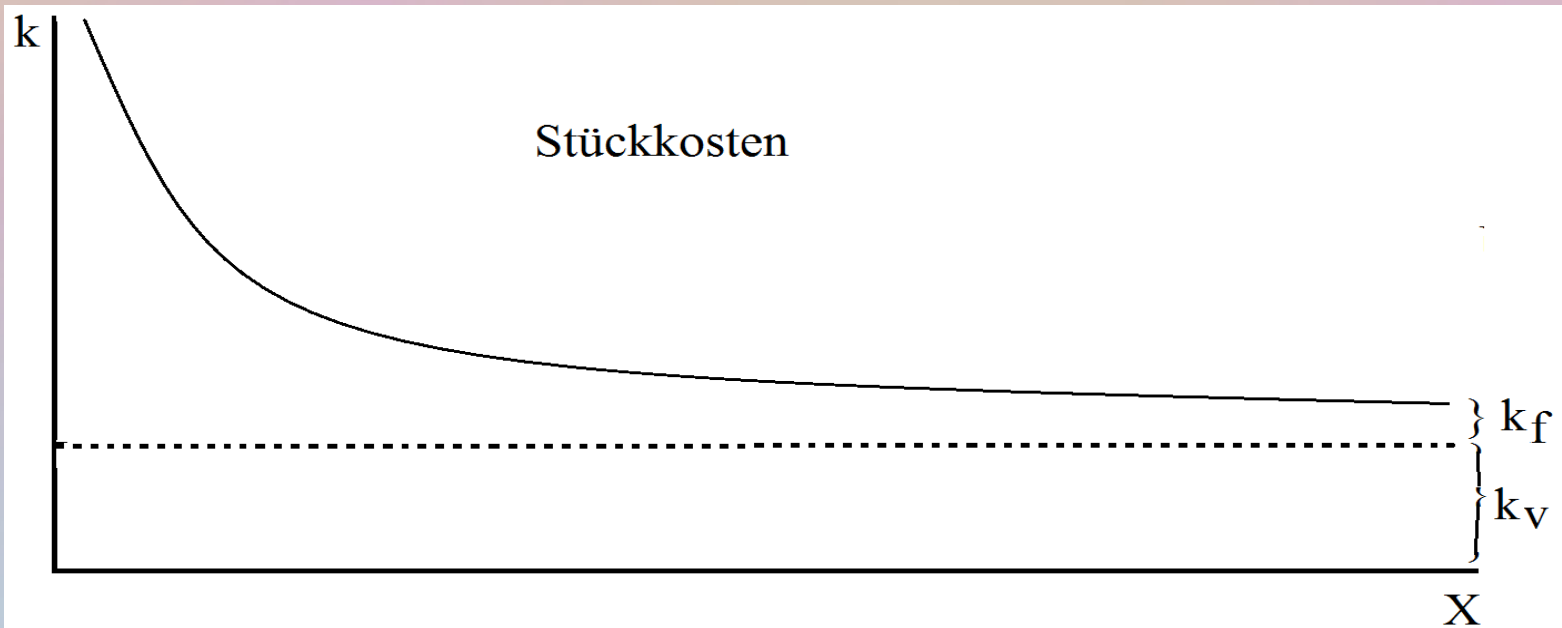
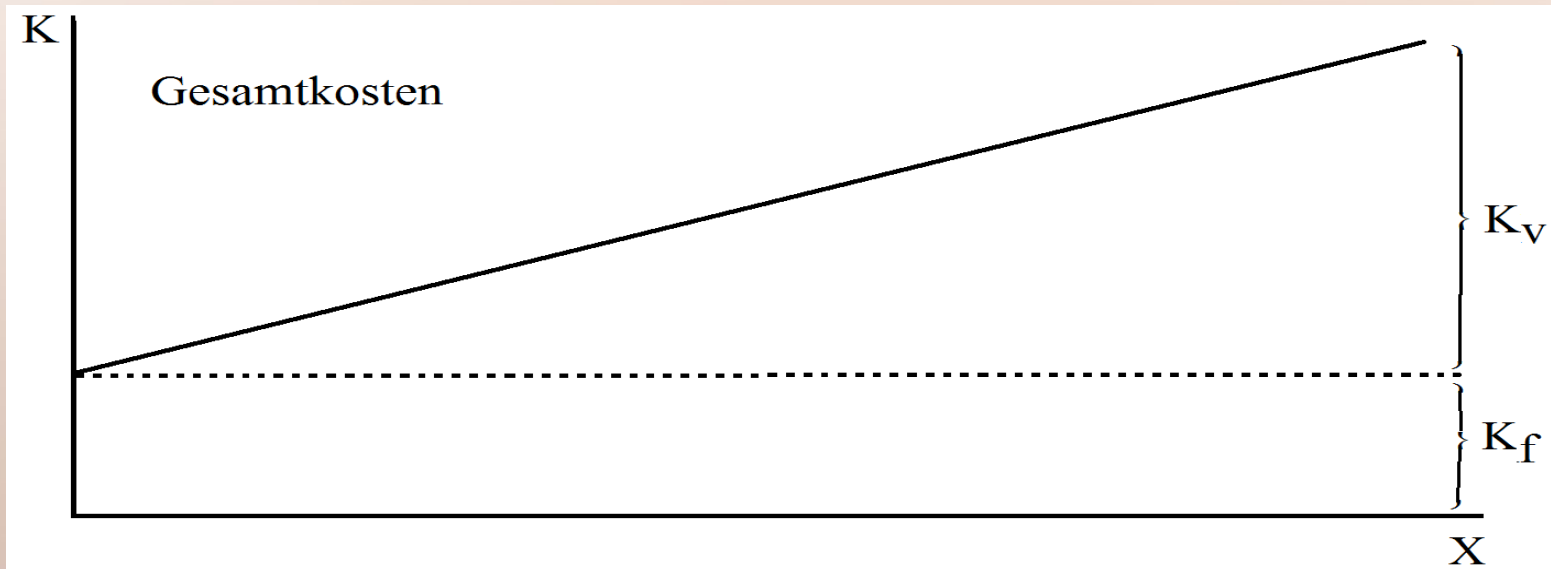
Angebot und Nachfrage auf oligopolistischen Märkten



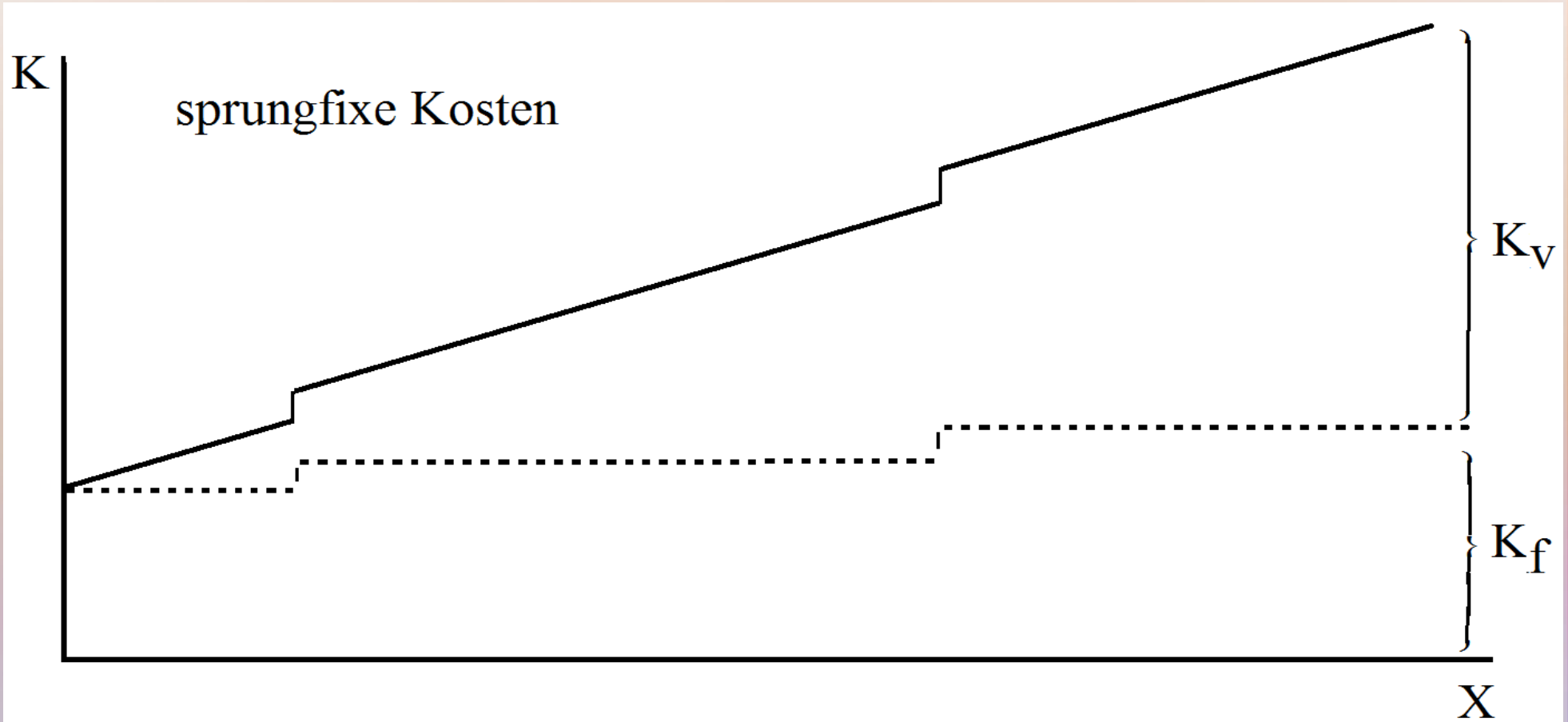
Kostenverhalten



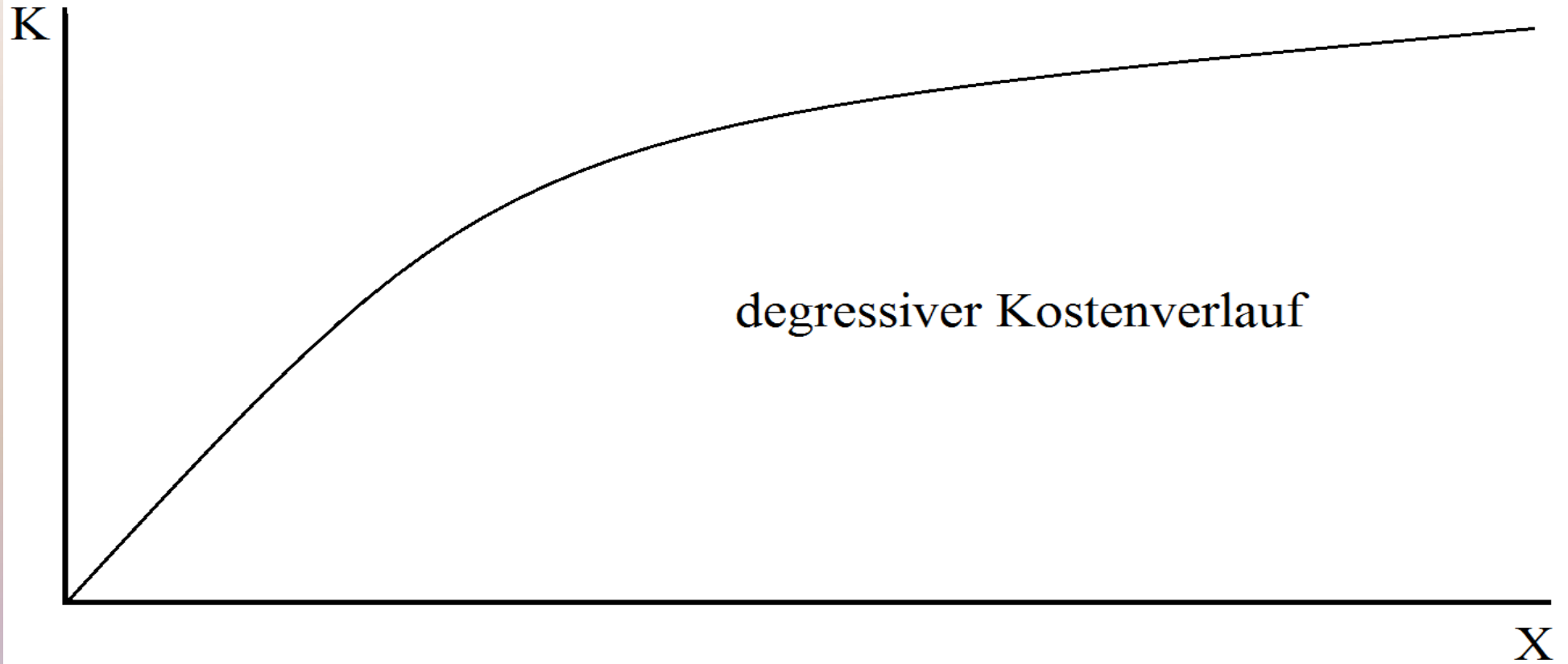
Kostenverhalten



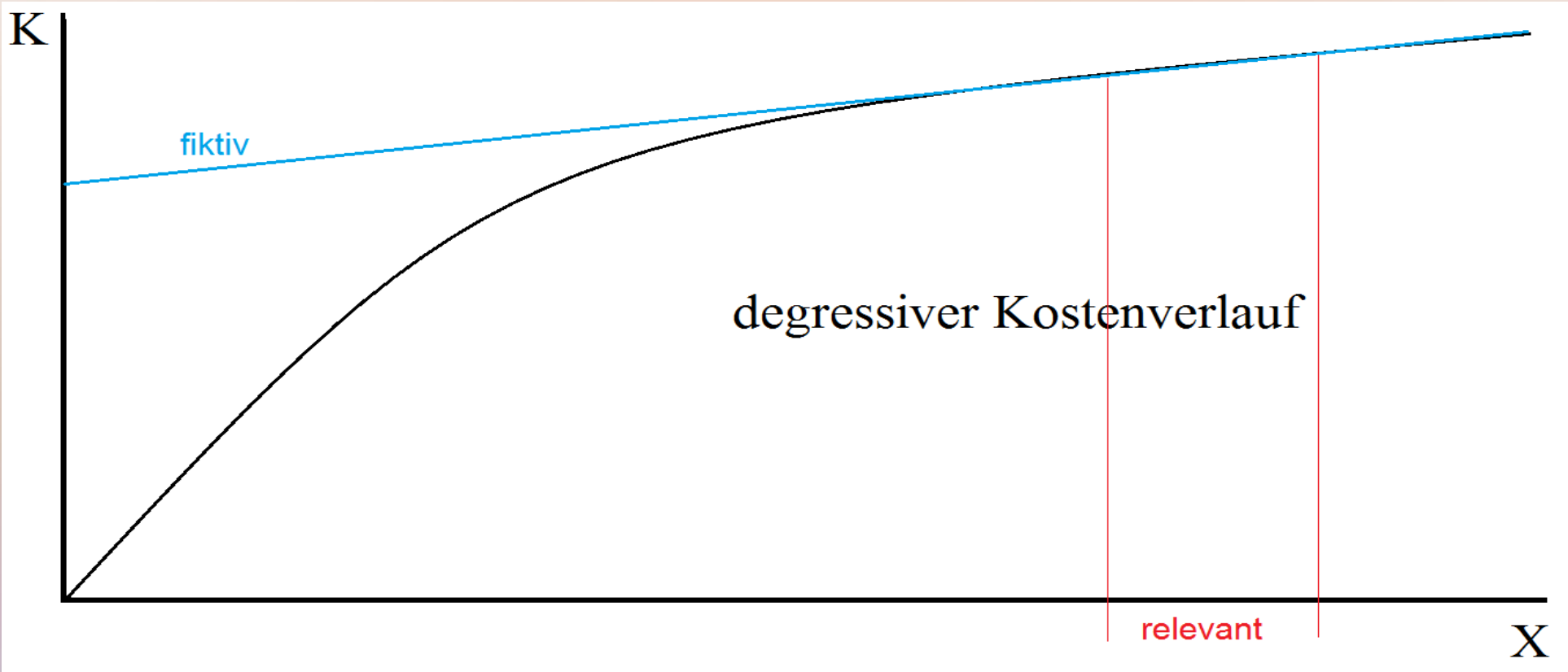
Kostenverhalten



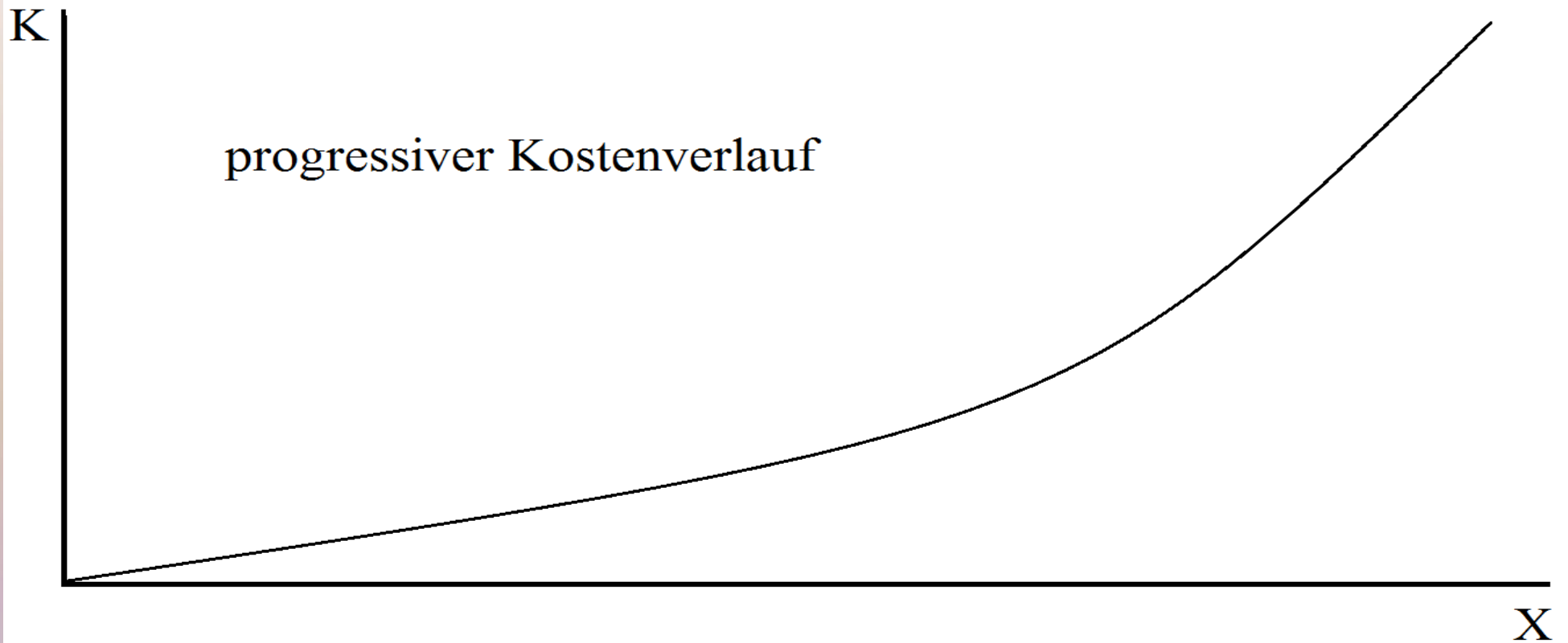
Kostenverhalten



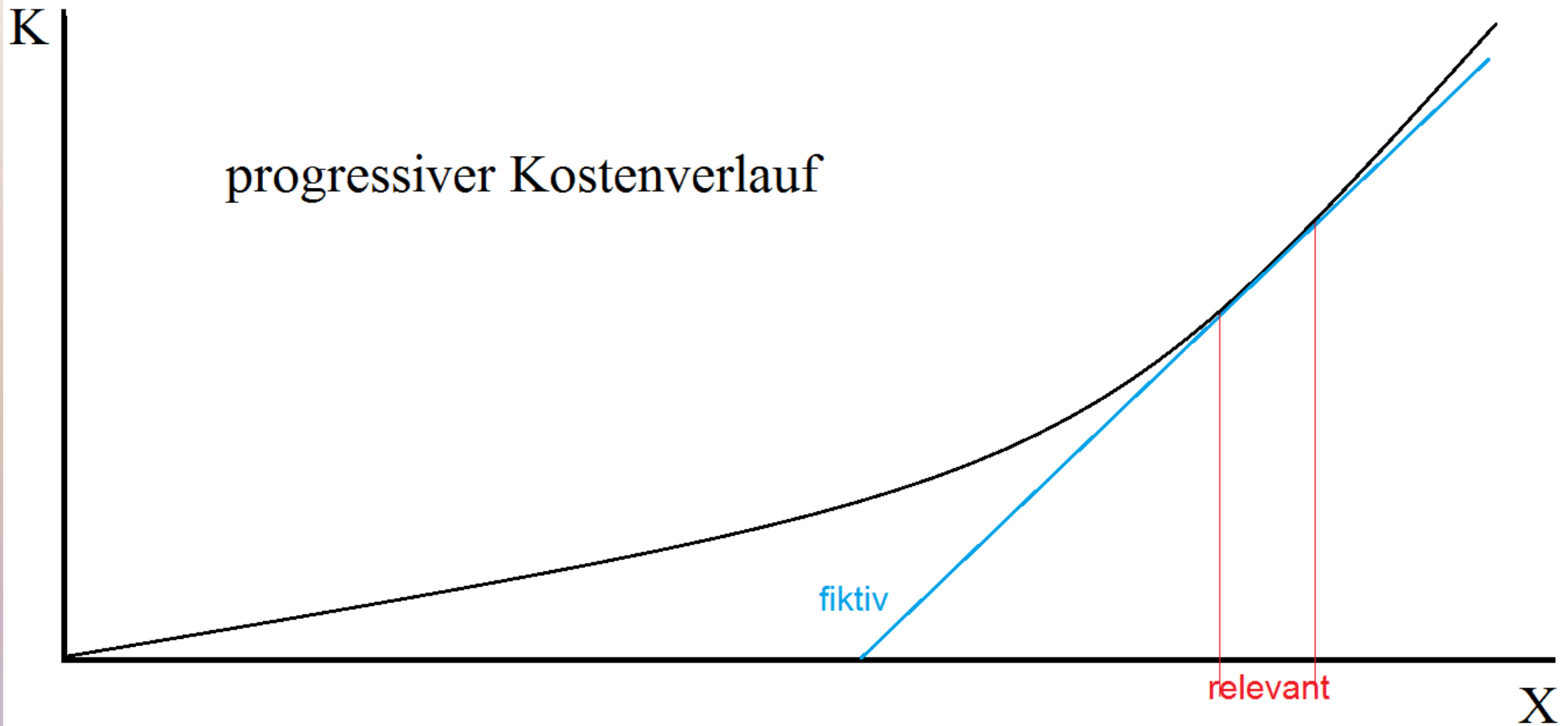
Kostenverhalten



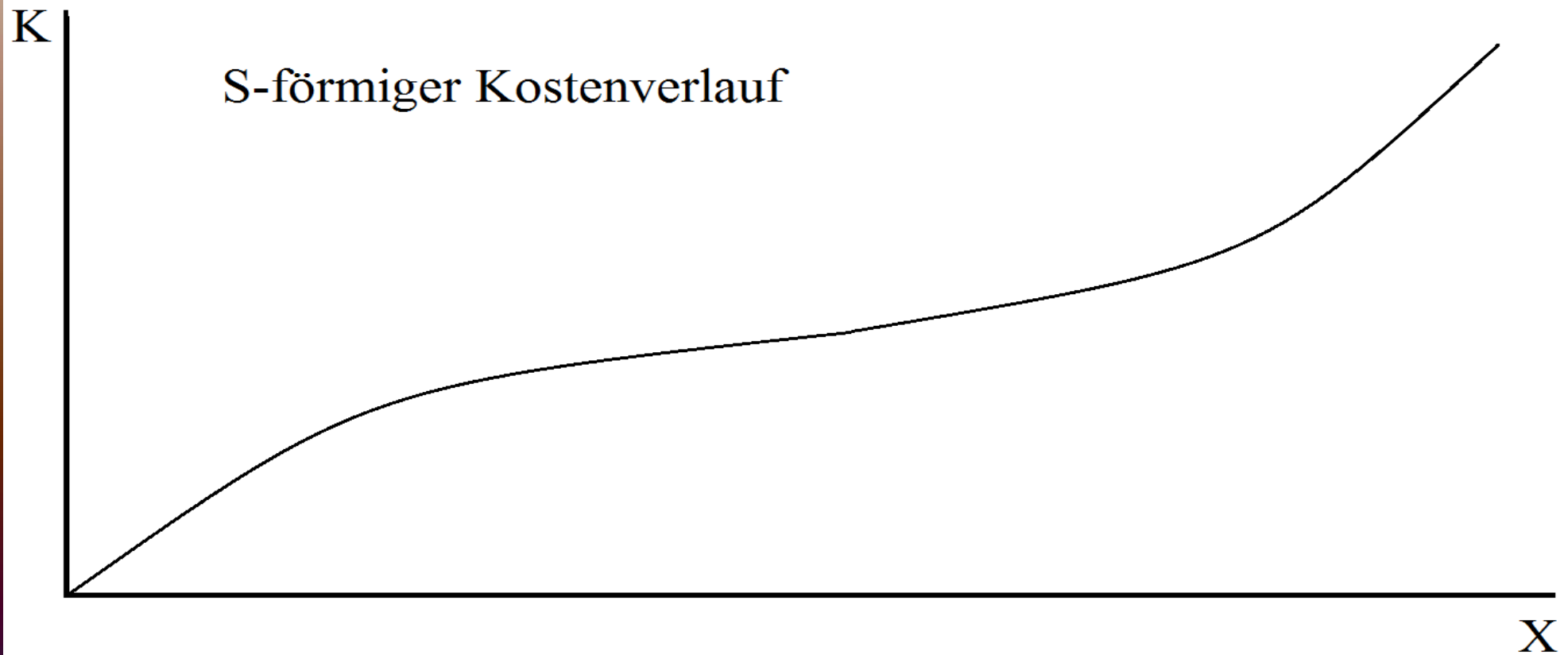
Kostenverhalten



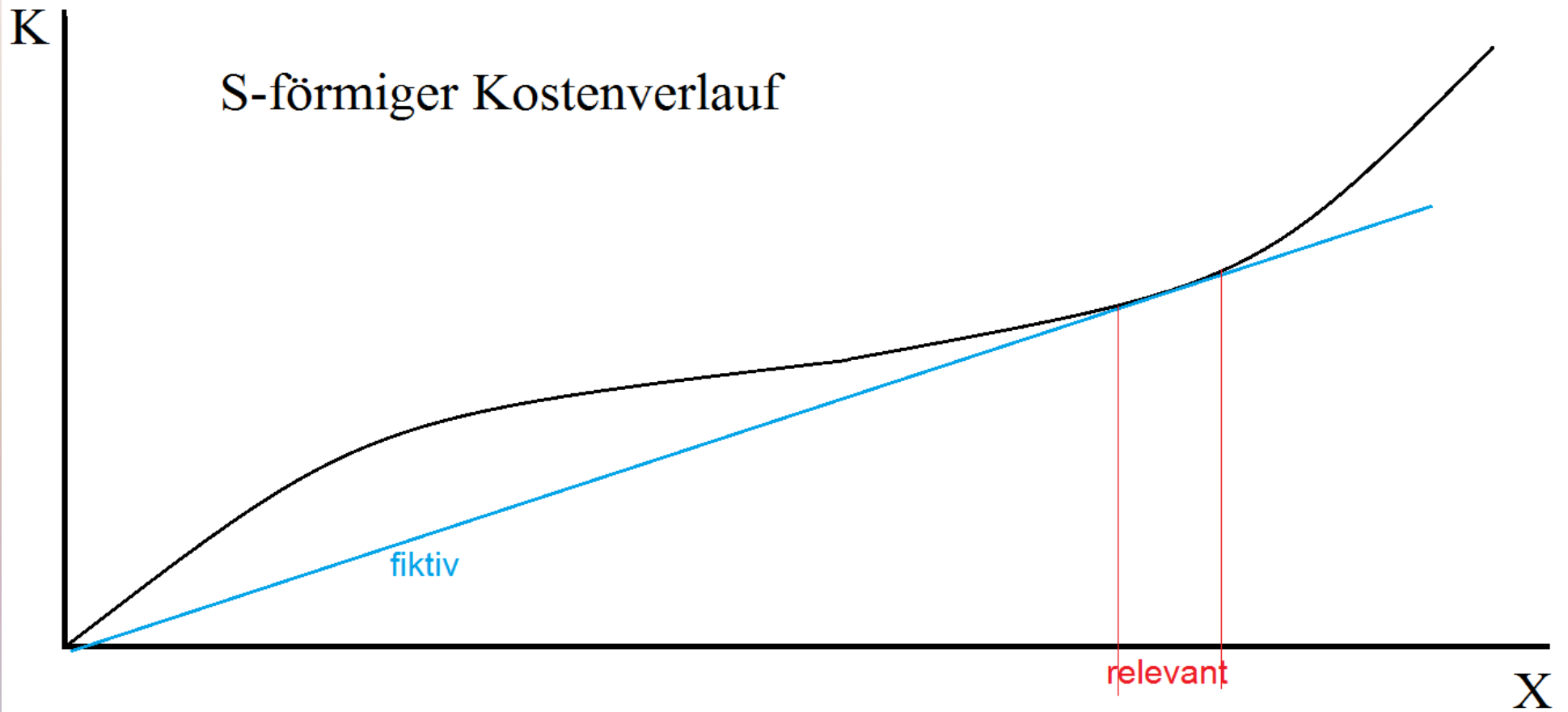
Kostenverhalten



Kostenverhalten



Kostenverhalten



Anmerkungen:

- In der Praxis interessiert nicht die gesamte Kostenfunktion zwischen 0 % und 110 % (etwas Überlastung ist möglich), sondern nur ein relevanter Bereich (z.B. 90-100 %).
=> vereinfachende Annahme: linearer Kostenverlauf

Anmerkungen:

- In der Praxis interessiert nicht die gesamte Kostenfunktion zwischen 0 % und 110 % (etwas Überlastung ist möglich), sondern nur ein relevanter Bereich (z.B. 90-100 %).
=> vereinfachende Annahme: linearer Kostenverlauf
- Es ist zwischen Bewegungen auf der Funktion und Verschiebungen der Funktion zu unterscheiden. Fixkosten reagieren nicht auf Änderungen des Beschäftigungsgrad; bei Fixkosten kann man aber rationalisieren und Fixkostengüter können teurer werden!
- Risiko von Fehlinterpretationen

Deckungsbeitrag

Umsatz

- variable Kosten

= Deckungsbeitrag

- Fixkosten

= Gewinn

Deckungsbeitrag

Umsatz

- variable Kosten

= Deckungsbeitrag

- Fixkosten

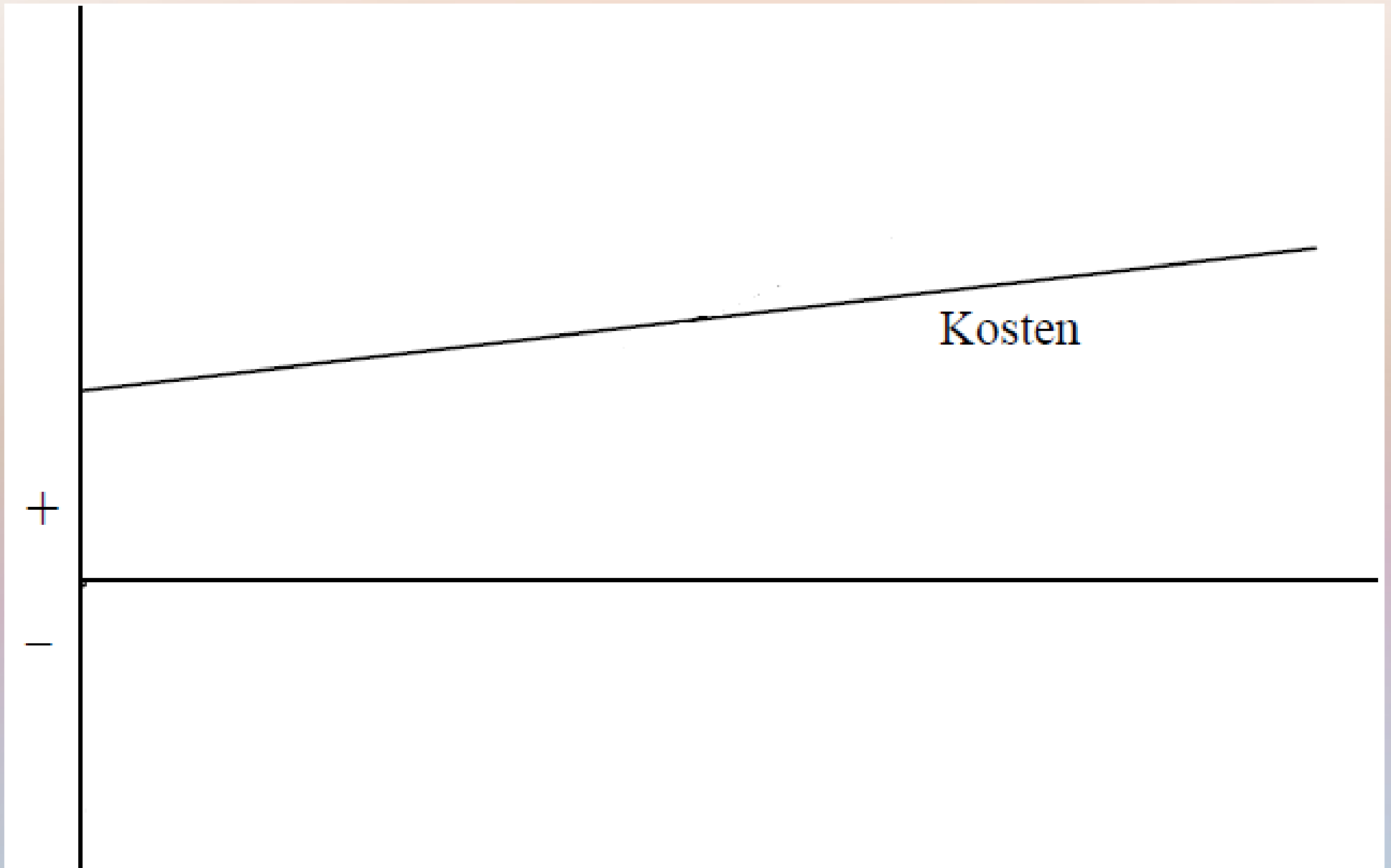
= Gewinn

im Zeitablauf:

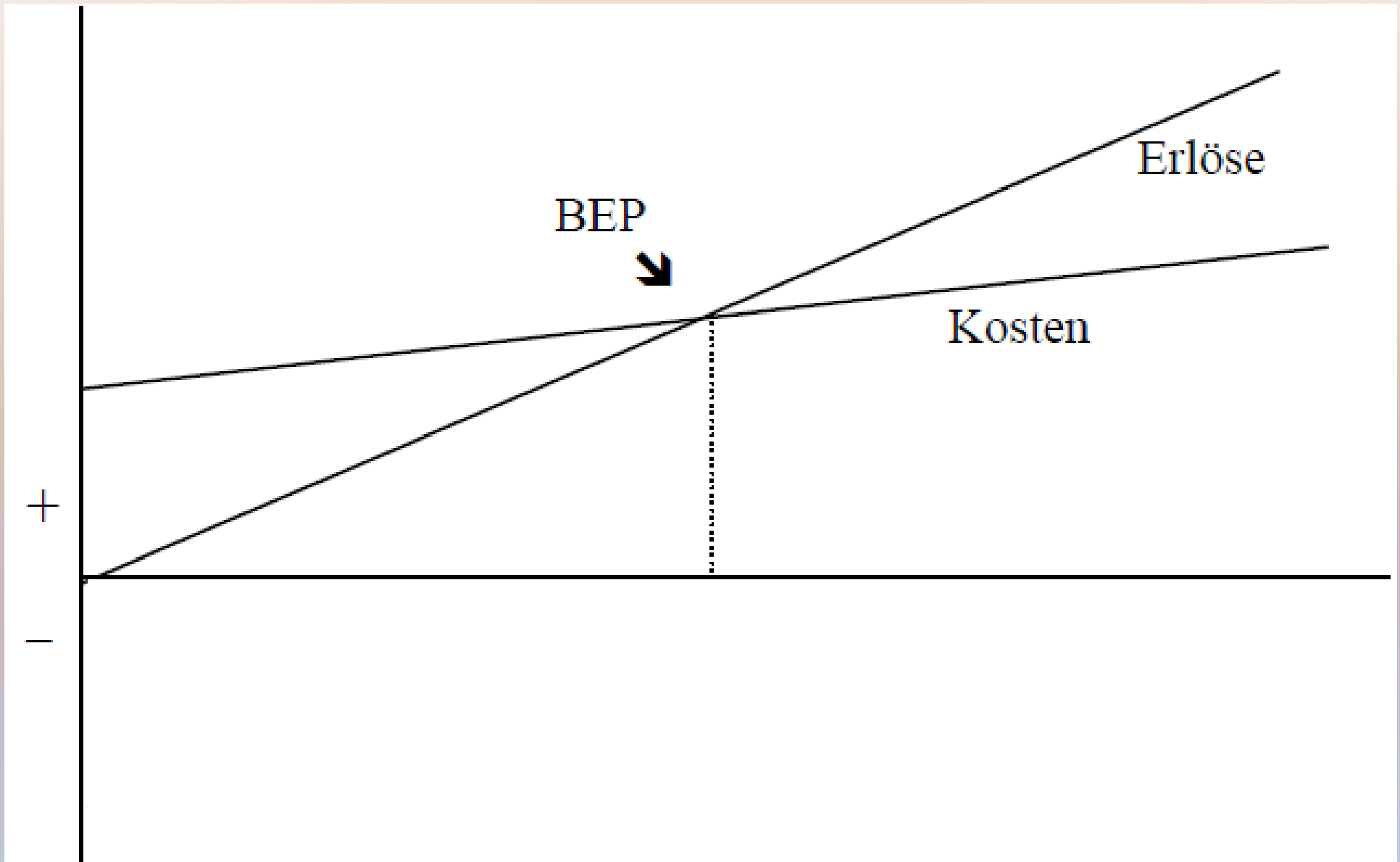
1. Fixkosten decken

2. Gewinn erzielen.

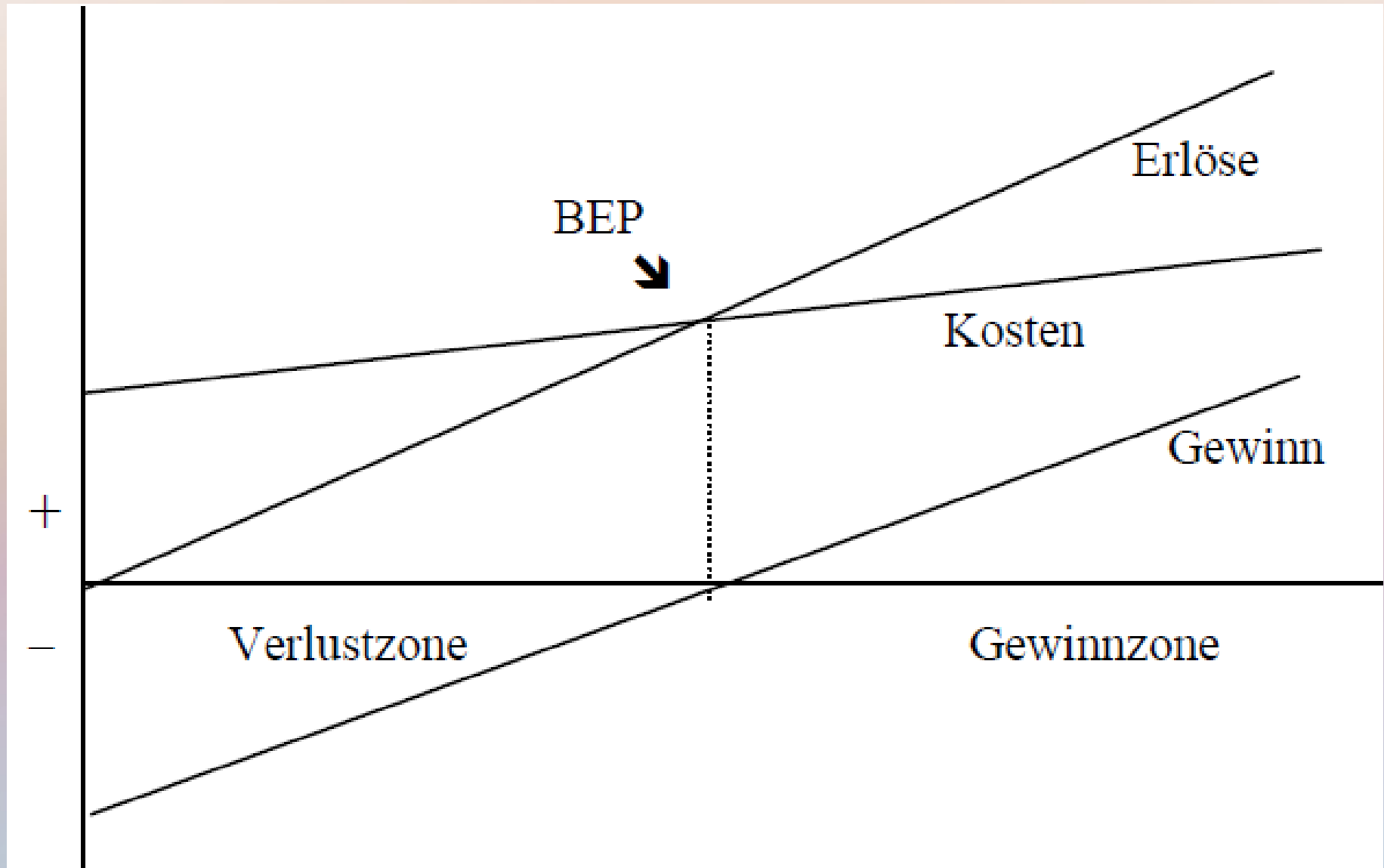
Erlös-, Kosten-, Gewinnfunktion



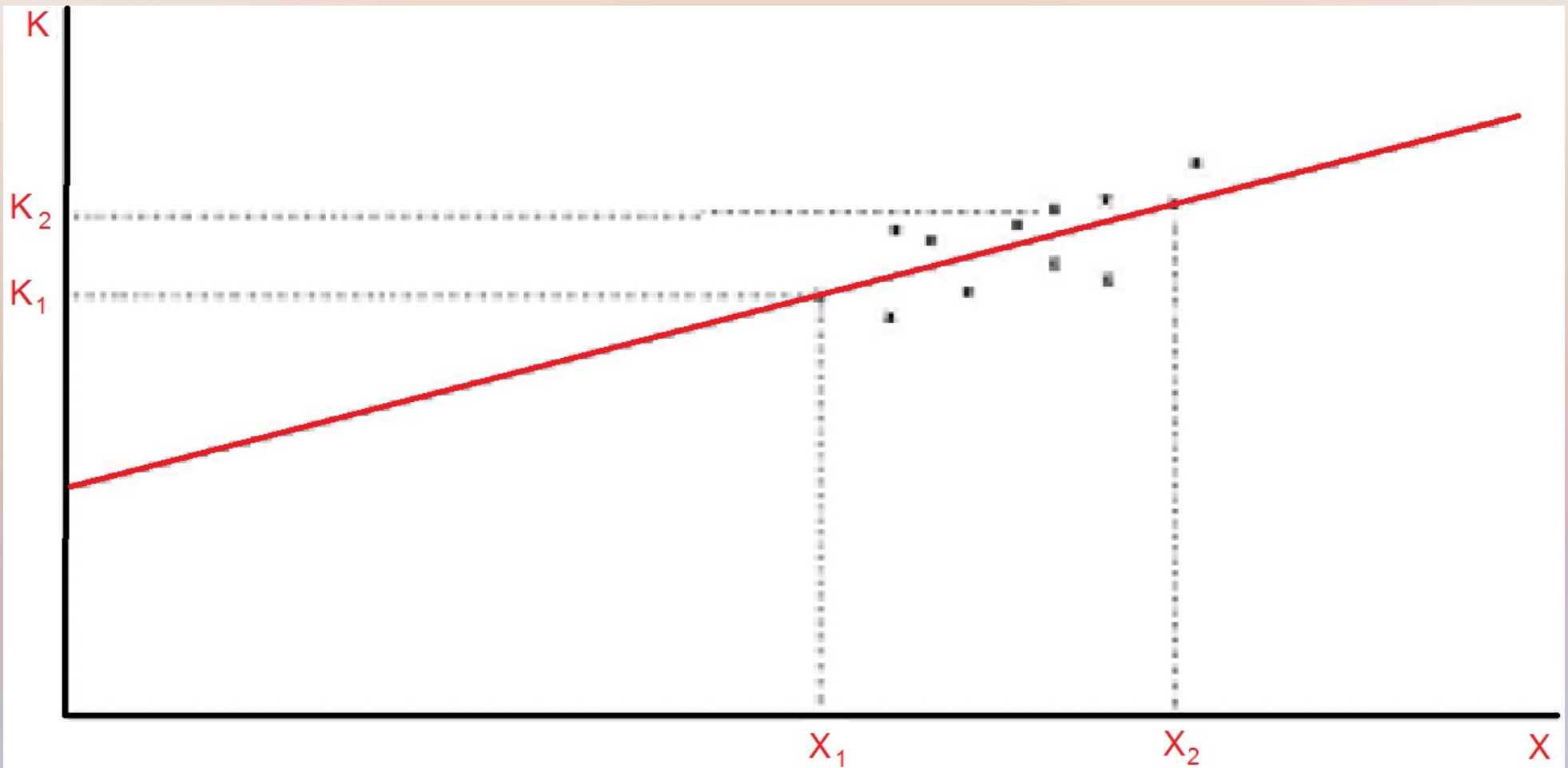
Erlös-, Kosten-, Gewinnfunktion



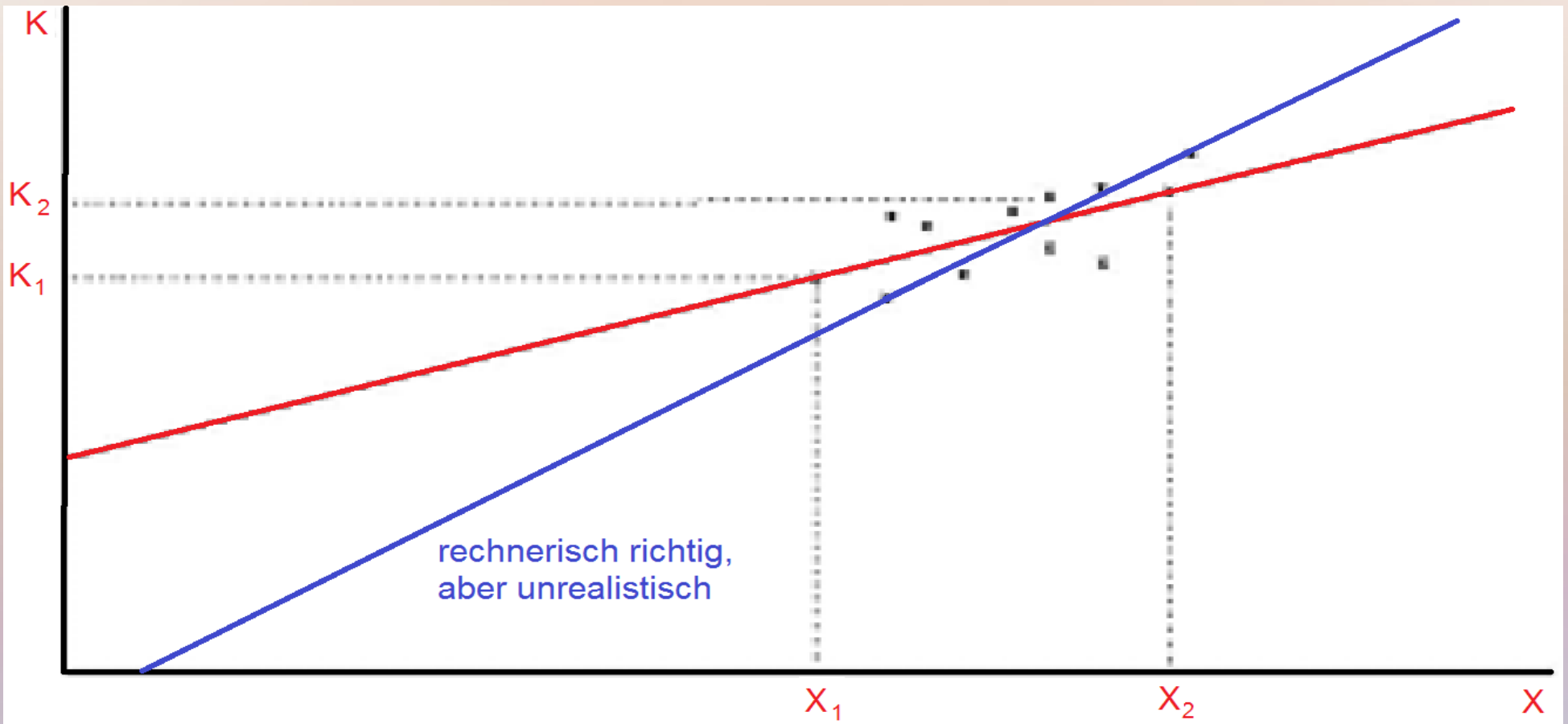
Erlös-, Kosten-, Gewinnfunktion



Kostenauflösung



Kostenauflösung



Methoden der Kostenauflösung

Differenzen-Quotienten-Verfahren

$$k_v = \frac{K_2 - K_1}{X_2 - X_1} = \frac{11.000 - 10.000}{1.200 - 1.000} = \frac{1.000}{200} = 5$$

Methoden der Kostenauflösung

Differenzen-Quotienten-Verfahren

$$k_v = \frac{K_2 - K_1}{X_2 - X_1} = \frac{11.000 - 10.000}{1.200 - 1.000} = \frac{1.000}{200} = 5$$

mathematisches Verfahren

$$10.000 = K_f + k_v \cdot 1.000 \quad / \quad 11.000 = K_f + k_v \cdot 1.200$$

$$10.000 - k_v \cdot 1.000 = 11.000 - k_v \cdot 1.200$$

Methoden der Kostenauflösung

mathematisches Verfahren

$$10.000 = K_f + k_v \cdot 1.000 \quad / \quad 11.000 = K_f + k_v \cdot 1.200$$

$$K_f = 10.000 - k_v \cdot 1.000 \quad / \quad K_f = 11.000 - k_v \cdot 1.200$$

$$10.000 - k_v \cdot 1.000 = 11.000 - k_v \cdot 1.200$$

$$k_v \cdot 1.200 - k_v \cdot 1.000 = 11.000 - 10.000$$

$$k_v \cdot 200 = 1.000$$

$$k_v = 5$$

$$K_f = 10.000 - 5 \cdot 1.000$$

Methoden der Kostenauflösung

graphische Methode

- Werte der Vergangenheit in Grafik als Punkte darstellen
- Linie dazwischen zeichnen
- 2 Punkte ablesen + Funktion berechnen

Methoden der Kostenauflösung

graphische Methode

- Werte der Vergangenheit in Grafik als Punkte darstellen
- Linie dazwischen zeichnen
- 2 Punkte ablesen + Funktion berechnen

Methode der kleinsten Quadrate

- statistisches Verfahren
- gleichwertig

BAB nach dem Objektprinzip

	Fertigungseinzelkosten								Abschreibungen			Reparaturen		Zinsen		Fertigungseinzelkosten			Verwaltungsgemeinkosten		Selbstkosten		Gewinn			
	Einzelkosten	material	übr. Personal	alko.	Energie	übrige Sachkosten	Materialgemeinkosten	Herstellkosten	Vertriebsgemeinkosten	Umsatzerlöse	Umsatzrentabilität															
Summe	15.000	5.400	10.000	6.000	500	90	519	5.000	42.509	0	0	36.645	0	0	42.509	44.200	1.691	3,8%								
Beschaffung			200	500	50	0	75	300	1.125	-1.125					0											
Produktion			6.000	4.600	390	80	150	3.900	15.120		-15.120				0											
Verwaltung			2.600	600	40	10	208	500	3.958				-3.958		0											
Vertrieb			1.200	300	20	0	86	300	1.906					-1.906	0											
Produkt 1	5.000	1.500							6.500	375	4.200	11.075	1.196	576	12.847	13.500	653	4,8%								
Produkt 2	4.000	1.400							5.400	300	3.920	9.620	1.039	500	11.159	11.500	341	3,0%								
Produkt 3	3.500	1.300							4.800	263	3.640	8.703	940	453	10.095	10.500	405	3,9%								
Produkt 4	2.500	1.200							3.700	188	3.360	7.248	783	377	8.407	8.700	293	3,4%								

- um 90° gedreht

BAB nach dem Objektprinzip

	Fertigungseinzelkosten		Abschreibungen		Reparaturen	Zinsen	Fertigungsgemeinkost.		Verwaltungsgemeinko.	Selbstkosten	Deckungsbeitrag
	Einzelkostenmaterial	übr. Personalko.	Energie	übrige Sachkosten			Materialgemeinkosten	Herstellkosten	Vertriebsgemeinkosten	Umsatzerlöse	
Summe	15.000	5.400	10.000	6.000	500	90	519	5.000	42.509		
+ fix											
+ variabel											
Beschaffung			200	500	50	0	75	300	1.125		
+ fix											
+ variabel											
Produktion			6.000	4.600	390	80	150	3.900	15.120		
+ fix											
+ variabel											
Verwaltung			2.600	600	40	10	208	500	3.958		
+ fix											
+ variabel											
Vertrieb			1.200	300	20	0	86	300	1.906		
+ fix											
+ variabel											
Produkt 1	5.000	1.500							6.500		
+ fix											
+ variabel											
Produkt 2	4.000	1.400							5.400		
+ fix											
+ variabel											
Produkt 3	3.500	1.300							4.800		
+ fix											
+ variabel											
Produkt 4	2.500	1.200							3.700		
+ fix											
+ variabel											

- für die Teilkostenrechnung differenziert nach fix und variabel

BAB nach dem Objektprinzip

	Fertigungseinzelkosten									Fertigungsgemeinkost.			Verwaltungsgemeinko.		Selbstkosten		Deckungsbeitrag	
	Einzelkostenmaterial	übr. Personalko.	Abschreibungen	Energie	Reparaturen	Zinsen	übrige Sachkosten	Materialgemeinkosten	Herstellkosten	Vertriebsgemeinkosten	Umsatzerlöse							
<u>Summe</u>	15.000	5.400	10.000	6.000	500	90	519	5.000	42.509									
+ <u>fix</u>	0	5.400	10.000	6.000	240	60	359	5.000	27.059									
+ <u>variabel</u>	15.000	0	0	0	260	30	160	0	15.450									
<u>Beschaffung</u>			200	500	50	0	75	300	1.125									
+ <u>fix</u>			200	500	40		60	300	1.100									
+ <u>variabel</u>					10		15		25									
<u>Produktion</u>			6.000	4.600	390	80	150	3.900	15.120									
+ <u>fix</u>			6.000	4.600	140	50	30	3.900	14.720									
+ <u>variabel</u>					250	30	120		400									
<u>Verwaltung</u>			2.600	600	40	10	208	500	3.958									
+ <u>fix</u>			2.600	600	40	10	190	500	3.940									
+ <u>variabel</u>							18		18									
<u>Vertrieb</u>			1.200	300	20	0	86	300	1.906									
+ <u>fix</u>			1.200	300	20		79	300	1.899									
+ <u>variabel</u>							7		7									
<u>Produkt 1</u>	5.000	1.500							6.500									
+ <u>fix</u>		1.500							1.500									
+ <u>variabel</u>	5.000								5.000									
<u>Produkt 2</u>	4.000	1.400							5.400									
+ <u>fix</u>		1.400							1.400									
+ <u>variabel</u>	4.000								4.000									
<u>Produkt 3</u>	3.500	1.300							4.800									
+ <u>fix</u>		1.300							1.300									
+ <u>variabel</u>	3.500								3.500									
<u>Produkt 4</u>	2.500	1.200							3.700									
+ <u>fix</u>		1.200							1.200									
+ <u>variabel</u>	2.500								2.500									

- Jede Kostenart sollte zugeordnet bzw. zerlegt werden.

BAB nach dem Objektprinzip

	Fertigungseinzelkosten		Abschreibungen		Reparaturen	Zinsen		Fertigungsgemeinkost.		Verwaltungsgemeinko.		Selbstkosten		Deckungsbeitrag			
	Einzelkosten	Material	übr. Personalko.	Energie		übrige Sachkosten	Materialgemeinkosten	Herstellkosten	Vertriebsgemeinkosten	Umsatzerlöse							
Summe	15.000	5.400	10.000	6.000	500	90	519	5.000	42.509	0	0	15.425	0	0	42.509	44.200	1.691
+ fix	0	5.400	10.000	6.000	240	60	359	5.000	27.059								
+ variabel	15.000	0	0	0	260	30	160	0	15.450						15.450	44200	28.750
Beschaffung			200	500	50	0	75	300	1.125								
+ fix			200	500	40		60	300	1.100								
+ variabel					10		15		25	-25							
Produktion			6.000	4.600	390	80	150	3.900	15.120								
+ fix			6.000	4.600	140	50	30	3.900	14.720								
+ variabel					250	30	120		400			-400					
Verwaltung			2.600	600	40	10	208	500	3.958								
+ fix			2.600	600	40	10	190	500	3.940								
+ variabel							18		18			-18					
Vertrieb			1.200	300	20	0	86	300	1.906								
+ fix			1.200	300	20		79	300	1.899								
+ variabel							7		7						-7		
Produkt 1	5.000	1.500							6.500								
+ fix		1.500							1.500								
+ variabel	5.000								5.000	8	111	5.119	6	3	5.128	13.500	8.372
Produkt 2	4.000	1.400							5.400								
+ fix		1.400							1.400								
+ variabel	4.000								4.000	7	104	4.111	5	2	4.118	11.500	7.382
Produkt 3	3.500	1.300							4.800								
+ fix		1.300							1.300								
+ variabel	3.500								3.500	6	96	3.602	4	1	3.607	10.500	6.893
Produkt 4	2.500	1.200							3.700								
+ fix		1.200							1.200								
+ variabel	2.500								2.500	4	89	2.593	3	1	2.597	8.700	6.103

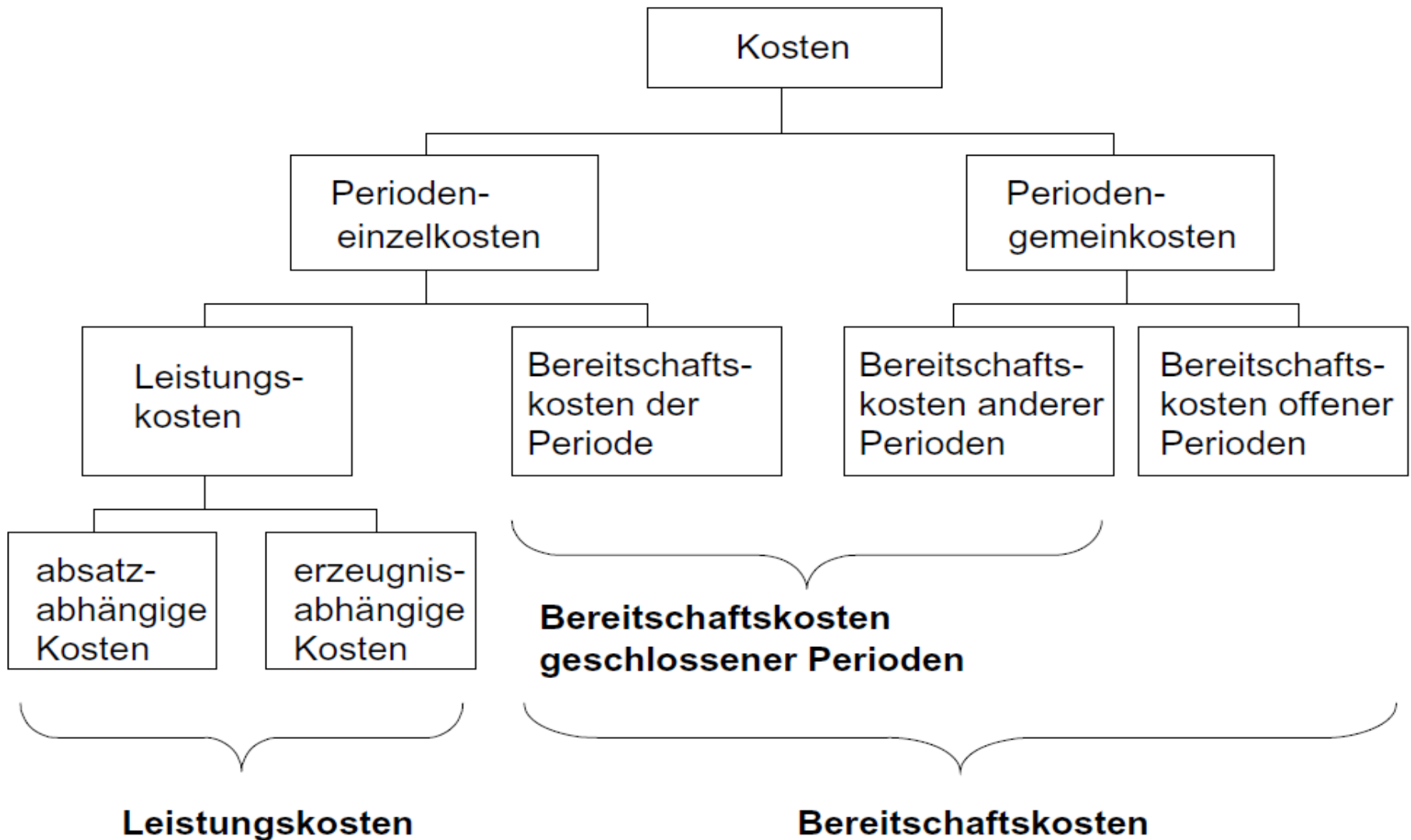
- Den Kostenträgern werden nur eigene Fixkosten sowie variable Kosten aus den Kostenstellen zugeordnet.

BAB nach dem Objektprinzip

	Fertigungseinzelkosten		Abschreibungen		Reparaturen		Zinsen			Fertigungsgemeinkost.		Verwaltungsgemeinko.		Selbstkosten		Deckungsbeitrag	
	Einzelkostenmaterial	übr. Personalko.	Energie	übrige Sachkosten	Materialgemeinkosten	Herstellkosten	Vertriebsgemeinkosten	Umsatzerlöse									
Summe	15.000	5.400	10.000	6.000	500	90	519	5.000	42.509	0	0	15.425	0	0	42.509	44.200	1.691
+ fix	0	5.400	10.000	6.000	240	60	359	5.000	27.059						27.059		-27.059
+ variabel	15.000	0	0	0	260	30	160	0	15.450						15.450		-15.450
Beschaffung			200	500	50	0	75	300	1.125								
+ fix			200	500	40		60	300	1.100						1.100		-1.100
+ variabel					10		15		25	-25					0		0
Produktion			6.000	4.600	390	80	150	3.900	15.120								
+ fix			6.000	4.600	140	50	30	3.900	14.720						14.720		-14.720
+ variabel					250	30	120		400		-400				0		0
Verwaltung			2.600	600	40	10	208	500	3.958								
+ fix			2.600	600	40	10	190	500	3.940						3.940		-3.940
+ variabel							18		18				-18		0		0
Vertrieb			1.200	300	20	0	86	300	1.906								
+ fix			1.200	300	20		79	300	1.899						1.899		-1.899
+ variabel							7		7					-7	0		0
Produkt 1	5.000	1.500							6.500						6.628	13.500	6.872
+ fix		1.500							1.500						1.500		-1.500
+ variabel	5.000								5.000	8	111	5.119	6	3	5.128	13.500	8.372
Produkt 2	4.000	1.400							5.400						5.518	11.500	5.982
+ fix		1.400							1.400						1.400		-1.400
+ variabel	4.000								4.000	7	104	4.111	5	2	4.118	11.500	7.382
Produkt 3	3.500	1.300							4.800						4.907	10.500	5.593
+ fix		1.300							1.300						1.300		-1.300
+ variabel	3.500								3.500	6	96	3.602	4	1	3.607	10.500	6.893
Produkt 4	2.500	1.200							3.700						3.797	8.700	4.903
+ fix		1.200							1.200						1.200		-1.200
+ variabel	2.500								2.500	4	89	2.593	3	1	2.597	8.700	6.103

- Für die Produkte wird kein Gewinn, sondern ein Deckungsbeitrag errechnet. Daraus müssen die Fixkosten der Kostenstellen gedeckt werden.

Grundrechnung statt BAB



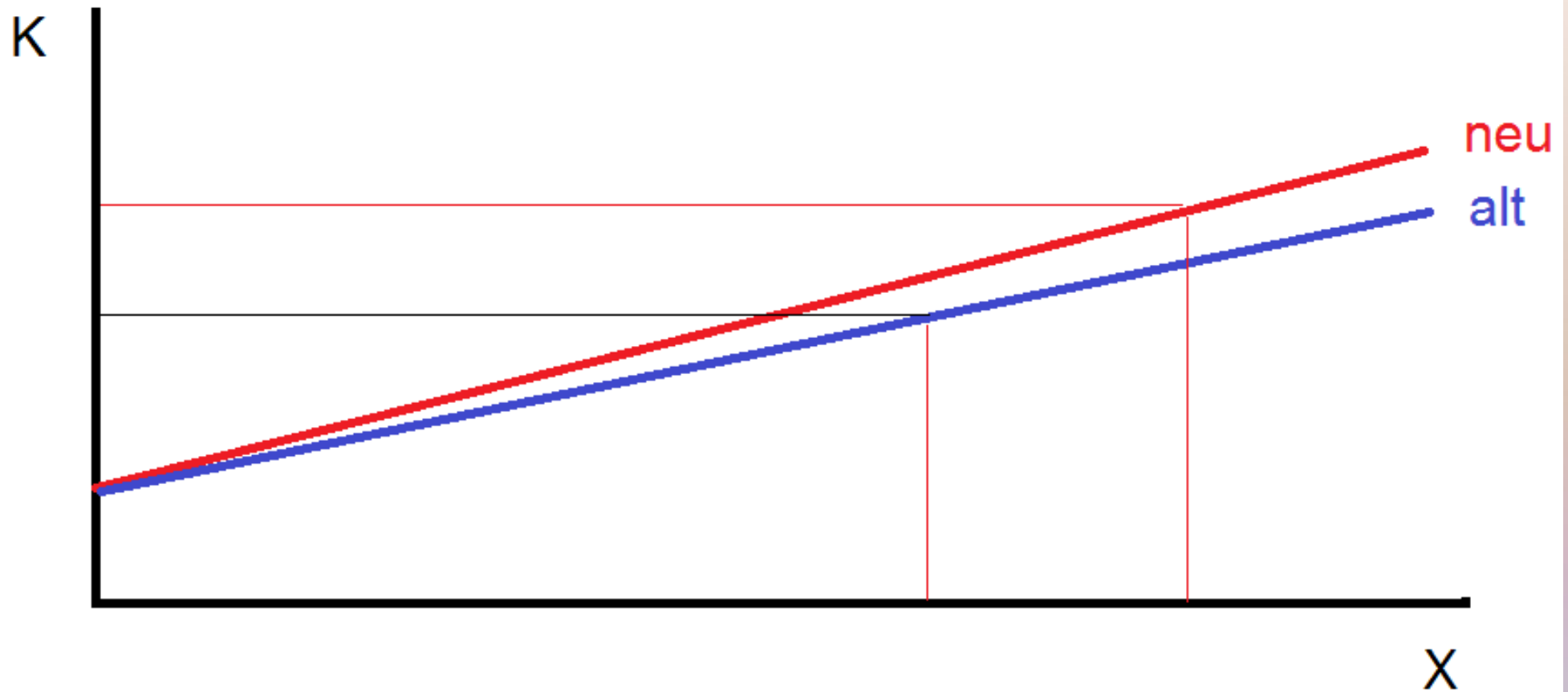
Grundrechnung statt BAB

Bezugsobjekte		Organisationseinheiten			Vertriebswege		Produkte				
		Material- wirtschaft	Fertigung	Verwaltung Vertrieb	Direkt- verkauf	Einzel- handel	Milch	Butter	Joghurt	Quark	
Kostenkategorien (Beträge in Tsd. €)											
Perioden- einzel- kosten	Leistungs- kosten	erzeugnis- abhängig	Rohstoffe Hilfsstoffe	85,0				250,0	120,0	60,0	70,0
		absatz- abhängig	Provisionen Frachtkosten				8,0 11,0				
	Bereitschafts- kosten der Periode		Lohnkosten Instandhaltung Telefonkosten	10,0 5,0 0,8	30,0 8,0 0,1	2,5					
	Bereitschafts- kosten anderer Perioden		Versicherungen Gebäudemiete Gehälter	5,2	8,7	6,2 3,5 22,4					
Perioden- gemein- kosten	Bereitschafts- kosten offener Perioden		Investitionen abnutzbares Anlagevermögen		27,9						

Problem: weitere Einfüsse

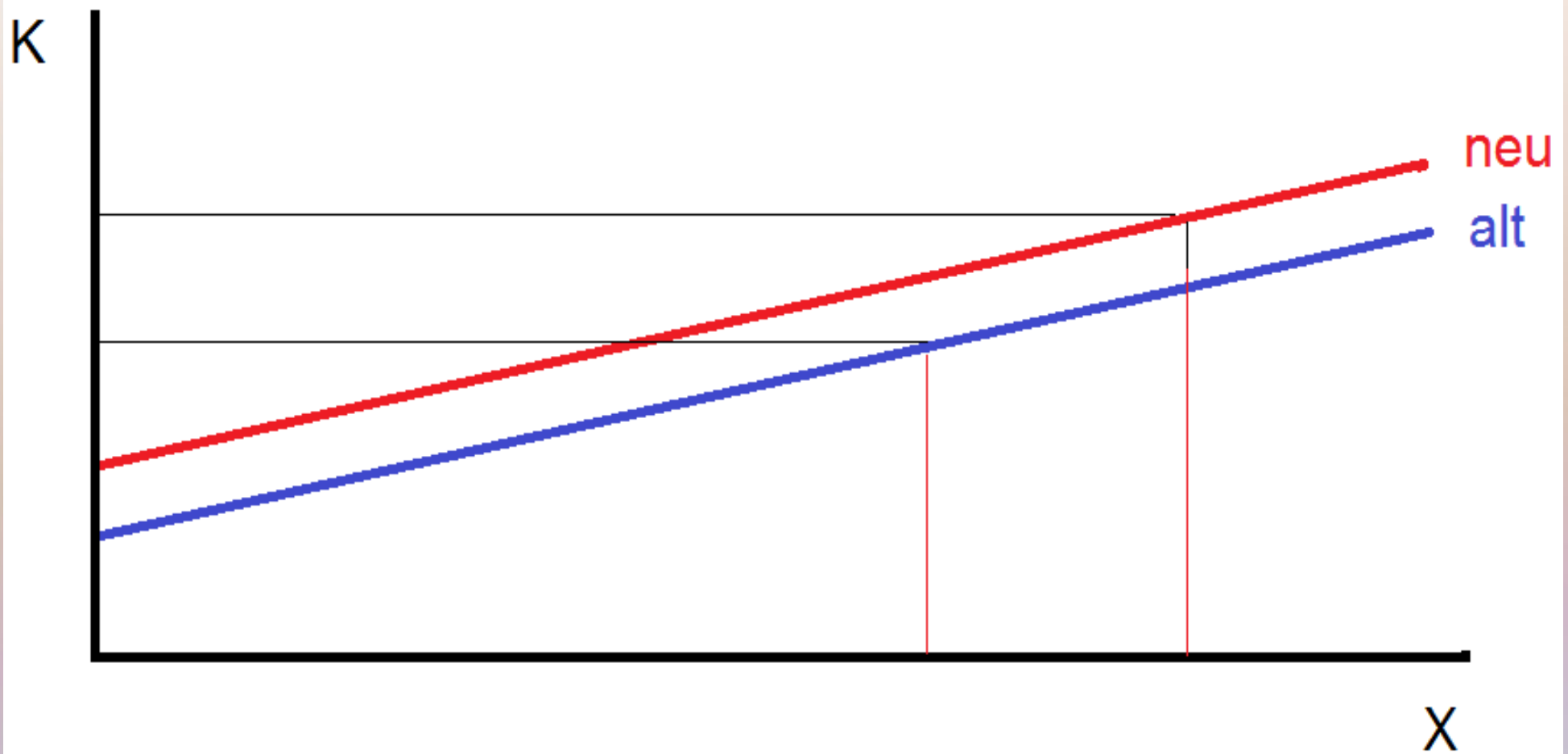
- Bewegung auf der Kostenfunktion abgrenzen von
- Verschiebung der Kostenfunktion (Fixkosten: z.B. Rationalisierung oder Preiserhöhung)
- Drehung der Kostenfunktion (variable Kosten: z.B. Rationalisierung oder Preiserhöhung)
- Beispiel

Bewegung der Kostenfunktion



Drehung bei Preissteigerung für variable Kosten

Bewegung der Kostenfunktion



Verschiebung bei Preissteigerung für fixe Kosten

Realität	Preise	100,00%	101,00%	101,00%
	Auslast.	100,00%	102,00%	98,00%
	fix	50,00	50,50	50,50
	variabel	50,00	51,51	49,49
		100,00	102,01	99,99
Annahme 1:	Preise	100,00%	100,00%	
Preiserhöhung	Auslastung	100,00%	102,00%	Preise
als Auswirkung	fix	1,51	1,51	+ 1,00
variabler Kosten	variabel	98,49	100,50	Auslast.
fehlinterpretiert		100,00	102,01	+ 1,01

Realität	Preise	100,00%	101,00%	101,00%
	Auslast.	100,00%	102,00%	98,00%
	fix	50,00	50,50	50,50
	variabel	50,00	51,51	49,49
		100,00	102,01	99,99
Annahme 1:	Preise	100,00%	100,00%	
Preiserhöhung	Auslastung	100,00%	102,00%	Preise
als Auswirkung	fix	1,51	1,51	+ 1,00
variabler Kosten	variabel	98,49	100,50	Auslast.
fehlinterpretiert		100,00	102,01	+ 1,01
Annahme 2:	Preise	100,00%	100,00%	
Gegenläufigkeit	Auslastung	100,00%	98,00%	Preise
von Preisen +	fix	99,49	99,49	+ 1,00
variablen Kosten	variabel	0,51	0,50	Auslast.
verkannt		100,00	99,99	- 1,01

Kostenauflösung und Preisbereinigung

a)	alt	neu	mit Preisbereinigung
Auslastung	6.000	7.000	$k_v =$
Kosten (K)	60.000	62.985	$K_f =$
Preisindex	100,00	102,00	
$K \times \text{Index}$			a) ohne Preisbereinigung
			$k_v =$
			$K_f =$
b)	neu	alt	
Auslastung	6.000	7.000	
Kosten (K)	61.200	61.750	b) ohne Preisbereinigung
Preisindex	102,00	100,00	$k_v =$
$K \times \text{Index}$			$K_f =$

Kostenauflösung und Preisbereinigung

a)	alt	neu	mit Preisbereinigung
Auslastung	6.000	7.000	$k_v =$
Kosten (K)	60.000	62.985	$K_f =$
Preisindex	100,00	102,00	
$K \times \text{Index}$			a) ohne Preisbereinigung
			$k_v =$ 2,985
			$K_f =$ 42.090,00
b)	neu	alt	
Auslastung	6.000	7.000	
Kosten (K)	61.200	61.750	b) ohne Preisbereinigung
Preisindex	102,00	100,00	$k_v =$ 0,550
$K \times \text{Index}$			$K_f =$ 57.900,00

Kostenauflösung und Preisbereinigung

a)	alt	neu	mit Preisbereinigung
Auslastung	6.000	7.000	$k_v =$
Kosten (K)	60.000	62.985	$K_f =$
Preisindex	100,00	102,00	
$K \times \text{Index}$	61.200	62.985	a) ohne Preisbereinigung
			$k_v = 2,985$
			$K_f = 42.090,00$
b)	neu	alt	
Auslastung	6.000	7.000	
Kosten (K)	61.200	61.750	b) ohne Preisbereinigung
Preisindex	102,00	100,00	$k_v = 0,550$
$K \times \text{Index}$	61.200	62.985	$K_f = 57.900,00$

Kostenauflösung und Preisbereinigung

a)	alt	neu	mit Preisbereinigung
Auslastung	6.000	7.000	$k_v = 1,785$
Kosten (K)	60.000	62.985	$K_f = 50.490,00$
Preisindex	100,00	102,00	
$K \times \text{Index}$	61.200	62.985	a) ohne Preisbereinigung
			$k_v = 2,985$
			$K_f = 42.090,00$
b)	neu	alt	
Auslastung	6.000	7.000	
Kosten (K)	61.200	61.750	b) ohne Preisbereinigung
Preisindex	102,00	100,00	$k_v = 0,550$
$K \times \text{Index}$	61.200	62.985	$K_f = 57.900,00$

Fazit

- Entscheidung ist nötig, wenn Planung versagt
- Wenn die Planung stimmt gibt es keinen systemimmanenten Fehler der VKR

Fazit

- Entscheidung ist nötig, wenn Planung versagt
- Wenn die Planung stimmt gibt es keinen systemimmanenten Fehler der VKR
- Unternehmensführung muss langfristig denken

**Langfristig planen statt kurzfristig entscheiden;
den Umsätzen nicht planlos nachlaufen!**