

Markus Speck | Raphael Wohlgemuth | Bruno Rösli

Das betriebliche Rechnungswesen

Theorie



- Markus Speck Eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, besetzte während vielen Jahren verschiedene Führungsfunktionen in einem internationalen Technologiekonzern. Heute stellt er seine Kompetenzen als selbstständiger Unternehmensberater und Coach zur Verfügung. Als Dozent und Trainer liegt sein Schwerpunkt auf betrieblichem Rechnungswesen, Controlling und finanzieller Unternehmensführung. Er arbeitet in verschiedenen Fach- und Prüfungsgremien mit und ist auch Autor von eidgenössischen Prüfungsaufgaben.
- Raphael Wohlgemuth Eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, war während vieler Jahre in leitenden Funktionen bei internationalen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Heute stellt er seine Expertise als Unternehmensberater, Interim Manager und CFO-Coach zur Verfügung. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Betriebsbuchhaltung, Controlling und strategischer Unternehmensführung. Als Dozent unterrichtet er praxisnah betriebliches Rechnungswesen und strategische Unternehmensplanung. Zudem ist er in verschiedenen Ausbildungs- und Prüfungsgremien aktiv.
- Bruno Rösli Eidg. dipl. Experte in Rechnungswesen und Controlling, ist selbstständiger Berater und war viele Jahre als Dozent, Coach und Prüfungsautor an verschiedenen Fachschulen und in Lehrgängen für Berufs- und höhere Fachprüfungen im Rechnungswesen tätig.

1. Auflage 2025 Markus Speck, Raphael Wohlgemuth, Bruno Rösli
Das betriebliche Rechnungswesen

ISBN 978-3-286-34961-2

© Verlag SKV AG, Zürich
www.verlagskv.ch

Alle Rechte vorbehalten.
Ohne Genehmigung des Verlags ist es nicht gestattet,
das Buch oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Umschlagbild: Kei studio/shutterstock.com

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Rückmeldungen?
Wir nehmen diese gerne per E-Mail an info@verlagskv.ch entgegen.



Mit Respekt teilen,
Fairness bewahren
und Regeln beachten.

Inhaltsverzeichnis

1 Kostenmanagement und Kostenrechnungssysteme

1.1	Rechnungswesen als Datenverarbeitungssystem	11
1.2	Organisation und die Aufgaben des Rechnungswesens	12
1.3	Ordnungsmerkmale und Abrechnungsprinzipien des Rechnungswesens	14
1.4	Kostenbegriffe	18
1.5	Operative Kostenrechnungssysteme im Überblick	21
1.6	Zusammenfassung	23

2 Aufbau und Abwicklung der Betriebsbuchhaltung

2.1	Aufgabe und Ziel der Betriebsbuchhaltung	25
2.2	Gliederung des Erfolgsausweises	25
2.3	Kontierung (Kontenfindung)	26
2.4	Plausibilisierung zwischen Kontenfindung und Objektzuordnung	28
2.5	Integrierte oder separierte Führung der Betriebsbuchhaltung	30
2.6	Sachliche Abgrenzungen / Kostenstellen / Kostenträger	35
2.7	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	41
2.8	Integrierte Führung der Betriebsbuchhaltung	44
2.9	Anwendungsbeispiel für beide Formen	49
2.10	Zusammenfassung	57

3 Erfolgsrechnungen der Betriebsbuchhaltung

3.1	Ausgangslage	59
3.2	Absatz-Erfolgsrechnung	60
3.3	Produktions-Erfolgsrechnung	62
3.4	Vergleich der Erfolgsrechnung der Betriebsbuchhaltung	66
3.5	Zusammenfassung	67

4 Ertrags- und Kostenarten (Vertiefung)

4.1	Ausgangslage	69
4.2	Ertragsartenrechnung	70
4.3	Kostenartenrechnung	75
4.4	Zusammenfassung	96

5 Wertefluss der Betriebsbuchhaltung und Kalkulation

5.1	Sachliche Abgrenzungen	97
5.2	Kostenstellen	99
5.3	Kostenträger	109
5.4	Kalkulation	119
5.5	Zusammenfassung	129

6 Normalkostenrechnung

6.1	Entstehung und Funktionsweise	131
6.2	Ermittlung der Normalkostensätze	132
6.3	Aufbau der Normalkostenrechnung	133
6.4	Abweichungsanalysen mit Normalkosten	136
6.5	Erfolgsrechnungen der Normalkostenrechnung	139
6.6	Würdigung der Normalkostenrechnung	140
6.7	Zusammenfassung	141

7 Methoden der Teilkostenrechnung

7.1	Überblick	143
7.2	Grundlagen der Teilkostenrechnung	144
7.3	Kostenauflösungsverfahren	147
7.4	Teilkostenrechnung gegenüber Vollkostenrechnung	155
7.5	Typen von Teilkostenrechnungen	158
7.6	Erfolgsrechnungen in der Teilkostenrechnung	164
7.7	Zusammenfassung	166

8 Entscheidungsrechnungen mit Teilkosten

8.1	Ausgangslage	167
8.2	Bestimmung von Nutzschnellen oder Umsatzzielen	168
8.3	Bestimmung von Preiszielen	174
8.4	Taktische Entscheide unter verschiedenen Kapazitäts-Szenarien	177

8.5	Nicht-finanzielle Beurteilungskriterien	188
8.6	Zusammenfassung	189

9 Standardkostenrechnung

9.1	Ausgangslage	192
9.2	Grundlagen der Standardkosten	192
9.3	Grundplan (Budget) – Basiswerte für die künftige Ist-Abrechnung	202
9.4	Grundplan: Erklärt am Beispiel ISOLA AG	203
9.5	Zusammenfassung Teil 1	209
9.6	Ist-Abrechnung und Analyse der Standardkostenrechnung	210
9.7	Erfolgsrechnung in der Standardkostenrechnung	234
9.8	Würdigung der Standardkostenrechnung	235
9.9	Zusammenfassung Teil 2	236

10 Prozesskostenrechnung

10.1	Ausgangslage	239
10.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	240
10.3	Aufbau der Prozesskostenrechnung	241
10.4	Führung der Prozesskostenrechnung	248
10.5	Würdigung der Prozesskostenrechnung	249
10.6	Zusammenfassung	252

11 Target Costing/Lifecycle Costing

11.1	Target Costing	253
11.2	Lifecycle Costing	258
11.3	Zusammenfassung	265

12 Spezialthemen

12.1	Materialkostenträger	267
12.2	Mehrstufige Fertigung	269
12.3	Bezüge ab Fertiglager an eine Kostenstelle	270
12.4	Ausschusskosten	271
12.5	Garantieleistungen bei Kundenprojekten	273
12.6	Zusammenfassung	274

Stichwortverzeichnis	275
----------------------------	-----

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Sie halten eine vollständig überarbeitete Auflage des Lehrbuchs «Das betriebliche Rechnungswesen» in den Händen. Wir haben darin die Inhalte unserer bisherigen Lehrbücher, Band 1 und Band 2, kompakt und doch umfassend zusammengeführt. Der Theorieband wird, wie bisher, mit einem Aufgabenband komplettiert. Unser Anspruch ist es, Ihnen die anspruchsvollen Inhalte des betrieblichen Rechnungswesens einfach, klar und verständlich zu vermitteln. Illustrationen, schematische Darstellungen und praktische Beispiele sollen den Lernerfolg unterstützen.

Sowohl für Grossunternehmen als auch für KMUs ist Kostenmanagement unverzichtbar. Um im Wettbewerb zu bestehen, muss ein Unternehmen seine Kosten- und Ertragsmechanismen beherrschen. Grundlage dazu bilden die Strukturen und Werteflüsse des betrieblichen Rechnungswesens und die daraus abgeleiteten Kalkulationsprinzipien. In diesem Lehrbuch werden Sie angeleitet, wie ein betriebliches Rechnungswesen und Kalkulationsstrukturen aufgebaut werden. Sie lernen, wie die Informationen aus der Finanzbuchhaltung integriert werden und wie die innerbetrieblichen Vorgänge abgewickelt werden. Die Anwendung des betrieblichen Rechnungswesens als Führungsinstrument wird Ihnen sukzessive erklärt.

Die Inhalte des Lehrbuchs sind wie folgt gestaltet:

- Jedes Kapitel beginnt mit klar formulierten Lernzielen und schliesst mit einer Zusammenfassung ab.
- Die Kapitel 1 bis 3 vermitteln Grundlagen und Vorgehen beim Aufbau einer Betriebsbuchhaltung. Gerade wenn das Thema neu für Sie ist, lohnt sich das sorgfältige Studium dieser Kapitel.
- In Kapitel 4 werden Ausführungen zur Ertrags- und Kostenartenrechnung vertieft.
- Kapitel 5 behandelt den innerbetrieblichen Wertefluss und die Verbindung zwischen Betriebsabrechnung und Kalkulation.
- Kapitel 6 erörtert die Methode und praktische Anwendung der Normalkostenrechnung.
- Die Kapitel 7 und 8 beschreiben die Inhalte und den Nutzen der Teilkostenrechnung. Insbesondere Kapitel 8 zeigt auf, welche unternehmerischen Entscheide auf der Basis von Teilkosten wirksam unterstützt werden können.
- Kapitel 9 behandelt das Verfahren der Standardkostenrechnung. Diese Methode gilt als eines der anspruchsvollsten Themen. Sie werden gut strukturiert durch den Aufbau einer Grundplanung und die anschliessende Abrechnung und Analyse geführt.
- In Kapitel 10 werden Nutzen und Anwendung der Prozesskostenrechnung erklärt.
- Kapitel 11 zeigt Ihnen auf, wie die strategischen Instrumente des Target Costing sowie der Lifecycle-Wirtschaftlichkeit genutzt werden können.
- Kapitel 12 behandelt Spezialthemen der Kosten- und Leistungsrechnung, wie z. B. den Wertefluss bei mehrstufiger Fertigung.

Das Lehrbuch richtet sich an Praktiker*innen, Studierende und Dozierende. In Kombination mit den praxisnahen Aufgaben können Sie den Stoff gut und nachhaltig erarbeiten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude im betrieblichen Rechnungswesen.

Rapperswil-Jona, September 2025

Markus Speck Raphael Wohlgemuth Bruno Rösli

Digitale Begleitmaterialien

Ergänzend zu diesem Buch stehen Ihnen digital weitere Materialien zum Download zur Verfügung:

- Theorieband
- Aufgaben- und Lösungsband
- Zusatzaufgaben mit Lösungen

Den Lizenzschlüssel zum Aktivieren finden Sie vorne im Theoriebuch. Folgen Sie bitte der detaillierten Anleitung.

2

Aufbau und Abwicklung der Betriebsbuchhaltung

Lernziele

- In diesem Kapitel vertiefen Sie Ihr Wissen zum Thema Kontierung (Kontenfindung).
- Sie verstehen die Bedeutung des Begriffs «Objekt» in der Kontierung von Abrechnungsvorgängen der Betriebsbuchhaltung.
- Sie erhalten wichtige Erläuterungen zur separierten oder integrierten Führung einer Betriebsbuchhaltung.
- Sie lernen die Bedeutung und die Abrechnungsfunktionen der Objekte «Sachliche Abgrenzung», «Kostenstelle» und «Kostenträger» kennen.

2.1 Aufgabe und Ziel der Betriebsbuchhaltung

Die Aufgabe der Betriebsbuchhaltung besteht in der Verarbeitung von betriebswirtschaftlichen Informationen aus betrieblich relevanten Geschäftsvorfällen, sodass damit Führungsinformationen und Entscheidungsgrundlagen gewonnen werden können. Zielsetzung ist es, die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens möglichst differenziert, gemäss den strategischen Vorgaben und entsprechend den verantwortlichen Ebenen, auszuweisen.

Bei Einzelunternehmen oder Personengesellschaften haben die Eigentümer aufgrund ihres investierten Kapitals ein unmittelbares Bedürfnis, die Wirtschaftlichkeit möglichst transparent zu kennen. Bei Kapitalgesellschaften ist ein Verwaltungsrat für die Rechnungslegung verantwortlich. Er delegiert diese Aufgabe an eine Geschäftsleitung, die das Rechnungswesen auf die Ansprüche externer und interner Anspruchsgruppen auszurichten hat. Gerade aufgrund der Vielfalt solcher Ansprüche ist die Führung eines betrieblichen Rechnungswesens oft unerlässlich.

2.2 Gliederung des Erfolgsausweises

Die buchhalterisch relevanten Ereignisse werden für die Finanzbuchhaltung auf der Dimension «Konto» erfasst. Die relevanten Rechnungslegungsstandards strukturieren und definieren die Aufwand- und Ertragsarten unterschiedlich. Nach schweizerischem Verständnis wird zwischen betrieblich, nicht betrieblich und ausserordentlich unterschieden. IFRS und US GAAP kennen kein «nicht betrieblich».

Die Erfolgsgliederung nach Swiss GAAP FER stellt sich beispielsweise wie folgt dar:

Swiss GAAP FER
Betriebserfolg
+/- Nicht betrieblicher Erfolg
+/- Ausserordentlicher Erfolg
= Unternehmenserfolg

Die Detaillierung der Aufwand- und Ertragsarten wird in der Regel gemeinsam von den Verantwortlichen für Finanz- und Betriebsbuchhaltung festgelegt, d.h., die Aufwandart der Finanzbuchhaltung ist identisch mit der (Primär-)Kostenart der Betriebsbuchhaltung¹. Der Detaillierungsgrad soll entscheidungsrelevante und wesentliche Informationen liefern.

2.3 Kontierung (Kontenfindung)

Für einen buchungsrelevanten Sachverhalt, der in einem Buchungssatz erfasst wird, müssen für die Finanzbuchhaltung zwei Kontenfindungen (Soll und Haben) vorgenommen werden. In der Betriebsbuchhaltung findet nur dann eine Objektzuordnung statt, wenn die Finanzbuchhaltung auf ein Konto der Erfolgsrechnung bucht.

Bei der Verbuchung von innerbetrieblichen Vorgängen (Sekundärdaten) sind in der Betriebsbuchhaltung zwei Kontenfindungen notwendig, nämlich im Soll und Haben je eine Kostenart und je ein Objekt.

- B >** Beispiel: Materialgemeinkosten werden der Kostenstelle «Materialwirtschaft» gutgeschrieben und dem Kostenträger «Erzeugnis A» belastet. Für die Buchung wird eine Sekundärkostenart «Verrechnung MGK» verwendet.²

Buchungsbeispiel interne Verrechnung Materialgemeinkosten

Soll		Haben		Betrag
Kostenart	Objekt	Kostenart	Objekt	
Verrechnung MGK	KTR Erzeugnis A	Verrechnung MGK	KST Materialwirtschaft	X

¹ In diesem Lehrbuch wird bei den Primärkostenarten immer von einer Übereinstimmung von Aufwandart/Kostenart ausgegangen.

² Bei der Übung von innerbetrieblichen Buchungen wird von Studierenden oft angemerkt, dass eine identische Kostenart im Soll und Haben eigentlich keinen Sinn macht. Innerbetriebliche Buchungen bezwecken jedoch in erster Linie die nachvollziehbare **Abrechnung zwischen einzelnen Objekten**. Mit der Sekundärkostenart wird zwischen den Objekten ein Identifikationsmerkmal geschaffen («Was ist der Grund für die Gutschrift oder Belastung auf dem Objekt?»).

2.3.1 Kontenplan/Kontierungsrichtlinien/Kontenfindung

Bei der Definition des Kontenplans müssen die Inhalte eines Kontos genau definiert werden. Für die automatisierten Systembuchungen (z. B. Buchungen aus der Auftragsabwicklung) wird die Logik der Kontenfindung in Buchungstabellen definiert und hinterlegt. Die Einrichtung dieser Kontensteuerung erfordert grosse Sorgfalt sowie klare Kenntnisse des Kontenplans und der Kontierungsrichtlinien.

Der Kontenplan muss:

- **den gesetzlichen Anforderungen** entsprechen.
- **sich an einem Kontenrahmen** von nationaler oder internationaler Bedeutung orientieren (z. B. Schweizer Kontenrahmen KMU).
- **Kontierungsrichtlinien verwenden**, die Vollständigkeit, Ausschliesslichkeit und Kontinuität sicherstellen.
- **eine Nummerierungssystematik und Gliederungstiefe umfassen**, die formell und inhaltlich logisch aufgebaut sind und eine hohe Flexibilität garantiert.

2.3.2 Objekte der Betriebsbuchhaltung – Objektplan¹

Die Aufgabe und Funktion eines Objekts kann in einem Objektplan festgehalten werden. So wird genau umschrieben, welche Geschäftsvorfälle auf diesen Objekten zu erfassen sind. Die Objektfindung findet nach **dem Verursachungsprinzip** statt, d. h. betriebliche Einheiten, die Leistungen konsumiert und Kosten verursacht haben, werden entsprechend belastet. Andererseits werden diejenigen betrieblichen Einheiten entlastet, die eine Leistung erbracht haben.

Ist die Verursachung schwierig festzustellen, erfolgt die Zuordnung oft nach dem **Tragfähigkeitsprinzip**. Tragfähigkeit und Kostenzuordnung werden üblicherweise im Rahmen einer Planung vereinbart, damit bei späterer Abrechnung keine unnötigen Diskussionen entstehen. Dabei werden Bezugsgrössen festgelegt, die die Grundlage für die Zuordnung bzw. Schlüsselung der Kosten bilden (z. B. Umsatz, Herstellkosten).

- B >** Beispiel: Die Kosten für eine Abteilung Administration können oft nicht verursachergerecht auf die Kostenträger abgerechnet werden. In diesem Fall können die Herstellkosten der verkauften Leistungen oder der Umsatz als Bezugsgrösse bestimmt werden. Das bedeutet: wer mehr Herstellkosten verursacht, muss mehr Administrationskosten tragen; respektive wer mehr Umsatz generiert, trägt mehr Administrationskosten.

Die Objekte der Betriebsbuchhaltung werden in folgende drei Gruppen gegliedert:

- **Sachliche Abgrenzungen** erfassen die Bereinigung bzw. Umbewertung der Aufwand- und Ertragsarten der Finanzbuchhaltung nach betrieblich-objektiven² Kriterien. Im engeren Sinn sind für die Betriebsbuchhaltung nur diejenigen Buchungstatbestände relevant, die einer Kostenstelle oder einem Kostenträger angelastet bzw. gutgeschrieben werden können. Funktional weisen die sachlichen Abgrenzungen die Differenzen zwischen dem Betriebserfolg der Finanz- und der Betriebsbuchhaltung aus.

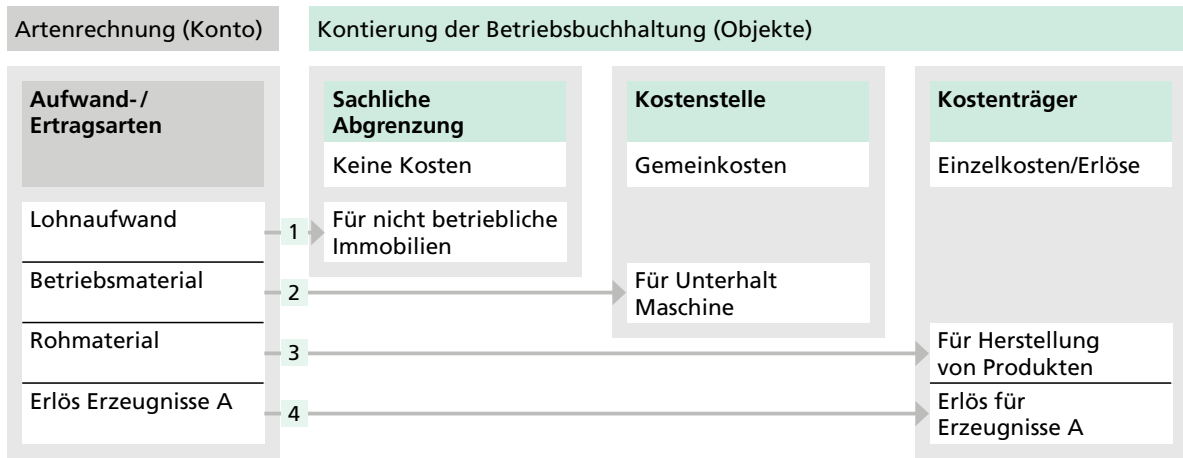
¹ In der praktischen Anwendung entspricht der Objektplan dem Kostenstellen- und Kostenträgerverzeichnis. Darunter wird die logisch strukturierte Auflistung aller im Abrechnungssystem verwendeten Kostenstellen und Kostenträger verstanden.

² Mit betrieblich-objektiv wird im Rechnungswesen eine Sichtweise beschrieben, die unabhängig von steuerlichen oder statistischen Überlegungen eingenommen wird. Abschreibungsaufwand bzw. Abschreibungskosten beschreiben dies treffend: In der Finanzbuchhaltung können die Abschreibungen auf Sachanlagen nach steuerlichen Überlegungen gebucht werden (z. B. 40 % vom Buchwert einer Maschine bereits im Anschaffungsjahr). Betrieblich-objektiv kann die Maschine aber beispielsweise 10 Jahre genutzt werden und der betrieblich-objektive Abschreibungsbetrag würde dann nur 10 % des Anschaffungswerts betragen.

- **Kostenstellen** sind betrieblich-organisatorische Einheiten, die nach klaren Verantwortlichkeiten, nach ablauforganisatorischen Gesichtspunkten sowie aufgrund des Wertschöpfungsbeitrags bestimmt werden können. Die Kostenstellenrechnung als Gesamtheit aller Kostenstellen sagt aus, **wo** die Kosten angefallen sind und welche Führungskraft für die Kosten Verantwortung trägt.
- **Kostenträger** stellen dar, welche Marktleistungen von einem Unternehmen erbracht werden (strukturiert nach Produkten/Produktgruppen, Kunden/Kundengruppen, Branchen). Die Kostenträgerrechnung sagt, **wofür** Kosten und Erträge angefallen sind, d. h., welche Erträge und Kosten durch die Marktleistungen entstanden sind.

B > Die nachfolgende Darstellung zeigt beispielhaft, wie die einzelnen Arten den Objekten der Betriebsbuchhaltung zugeordnet, d. h. wie sie kontiert werden.

Zuordnung der Artenrechnung auf Objekte



Legende

- 1 Der Lohn für die Immobilienverwalterin (ausserbetrieblich).
- 2 Das Betriebsmaterial wurde für den Unterhalt einer Maschine verwendet (Fertigungsstelle).
- 3 Das Rohmaterial (z. B. Mehl) wurde für die Herstellung eines Produkts (Brot) bezogen.
- 4 Fakturierung von Schwarzbrot (Erlösart) für den Kostenträger «Brotwaren».

2.4 Plausibilisierung zwischen Kontenfindung und Objektzuordnung

Es gibt bei der Beziehung zwischen Konto und Objekt Verknüpfungen, die keinen Sinn machen. Aus diesem Grund werden die möglichen Verknüpfungen vom Controlling in einer Plausibilitätstabelle festgehalten. Oft werden solche Funktionen bereits in der Anwendungssoftware konfiguriert.

B > Beispiel: Die bekannte Softwarelösung Abacus definiert, dass bei einer Kontenwahl des Typs «Aktiven» kein Objekt gewählt werden kann. Das Verarbeitungstool validiert die Kontierungen somit anhand von buchhalterischer Logik.

Lernziele

- In diesem Kapitel lernen Sie die Grundlagen des Target Costing und dessen Bedeutung für eine marktorientierte Kostensteuerung zu verstehen.
- Sie können die einzelnen Schritte des Target Costing von der Preisfindung bis zur Kostenoptimierung systematisch nachvollziehen.
- Sie verstehen die Bedeutung des Lifecycle Costing für eine langfristige Kostensteuerung und Entscheidungsfindung.
- Sie können die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus analysieren und bewerten deren Auswirkungen auf Kosten, Umsatz und Gewinn.

Target Costing und Lifecycle Costing sind wichtige und wirksame Instrumente im ganzheitlichen Kostenmanagement. Damit ein Unternehmen im permanenten Wettbewerbsdruck bestehen kann, müssen folgende Fragen immer wieder gestellt werden:

- Welche Kostenstrukturen können wir uns leisten, um wettbewerbsfähig zu bleiben?
- Wie müssen wir diese Kosten nicht nur kurzfristig, sondern über die Lebensdauer unserer Marktleistungen gestalten?

Um diese Fragen zu beantworten, reichen die klassischen Kostenrechnungssysteme nicht aus.

11.1 Target Costing

11.1.1 Zielsetzung des Target Costing

Heute werden die Preise vielfach durch den Markt vorgegeben, und die Fragen lauten: «Wie viel darf es kosten?» bzw. «Wie viel ist der Kunde bereit, für das Produkt zu bezahlen?».

Target Costing ist eine strategische Methode des Kostenmanagements, die darauf abzielt, die Kosten eines Produkts bereits in der Entwicklungsphase an den durch den Markt bestimmten Verkaufspreis anzupassen. Diese Technik wird insbesondere in stark wettbewerbsorientierten Branchen wie beispielsweise der Automobilindustrie, der Elektronikbranche oder im Maschinenbau angewendet, um sicherzustellen, dass Produkte mit einem wettbewerbsfähigen Preis bei gleichzeitig profitabler Kostenstruktur entwickelt werden.

Der Grundgedanke des Target Costing basiert darauf, dass die Kosten nicht das Resultat des Produktionsprozesses sind, sondern bereits im Vorfeld aktiv gestaltet werden. Während traditionelle Kostenrechnungssysteme oft von den Selbstkosten ausgehen und

dann einen Preis auf Basis der Kosten plus Gewinnaufschlag kalkulieren (Cost-Plus-Pricing), kehrt das Target Costing dieses Prinzip um: Es wird zunächst der am Markt durchsetzbare Verkaufspreis bestimmt und davon die angestrebte Gewinnmarge abgezogen. Das verbleibende Budget definiert die zulässigen Zielkosten.

Somit zwingt das Target Costing Unternehmen dazu, ihre Produkte und Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten, um die gesetzten Zielkosten zu erreichen.

Target Costing kann auch im Dienstleistungsbereich eingesetzt werden.

Beim Target Costing (Zielkostenrechnung) bestimmt eine Preisvorgabe die wirtschaftlich vertretbaren Kosten.

Die bisherigen Kalkulationsverfahren und das Target Costing können wie folgt gegenübergestellt werden:

Vergleich: herkömmliche Kalkulation gegenüber Target Costing

Klassische Kalkulation		Target Costing	
Einzelkosten + Gemeinkosten = Selbstkosten + Gewinnzuschlag = Verkaufspreis		Verkaufspreis – Gewinn = Zielkosten	
Kosten (Ausgangslage) →	+ Gewinn ↓	Preis (Ausgangslage) ↓	
= Preis (Ergebnis)		= Kosten (Ergebnis) ←	– Gewinn

11.1.2 Vorgehen beim Target Costing

Um das Target Costing erfolgreich umzusetzen, müssen Unternehmen systematisch vorgehen und die Kostenstruktur ihres Produkts an den marktorientierten Zielpreis anpassen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen wie z.B. Marketing, Entwicklung, Produktion und Einkauf. Der Prozess beginnt mit einer detaillierten Marktanalyse, um den optimalen Verkaufspreis zu bestimmen. Anschließend wird eine Zielgewinnmarge definiert, die als Grundlage für die Berechnung der maximal zulässigen Produktionskosten dient.

Nach der Ermittlung der tatsächlichen Kosten werden mögliche Abweichungen zu den Zielkosten identifiziert. Falls die prognostizierten Kosten über den definierten Zielkosten liegen, müssen gezielte Massnahmen zur Kostenreduktion ergriffen werden. Dabei kommen Methoden wie Prozessoptimierung oder auch der Kosten-Nutzen-Vergleich zum Einsatz.

Die nachfolgenden Schritte erläutern den strukturierten Ablauf des Target Costing im Detail:

- **Marktorientierte Preisfindung**

Die erste Phase besteht in der Ermittlung des am Markt akzeptierten Verkaufspreises. Was ist der Kunde bereit, für unser Produkt zu bezahlen oder bei welchem Preis ist die Nachfrage nach unserem Produkt am höchsten und der Deckungsbeitrag optimal? (siehe dazu auch ISO-Deckungsbeitragskurve Kapitel 8.2.3).

- **Definition Gewinnmarge und Zielkosten**

Unternehmen bestimmen eine gewünschte Gewinnmarge, die unter anderem von Investitionskosten, Kapitalrendite-Erwartungen und strategischen Unternehmenszielen abhängt. Die Differenz zwischen Zielpreis und Gewinnmarge bildet das verfügbare Kostenbudget für die Produktentwicklung.

- **Ermittlung der herkömmlichen Kosten**

In dieser Phase werden die Selbstkosten, die nach aktuellen Produktions- und Entwicklungsstandards entstehen würden, ermittelt. Diese können auf Basis der klassischen Kalkulation berechnet werden.

- **Vergleich Zielkosten mit den herkömmlich ermittelten Kosten**

Oft zeigt sich hierbei eine Diskrepanz zwischen den Selbstkosten gemäss Kalkulation und den zuvor berechneten Zielkosten.

- **Identifikation und Schliessung der Kostendifferenz**

Wenn die Selbstkosten die Zielkosten übersteigen, ist eine Kostenreduzierung notwendig. Eine effektive Methode dafür ist der Kosten-Nutzen-Vergleich. Dabei werden die Zielkosten der verschiedenen Produktkomponenten ermittelt und deren Kosten dem Kundennutzen gegenübergestellt. Dieser Vergleich hilft zu erkennen, bei welchen Komponenten Einsparpotenziale bestehen, ohne die Produktqualität oder den Mehrwert für den Kunden zu beeinträchtigen. Eine detaillierte Erklärung dieses Verfahrens folgt im nächsten praktischen Beispiel.

11.1.3 Kosten-Nutzen-Vergleich an einem praktischen Beispiel

B > Ein Unternehmen, das Sporthelme herstellt, hat das Sortiment «Skihelme» in einer Marktstudie untersuchen lassen. Repräsentativ für die Studie steht das Modell «Aspen», das bisher mit einem Verkaufspreis von CHF 120 positioniert war und dem Unternehmen eine Gewinnmarge von 33 % gebracht hat. Somit betragen die heutigen Selbstkosten («drifting costs») CHF 80.

Die Marktstudie hat gezeigt, dass sich das Preisniveau für vergleichbare Produkte um CHF 100 bewegt. Das Unternehmen will mit dem Modell «Aspen» wettbewerbsfähig bleiben und hat sich zu einem Target-Costing-Projekt entschlossen.

Wie hoch sind die **erlaubten Kosten**¹ («allowable costs»), wenn die Gewinnmarge auf 33 % gehalten werden soll?

Zielpreis (Target Price)	CHF 100
– Gewinnmarge von 33 %	– CHF 33
= Erlaubte Kosten (allowable costs)	CHF 67 (drifting costs: CHF 80)
= Kostenreduzierungsbedarf (target gap)	– CHF 13 (oder –16,25 %)

¹ Die erlaubten Kosten (bzw. allowable costs) stellen sozusagen die Zielkosten bei idealen Bedingungen dar.

Markus Speck | Raphael Wohlgemuth | Bruno Rösli

Das betriebliche Rechnungswesen

Aufgaben

VERLAG : SKV

Vorwort

Dieser Aufgabenband ist ein integraler Bestandteil des Bundles «Das betriebliche Rechnungswesen».

Die vorliegende Aufgabensammlung ist mit dem Aufbau der Theorie abgestimmt. Die Inhalte ermöglichen Ihnen einen guten Praxisbezug und sollen auch als Impulse für den Berufsalltag dienen. In den einzelnen Aufgaben finden Sie genügend Platz für die Dokumentation des Lösungswegs. Sie können damit die Aufgaben vollständig im Buch lösen.

Die Lösungen liegen digital im PDF-Format vor. Sie lassen sich nach Eingabe des Lizenzschlüssels herunterladen. Den Lizenzschlüssel finden Sie zu Beginn des Theoriebuchs. Die Nummerierung der Seiten bei den Aufgaben und Lösungen ist identisch. Damit ist ein gut nachvollziehbarer Abgleich gewährleistet.

Ergänzend zu den Aufgaben in diesem Buch stehen Ihnen digital weitere Aufgaben mit Lösungen zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Bearbeiten der Aufgaben.

Rapperswil-Jona, September 2025

Markus Speck Raphael Wohlgemuth Bruno Rösli

Digitale Begleitmaterialien

Ergänzend zu diesem Buch stehen Ihnen digital weitere Materialien zum Download zur Verfügung:

- Theorieband
- Aufgaben- und Lösungsband
- Zusatzaufgaben mit Lösungen

Den Lizenzschlüssel zum Aktivieren finden Sie vorne im Theoriebuch. Folgen Sie bitte der detaillierten Anleitung.

3

Erfolgsrechnungen der Betriebsbuchhaltung

Aufgabe 3.01 Erfolgsrechnungen gemäss Aufgabe 2.06

Erstellen Sie auf Grundlage der Lösung der Aufgabe 2.06 (siehe Betriebsabrechnungsbogen Firma Imor) die verlangten Erfolgsrechnungen. Bei den Produktions-Erfolgsrechnungen sind nur die Unterschiede zur Absatz-Erfolgsrechnung darzustellen.

Absatz-Erfolgsrechnung

Text	Erzeugnis A	Erzeugnis B	Total
Erlöse			
HK verkaufte Erzeugnisse			
Ergebnis nach HK			
Verwaltungsstelle			
Ist-Betriebsgewinn			
SA Rohmaterial			
SA Löhne			
SA Sozialkosten			
SA Abschreibungen			
SA Zinsen			
SA Bestandesänderungen Erzeugnisse			
Gewinn Finanzbuchhaltung			

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenträger

Text	Erzeugnis A	Erzeugnis B	Total
Erlöse			
BÄ Unfertige Erzeugnisse			
BÄ Fertige Erzeugnisse			
Produktionsertrag			
Herstellkosten der Produktion			
Ergebnis nach HK			
Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung			

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenstellen

Text	Erzeugnis A	Erzeugnis B	Total
Produktionsertrag (wie oben)			
Rohmaterial			
Einzellöhne			
Materialstelle			
Fertigungsstelle			
Ergebnis nach HK			
Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung			

Aufgabe 3.02 Erfolgsrechnungen gemäss Aufgabe 2.10

Erstellen Sie auf Grundlage der Lösung der Aufgabe 2.10 (siehe Lösungsvorlage Plastic AG) die verlangten Erfolgsrechnungen. Bei den Produktions-Erfolgsrechnungen sind nur die Unterschiede zur Absatz-Erfolgsrechnung darzustellen.

Absatz-Erfolgsrechnung

Text	Erzeugnisse Auto	Erzeugnisse Bau	Total
.....			
.....			
Ergebnis nach HK (Bruttogewinn)			
.....			
Ist-Betriebsgewinn			
.....			
.....			
Gewinn Finanzbuchhaltung			

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenträger

Text	Erzeugnisse Auto	Erzeugnisse Bau	Total
.....			
.....			
Produktionsertrag			
.....			
Ergebnis nach HK (Bruttogewinn)			

Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenstellen

Text	Erzeugnisse Auto	Erzeugnisse Bau	Total
.....			
.....			
Produktionsertrag (wie oben)			
.....			
.....			
Ergebnis nach HK (Bruttogewinn)			

Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung

Markus Speck | Raphael Wohlgemuth | Bruno Rösli

Das betriebliche Rechnungswesen

Lösungen

VERLAG : SKV

3

Erfolgsrechnungen der Betriebsbuchhaltung

Lösung 3.01 Erfolgsrechnungen gemäss Aufgabe 2.06

Erstellen Sie auf Grundlage der Lösung der Aufgabe 2.06 (siehe Betriebsabrechnungsbogen Firma Imor) die verlangten Erfolgsrechnungen. Bei den Produktions-Erfolgsrechnungen sind nur die Unterschiede zur Absatz-Erfolgsrechnung darzustellen.

Absatz-Erfolgsrechnung

Text	Erzeugnis A	Erzeugnis B	Total
Erlöse	– 3 000	– 2 700	– 5 700
HK verkaufte Erzeugnisse	1 800	1 680	3 480
Ergebnis nach HK	– 1 200	– 1 020	– 2 220
Verwaltungsstelle	1 055	984	2 039
Ist-Betriebsgewinn	– 145	– 36	– 181
SA Rohmaterial			– 80
SA Löhne			5
SA Sozialkosten			110
SA Abschreibungen			20
SA Zinsen			– 9
SA Bestandesänderungen Erzeugnisse			35
Gewinn Finanzbuchhaltung			– 100

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenträger

Text	Erzeugnis A	Erzeugnis B	Total
Erlöse	– 3 000	– 2 700	– 5 700
BÄ Unfertige Erzeugnisse	27	– 42	– 15
BÄ Fertige Erzeugnisse	– 120	30	– 90
Produktionsertrag	– 3 093	– 2 712	– 5 805
Herstellkosten der Produktion	1 893	1 692	3 585
Ergebnis nach HK	– 1 200	– 1 020	– 2 220

Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenstellen

Text	Erzeugnis A	Erzeugnis B	Total
Produktionsertrag (wie oben)	– 3 093	– 2 712	– 5 805
Rohmaterial	1 200	800	2 000
Einzellöhne	300	400	700
Materialstelle	48	32	80
Fertigungsstelle	345	460	805
Ergebnis nach HK	– 1 200	– 1 020	– 2 220

Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung

Lösung 3.02 Erfolgsrechnungen gemäss Aufgabe 2.10

Erstellen Sie auf Grundlage der Lösung der Aufgabe 2.10 (siehe Lösungsvorlage Plastic AG) die verlangten Erfolgsrechnungen. Bei den Produktions-Erfolgsrechnungen sind nur die Unterschiede zur Absatz-Erfolgsrechnung darzustellen.

Absatz-Erfolgsrechnung

Text	Erzeugnisse Auto	Erzeugnisse Bau	Total
Erlöse	– 497	– 273	– 770
HK verkaufte Fabrikate	360	180	540
Ergebnis nach HK (Bruttogewinn)	– 137	– 93	– 230
Verwaltungsstelle	120	60	180
Ist-Betriebsgewinn	– 17	– 33	– 50
SA Diverse			– 8
SA Fabrikate			+ 10
Gewinn Finanzbuchhaltung			– 48

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenträger

Text	Erzeugnisse Auto	Erzeugnisse Bau	Total
Erlöse	– 497	– 273	– 770
BÄ Fertigfabrikate	+ 18	– 48	– 30
Produktionsertrag	– 479	– 321	– 800
HK Kosten der Produktion	342	228	570
Ergebnis nach HK (Bruttogewinn)	– 137	– 93	– 230

Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung

Produktions-Erfolgsrechnung nach Kostenstellen

Text	Erzeugnisse Auto	Erzeugnisse Bau	Total
Produktionsertrag (wie oben)	– 479	– 321	– 800
Einzelmaterial	150	100	250
Materialstelle	12	8	20
Fertigungsstelle	180	120	300
Ergebnis nach HK (Bruttogewinn)	– 137	– 93	– 230

Weiter wie Absatz-Erfolgsrechnung