

# Inhalt und Anwendungsbeispiele

## Band I

<b>A. Einordnung der KLR in das Betriebliche Rechnungswesen</b>	<b>1</b>
<b>I. Teilbereiche des Betrieblichen Rechnungswesens</b>	<b>4</b>
<b>II. Begrifflichkeiten im Betrieblichen Rechnungswesen</b>	<b>6</b>
<b>III. Aufgaben und Ausgestaltung der Kosten-/Leistungsrechnung</b>	<b>10</b>
Anw.bsp. 1 Gewinnermittlung und Produktanalyse bei einem Reiseveranstalter – unterschiedliche Ergebnisse bei Voll- und Teilkostenrechnung	18
<b>IV. Abgrenzung zwischen KLR und Buchführung / Bilanzierung</b>	<b>20</b>
Anw.bsp. 2 Ermittlung eines 'rentablen' Zimmerpreises für ein kleines Hotel – unterschiedliche Ergebnisse der Gewinn-/Verlustrechnung und der Kosten-/Leistungsrechnung	24
Anw.bsp. 3 'Sprung' in die Selbstständigkeit (ambulanter Pflegedienst) – unterschiedliche Ergebnisse der Gewinn-/Verlustrechnung und der Kosten-/Leistungsrechnung	25
Anw.bsp. 4 Beurteilung des Erfolgs eines Industrieunternehmens – unterschiedliche Ergebnisse der Gewinn-/Verlustrechnung und der Kosten-/Leistungsrechnung	27
<b>V. Abgrenzung zwischen KLR und Finanzierung / Liquiditätsmanagement</b>	<b>31</b>
Anw.bsp. 4A Finanzsituation im Vergleich zur Erfolgssituation in einem Industrieunternehmen (Fortsetzung von Anwendungsbeispiel 4)	34
Anw.bsp. 5 Insolvenzgefahr trotz positivem Betriebsergebnis bei ambulantem Pflegedienst	36
Anw.bsp. 6 Liquiditätsbedarf für die Durchführung einer Investition in einem Hotel	39
<b>VI. Abgrenzung zwischen KLR und Investitionsrechnung</b>	<b>40</b>
Anw.bsp. 7 Barwertbezogene Investitionsentscheidung bei einem Automobilhersteller	46

## **VIII Inhaltsverzeichnis und Anwendungsbeispiele**

Anw.bsp.	Geschäftsfeldentwicklung bei einem Reiseveranstalter – Alternativenauswahl unter Berücksichtigung von best-, worst- und probable case	47
Anw.bsp.	Auswahlentscheidung bei der Anschaffung eines diagnostischen Geräts in einer Arztpraxis	49
<b><u>B1. Kostenartenrechnung</u></b>		<b>57</b>
<b>I. Notwendigkeit und Herausforderungen</b>		<b>59</b>
<b>II. Kostenartenplan zur strukturierten Kostenerfassung</b>		<b>61</b>
Anw.bsp.	Kostenartenplan für einen Blumen-Lieferservice	70
10		
Anw.bsp.	Kostenartenplan für ein Busunternehmen	74
11		
Anw.bsp.	Kostenartenplan in einem Krankenhaus	75
12		
<b>III. Materialkosten</b>		<b>77</b>
Anw.bsp.	Verbrauchsermittlung und Abweichungsanalyse in einem Industriebetrieb	80
13		
Anw.bsp.	Abweichungsanalyse des Weinverbrauchs in einem Hotel	81
14		
Anw.bsp.	Abweichungsanalyse des Arzneimittelverbrauchs in einem Krankenhaus	82
15		
<b>IV. Personalkosten</b>		<b>84</b>
Anw.bsp.	‘gerechte’ Aufteilung der Personalkosten auf die Monate in einem Hotel	90
16		
Anw.bsp.	Personalkostenermittlung für einen neuen Verwaltungs-Mitarbeiter	92
17		
Anw.bsp.	Akkordermittlung für den Reinigungsdienst in einem Krankenhaus	93
18		

<b>V. Dienstleistungskosten und Steuern</b>	<b>95</b>	
Anw.bsp.		
19	periodengerechte Aufteilung der Kosten einer Werbekampagne	96
Anw.bsp.		
20	periodengerechte Aufteilung der Kosten von Buchhaltung und Jahresabschluss	97
Anw.bsp.		
21	periodengerechte Aufteilung von Beratungskosten (Szenariorechnung)	99
<b>VI. Kalkulatorische Kosten</b>	<b>100</b>	
Anw.bsp.		
22	Abschreibungsermittlung für eine Maschine	104
Anw.bsp.		
23	Abschreibungsermittlung für eine Video-/Audio-Anlage	105
Anw.bsp.		
24	Abschreibung eines Kraftfahrzeugs bei veränderten Fahrleistungen	106
Anw.bsp.		
25	Ermittlung des betriebsnotwendigen Vermögens eines Pflegedienstes	110
Anw.bsp.		
26	Restwert- und Durchschnittswertverzinsung bei der Produktkalkulation	111
Anw.bsp.		
27	Wahl der 'richtigen' Eigenkapitalverzinsung	112
Anw.bsp.		
28	Ermittlung des Beständewagnisses in einem Lebensmittellager	115
Anw.bsp.		
29	Planung von Forderungsausfällen (Vertriebwagnis) in einem Industriebetrieb	116
Anw.bsp.		
30	Planung von Erlösausfällen (Forderungswagnisse) in einem Krankenhaus	117
<b>B2. Kostenstellenrechnung</b>	<b>121</b>	
<b>I. Notwendigkeit der KSR und Kostenstellengliederung</b>	<b>123</b>	
Anw.bsp.		
31	Fehlerrechnung zur Ermittlung der optimalen Tiefe der Kostenstellen-Gliederung (Industriebetrieb)	127

# X Inhaltsverzeichnis und Anwendungsbeispiele

<b>II. Primäre Kostenverteilung (Phase 1)</b>	<b>130</b>
Anw.bsp. 32 Auswirkung von Verteilungsschlüsseln auf die Kostenbelastung von Kostenstellen am Beispiel eines Pflegedienstes	131
Anw.bsp. 33 Verrechnung von Leistungsverflechtungen zwischen Endkostenstellen – alternative Vorgehensweisen am Beispiel eines Hotels	134
<b>III. Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Phase 2)</b>	<b>136</b>
Anw.bsp. 34 Auswirkung der Reihenfolge der Kostenstellen auf die Kostenbelastung der Endkostenstellen beim Stufenleiterverfahren (Industriebetrieb)	140
Anw.bsp. 35 Wirtschaftlichkeitskontrolle der Vorkostenstellen bei einem Reiseveranstalter	148
Anw.bsp. 36 Vorgehen des Kostenträger-Verfahrens am Beispiel einer Behinderten-Werkstatt	156
<b>IV. Ermittlung von Zuschlags- und Verrechnungssätzen (Phase 3)</b>	<b>157</b>
Anw.bsp. 37 Auswirkung der gewählten Bezugsgrößen auf die Selbstkosten in einem Hotel	159
Anw.bsp. 38 Auswirkung der gewählten Bezugsgrößen auf die Selbstkosten einer Röntgenuntersuchung	161
Anw.bsp. 39 Auswirkung der Bezugsgrößen ‚Einzelkosten‘ bzw. ‚Maschinenstunden‘ auf die Selbstkosten eines Produkts (Industriebetrieb)	162
Anw.bsp. 40 Selbstkosten bei Voll- und Teilkosten-BAB (Industriebetrieb)	164
<b>V. Wirtschaftlichkeitskontrolle von Kostenstellen (Phase 4)</b>	<b>166</b>
Anw.bsp. 41 Wirtschaftlichkeitskontrolle in einem Industriebetrieb	167
Anw.bsp. 42 Wirtschaftlichkeitskontrolle bei einem Reiseveranstalter (Fortsetzung von Anwendungsbeispiel 35)	169
Anw.bsp. 43 Wirtschaftlichkeitskontrolle bei einer Pflegeeinrichtung	174

<b>B3. Kostenträgerechnung</b>	<b>179</b>
<b>I. Notwendigkeit und Kostenträgerdefinition</b>	<b>181</b>
<b>II. Produktionsverfahren und Kalkulationsverfahren</b>	<b>185</b>
<b>III. Divisionskalkulation</b>	<b>188</b>
Anw.bsp. 44 Preisuntergrenze in Abhängigkeit von der Anzahl Übernachtungen (Hotel garni)	190
<b>IV. Äquivalenzziffernrechnung</b>	<b>193</b>
Anw.bsp. 45 Äquivalenzziffernrechnung in einem ambulanten Pflegedienst	195
Anw.bsp. 46 Äquivalenzziffernrechnung bei einer Versicherung	196
Anw.bsp. 47 Äquivalenzziffernrechnung bei einem Reiseveranstalter	198
<b>V. Zuschlagskalkulation (Bezugsgrößenkalkulation)</b>	<b>199</b>
Anw.bsp. 48 Selbstkosten in Abhängigkeit vom Typ der Zuschlagskalkulation (Industriebetrieb)	207
Anw.bsp. 49 Kalkulation bei einem Busunternehmen – Abhängigkeit von der Teilnehmerzahl	209
Anw.bsp. 50 Zuschlagskalkulation und Kostenträgerrechnung im Krankenhaus	211
<b>VI. Kuppelkalkulation</b>	<b>218</b>
Anw.bsp. 51 Kuppelkalkulations-Problematik bei einem 'Ausflugs-Paket'	219
Anw.bsp. 52 Kuppelkalkulations-Problematik in einem Chemiewerk	220
Anw.bsp. 53 Kuppelkalkulations-Problematik in einer sozialen Einrichtung	223

<b>B4. Leistungs- und Ergebnisrechnung</b>	<b>229</b>	
<b>I. Leistungsermittlung und Interpretation</b>	<b>231</b>	
Anw.bsp.	Leistungsermittlung in einem Industriebetrieb mit zwei Produkten	233
54	und zwei Vertriebswegen	
Anw.bsp.	kundensegmentspezifischer Erlösvergleich mit unterschiedlichen Ver-	234
55	gleichsmonaten in einem Hotel	
Anw.bsp.	Erlösanalyse bei einem ambulanten Pflegedienst – Differenzierung	236
56	nach Dienstleistungen und Regionen	
<b>II. Erlösarten, Erlösstellen und Erlösträger</b>	<b>239</b>	
Anw.bsp.	Erlösträgerrechnung-Interpretation bei einem Reiseveranstalter	243
57		
Anw.bsp.	Problematik von Gemeinerlösen bei einer Versicherung	244
58		
<b>III. Ergebnisrechnung mit Gesamt- und Umsatzkostenverfahren</b>	<b>246</b>	
Anw.bsp.	Vorgehensweise von GKV und UKV im Vergleich (Industriebetrieb)	249
59		
Anw.bsp.	Produktanalyse bei Teil- und Vollkostenrechnung (Industriebetrieb) –	252
60	Weiterführung von Anwendungsbeispiel 59	

## Ausblick auf Band II

### C. Moderne Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung

C1. Relevante Kosten und Deckungsbeitragsrechnung

C2. Abweichungsanalysen und Plankostenrechnung

C3. Benchmarking und Prozesskostenrechnung

C4. Marktorientierte Produktentwicklung und Target Costing

C5. Steuerung des Leistungserstellungsprozesses und Verrechnungspreise

C6. Lebenszykluskostenrechnung und Erfahrungskurvenkonzept