

Inhaltsverzeichnis

Einführung	19
Über dieses Buch	19
Konventionen in diesem Buch	20
Törichte Annahmen über den Leser	20
Was Sie nicht lesen müssen	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist	20
Teil I: Von der Pike auf – die Basics	21
Teil II: Im Ist ganz traditionell – die Kosten- und Leistungsrechnung	21
Teil III: Glaskugel – Plankosten- und Planleistungsrechnungen	21
Teil IV: Noch mehr Systeme und Methoden	21
Teil V: Der Top-Ten-Teil	21
Anhang	21
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	22
Wie es weitergeht	22
 Teil I	
<i>Von der Pike auf – die Basics</i>	23
 Kapitel 1	
<i>Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung</i>	25
Unbekanntes Wesen Rechnungswesen	25
Kunterbunt: Aufgaben und Arten des Rechnungswesens	26
Nicht immer einfach: Mengenrechnungen	27
Liquide: Die Finanzrechnung	27
Für die Zukunft: Investitionsrechnung	28
Gesetzeskonform: Die Bilanzrechnung	30
Generelle Unterscheidung in intern und extern	31
Die Kosten- und Leistungsrechnung	35
Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	36
Protokoll führen – Dokumentations- und Publikationsaufgabe	36
Planung und Steuerung	37
Manipulation – Verhaltenssteuerung	38
Wirtschaftlichkeitskontrolle	39
Harte Konkurrenz für die Kosten- und Leistungsrechnung	40
 Kapitel 2	
<i>Acht Schlüsselbegriffe</i>	43
Nur Bares ist Wahres: Ein- und Auszahlungen	44
Ab damit in den Geldspeicher: Einzahlungen	44

Kosten- und Leistungsrechnung für Dummies

Tränenreich verabschieden: Auszahlungen	44
Geldvermögen: Einnahmen und Ausgaben	45
Fast immer gut: Einnahmen	45
Muss auch manchmal sein: Ausgaben	47
Ertrag und Aufwand: Willkommen in der Buchhaltung	48
Nichts als Aufwand	48
Gut für das persönliche Befinden: Erträge	51
Jetzt geht die Party richtig los: Kosten und Leistungen	53
Kosten, nicht überall beliebt	53
Wie jetzt? Erlöse oder Leistungen	57

Kapitel 3

Charakterfrage – die unterschiedlichen Kostenbegriffe und Kostenrechnungssysteme

61

Die unterschiedlichen Kostenbegriffe	61
Beschäftigungsabhängige Kosten	61
Verrechnungsabhängige Kosten	70
Kosten mit unterschiedlicher Herkunft	71
Oh Zeiten, oh Kosten	72
Überblick über die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	73
Gliederung nach dem Zeitbezug	73
Gliederung nach dem Verrechnungsumfang	73

Kapitel 4

Basis schaffen – Konten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne erstellen

75

Der Kontenplan, Heimat der Kostenarten	75
Aufbau eines Kontenplans	75
Die wichtigsten Kontenrahmen	77
Ortsbezeichnungen – der Kostenstellenplan	79
Gliederungsmöglichkeiten für die Kostenstellenbildung	79
Das erspart bei Beachtung Ärger: Tipps für die Kostenstellenbildung	81
Kostenträger definieren	81
Kostenträger sauber abgrenzen	81
Einen Kostenträgerplan erstellen	82

Teil II

Im Ist ganz traditionell – die Kosten- und Leistungsrechnung 85

Kapitel 5

Woher kommt's? Die Kosten- und Leistungsartenrechnung 87

Aufgaben und Grundsätze der Kosten- und Leistungsartenrechnung	87
Kosten und Leistungen detailliert oder nur wertmäßig erfassen	87
Mammutaufgabe – Kosten richtig erfassen	88
Die Materialkosten erfassen	88
Die Personalkosten erfassen	96
Die Fremdleistungskosten erfassen	98
Abgaben und Steuern erfassen	98
Abschreibungen erfassen	99
Die kalkulatorischen Zinsen ermitteln und erfassen	107
Die kalkulatorischen Wagnisse	108
Die kalkulatorische Miete	108
Der kalkulatorische Unternehmerlohn	109
Auch das noch: Leistungen erfassen	109

Kapitel 6

Verteilen – die Kostenstellenrechnung 111

Aufgaben der Kostenstellenrechnung	111
Ordnung muss sein – Kostenstellenpläne	112
Kostenstellen klassifizieren leicht gemacht	113
BAB-Routenplaner – der Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	115
Verwirrende Vielfalt – Verfahren zur Verrechnung	
innerbetrieblicher Leistungen	117
Grob und schnell – Kosten mit dem Anbauverfahren verteilen	118
Einbahnstraße – das Stufenleiterverfahren	121
Ganz genau und komplexer – das Gleichungsverfahren	123
Wiederholung ist angesagt – das iterative Verfahren	126
Mit festen Verrechnungspreisen – das Gutschrift-Lastschrift-Verfahren	127
Knallhart wie auf dem Markt – das Kostenträgerverfahren	131
Die Gemeinkostenzuschlagssätze ermitteln	131

Kapitel 7

Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise 133

Die Aufgaben der Verrechnungspreise	133
Koordinations- und Steuerungsaufgabe	133
Ergebnisermittlung mithilfe von Verrechnungspreisen	134
Steuerminimierung – Vermeidung unnötiger Steuerbelastungen	134
Kalkulationsbasis für Produkte und Dienstleistungen	135
Immer wieder auftretende Zielkonflikte	135

Kosten- und Leistungsrechnung für Dummies

Die verschiedenen Arten von Verrechnungspreisen	136
Nicht immer möglich – marktorientierte Verrechnungspreise	136
Auf dem Basar – verhandlungsorientierte Verrechnungspreise	137
Beliebt – kostenorientierte Verrechnungspreise	138

Kapitel 8

Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung **141**

Prinzipien der Kostenverteilung	142
Ganz einfach – die Divisionskalkulation	143
Einfach aufteilen – die einstufige Divisionskalkulation	143
Next Step – die zweistufige Divisionskalkulation	143
Schon komplexer – die mehrstufige Divisionskalkulation	144
Bei Mehrproduktfertigung geeignet – die Äquivalenzziffernkalkulation	145
In Serie gehen mit der Zuschlagskalkulation	147
Auf einen Schlag Kosten zuordnen	
mit der summarischen Zuschlagskalkulation	148
Genauer rechnen mit der differenzierenden Zuschlagskalkulation	148
Bei Automatisierung gefragt – die Maschinensatzkalkulation	152
Die Kalkulation von Kuppelprodukten	155
Kalkulation mit der Restwertmethode	155
Kalkulation mit der Verteilmethode	156

Kapitel 9

Die Kostenträgerzeitrechnung oder Betriebsergebnisrechnung **159**

Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis	160
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren	167
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren	168

Teil III

Glaskugel – Plankosten- und Planleistungsrechnungen **171**

Kapitel 10

Warum überhaupt geplant wird **173**

Ohne Ziel nix los	173
Unterschiedliche Planungshorizonte	174
Unterjährige Planung – die Ist-Erwartung	174
Wo überall im Unternehmen geplant wird	176
Wie die Kosten- und Leistungsrechnung die Planung unterstützt	176
Planen mit Prognose- und Standardkosten	176

Kapitel 11	
<i>Unflexibel – die starre Plankostenrechnung</i>	179
So funktioniert die starre Plankostenrechnung	179
Kostenplanung: Planmenge mal Planpreis	179
Planung mit der starren Plankostenrechnung	180
Verrechnung und Abweichungsanalyse bei der starren Plankostenrechnung	181
Kapitel 12	
<i>Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis</i>	185
Planen mit der flexiblen Plankostenrechnung	185
Die Grundlagen der flexiblen Plankostenrechnung	185
Die Planung der Beschäftigung und der Kosten	187
Verhaltensforschung – das Kostenverhalten bei Beschäftigungsänderung	189
Die Kostenkontrolle bei der flexiblen Plankostenrechnung	191
Mehrere Abweichungsarten – Preis- und Mengenabweichungen	192
Die Abweichungsanalyse	193
Auch spaßig – die Kostenkontrolle bei nichtlinearen Kostenfunktionen	196
Das Problem mit den Vollkostenrechnungen	197
Kapitel 13	
<i>Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung</i>	199
Garantiert proportional – die Grenzplankostenrechnung	200
Die Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung	202
Die Kostenauflösung in der Grenzplankostenrechnung	202
Die Kosten- und Erlösplanung	204
Der BAB in der Grenzplankostenrechnung	205
Die Kostenträgerrechnung mit Teilkosten	207
Stückdeckungsbeiträge kalkulieren – die Kostenträgerstückrechnung	207
Erfolg gehabt – die Kostenträgerzeitrechnung	208
Kosten- und Erlöskontrolle und Abweichungsanalyse	211
Diplomatie und Bestimmtheit – die Kostenkontrolle	211
Vielfältige Erklärungen – die Verbrauchsabweichung	212
Nicht immer einfach – die Erlöskontrolle	213
Break-even-Analysen, Preispolitik und Portfolioentscheidungen	213
Das optimale Produktportfolio suchen und finden	214
Preispolitik – Preisuntergrenzen ermitteln	216
Break-even-Analyse durchführen	216
Break-even-Analyse mit mehreren Produkten	219

Kapitel 14

Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung 221

Aufteilung der Fixkosten nach der Zurechenbarkeit	221
Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	222
Retrograd und progressiv kalkulieren	223
Nachkalkulation – die retrograde Kalkulation	224
Stückkosten ermitteln mit der progressiven Kalkulation	226

Kapitel 15

Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung 227

Das Konzept – neue Grundsätze und Begriffe	228
Prinzipienwechsel – das Identitätsprinzip	228
Vor Anker gehen – die Bezugsobjekte	229
All In One – die Grundrechnung	231
Anders gegliedert – die Kostenkategorien	231
Zur Sache – die Grundrechnung durchführen	233
Sonderbar – die Auswertungsrechnungen	235
Portfolioentscheidungen – Deckungsbeiträge ermitteln	235
Relative Preispolitik betreiben	236
Erfolgsrechnung und Kontrolle	236

Kapitel 16

ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung 239

Der Zeitpuls fliegt, die Kostenrechnung rennt hinterher	239
Kurzer Prozess	240
Die Kostenprozessrechnung	241
Prozesse suchen und bilden	241
Auf der Suche nach den Kostentreibern	243
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	245

Teil IV

Noch mehr Systeme und Methoden 249

Kapitel 17

Kostenmanagement mit Behavioral Accounting 251

State of the Art gibt es nicht	251
Verhaltenswirkungen von Informationen und Vorgaben	252
Damit nichts schiefgeht – die Grundvoraussetzungen	252
Abhängig – die Grundvoraussetzungen bedingen einander	253
Slacks – stille Reserven erkennen	254
Indizien und Indikatoren für stille Reserven	255

Das richtige Slack-Niveau herausfinden	257
Verhalten kontrollieren	257
Wirksame Kontrollen durchführen	258
Kapitel 18	
Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell	259
Der Kern des Principal-Agent-Modells	259
Der Grund allen Übels – Informationsasymmetrien	260
Im Verborgenen – Hidden Characteristics	260
Fehlende Moral – Hidden Information	261
Verdeckt handeln – Hidden Action	262
Hände hoch, Überfall – Hidden Intention	263
Die Suche nach dem optimalen Vertrag	263
Zu Nutzen und Risiken befragen ...	263
First- und Second-best-Lösung	264
Die richtigen Leistungsanreize auswählen	265
Kapitel 19	
Target Costing von oben und unten betrachtet	271
Der Sinn des Target Costing	271
Zielkostensuche – top-down und bottom-up	272
Phase 1: Marktpreis herausfinden	272
Phase 2: Gewinnspanne festlegen	274
Phase 3: Erlaubte Kosten auf die Produktkomponenten verteilen	275
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln	275
Phase 5: Verhandlungsprozess – Target Costs ermitteln	276
Nie stehen bleiben – Continuous Improvement	278
Kapitel 20	
Von Anfang bis Ende – Life Cycle Costing	281
Zielsetzung der Lebenszyklusrechnung	281
Von Anfang bis Ende – der Produktlebenszyklus	282
Ein- und Auszahlungen der drei Phasen	283
Der Kapitalwert und Amortisationszeitpunkt	288
Unterschiedliche Preisstrategien in der Marktphase	291
Eng verwandt – der Business Case	291
Kapitel 21	
Gemeinkostenwertanalyse und Budgetierungsmethoden	293
Die Gemeinkostenwertanalyse	293
Die Vorbereitungsphase	294
Die Analysephase	294
Die Entscheidungsphase	295

Kosten- und Leistungsrechnung für Dummies

Die Realisierungsphase	296
Es ist nicht alles Gold, was glänzt – Umsetzungsprobleme	296
Zero-Base-Budgeting	296
Die Vorbereitungsphase – Ziele setzen	297
Phase II – die erste Hauptphase	298
Phase III – die zweite Hauptphase	301
Noch mehr Budgetierungsmethoden	302
Radikal – Beyond Budgeting	302
Das Better Budgeting	303

Teil V

Der Top-Ten-Teil 305

Kapitel 22

Zehn Tipps zur Kostensenkung 307

Klein, aber fein – der Dienstwagen	307
Überflüssige Arbeiten einstellen	308
Nicht so pingelig sein – Arbeiten abspecken	308
Alle Verträge überprüfen	308
Working Capital Management	309
Abos kündigen	310
Mehr Mut zum Risiko – Selbstbeteiligung erhöhen	310
Mietkosten senken	310
Energiekosten senken	310
Sonderwünsche ablehnen	311

Kapitel 23

Zehn wichtige Websites 313

Controlling & Management	313
ControllerSpielwiese	313
Controller Verein	314
Competence Site	314
Business-Wissen	314
Controlling-Portal	314
Handelsblatt	314
Wikipedia	315
Gruenderlexikon	315
Wirtschaftslexikon	315

Anhang 317

Wichtige Vokabeln Deutsch – Englisch	317
--------------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis 323