

# Auf einen Blick

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
<b>Teil I: Von der Pike auf – die Basics</b> .....	<b>23</b>
<b>Kapitel 1:</b> Eingordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung .....	25
<b>Kapitel 2:</b> Acht Schlüsselbegriffe .....	43
<b>Kapitel 3:</b> Charakterfrage – die unterschiedlichen Kostenbegriffe und Kostenrechnungssysteme .....	63
<b>Kapitel 4:</b> Basis schaffen – Konten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne erstellen .....	79
<b>Teil II: Im Ist ganz traditionell – die Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>89</b>
<b>Kapitel 5:</b> Woher kommt's? Die Kosten- und Leistungsartenrechnung .....	91
<b>Kapitel 6:</b> Verteilen – die Kostenstellenrechnung .....	115
<b>Kapitel 7:</b> Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise .....	137
<b>Kapitel 8:</b> Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung .....	147
<b>Kapitel 9:</b> Die Kostenträgerzeitrechnung oder Betriebsergebnisrechnung .....	165
<b>Teil III: Glaskugel – Plankosten- und Planleistungsrechnungen</b> .....	<b>177</b>
<b>Kapitel 10:</b> Warum überhaupt geplant wird .....	179
<b>Kapitel 11:</b> Unflexibel – die starre Plankostenrechnung .....	185
<b>Kapitel 12:</b> Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis .....	191
<b>Kapitel 13:</b> Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung .....	205
<b>Kapitel 14:</b> Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung .....	227
<b>Kapitel 15:</b> Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	233
<b>Kapitel 16:</b> ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung .....	245
<b>Teil IV: Noch mehr Systeme und Methoden</b> .....	<b>255</b>
<b>Kapitel 17:</b> Kostenmanagement mit Behavioral Accounting .....	257
<b>Kapitel 18:</b> Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell .....	267
<b>Kapitel 19:</b> Target Costing von oben und unten betrachtet .....	279
<b>Kapitel 20:</b> Von Anfang bis Ende – Life Cycle Costing .....	289
<b>Kapitel 21:</b> Gemeinkostenwertanalyse und Budgetierungsmethoden .....	301

<b>Teil V: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>313</b>
<b>Kapitel 22:</b> Zehn Tipps zur Kostensenkung .....	315
<b>Kapitel 23:</b> Zehn wichtige Websites .....	321
<b>Anhang A: Wichtige Vokabeln Deutsch – Englisch</b> .....	<b>325</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>331</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
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 .....	21
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
<b>TEIL I</b>	
<b>VON DER PIKE AUF – DIE BASICS</b> .....	<b>23</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>25</b>
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 .....	31
Generelle Unterscheidung in intern und extern .....	32
Die Kosten- und Leistungsrechnung .....	35
Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung .....	36
Protokoll führen – Dokumentations- und Publikationsaufgabe .....	36
Planung und Steuerung .....	37
Manipulation – Verhaltenssteuerung .....	39
Wirtschaftlichkeitskontrolle .....	40
Harte Konkurrenz für die Kosten- und Leistungsrechnung .....	41
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Acht Schlüsselbegriffe</b> .....	<b>43</b>
Nur Bares ist Wahres: Ein- und Auszahlungen .....	44
Ab damit in den Geldspeicher: Einzahlungen .....	44

## 12 Inhaltsverzeichnis

Tränenreich verabschieden: Auszahlungen . . . . .	45
Geldvermögen: Einnahmen und Ausgaben . . . . .	46
Fast immer gut: Einnahmen . . . . .	46
Muss auch manchmal sein: Ausgaben . . . . .	47
Ertrag und Aufwand: Willkommen in der Buchhaltung . . . . .	49
Nichts als Aufwand . . . . .	49
Gut für das persönliche Befinden: Erträge . . . . .	52
Jetzt geht die Party richtig los: Kosten und Leistungen . . . . .	53
Kosten, nicht überall beliebt . . . . .	54
Wie jetzt? Erlöse oder Leistungen . . . . .	58

### Kapitel 3

#### Die unterschiedlichen Kostenbegriffe und

#### Kostenrechnungssysteme . . . . . 63

Die unterschiedlichen Kostenbegriffe. . . . .	63
Beschäftigungsabhängige Kosten . . . . .	64
Verrechnungsabhängige Kosten . . . . .	73
Kosten mit unterschiedlicher Herkunft . . . . .	74
Oh Zeiten, oh Kosten. . . . .	75
Überblick über die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	76
Gliederung nach dem Zeitbezug . . . . .	76
Gliederung nach dem Verrechnungsumfang . . . . .	76

### Kapitel 4

#### Konten-, Kostenstellen- und

#### Kostenträgerpläne erstellen . . . . . 79

Der Kontenplan, Heimat der Kostenarten . . . . .	79
Aufbau eines Kontenplans. . . . .	80
Die wichtigsten Kontenrahmen . . . . .	81
Ortsbezeichnungen – der Kostenstellenplan . . . . .	83
Gliederungsmöglichkeiten für die Kostenstellenbildung. . . . .	84
Das erspart bei Beachtung Ärger: Tipps für die Kostenstellenbildung . . . . .	85
Kostenträger definieren. . . . .	85
Kostenträger sauber abgrenzen . . . . .	86
Einen Kostenträgerplan erstellen. . . . .	86

## TEIL II

### IM IST GANZ TRADITIONELL –

### DIE KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG . . . . . 89

### Kapitel 5

#### Woher kommt's? Die Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . 91

Aufgaben und Grundsätze der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	91
Kosten und Leistungen detailliert oder nur wertmäßig erfassen. . . . .	91
Mammutaufgabe – Kosten richtig erfassen . . . . .	92
Die Materialkosten erfassen . . . . .	93

Die Personalkosten erfassen . . . . .	100
Die Fremdleistungskosten erfassen . . . . .	101
Abgaben und Steuern erfassen . . . . .	102
Abschreibungen erfassen. . . . .	103
Die kalkulatorischen Zinsen ermitteln und erfassen . . . . .	111
Die kalkulatorischen Wagnisse . . . . .	112
Die kalkulatorische Miete . . . . .	112
Der kalkulatorische Unternehmerlohn . . . . .	113
Auch das noch: Leistungen erfassen . . . . .	113

## Kapitel 6

### Verteilen – die Kostenstellenrechnung. . . . . 115

Aufgaben der Kostenstellenrechnung. . . . .	115
Ordnung muss sein – Kostenstellenpläne . . . . .	117
Kostenstellen klassifizieren leicht gemacht. . . . .	117
BAB-Routenplaner – der Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens . . . . .	119
Verwirrende Vielfalt – Verfahren zur Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen. . . . .	122
Grob und schnell – Kosten mit dem Anbauverfahren verteilen . . . . .	122
Einbahnstraße – das Stufenleiterverfahren. . . . .	125
Ganz genau und komplexer – das Gleichungsverfahren . . . . .	126
Wiederholung ist angesagt – das iterative Verfahren. . . . .	129
Mit festen Verrechnungspreisen – das Gutschrift-Lastschrift-Verfahren. . .	131
Knallhart wie auf dem Markt – das Kostenträgerverfahren . . . . .	134
Die Gemeinkostenzuschlagssätze ermitteln . . . . .	135

## Kapitel 7

### Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise . . . . . 137

Die Aufgaben der Verrechnungspreise . . . . .	138
Koordinations- und Steuerungsaufgabe . . . . .	138
Ergebnisermittlung mit Verrechnungspreisen. . . . .	138
Steuerminimierung – Vermeidung unnötiger Steuerbelastungen . . . . .	138
Kalkulationsbasis für Produkte und Dienstleistungen . . . . .	139
Immer wieder auftretende Zielkonflikte . . . . .	139
Die verschiedenen Arten von Verrechnungspreisen . . . . .	140
Nicht immer möglich – marktorientierte Verrechnungspreise . . . . .	141
Auf dem Basar – verhandlungsorientierte Verrechnungspreise. . . . .	142
Beliebt – kostenorientierte Verrechnungspreise . . . . .	142

## Kapitel 8

### Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung . . . . . 147

Prinzipien der Kostenverteilung . . . . .	148
Ganz einfach – die Divisionskalkulation. . . . .	149
Einfach aufteilen – die einstufige Divisionskalkulation. . . . .	149
Next Step – die zweistufige Divisionskalkulation . . . . .	149
Schon komplexer – die mehrstufige Divisionskalkulation . . . . .	150

## 14 Inhaltsverzeichnis

Bei Mehrproduktfertigung geeignet – die Äquivalenzziffernkalkulation. . .	151
In Serie gehen mit der Zuschlagskalkulation. . . . .	153
Auf einen Schlag Kosten zuordnen mit der summarischen Zuschlagskalkulation. . . . .	154
Genauer rechnen mit der differenzierenden Zuschlagskalkulation. . . . .	154
Bei Automatisierung gefragt – die Maschinensatzkalkulation . . . . .	158
Die Kalkulation von Kuppelprodukten . . . . .	161
Kalkulation mit der Restwertmethode . . . . .	161
Kalkulation mit der Verteilmethode. . . . .	162

### Kapitel 9

#### Die Kostenträgerzeitrechnung oder

#### Betriebsergebnisrechnung . . . . . 165

Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis . . .	166
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren . . . . .	173
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren. . . . .	174

### TEIL III

#### GLASKUGEL – PLANKOSTEN- UND

#### PLANLEISTUNGSRECHNUNGEN . . . . . 177

### Kapitel 10

#### Warum überhaupt geplant wird . . . . . 179

Ohne Ziel nix los . . . . .	179
Unterschiedliche Planungshorizonte . . . . .	180
Unterjährige Planung – die Ist-Erwartung. . . . .	181
Wo überall im Unternehmen geplant wird. . . . .	182
Wie die Kosten- und Leistungsrechnung die Planung unterstützt . . . . .	182
Planen mit Prognose- und Standardkosten . . . . .	182

### Kapitel 11

#### Unflexibel – die starre Plankostenrechnung. . . . . 185

So funktioniert die starre Plankostenrechnung. . . . .	185
Kostenplanung: Planmenge mal Planpreis. . . . .	186
Planung mit der starren Plankostenrechnung . . . . .	187
Verrechnung und Abweichungsanalyse bei der starren Plankostenrechnung. . . . .	187

### Kapitel 12

#### Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf

#### Vollkostenbasis . . . . . 191

Planen mit der flexiblen Plankostenrechnung . . . . .	191
Die Grundlagen der flexiblen Plankostenrechnung . . . . .	192
Die Planung der Beschäftigung und der Kosten . . . . .	194
Verhaltensforschung – das Kostenverhalten bei Beschäftigungsänderung	196
Die Kostenkontrolle bei der flexiblen Plankostenrechnung. . . . .	198

Mehrere Abweichungsarten – Preis- und Mengenabweichungen. . . . .	198
Die Abweichungsanalyse . . . . .	200
Auch spaßig – die Kostenkontrolle bei nichtlinearen Kostenfunktionen . . .	202
Das Problem mit den Vollkostenrechnungen . . . . .	203

## Kapitel 13

### Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung 205

Garantiert proportional – die Grenzplankostenrechnung . . . . .	206
Bagels oder keine Bagels, das ist hier die Frage . . . . .	207
Die Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung . . . . .	208
Die Kostenauflösung in der Grenzplankostenrechnung. . . . .	208
Die Kosten- und Erlösplanung . . . . .	210
Der BAB in der Grenzplankostenrechnung . . . . .	212
Die Kostenträgerrechnung mit Teilkosten . . . . .	213
Stückdeckungsbeiträge kalkulieren – die Kostenträgerstückrechnung. . .	213
Erfolg gehabt – die Kostenträgerzeitrechnung . . . . .	214
Kosten- und Erlöskontrolle und Abweichungsanalyse . . . . .	217
Diplomatie und Bestimmtheit – die Kostenkontrolle . . . . .	217
Vielfältige Erklärungen – die Verbrauchsabweichung . . . . .	218
Nicht immer einfach – die Erlöskontrolle . . . . .	219
Break-even-Analysen, Preispolitik und Portfolioentscheidungen . . . . .	219
Das optimale Produktportfolio suchen und finden . . . . .	220
Preispolitik – Preisuntergrenzen ermitteln . . . . .	222
Break-even-Analyse durchführen . . . . .	222
Break-even-Analyse mit mehreren Produkten . . . . .	225

## Kapitel 14

### Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung. . . . . 227

Aufteilung der Fixkosten nach der Zurechenbarkeit . . . . .	227
Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. . . . .	228
Retrograd und progressiv kalkulieren . . . . .	230
Nachkalkulation – die retrograde Kalkulation . . . . .	230
Stückkosten ermitteln mit der progressiven Kalkulation . . . . .	231

## Kapitel 15

### Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. . . . 233

Das Konzept – neue Grundsätze und Begriffe . . . . .	234
Prinzipienwechsel – das Identitätsprinzip . . . . .	234
Vor Anker gehen – die Bezugsobjekte. . . . .	235
All In One – die Grundrechnung . . . . .	237
Anders gegliedert – die Kostenkategorien. . . . .	237
Zur Sache – die Grundrechnung durchführen. . . . .	239
Sonderbar – die Auswertungsrechnungen . . . . .	241
Portfolioentscheidungen – Deckungsbeiträge ermitteln . . . . .	241
Relative Preispolitik betreiben . . . . .	242
Erfolgsrechnung und Kontrolle. . . . .	242

## Kapitel 16

<b>ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung</b> .....	<b>245</b>
Der Zeitpuls fliegt, die Kostenrechnung rennt hinterher .....	246
Dienstleistungsunternehmen .....	246
Kurzer Prozess .....	247
Die Kostenprozessrechnung .....	248
Prozesse suchen und bilden .....	248
Auf der Suche nach den Kostentreibern. ....	249
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung. ....	251
Kosten je Produkt .....	253

## TEIL IV

<b>NOCH MEHR SYSTEME UND METHODEN</b> .....	<b>255</b>
---	------------

## Kapitel 17

<b>Kostenmanagement mit Behavioral Accounting</b> .....	<b>257</b>
State of the Art gibt es nicht. ....	258
Verhaltenswirkungen von Informationen und Vorgaben .....	258
Damit nichts schiefgeht – die Grundvoraussetzungen .....	258
Abhängig – die Grundvoraussetzungen bedingen einander .....	260
Slacks – stille Reserven erkennen. ....	261
Indizien und Indikatoren für stille Reserven. ....	262
Das richtige Slack-Niveau herausfinden. ....	263
Verhalten kontrollieren .....	264
Wirksame Kontrollen durchführen .....	264

## Kapitel 18

<b>Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell</b> .....	<b>267</b>
Der Kern des Principal-Agent-Modells .....	267
Der Grund allen Übels – Informationsasymmetrien .....	268
Im Verborgenen – Hidden Characteristics .....	269
Fehlende Moral – Hidden Information .....	270
Verdeckt handeln – Hidden Action. ....	270
Hände hoch, Überfall – Hidden Intention. ....	271
Die Suche nach dem optimalen Vertrag. ....	271
Zu Nutzen und Risiken befragen .....	271
First- und Second-best-Lösung .....	273
Die richtigen Leistungsanreize auswählen .....	274

## Kapitel 19

<b>Target Costing von oben und unten betrachtet</b> .....	<b>279</b>
Der Sinn des Target Costing. ....	279
Der kleine Unterschied .....	280
Zielkostensuche – Top-down und Bottom-up .....	280
Phase 1: Marktpreis herausfinden. ....	281
Phase 2: Gewinnspanne festlegen .....	282

Phase 3: Erlaubte Kosten auf die Produktkomponenten verteilen . . . . .	283
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln . . . . .	284
Phase 5: Verhandlungsprozess – Target Costs ermitteln . . . . .	284
Nie stehen bleiben – Continuous Improvement. . . . .	287

## Kapitel 20

### Von Anfang bis Ende – Life Cycle Costing. . . . . 289

Zielsetzung der Lebenszyklusrechnung. . . . .	289
Von Anfang bis Ende – der Produktlebenszyklus . . . . .	290
Ein- und Auszahlungen der drei Phasen . . . . .	292
Der Kapitalwert und Amortisationszeitpunkt. . . . .	296
Unterschiedliche Preisstrategien in der Marktphase . . . . .	299
Eng verwandt – der Business Case . . . . .	299

## Kapitel 21

### Gemeinkostenwertanalyse und Budgetierungsmethoden. . . . 301

Die Gemeinkostenwertanalyse . . . . .	301
Die Vorbereitungsphase. . . . .	302
Die Analysephase. . . . .	302
Die Entscheidungsphase . . . . .	303
Die Realisierungsphase . . . . .	304
Es ist nicht alles Gold, was glänzt – Umsetzungsprobleme. . . . .	304
Zero-Base-Budgeting . . . . .	304
Die Vorbereitungsphase – Ziele setzen . . . . .	305
Phase II – die erste Hauptphase . . . . .	306
Phase III – die zweite Hauptphase. . . . .	309
Noch mehr Budgetierungsmethoden . . . . .	310
Radikal – Beyond Budgeting. . . . .	310
Das Better Budgeting. . . . .	311

## TEIL V

### DER TOP-TEN-TEIL . . . . . 313

## Kapitel 22

### Zehn Tipps zur Kostensenkung. . . . . 315

Klein, aber fein – der Dienstwagen . . . . .	315
Überflüssige Arbeiten einstellen . . . . .	316
Nicht so pingelig sein – Arbeiten abspecken . . . . .	316
Alle Verträge überprüfen . . . . .	317
Working Capital Management . . . . .	317
Abos kündigen. . . . .	318
Mehr Mut zum Risiko – Selbstbeteiligung erhöhen . . . . .	318
Mietkosten senken. . . . .	318
Energiekosten senken . . . . .	319
Sonderwünsche ablehnen . . . . .	319

**Kapitel 23**

**Zehn wichtige Websites ..... 321**

Controlling & Management .....	321
ControllerSpielwiese .....	321
Controller Verein .....	322
Competence Site .....	322
Business-Wissen .....	322
Controlling-Portal .....	323
Handelsblatt .....	323
Wikipedia .....	323
Gruenderlexikon .....	323
Wirtschaftslexikon24 .....	324

**Anhang A**

**Wichtige Vokabeln Deutsch – Englisch..... 325**

**Stichwortverzeichnis ..... 331**