

Auf einen Blick

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

10 Auf einen Blick

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

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
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	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
TEIL I	
VON DER PIKE AUF – DIE BASICS	23
Kapitel 1	
Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung	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	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
Kapitel 2	
Acht Schlüsselbegriffe	43
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

16 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 16		
ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung		245
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		
NOCH MEHR SYSTEME UND METHODEN		255
Kapitel 17		
Kostenmanagement mit Behavioral Accounting		257
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		
Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell		267
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		
Target Costing von oben und unten betrachtet		279
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

18 Inhaltsverzeichnis

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