
Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	12
Vorwort	13
1. Einführung	15
1.1 Das Weltbild des Kostenmanagements	15
1.2 Über Gewinn, Effizienz und Ineffizienzen	16
1.3 Die Elemente des Kostenmanagements	18
2. Das Rechnungswesen als Informationsversorger	21
2.1 Rechnungslegungspflichten	22
2.1.1 Rechnungslegungspflichten des Vereins und der Stiftung	22
2.1.2 Rechnungslegungspflichten nach der Abgabenordnung (Gemeinnützigkeit)	23
2.1.3 Rechnungslegungspflichten aufgrund der Art der Einrichtung	24
2.1.3.1 Krankenhäuser	24
2.1.3.2 Pflegeversicherung	24
2.1.3.3 Heimrecht	24
2.1.3.4 Werkstätten für Menschen mit Behinderung	24
2.1.4 Rechnungslegungspflichten nach dem Handelsgesetzbuch	24
2.1.5 Kaufmännische Buchführung zur Darstellung der Kreditwürdigkeit	25
2.2 Betriebswirtschaftliche Strom- und Bestandsgrößen	25
2.2.1 Sinn und Zweck	26
2.2.2 Begriffe	26
2.2.2.1 Erste Stufe: Einzahlung, Auszahlung und Zahlungsmittelbestand	27
2.2.2.2 Zweite Stufe: Einnahme, Ausgabe und Geldvermögen	28
2.2.2.3 Dritte Stufe: Aufwand, Ertrag und Reinvermögen	29
2.2.3 Typische Anwendungsbeispiele aus der Sozialwirtschaft	31
2.2.3.1 Begleichung einer Pflegesatzrechnung durch den Sozialleistungsträger	31
2.2.3.2 Neubewertung einer Immobilie	31
2.2.3.3 Sachspende	33
2.2.3.4 Gehaltsauszahlung	33
2.2.3.5 Abschreibung/Wertminderung	34
2.2.3.6 Investitionskostenzuschuss	34
2.3 Die Bilanz	35
2.3.1 Die Bilanz als Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital	35

2.3.2	Aktivseite	38
2.3.2.1	Anlagevermögen	38
2.3.2.2	Umlaufvermögen	39
2.3.3	Passivseite	39
2.3.3.1	Eigenkapital	39
2.3.3.1.1	Das eingebrachte Eigenkapital	39
2.3.3.1.2	Jahresergebnis	40
2.3.3.1.3	Gewinn- und Verlustvortrag	40
2.3.3.1.4	Gewinnrücklage	40
2.3.3.2	Sonderposten zur Finanzierung des Sachanlagevermögens	41
2.3.3.2.1	Auflösung des Sonderpostens	42
2.3.3.2	Rückstellungen	44
2.3.3.2.1	Ungewisse Verbindlichkeiten	45
2.3.3.2.2	Drohende Verluste (Drohverlustrückstellungen)	46
2.3.3.2.3	Unterlassene Instandhaltungen	46
2.3.3.2.4	Gewährleistungen	46
2.3.3.2.5	Rückstellungsverbot	47
2.3.3.3	Auflösung von Rückstellungen	47
2.3.3.3.1	Inanspruchnahme einer Rückstellung	47
2.3.3.3.2	Auflösung einer Rückstellung	47
2.3.3.3.3	Zahlung versus Rückstellung	47
2.3.3.3	Verbindlichkeiten	48
2.3.4	Rechnungsabgrenzungsposten	48
2.3.4.1	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)	48
2.3.4.2	Passive Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP)	49
2.3.5	Rücklagen	50
2.3.6	Bewertungsgrundsätze	50
2.3.6.1	Allgemeine Bewertungsgrundsätze	50
2.3.6.1.1	Grundsatz der Bilanzidentität (§ 252 Absatz 1 Nummer 1 HGB)	51
2.3.6.1.2	going-concern-Prinzip (§ 252 Absatz 1 Nummer 2 HGB)	51
2.3.6.1.3	Stichtagsprinzip (§ 252 Absatz 1 Nummer 3 HGB)	51
2.3.6.1.4	Grundsatz der vorsichtigen Bewertung (§ 252 Absatz 1 Nummer 4 HGB)	51
2.3.6.1.5	Prinzip der Periodenabgrenzung (§ 252 Absatz 1 Nummer 5 HGB)	52
2.3.6.1.6	Grundsatz der Bewertungsstetigkeit (§ 252 Absatz 1 Nummer 6 HGB)	52
2.3.6.1.7	Imparitätsprinzip	52
2.3.6.1.8	Prinzip der nachträglichen Bilanzaufhellung	53
2.3.6.1.9	Realisationsprinzip	53

2.3.6.2	Spezielle Bewertungsgrundsätze	53
2.3.6.2.1	Bewertung von Anlagegütern (§ 253 Absatz 3 HGB)	53
2.3.6.2.2	Abschreibungen	54
2.3.6.2.3	Bewertung des Umlaufvermögens (§ 253 Absatz 3 HGB)	55
2.3.6.2.4	Bewertung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen	55
2.4	Gewinn- und Verlustrechnung	55
2.4.1	Grundsätzliches	55
2.4.2	Die GuV in Kontoform	56
2.4.3	Die GuV in Staffelform	56
2.4.3.1	Betriebsergebnis (operatives Ergebnis)	57
2.4.3.2	Finanzergebnis	58
2.4.3.3	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	58
2.4.3.4	Außerordentliches Ergebnis	59
2.4.3.5	Jahresergebnis	60
2.4.3.6	Bilanzgewinn	60
2.4.3.7	Interpretation des Betriebsergebnisses	61
2.5	Analyse von Jahresabschlüssen	62
2.5.1	Bilanzpolitik	63
2.5.2	Vorgehensweise der Jahresabschlussanalyse	63
2.5.2.1	Die Analyse der Einzelpositionen	64
2.5.2.2	Gesamteindruck	67
2.5.2.3	Kennziffern zur Jahresabschlussanalyse	68
2.5.2.3.1	Die Eigenkapitalquote	68
2.5.2.3.2	Die Anlagenintensität	68
2.5.2.3.3	Der Anlagendeckungsgrad	69
2.5.2.3.4	Die Analyse der Liquidität	70
2.5.2.3.5	Die Kapitalrentabilität	71
2.5.2.3.6	Die Umsatzrentabilität	72
2.5.2.3.7	Die Analyse des Cashflow	72
2.5.2.3.8	Die Schuldentilgungsfähigkeit	73
2.5.2.3.9	Stille Rücklagen und stille Risiken	74
3.	Finanzplanung und Kapitalflussrechnung	75
3.1	Allgemeines Schema eines Finanzplans	75
3.2	Differenzierung der Cashflows	78

3.3	Investitionen und Investitionszeitpunkte	80
3.4	Die Informationen aus dem Finanzplan	81
3.5	Die Differenzierung der Liquiditätsplanung	82
4.	Grundlagen der kaufmännischen Buchhaltung	85
4.1	Grundtypen von Buchungen	85
4.2	Vom Jahresabschluss zur Eröffnung der Buchhaltung	88
4.3	Der Buchungssatz	92
4.4	Kontenrahmen	95
4.5	Dokumentation des Buchens	97
4.6	Spezielle Buchungstransaktionen	98
4.6.1	Zusammengesetzte Buchungssätze	98
4.6.2	Umbuchungen	99
4.6.3	Stornierungen	99
4.7	Abschluss von Konten	100
5.	Kameralistik und das Rechnungswesen der öffentlichen Haushalte	103
5.1	Rechtliche Grundlagen	103
5.2	Grundprinzipien des öffentlichen Haushalts	104
5.2.1	Planungsorientierung	104
5.2.2	Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit	104
5.2.3	Haushaltsdeckung	104
5.2.4	Einnahmen und Ausgaben	104
5.2.5	Keine Bilanz	105
5.2.6	Jährlichkeit	106
5.2.7	Mittelbindung („sachliche Spezialisierung“)	106
5.3	Aufbau eines Haushaltsplans	106
5.4	Das Haushaltsverfahren	108
5.4.1	Bedarfsanmeldung	108
5.4.2	Haushaltsentwurf	108
5.4.3	Verabschiedeter Haushalt	109
5.4.4	Buchungen	109
5.4.5	Über- und außerplanmäßige Ausgaben	109
5.4.6	Haushaltssperre	110
5.4.7	Haushaltsrechnung	110
5.4.8	Haushaltskontrolle	110

5.5	Entwicklungslinien	110
5.5.1	Einfache Kameralistik, erweiterte Kameralistik, Doppik	111
5.5.2	Grundanforderung bleibt gleich	111
5.5.3	Zwischenformen	111
5.6	Bedeutung für die Sozialwirtschaft	112
5.7	Vergleich von öffentlichem Haushalt und kaufmännischem Abschluss	113
6.	Kostenrechnung – Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	115
6.1	Kosten und Leistungen	115
6.1.1	Aufwendungen, die keine Kosten, und Erträge, die keine Leistung darstellen	117
6.1.2	Kosten, die keine Aufwendungen, und Leistungen, die keine Erträge darstellen	117
6.2	Die Datenvorbereitung/Auswertung/technische Lösungen	117
6.2.1	Korrektur von Einzahlung und Erträgen	119
6.2.2	Korrektur von Auszahlungen und Aufwendungen	119
6.2.3	Erträge ohne Leistungen	120
6.2.4	Kosten ohne Aufwendungen	121
6.3	Kostenartenrechnung	123
6.3.1	Gliederung der Kostenarten	123
6.3.2	Berücksichtigung von kalkulatorischen Kosten	127
6.3.3	Beschäftigungsabhängigkeit von Kosten	128
6.3.3.1	Fixe Kosten	128
6.3.3.2	Variable Kosten	129
6.3.3.2.1	Proportionaler Kostenverlauf	129
6.3.3.2.2	Degressiver Kostenverlauf	130
6.3.3.2.3	Progressiver Kostenverlauf	130
6.4	Kostenstellenrechnung	131
6.4.1	Kostenstellengliederung	131
6.4.2	Betriebsabrechnungsbogen	133
6.4.3	Umlageverfahren	134
6.4.3.1	Treppen-/Stufenverfahren	134
6.4.3.2	Kostenartenverfahren	138
6.4.3.3	Blockverfahren	138
6.4.3.4	Kostenstellenausgleichsverfahren	139
6.4.3.5	Gleichungsverfahren	141
6.4.4	Wirtschaftlichkeitsanalyse	141
6.4.5	Kritik der Logik des Betriebsabrechnungsbogens	142

6.4.6	Deckungsbeitragsrechnung	143
6.4.6.1	Deckungsbeitrag 1	145
6.4.6.2	Deckungsbeitrag 2	146
6.4.6.3	Deckungsbeitrag 3 (und weitere)	147
6.4.6.4	Deckungsbeitragsrechnung als Managementinstrument	149
6.4.6.5	Bewertung der Deckungsbeitragsrechnung	149
6.4.6.6	Verhältnis zwischen Betriebsabrechnungsbogen und Deckungsbeitragsrechnung	149
6.5	Kostenträgerrechnung	150
6.5.1	Kostenträgerstückrechnung	150
6.5.1.1	Divisionskalkulation	151
6.5.1.2	Äquivalenzziffernkalkulation	152
6.5.1.3	Zuschlagskalkulation	156
6.5.1.4	Kombination der Kalkulationsmethoden	158
6.5.2	Kostenträgerzeitrechnung	158
6.6	Die Nutzung der Kostenrechnungsdaten für das Management	161
6.6.1	Die kurzfristige Erfolgsrechnung in Form der Betriebswirtschaftlichen Auswertung	161
6.6.2	Kostenstrukturanalyse	163
6.6.2.1	Analyse der Kostenanteile	163
6.6.2.2	Analyse der Stückkosten	165
6.6.2.3	Analyse der Stückkosten pro Vergleichseinheit	167
6.6.2.4	Analyse der Kostenanteile in der Zeitreihe	169
7.	Plan-Kostenrechnung und Kalkulation	171
7.1	Plan- und Ist-Kosten	171
7.2	Einfache Plan-Kostenrechnung (Starre Plan-Kostenrechnung)	172
7.3	Die Grenzplan-Kostenrechnung	173
7.4	Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Analyse)	174
7.5	Flexible Plan-Kostenrechnung	176
7.6	Abweichungsanalyse	180
8.	Kostensteuerung	189
8.1	Statt Einleitung: eine Polemik	189
8.2	System, Beobachtung und Feedback	189
8.3	Kostenmanagement und das Prinzip „Bewegung“	192
8.4	Prozesse machen Kosten: die Quadromo-Methode	193
	Literaturverzeichnis	197
	Glossar	198
	Stichwortverzeichnis	204