

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	61
Kapitel 4: Basis schaffen – Konten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne erstellen	75
Teil II: Im Ist ganz traditionell – die Kosten- und Leistungsrechnung	85
Kapitel 5: Woher kommt's? Die Kosten- und Leistungsartenrechnung	87
Kapitel 6: Verteilen – die Kostenstellenrechnung	111
Kapitel 7: Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise	133
Kapitel 8: Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung	143
Kapitel 9: Die Kostenträgerzeitrechnung oder Betriebsergebnisrechnung	161
Teil III: Glaskugel – Plankosten- und Planleistungsrechnungen	171
Kapitel 10: Warum überhaupt geplant wird	173
Kapitel 11: Unflexibel – die starre Plankostenrechnung	181
Kapitel 12: Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	187
Kapitel 13: Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung	201
Kapitel 14: Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung	223
Kapitel 15: Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	229
Kapitel 16: ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung	241
Teil IV: Noch mehr Systeme und Methoden	251
Kapitel 17: Kostenmanagement mit Behavioral Accounting	253
Kapitel 18: Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell	263
Kapitel 19: Target Costing von oben und unten betrachtet	275
Kapitel 20: Von Anfang bis Ende – Life Cycle Costing	285
Kapitel 21: Gemeinkostenwertanalyse und Budgetierungsmethoden	297

Teil V: Der Top-Ten-Teil	309
Kapitel 22: Zehn Tipps zur Kostensenkung	311
Kapitel 23: Zehn wichtige Websites	317
Anhang A: Wichtige Vokabeln Deutsch – Englisch	321
Stichwortverzeichnis	327

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
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	39
Harte Konkurrenz für die Kosten- und Leistungsrechnung	40
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	48
Nichts als Aufwand	49
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	
Die unterschiedlichen Kostenbegriffe und	
Kostenrechnungssysteme	61
Die unterschiedlichen Kostenbegriffe	61
Beschäftigungsabhängige Kosten	62
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	74
Kapitel 4	
Konten-, Kostenstellen- und	
Kostenträgerpläne erstellen	75
Der Kontenplan, Heimat der Kostenarten	75
Aufbau eines Kontenplans	76
Die wichtigsten Kontenrahmen	77
Ortsbezeichnungen – der Kostenstellenplan	79
Gliederungsmöglichkeiten für die Kostenstellenbildung.	80
Das erspart bei Beachtung Ärger: Tipps für die Kostenstellenbildung.	81
Kostenträger definieren	81
Kostenträger sauber abgrenzen	82
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	88
Mammutaufgabe – Kosten richtig erfassen	88
Die Materialkosten erfassen	89

Die Personalkosten erfassen	96
Die Fremdleistungskosten erfassen	97
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	113
Kostenstellen klassifizieren leicht gemacht.	113
BAB-Routenplaner – der Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	115
Verwirrende Vielfalt – Verfahren zur Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	118
Grob und schnell – Kosten mit dem Anbauverfahren verteilen	118
Einbahnstraße – das Stufenleiterverfahren.	121
Ganz genau und komplexer – das Gleichungsverfahren	122
Wiederholung ist angesagt – das iterative Verfahren	125
Mit festen Verrechnungspreisen – das Gutschrift-Lastschrift-Verfahren	127
Knallhart wie auf dem Markt – das Kostenträgerverfahren	130
Die Gemeinkostenzuschlagssätze ermitteln	131

Kapitel 7

Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise 133

Die Aufgaben der Verrechnungspreise	134
Koordinations- und Steuerungsaufgabe	134
Ergebnisermittlung mit Verrechnungspreisen.	134
Steuerminimierung – Vermeidung unnötiger Steuerbelastungen	134
Kalkulationsbasis für Produkte und Dienstleistungen	135
Immer wieder auftretende Zielkonflikte	135
Die verschiedenen Arten von Verrechnungspreisen	136
Nicht immer möglich – marktorientierte Verrechnungspreise.	137
Auf dem Basar – verhandlungsorientierte Verrechnungspreise.	138
Beliebt – kostenorientierte Verrechnungspreise	138

Kapitel 8

Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung 143

Prinzipien der Kostenverteilung	144
Ganz einfach – die Divisionskalkulation.	145
Einfach aufteilen – die einstufige Divisionskalkulation.	145
Next Step – die zweistufige Divisionskalkulation	145
Schon komplexer – die mehrstufige Divisionskalkulation	146

14 Inhaltsverzeichnis

Bei Mehrproduktfertigung geeignet – die Äquivalenzziffernkalkulation . . .	147
In Serie gehen mit der Zuschlagskalkulation	150
Auf einen Schlag Kosten zuordnen mit der summarischen Zuschlagskalkulation.	150
Genauer rechnen mit der differenzierenden Zuschlagskalkulation.	151
Bei Automatisierung gefragt – die Maschinensatzkalkulation	154
Die Kalkulation von Kuppelprodukten	157
Kalkulation mit der Restwertmethode	157
Kalkulation mit der Verteilmethode.	158
Kapitel 9	
Die Kostenträgerzeitrechnung oder	
Betriebsergebnisrechnung	161
Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis . . .	162
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren	168
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren	169
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.	175
Wo überall im Unternehmen geplant wird.	176
Wie die Kosten- und Leistungsrechnung die Planung unterstützt	176
Planen mit Prognose- und Standardkosten	177
Kapitel 11	
Unflexibel – die starre Plankostenrechnung	181
So funktioniert die starre Plankostenrechnung	181
Kostenplanung: Planmenge mal Planpreis.	182
Planung mit der starren Plankostenrechnung	183
Verrechnung und Abweichungsanalyse bei der starren Plankostenrechnung.	183
Kapitel 12	
Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf	
Vollkostenbasis	187
Planen mit der flexiblen Plankostenrechnung	188
Die Grundlagen der flexiblen Plankostenrechnung	188
Die Planung der Beschäftigung und der Kosten	190
Verhaltensforschung – das Kostenverhalten bei Beschäftigungsänderung	192
Die Kostenkontrolle bei der flexiblen Plankostenrechnung.	194

Mehrere Abweichungsarten – Preis- und Mengenabweichungen	194
Die Abweichungsanalyse	196
Auch spaßig – die Kostenkontrolle bei nichtlinearen Kostenfunktionen . . .	198
Das Problem mit den Vollkostenrechnungen	199

Kapitel 13

Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung 201

Garantiert proportional – die Grenzplankostenrechnung	202
Bagels oder keine Bagels, das ist hier die Frage	203
Die Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung	204
Die Kostenauflösung in der Grenzplankostenrechnung	204
Die Kosten- und Erlösplanung	206
Der BAB in der Grenzplankostenrechnung	208
Die Kostenträgerrechnung mit Teilkosten	209
Stückdeckungsbeiträge kalkulieren – die Kostenträgerstückrechnung . . .	209
Erfolg gehabt – die Kostenträgerzeitrechnung	210
Kosten- und Erlöskontrolle und Abweichungsanalyse	213
Diplomatie und Bestimmtheit – die Kostenkontrolle	213
Vielfältige Erklärungen – die Verbrauchsabweichung	214
Nicht immer einfach – die Erlöskontrolle	215
Break-even-Analysen, Preispolitik und Portfolioentscheidungen	215
Das optimale Produktportfolio suchen und finden	216
Preispolitik – Preisuntergrenzen ermitteln	218
Break-even-Analyse durchführen	218
Break-even-Analyse mit mehreren Produkten	221

Kapitel 14

Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung 223

Aufteilung der Fixkosten nach der Zurechenbarkeit	223
Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	224
Retrograd und progressiv kalkulieren	226
Nachkalkulation – die retrograde Kalkulation	226
Stückkosten ermitteln mit der progressiven Kalkulation	227

Kapitel 15

Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung 229

Das Konzept – neue Grundsätze und Begriffe	230
Prinzipienwechsel – das Identitätsprinzip	230
Vor Anker gehen – die Bezugsobjekte	231
All In One – die Grundrechnung	233
Anders gegliedert – die Kostenkategorien	233
Zur Sache – die Grundrechnung durchführen	235
Sonderbar – die Auswertungsrechnungen	236
Portfolioentscheidungen – Deckungsbeiträge ermitteln	236
Relative Preispolitik betreiben	238
Erfolgsrechnung und Kontrolle	238

Kapitel 16	
ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung	241
Der Zeitpuls fliegt, die Kostenrechnung rennt hinterher	242
Dienstleistungsunternehmen	242
Kurzer Prozess	243
Die Kostenprozessrechnung	244
Prozesse suchen und bilden	244
Auf der Suche nach den Kostentreibern	245
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	247
Kosten je Produkt	249
TEIL IV	
NOCH MEHR SYSTEME UND METHODEN	251
Kapitel 17	
Kostenmanagement mit Behavioral Accounting	253
State of the Art gibt es nicht.	254
Verhaltenswirkungen von Informationen und Vorgaben	254
Damit nichts schiefgeht – die Grundvoraussetzungen	254
Abhängig – die Grundvoraussetzungen bedingen einander	256
Slacks – stille Reserven erkennen.	257
Indizien und Indikatoren für stille Reserven.	258
Das richtige Slack-Niveau herausfinden.	259
Verhalten kontrollieren	260
Wirksame Kontrollen durchführen	260
Kapitel 18	
Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell	263
Der Kern des Principal-Agent-Modells	263
Der Grund allen Übels – Informationsasymmetrien	264
Im Verborgenen – Hidden Characteristics	265
Fehlende Moral – Hidden Information.	266
Verdeckt handeln – Hidden Action.	266
Hände hoch, Überfall – Hidden Intention.	267
Die Suche nach dem optimalen Vertrag	267
Zu Nutzen und Risiken befragen	267
First- und Second-best-Lösung	269
Die richtigen Leistungsanreize auswählen	270
Kapitel 19	
Target Costing von oben und unten betrachtet	275
Der Sinn des Target Costing.	276
Der kleine Unterschied	276
Zielkostensuche – Top-down und Bottom-up	276
Phase 1: Marktpreis herausfinden.	277
Phase 2: Gewinnspanne festlegen	278

Phase 3: Erlaubte Kosten auf die Produktkomponenten verteilen	279
Phase 4: Kosten anhand einer klassischen Kalkulation ermitteln.	280
Phase 5: Verhandlungsprozess – Target Costs ermitteln	280
Nie stehen bleiben – Continuous Improvement	283

Kapitel 20

Von Anfang bis Ende – Life Cycle Costing 285

Zielsetzung der Lebenszyklusrechnung.	285
Von Anfang bis Ende – der Produktlebenszyklus	286
Ein- und Auszahlungen der drei Phasen	288
Der Kapitalwert und Amortisationszeitpunkt	292
Unterschiedliche Preisstrategien in der Marktphase.	295
Eng verwandt – der Business Case	295

Kapitel 21

Gemeinkostenwertanalyse und Budgetierungsmethoden 297

Die Gemeinkostenwertanalyse.	297
Die Vorbereitungsphase.	298
Die Analysephase	298
Die Entscheidungsphase	299
Die Realisierungsphase	300
Es ist nicht alles Gold, was glänzt – Umsetzungsprobleme.	300
Zero-Base-Budgeting	300
Die Vorbereitungsphase – Ziele setzen	301
Phase II – die erste Hauptphase	302
Phase III – die zweite Hauptphase	305
Noch mehr Budgetierungsmethoden	306
Radikal – Beyond Budgeting.	306
Das Better Budgeting.	307

TEIL V

DER TOP-TEN-TEIL 309

Kapitel 22

Zehn Tipps zur Kostensenkung 311

Klein, aber fein – der Dienstwagen	311
Überflüssige Arbeiten einstellen.	312
Nicht so pingelig sein – Arbeiten abspecken	312
Alle Verträge regelmäßig überprüfen	313
Working Capital Management	313
Abos kündigen.	314
Mehr Mut zum Risiko – Selbstbeteiligung erhöhen	314
Mietkosten senken.	315
Energiekosten senken	315
Reisekosten senken	315

Kapitel 23

Zehn wichtige Websites	317
ieconomics	317
ControllerSpielwiese	317
Controller Verein	318
Listen Notes	318
Business-Wissen	318
Controlling-Portal	319
www.rechnungswesen-portal.de	319
Volkshochschule	319
Gruenderlexikon	319
Wirtschaftslexikon24	320

Anhang A

Wichtige Vokabeln Deutsch – Englisch	321
Stichwortverzeichnis	327