

Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 17. Auflage	6
Abkürzungsverzeichnis	19
Symbolverzeichnis	20

A. Grundlagen 21

1. Rechnungswesen	23
1.1 Aufgaben	24
1.2 Gebiete	24
1.2.1 Buchhaltung	26
1.2.1.1 Bereiche	26
1.2.1.1.1 Finanzbuchhaltung	27
1.2.1.1.1.1 Buchführungspflichtige	27
1.2.1.1.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	28
1.2.1.1.2 Betriebsbuchhaltung	29
1.2.1.2 Aufbau	30
1.2.1.2.1 Industriekontenrahmen (IKR)	30
1.2.1.2.2 DATEV-Kontenrahmen	32
1.2.1.3 Organisation	33
1.2.1.3.1 Einkreissystem	33
1.2.1.3.2 Zweikreissystem	34
1.2.2 Kostenrechnung	35
1.2.3 Planungsrechnung	36
1.2.4 Statistik	37
1.3 Begriffe	38
1.3.1 Auszahlungen – Einzahlungen	38
1.3.2 Ausgaben – Einnahmen	39
1.3.3 Aufwendungen – Erträge	40
1.3.4 Kosten – Leistungen	43
1.3.5 Abgrenzungen	44
1.3.5.1 Ausgaben – Aufwendungen – Kosten	44
1.3.5.2 Einnahmen – Erträge – Leistungen	46
1.4 Kennzahlen	48
1.4.1 Gewinn	48
1.4.2 Wirtschaftlichkeit	50
1.4.3 Produktivität	52
1.4.4 Rentabilität	53

2. Kosten	54
2.1 Verrechnungsbezogene Kosten	54
2.1.1 Einzelkosten	55
2.1.2 Gemeinkosten	56
2.2 Beschäftigungsbezogene Kosten	57
2.2.1 Fixe Kosten	59
2.2.2 Variable Kosten	63
2.2.3 Mischkosten	68
2.3 Sonstige Kosten	70
3. Kostenrechnung	73
3.1 Aufbau	75
3.1.1 Kostenartenrechnung	75
3.1.2 Kostenstellenrechnung	76
3.1.3 Kostenträgerrechnung	77
3.2 Systeme	77
3.2.1 Zeitbezogene Kostenrechnungssysteme	77
3.2.2 Umfangbezogene Kostenrechnungssysteme	79
3.2.3 Neuere Kostenrechnungskonzepte	80
Kontrollfragen	81
B. Kostenartenrechnung	87
1. Abgrenzung der Kosten	89
2. Erfassung der Kosten	92
2.1 Materialkosten	92
2.1.1 Ermittlung der Verbrauchsmengen	93
2.1.1.1 Skontrationsmethode	93
2.1.1.2 Inventurmethode	94
2.1.1.3 Retrograde Methode	95
2.1.2 Bewertung der Verbrauchsmengen	98
2.1.2.1 Anschaffungswert	98
2.1.2.1.1 Effektive Anschaffungspreise	99
2.1.2.1.2 Durchschnittliche Anschaffungspreise	99
2.1.2.1.3 Fiktive Anschaffungspreise	101
2.1.2.2 Wiederbeschaffungswert	107
2.1.2.3 Tageswert	107
2.1.2.4 Verrechnungswert	108
2.1.3 Preisdifferenzen	108
2.2 Personalkosten	110

2.2.1	Löhne	111
2.2.1.1	Löhne unterschiedlicher Zurechnung	111
2.2.1.2	Löhne unterschiedlicher Ermittlung	111
2.2.1.2.1	Zeitlohn	112
2.2.1.2.2	Akkordlohn	113
2.2.1.2.3	Prämienlohn	115
2.2.2	Gehälter	116
2.2.3	Sozialkosten	116
2.2.4	Sonstige Personalkosten	117
2.2.5	Probleme der Erfassung	117
2.3	Dienstleistungskosten	119
2.4	Öffentliche Abgaben	120
2.5	Kalkulatorische Kosten	120
2.5.1	Kalkulatorische Abschreibungen	122
2.5.1.1	Arten	124
2.5.1.2	Verfahren	125
2.5.1.2.1	Lineare Abschreibung	126
2.5.1.2.2	Degressive Abschreibung	128
2.5.1.2.2.1	Geometrisch-degressive Abschreibung	128
2.5.1.2.2.2	Arithmetisch-degressive Abschreibung	130
2.5.1.2.3	Leistungsbezogene Abschreibung	132
2.5.1.3	Behandlung im IKR	135
2.5.2	Kalkulatorische Zinsen	135
2.5.2.1	Erfassung des betriebsnotwendigen Kapitals	136
2.5.2.2	Ermittlung der kalkulatorischen Zinsen	138
2.5.2.3	Behandlung im IKR	139
2.5.3	Kalkulatorische Wagnisse	140
2.5.3.1	Arten	141
2.5.3.2	Behandlung im IKR	142
2.5.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	143
2.5.5	Kalkulatorische Miete	145

Kontrollfragen 147

C. Kostenstellenrechnung 151

1. Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 152

1.1 Aufbau 153

1.1.1 Kostenarten 153

1.1.2 Kostenstellen 154

1.1.2.1	Arten	154
1.1.2.1.1	Funktionsorientierte Kostenstellen	155
1.1.2.1.1.1	Allgemeiner Bereich	155
1.1.2.1.1.2	Materialbereich	156
1.1.2.1.1.3	Fertigungsbereich	156
1.1.2.1.1.4	Verwaltungsbereich	157
1.1.2.1.1.5	Vertriebsbereich	158
1.1.2.1.2	Raumorientierte Kostenstellen	159
1.1.2.1.3	Organisationsorientierte Kostenstellen	159
1.1.2.1.4	Rechnungsorientierte Kostenstellen	160
1.1.2.2	Kostenstellenplan	161
1.2	Erstellung	163
1.2.1	Aufnahme der Einzelkosten	164
1.2.2	Aufnahme primärer Gemeinkosten	164
1.2.3	Verteilung primärer Gemeinkosten	165
1.2.4	Verteilung sekundärer Gemeinkosten	167
1.2.5	Bildung von Ist-Gemeinkostenzuschlägen	170
1.2.6	Übernahme von Normal-Gemeinkostenzuschlägen	172
1.2.7	Ermittlung der Normal-Gemeinkosten	174
1.2.8	Vergleich von Ist- und Normal-Gemeinkosten	176
1.3	Kritik	178
2.	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	179
2.1	Einseitige Leistungsverrechnung	180
2.1.1	Kostenartenverfahren	180
2.1.2	Kostenstellenausgleichsverfahren	183
2.1.3	Kostenträgerverfahren	186
2.2	Gegenseitige Leistungsverrechnung	188
2.2.1	Verrechnungspreis-Verfahren	188
2.2.2	Mathematisches Verfahren Leistungsverrechnung	189
	Kontrollfragen	191
D.	Kostenträgerrechnung	195
1.	Prinzipien	197
1.1	Kostenverursachungsprinzip	197
1.2	Durchschnittsprinzip	197
1.3	Kostentragfähigkeitsprinzip	198
2.	Kostenträgerstückrechnung	198
2.1	Arten	198

2.1.1	Vorkalkulation	198
2.1.2	Zwischenkalkulation	199
2.1.3	Nachkalkulation	199
2.2	Verfahren	200
2.2.1	Divisionskalkulation	201
2.2.1.1	Einstufige Divisionskalkulation	201
2.2.1.2	Zweistufige Divisionskalkulation	203
2.2.1.3	Mehrstufige Divisionskalkulation	204
2.2.2	Äquivalenzziffernkalkulation	205
2.2.2.1	Einstufige Äquivalenzziffernkalkulation	206
2.2.2.2	Mehrstufige Äquivalenzziffernkalkulation	208
2.2.3	Zuschlagskalkulation	209
2.2.3.1	Summarische Zuschlagskalkulation	209
2.2.3.2	Differenzierende Zuschlagskalkulation	210
2.2.4	Maschinenstundensatzrechnung	213
2.2.4.1	Ermittlung der Maschinenlaufzeit	216
2.2.4.2	Ermittlung des Maschinenstundensatzes	217
2.2.4.3	Ermittlung der Fertigungskosten	220
2.2.5	Kuppelkalkulation	220
2.2.5.1	Restwertrechnung	221
2.2.5.2	Verteilungsrechnung	222
3.	Kostenträgerzeitrechnung	224
3.1	Gesamtkostenverfahren	226
3.1.1	Mathematische Ermittlung	227
3.1.2	Kostenträgerblatt	228
3.1.3	Buchhalterische Ermittlung	231
3.1.4	Eignung	231
3.2	Umsatzkostenverfahren	232
3.2.1	Mathematische Ermittlung	233
3.2.2	Kostenträgerblatt	234
3.2.3	Buchhalterische Ermittlung	235
3.2.4	Eignung	235
	Kontrollfragen	236
E.	Kostenrechnungssysteme auf Vollkostenbasis	241
1.	Istkostenrechnung	242
1.1	Grundform	243
1.2	Istkostenrechnung mit Verrechnungspreisen	244

1.3 Istkostenrechnung mit Planwerten	245
2. Normalkostenrechnung	248
2.1 Starre Normalkostenrechnung	249
2.2 Flexible Normalkostenrechnung	251
2.2.1 Kostenauflösung	252
2.2.2 Durchführung	256
3. Plankostenrechnung	261
3.1 Starre Plankostenrechnung	262
3.2 Flexible Plankostenrechnung	263
3.2.1 Kostenartenrechnung	266
3.2.1.1 Planung der Materialkosten	266
3.2.1.2 Planung der Personalkosten	267
3.2.1.3 Planung der Maschinenkosten	267
3.2.1.4 Planung der Werkzeugkosten	268
3.2.2 Kostenstellenrechnung	268
3.2.2.1 Gliederung der Kostenstellen	269
3.2.2.2 Bildung von Bezugsgrößen	269
3.2.2.3 Planung von Bezugsgrößen	270
3.2.2.4 Berücksichtigung von Beschäftigungsänderungen	270
3.2.2.4.1 Stufenmethode	270
3.2.2.4.2 Variatormethode	271
3.2.2.5 Gemeinkostenplan	273
3.2.3 Soll-Ist-Vergleich	274
3.2.3.1 Preisabweichungen	275
3.2.3.2 Verbrauchsabweichungen	276
3.2.3.3 Beschäftigungsabweichungen	277
3.2.3.4 Betriebsabrechnung einer Kostenstelle	280
3.2.4 Kostenträgerrechnung	280
3.2.4.1 Kostenträgerzeitrechnung	281
3.2.4.2 Kostenträgerstückrechnung	281
3.3 Eignung	283
Kontrollfragen	285
F. Kostenrechnungssysteme auf Teilkostenbasis	289
1. Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	291
1.1 Inhalt	291
1.1.1 Kostenartenrechnung	292
1.1.2 Kostenstellenrechnung	293

1.1.3	Kostenträgerrechnung	294
1.1.3.1	Kostenträgerzeitrechnung	294
1.1.3.2	Kostenträgerstückrechnung	297
1.1.3.2.1	Kalkulation mit absoluten Brutto- Deckungszuschlägen	298
1.1.3.2.2	Kalkulation mit prozentualen Brutto- Deckungszuschlägen	298
1.2	Anwendung	300
1.2.1	Gewinnschwellen-Analyse	300
1.2.1.1	Ermittlung der Gewinnschwelle	302
1.2.1.1.1	Ein-Produkt-Unternehmen	302
1.2.1.1.2	Mehr-Produkt-Unternehmen	303
1.2.1.2	Planung des Gewinnes	306
1.2.2	Preisuntergrenzen	308
1.2.2.1	Kostenorientierte Preisuntergrenze	308
1.2.2.2	Erfolgsorientierte Preisuntergrenze	310
1.2.2.3	Liquiditätsorientierte Preisuntergrenze	312
1.2.3	Zusatzaufträge	313
1.2.4	Optimale Produktionsverfahren	314
1.2.4.1	Kurzfristige Optimierung	315
1.2.4.1.1	Ohne Engpass	316
1.2.4.1.2	Ein Engpass	317
1.2.4.1.3	Mehrere Engpässe	319
1.2.4.2	Langfristige Optimierung	320
1.2.4.2.1	Kostenvergleichsrechnung	320
1.2.4.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	327
1.2.5	Optimale Produktionsprogramme	328
1.2.5.1	Kurzfristige Optimierung	329
1.2.5.2	Langfristige Optimierung	332
1.2.6	Eigenfertigung/Fremdbezug	333
1.2.6.1	Kurzfristige Optimierung	335
1.2.6.2	Langfristige Optimierung	336
1.3	Weiterentwicklung	337
1.4	Kritik	338
2.	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	341
2.1	Inhalt	342
2.1.1	Kostenartenrechnung	342
2.1.1.1	Kostengliederung nach Zurechenbarkeit	343
2.1.1.2	Kostenunterteilung nach Liquiditätsgesichtspunkten	344
2.1.2	Kostenstellenrechnung	344

2.1.3	Kostenträgerrechnung	345
2.1.3.1	Kostenträgerzeitrechnung	346
2.1.3.1.1	Retrograde Rechnung	346
2.1.3.1.2	Progressive Rechnung	348
2.1.3.2	Kostenträgerstückrechnung	349
2.1.3.2.1	Retrograde Kalkulation	349
2.1.3.2.2	Progressive Kalkulation	350
2.2	Anwendung	351
2.3	Kritik	351
3.	Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten	356
3.1	Grundlagen	356
3.1.1	Einzelkosten und Gemeinkosten	357
3.1.2	Beschäftigungsfixe und beschäftigungsproportionale Kosten	359
3.1.3	Ausgabenwirksame und nicht ausgabenwirksame Kosten	360
3.1.4	Kosteneinflussgrößen	360
3.2	Inhalt	361
3.2.1	Grundrechnung	361
3.2.2	Betriebsergebnisrechnung	362
3.2.3	Kalkulation	365
3.2.3.1	Retrograde Kalkulation	365
3.2.3.2	Progressive Kalkulation	365
3.3	Kritik	366
4.	Grenzplankostenrechnung	370
4.1	Inhalt	370
4.1.1	Kostenartenrechnung	371
4.1.2	Kostenstellenrechnung	371
4.1.2.1	Soll-Ist-Vergleich	371
4.1.2.2	Fixkosten-Analyse	373
4.1.3	Kostenträgerrechnung	375
4.1.3.1	Kostenträgerzeitrechnung	376
4.1.3.2	Kostenträgerstückrechnung	376
4.2	Kritik	376
	Kontrollfragen	379
G.	Neuere Kostenrechnungskonzepte	385
1.	Prozesskostenrechnung	388
1.1	Problematik der Gemeinkostenverrechnung	390
1.1.1	Gemeinkosten in der Vollkostenrechnung	390

1.1.2	Gemeinkosten in der Deckungsbeitragsrechnung	392
1.1.3	Gemeinkosten in der Prozesskostenrechnung	394
1.2	Merkmale	396
1.2.1	Ziele	396
1.2.2	Aufgaben	397
1.2.3	Konzept	398
1.2.4	Begriffe	400
1.3	Teilprozesse	402
1.3.1	Elemente	402
1.3.1.1	Leistungsarten	402
1.3.1.2	Kundennutzen	404
1.3.1.3	Ressourceninanspruchnahme	405
1.3.1.4	Kosteneinflussfaktoren	405
1.3.1.5	Durchlauf-/Bearbeitungszeiten	408
1.3.2	Teilprozesskostensätze	408
1.4	Hauptprozesse	409
1.4.1	Bildung	410
1.4.2	Kostenzurechnung	410
1.5	Einführung	411
1.5.1	Vorbereitende Festlegungen	411
1.5.1.1	Ziele	412
1.5.1.2	Umfang	412
1.5.1.2.1	Fallweise Prozesskostenrechnung	412
1.5.1.2.2	Kontinuierliche Prozesskostenrechnung	413
1.5.1.3	Analysebereiche	414
1.5.1.4	Cost Driver	414
1.5.2	Ansatzpunkte	415
1.5.2.1	Kostenstellen	415
1.5.2.2	Prozesse	419
1.5.2.3	Kostenträger	421
2.	Zielkostenrechnung	423
2.1	Merkmale	424
2.1.1	Ziele	424
2.1.2	Aufgaben	425
2.1.3	Einbindung	425
2.2	Konzept	426
2.2.1	Zielkosten	426
2.2.2	Prozessschritte	428
2.2.3	Produktfunktionen	429
2.2.3.1	Zuordnung von Baugruppen und Produktfunktionen	430

2.2.3.2 Zuordnung des Beitrages der Baugruppen zu den Produktfunktionen	431
2.2.3.3 Zuordnung des Beitrages der Baugruppen zum Kundennutzen	431
2.2.3.4 Gegenüberstellung von Kundennutzen und Kosten	432
2.2.3.5 Ermittlung der Einsparungsmöglichkeiten	433
2.2.3.6 Anpassung der Istkosten an die Zielkosten	434
Kontrollfragen	435
Anhang (Industriekontenrahmen (IKR), Gliederung der Bilanz)	439
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	445
Lösungen	499
Literaturverzeichnis	573
Stichwortverzeichnis	581