

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Verfassers

<b>A. Management und Kostenrechnung</b> . . . . .	<b>11</b>
I. Ein neuer Führungsstil . . . . .	13
II. Die neuen Management-Techniken . . . . .	15
1. Reduzierung der Informationsfülle . . . . .	15
2. Planungs-, Zielsetzungs- und Steuerungsverfahren . . . . .	15
a) Management by Objectives . . . . .	18
b) Management by Delegation . . . . .	19
c) Management by Exception . . . . .	20
d) Planung . . . . .	21
e) Operations Research . . . . .	22
f) Break-even-Analyse . . . . .	28
3. Die neuen Management-Techniken in der Praxis . . . . .	31
III. Das Management-Instrument Kostenrechnung . . . . .	31
1. Management und Information . . . . .	32
2. Bereichsdenken und Systemdenken in der Kostenrechnung . . . . .	37
a) Bereichsdenken in der Kostenrechnung . . . . .	37
b) Systemdenken in der Kostenrechnung . . . . .	38
3. Die Kostenrechnung als Management-System . . . . .	40
IV. Das Kostenrechnungssystem als Investitionsobjekt . . . . .	42
V. Amerikanische Einflüsse in der deutschen Kostenrechnung . . . . .	43
1. Die amerikanische Kosten-, „Philosophie“ . . . . .	43
2. Die Funktion des Controllers . . . . .	44
3. Auswirkungen in Deutschland . . . . .	45

<b>B. Die Elemente des Kosten-Managements</b> . . . . .	<b>47</b>
I. Die Kostendefinition . . . . .	47
II. Die Ziele des Kosten-Managements . . . . .	47
III. Der Kontrollzyklus . . . . .	48
IV. Die systemnotwendigen Management-Techniken . . . . .	50
V. Die Voraussetzungen des systematischen Kosten-Managements	51
1. Organisatorische Voraussetzungen . . . . .	51
2. Psychologische Voraussetzungen . . . . .	53
VI. Das Vokabular des systematischen Kosten-Managements . . .	54
1. Die systemnotwendigen Begriffe . . . . .	55
2. Die systemfremden Begriffe . . . . .	61
VII. Formale und funktionale Gliederungskriterien im Kosten- Management . . . . .	63
VIII. Bestehende Kostenrechnungsverfahren und Kosten- Management . . . . .	64
<b>C. Die formale Organisation des Kosten-Managements: Die Struktur</b> . .	<b>66</b>
I. Die Kostenarten-Gliederung . . . . .	66
1. Der Kostenarten-Rahmen . . . . .	67
2. Die Kostenarten-Definitionen . . . . .	76
II. Die Kostenbereichs- und Kostenstellen-Gliederung . . . . .	83
1. Die Kostenbereichs-Gliederung . . . . .	83
2. Die Kostenstellen-Gliederung . . . . .	88
III. Die Zuordnung von Kostenarten zu Kostenstellen . . . . .	93
IV. Die Zuordnung von Kosten auf Erzeugnisse . . . . .	97
<b>D. Die Praxis des Kosten-Managements: Der Ablauf</b> . . . . .	<b>103</b>
I. Der Kontrollzyklus in der Praxis . . . . .	103
II. Die Planungsphase . . . . .	105
1. Planung der Erzeugniskosten . . . . .	105
a) Mengenstandards . . . . .	105

b) Preisstandards . . . . .	106
c) Direkte Erzeugniskosten . . . . .	107
d) Gesamte Herstellkosten . . . . .	108
2. Planung der Stellenkosten . . . . .	108
a) Plan-Stellenkosten . . . . .	109
b) Bezugsgröße . . . . .	111
c) Kostenauflösung . . . . .	116
d) Das Kostenstellen-Budget . . . . .	124
3. Planung der Deckungsbeiträge . . . . .	126
4. Planung des Unternehmensergebnisses . . . . .	133
III. Die Ist-Phase . . . . .	135
1. Erfassung der direkten Erzeugniskosten . . . . .	136
a) Direkter Lohn . . . . .	136
b) Direktes Material . . . . .	136
2. Erfassung der Stellenkosten . . . . .	137
3. Kostenverrechnung auf Erzeugnisse . . . . .	137
4. Errechnung der Ist-Deckungsbeiträge . . . . .	138
IV. Die Kontrollphase . . . . .	138
1. Errechnung der Abweichungen . . . . .	138
a) Materialpreis-Abweichung . . . . .	139
b) Abweichungen der direkten Erzeugniskosten . . . . .	140
ba) Abweichungen des direkten Materials . . . . .	140
bb) Abweichungen des direkten Lohns . . . . .	140
c) Abweichungen der Stellenkosten . . . . .	142
ca) Beschäftigungsgrad . . . . .	145
cb) Flexible Soll-Kosten . . . . .	145
cc) Die Verbrauchsabweichung . . . . .	146
cd) Beschäftigungsabweichung . . . . .	147
d) Abweichungen der Deckungsbeiträge . . . . .	148
e) Abweichungen beim Ergebnis . . . . .	148
2. Die Analyse der Abweichungen . . . . .	149

V. Der zeitliche Ablauf . . . . .	151
VI. Der Buchungsablauf . . . . .	153
<b>E. Das Handbuch des Kosten-Managements . . . . .</b>	<b>161</b>
<b>F. Kosten-Management und EDV . . . . .</b>	<b>165</b>
I. Anwendungsmöglichkeiten der EDV im Kosten-Management . . . . .	165
II. Das Management als EDV-„Kunde“ . . . . .	170
III. Die praktische Durchführung des Kosten-Managements . . . . .	172
<b>Anhang: Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>181</b>
Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	183
Verzeichnis der Musterblätter „Kostenhandbuch“ . . . . .	185
Sachwortverzeichnis . . . . .	189