

# Auf einen Blick

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
<b>Teil I: Von der Pike auf – die Basics</b> .....	<b>23</b>
<b>Kapitel 1:</b> Eingordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung .....	25
<b>Kapitel 2:</b> Acht Schlüsselbegriffe .....	43
<b>Kapitel 3:</b> Charakterfrage – die unterschiedlichen Kostenbegriffe und Kostenrechnungssysteme .....	61
<b>Kapitel 4:</b> Basis schaffen – Konten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne erstellen	75
<b>Teil II: Im Ist ganz traditionell – die Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>85</b>
<b>Kapitel 5:</b> Woher kommt's? Die Kosten- und Leistungsartenrechnung .....	87
<b>Kapitel 6:</b> Verteilen – die Kostenstellenrechnung .....	111
<b>Kapitel 7:</b> Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise .....	133
<b>Kapitel 8:</b> Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung .....	143
<b>Kapitel 9:</b> Die Kostenträgerzeitrechnung oder Betriebsergebnisrechnung .....	161
<b>Teil III: Glaskugel – Plankosten- und Planleistungsrechnungen</b>	<b>171</b>
<b>Kapitel 10:</b> Warum überhaupt geplant wird .....	173
<b>Kapitel 11:</b> Unflexibel – die starre Plankostenrechnung .....	181
<b>Kapitel 12:</b> Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis .....	187
<b>Kapitel 13:</b> Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung .....	201
<b>Kapitel 14:</b> Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung .....	223
<b>Kapitel 15:</b> Die relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	229
<b>Kapitel 16:</b> ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung .....	241
<b>Teil IV: Noch mehr Systeme und Methoden</b> .....	<b>251</b>
<b>Kapitel 17:</b> Kostenmanagement mit Behavioral Accounting .....	253
<b>Kapitel 18:</b> Kostenmanagement mit dem Principal-Agent-Modell .....	263
<b>Kapitel 19:</b> Target Costing von oben und unten betrachtet .....	275
<b>Kapitel 20:</b> Von Anfang bis Ende – Life Cycle Costing .....	285
<b>Kapitel 21:</b> Gemeinkostenwertanalyse und Budgetierungsmethoden .....	297

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
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
<b>TEIL I</b>	
<b>VON DER PIKE AUF – DIE BASICS</b> .....	<b>23</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>25</b>
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
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Acht Schlüsselbegriffe</b> .....	<b>43</b>
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
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Die Kostenträgerzeitrechnung oder</b>	
<b>Betriebsergebnisrechnung . . . . .</b>	<b>161</b>
Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis . . .	162
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren . . . . .	168
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren . . . . .	169
<b>TEIL III</b>	
<b>GLASKUGEL – PLANKOSTEN- UND</b>	
<b>PLANLEISTUNGSRECHNUNGEN . . . . .</b>	<b>171</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Warum überhaupt geplant wird . . . . .</b>	<b>173</b>
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
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Unflexibel – die starre Plankostenrechnung . . . . .</b>	<b>181</b>
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
<b>Kapitel 12</b>	
<b>Voll erfasst – die flexible Plankostenrechnung auf</b>	
<b>Vollkostenbasis . . . . .</b>	<b>187</b>
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**