

# Auf einen Blick

---

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>23</b>
<b>Teil I: Willkommen im externen Rechnungswesen</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1:</b> Die wunderbare Welt des Rechnungswesens .....	29
<b>Kapitel 2:</b> Von Erbsenzählern und Buchhaltern .....	39
<b>Kapitel 3:</b> Spielregeln der Buchführung .....	43
<b>Teil II: Jetzt wird gebucht</b> .....	<b>65</b>
<b>Kapitel 4:</b> Alles über Kontenrahmen .....	67
<b>Kapitel 5:</b> Buchungen im Anlagevermögen .....	73
<b>Kapitel 6:</b> Jetzt wird geleast .....	95
<b>Kapitel 7:</b> Buchungen im Umlaufvermögen .....	101
<b>Kapitel 8:</b> Ganz persönlich: Die Privatkonten .....	117
<b>Kapitel 9:</b> Personalbuchungen .....	129
<b>Kapitel 10:</b> Buchungen im Finanzbereich .....	143
<b>Teil III: Der Jahresabschluss: Bilanzieren und bewerten</b> .....	<b>157</b>
<b>Kapitel 11:</b> Alles meins: Das Inventar .....	159
<b>Kapitel 12:</b> Das Ende naht: Vorbereitende Buchungen zum Jahresabschluss .....	165
<b>Kapitel 13:</b> Gewinnermittlungsarten .....	185
<b>Kapitel 14:</b> Rahmen und Bedingungen: Aufbau der Bilanz .....	191
<b>Kapitel 15:</b> MfG, HGB, EStG und IFRS: Unterschiedliche Bewertungsvorschriften .....	205
<b>Kapitel 16:</b> Aktiv bilanzieren .....	219
<b>Kapitel 17:</b> Passiv bilanzieren .....	229
<b>Kapitel 18:</b> Erfolg gehabt: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung .....	243
<b>Kapitel 19:</b> Last, but not least: Anhang und Lagebericht .....	265
<b>Teil IV: Mit kritischem Blick: Die Bilanzanalyse</b> .....	<b>271</b>
<b>Kapitel 20:</b> Ziele und Arten der Bilanzanalyse .....	273
<b>Kapitel 21:</b> Aufbereitung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung .....	281
<b>Kapitel 22:</b> Woher und wohin? Finanzierungs- und Investitionsanalyse .....	289
<b>Kapitel 23:</b> Immer flüssig: Die Liquiditätsanalyse .....	301
<b>Kapitel 24:</b> Gut gelaufen oder Pech gehabt: Die Erfolgsanalyse .....	313
<b>Teil V: Die Basics der Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>331</b>
<b>Kapitel 25:</b> Eingordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung .....	333
<b>Kapitel 26:</b> Acht Schlüsselbegriffe .....	341
<b>Kapitel 27:</b> Charakterfrage – die unterschiedlichen Kostenbegriffe und Kostenrechnungssysteme .....	359
<b>Kapitel 28:</b> Basis schaffen – Konten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne erstellen .....	373

<b>Teil VI: Im Ist ganz traditionell: Die Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>379</b>
<b>Kapitel 29:</b> Woher kommt's? Die Kosten- und Leistungsartenrechnung .....	381
<b>Kapitel 30:</b> Verteilen – die Kostenstellenrechnung .....	405
<b>Kapitel 31:</b> Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise .....	427
<b>Kapitel 32:</b> Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung .....	435
<b>Kapitel 33:</b> Die Kostenträgerzeitrechnung oder Betriebsergebnisrechnung .....	453
<b>Teil VII: Glaskugel: Plankosten- und Planleistungsrechnung</b> .....	<b>465</b>
<b>Kapitel 34:</b> Warum überhaupt geplant wird. ....	467
<b>Kapitel 35:</b> Starr oder flexibel? Die Plankostenrechnung. ....	475
<b>Kapitel 36:</b> Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung .....	493
<b>Kapitel 37:</b> Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung .....	511
<b>Kapitel 38:</b> ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung .....	519
<b>Teil VIII: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>527</b>
<b>Kapitel 39:</b> Zehn praktische Internetsites. ....	529
<b>Kapitel 40:</b> Zehn Begriffe, die Sie zumindest einmal gehört haben sollten. ....	533
<b>Anhang: Lösungen zu den Aufgaben</b> .....	<b>539</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>547</b>

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>23</b>
Über dieses Buch .....	23
Konventionen in diesem Buch .....	23
Törichte Annahmen über den Leser .....	24
Was Sie nicht lesen müssen .....	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	24
Teil I: Willkommen im externen Rechnungswesen .....	24
Teil II: Jetzt wird gebucht .....	24
Teil III: Der Jahresabschluss: Bilanzieren und bewerten .....	25
Teil IV: Mit kritischem Blick: Die Bilanzanalyse .....	25
Teil V: Die Basics der Kosten- und Leistungsrechnung .....	25
Teil VI: Im Ist ganz traditionell: Die Kosten- und Leistungsrechnung .....	25
Teil VII: Glaskugel: Plankosten- und Planleistungsrechnungen .....	25
Teil VIII: Der Top-Ten-Teil .....	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	26
Wie es weitergeht .....	26
<b>TEIL I</b>	
<b>WILLKOMMEN IM EXTERNEN RECHNUNGSWESEN</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Die wunderbare Welt des Rechnungswesens</b> .....	<b>29</b>
Die Unterarten des Rechnungswesens .....	29
Warum es zwei Rechenwelten gibt .....	31
Von Aufwendungen, Erträgen, Kosten und Leistungen .....	32
Nicht aus-, sondern abgegrenzt .....	34
Die Welt der Finanzbuchhaltung .....	35
Die Welt der Kostenrechnung .....	36
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Von Erbsenzählern und Buchhaltern</b> .....	<b>39</b>
Die Aufgaben der Buchführung .....	40
Werkzeuge der Buchführung .....	40
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Spielregeln der Buchführung</b> .....	<b>43</b>
Gesetzliche Grundlagen der Buchführung .....	43
Die deutschen Gesetze .....	44
Nicht freiwillig und nicht für alle: Buchführungspflicht .....	44
Ordnen und aufheben: Aufbewahrungsfristen .....	45

## 12 Inhaltsverzeichnis

Die österreichischen Gesetze . . . . .	46
Die gesetzlichen Regelungen der Schweiz . . . . .	48
Ordnung muss sein: Die ordnungsgemäße Buchführung . . . . .	49
Das Prinzip der doppelten Buchführung . . . . .	51
Die einfache Buchführung . . . . .	51
Die doppelte Buchführung . . . . .	51
Über Belege, Bücher und Buchungen . . . . .	57
Der große Unterschied: Belegarten . . . . .	57
Die Aufwärmphase: Buchungsvorbereitung . . . . .	58
Nach der Verbuchung . . . . .	58
Auf und zu: Bestandskonten eröffnen und abschließen . . . . .	59
Das Eröffnungsbilanzkonto . . . . .	60
Das Schlussbilanzkonto . . . . .	62

## TEIL II

### JETZT WIRD GEBUCHT

65

#### Kapitel 4

#### **Alles über Kontenrahmen . . . . . 67**

Der Rahmen macht das Bild . . . . .	67
Aufbau eines Kontenrahmens . . . . .	68
Kontenklassen . . . . .	68
Kontengruppen . . . . .	68
Konten . . . . .	69
Die wichtigsten Kontenrahmen . . . . .	70
Der GKR . . . . .	70
Der IKR . . . . .	71
Standardkontenrahmen . . . . .	71

#### Kapitel 5

#### **Buchungen im Anlagevermögen . . . . . 73**

Großeinkauf: Kauf von Anlagegütern . . . . .	74
Selbst ist der Mann oder die Frau . . . . .	77
Ermittlung der Herstellungskosten . . . . .	77
Unterschiedliche Anlagegüter . . . . .	78
Linear, sofort und degressiv: Abschreibungen . . . . .	82
Nicht alles ist endlich: Nicht abnutzbares Anlagevermögen . . . . .	82
Weder zum Lesen noch zum Spiegeln: Der Anlagespiegel . . . . .	84
Schlussverkauf: Das Anlagevermögen muss raus . . . . .	92

#### Kapitel 6

#### **Jetzt wird geleast . . . . . 95**

Lease das . . . . .	95
Aktivierung beim Leasingnehmer . . . . .	97
Aktivierung beim Leasinggeber . . . . .	100

<b>Kapitel 7</b>	
<b>Buchungen im Umlaufvermögen</b>	<b>101</b>
Indirekt bezahlt: Vorsteuer, Umsatzsteuer und Mehrwertsteuer	101
Unterschiedliche Umsatzsteuersätze	103
Verbuchung der Umsatzsteuer	105
Umsatzsteuervorauszahlungen	106
Umsatz im EU-Binnenmarkt und mit Drittländern	107
Ein Kommen und Gehen: Wareneinkäufe und -verkäufe verbuchen	109
Einkäufe verbuchen	110
Verkäufe verbuchen	113
Verbraucht: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	115
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Ganz persönlich: Die Privatkonten</b>	<b>117</b>
Qual der Wahl: Die Rechtsform des Unternehmens	117
Allein gegen den Rest der Welt: Einzelunternehmen	118
Alle für einen, einer für alle: Personengesellschaften	118
Nicht natürlich: Kapitalgesellschaften	119
Privates verbuchen	120
Selbstbedienung: Privatentnahmen verbuchen	121
Arbeitet auch mit: Die Privateinlage	126
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Personalbuchungen</b>	<b>129</b>
Vielfältig: Entgeltarten	129
Brutto und Netto: Wie gewonnen so zerronnen	130
Einer muss ja zahlen: Die Lohnsteuer	131
Fast pari: Die Sozialversicherungsbeiträge	132
Verbuchen der Entgeltabrechnung	134
Sondervergütungen und vermögenswirksame Leistungen	135
Verbuchen von lohnsteuerfreien Sondervergütungen	136
Verbuchen von lohnsteuerpflichtigen Sondervergütungen	136
Vermögenswirksame Leistungen	138
Verbuchung von Vorschüssen	138
Verbuchung von Sachleistungen	139
Ordnung muss sein!	140
Billig einkaufen	140
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Buchungen im Finanzbereich</b>	<b>143</b>
Risiko: Verbuchung von Wertpapieren	143
Langfristige Wertpapiere	144
Kurzfristige Wertpapiere	146
Erträge aus Finanzanlagen	148
Verbuchung von Dividenden	148
Verbuchung von Zinserträgen	149

## 14 Inhaltsverzeichnis

Sind Sie flüssig? Liquide Mittel. . . . .	150
Verbuchung von inländischen liquiden Mitteln. . . . .	150
Verbuchung von Devisen . . . . .	150
Anzahlungen . . . . .	151
Verbuchung von Anzahlungen beim Kunden . . . . .	152
Verbuchung von Anzahlungen beim Lieferanten . . . . .	152
Steuern . . . . .	153
Abzugsfähige Betriebssteuern . . . . .	153

### TEIL III

## DER JAHRESABSCHLUSS: BILANZIEREN UND BEWERTEN 157

### Kapitel 11

#### Alles meins: Das Inventar. . . . . 159

Jahresabschluss und Inventur . . . . .	159
Jetzt wird gezählt: Die Inventurverfahren . . . . .	160
Wegen Inventur geschlossen: Die Stichtagsinventur . . . . .	160
Besser spät als nie: Die zeitversetzte Inventur . . . . .	161
Alles im Griff: Die permanente Inventur. . . . .	162
Hochgerechnet: Die Stichprobeninventur . . . . .	162
Aufgelistet: Das Inventar . . . . .	162
Mal mehr, mal weniger: Das Vermögen . . . . .	162
Hoffentlich nicht bis über beide Ohren: Die Schulden. . . . .	162
Das bleibt übrig: Das Eigenkapital beziehungsweise das Reinvermögen . . . . .	163
Erfolgsermittlung per Eigenkapitalvergleich . . . . .	163

### Kapitel 12

#### Das Ende naht:

#### Vorbereitende Buchungen zum Jahresabschluss . . . . . 165

Mehr oder weniger: Bestandsveränderungen . . . . .	165
Ein guter Jahrgang: Bestandsminderungen . . . . .	166
Ein schlechter Jahrgang: Bestandserhöhung. . . . .	167
Forderungen bewerten und abschreiben . . . . .	169
Uneinbringliche Forderungen verbuchen . . . . .	169
Zweifelhafte Forderungen direkt abschreiben und buchen . . . . .	170
Zweifelhafte Forderungen indirekt abschreiben und buchen. . . . .	173
Ganz pauschal: Pauschalwertberichtigungen . . . . .	175
Über Zeit und Geld: Zeitliche Abgrenzungen. . . . .	176
Antizipative Abgrenzung . . . . .	178
Transitorische Abgrenzung. . . . .	179
Rückstellungen. . . . .	181
Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten verbuchen . . . . .	182
Rückstellungen für drohende Verluste verbuchen . . . . .	183

<b>Kapitel 13</b>	
<b>Gewinnermittlungsarten</b> .....	<b>185</b>
Gewinnermittlung per Bestandsvergleich .....	185
Basisarbeit: Betriebsvermögen ermitteln .....	185
Betriebsvermögen vergleichen .....	186
Gewinnermittlung per Überschussrechnung .....	187
Die Aufzeichnungspflichten .....	189
Wechsel der Gewinnermittlungsart .....	189
<b>Kapitel 14</b>	
<b>Rahmen und Bedingungen: Aufbau der Bilanz</b> .....	<b>191</b>
Vielfältig: Bilanzarten .....	191
Sinn und Zweck der Bilanz .....	192
Befriedigung der Neugierde: Informationsfunktion .....	192
Dokumentations- und Rechenschaftsfunktion .....	193
Her mit dem Geld: Zahlungsbemessungsfunktion .....	194
Die rechtlichen Grundlagen der Bilanz .....	194
Der Aufbau der Bilanz .....	195
Die Aktivseite .....	195
Die Passivseite .....	199
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz .....	203
<b>Kapitel 15</b>	
<b>MfG, HGB, EStG und IFRS:</b>	
<b>Unterschiedliche Bewertungsvorschriften</b> .....	<b>205</b>
Maßgeblich: Handels- und Steuerbilanz .....	205
Von der Einnahmen-Überschussrechnung zur abgeleiteten Steuerbilanz .....	206
Der kleine Unterschied und das Maßgeblichkeitsprinzip .....	207
Internationale Rechnungslegungsvorschriften: IFRS und US-GAAP .....	209
Warum es internationale Standards gibt .....	209
Die IFRS-Vorschriften .....	212
Das Haus von GAAP .....	216
<b>Kapitel 16</b>	
<b>Aktiv bilanzieren</b> .....	<b>219</b>
Ende, Aus: Bestandskonten abschließen .....	219
Bilanzierung des Anlagevermögens .....	220
Dauerhafte Wertminderung oder nicht .....	221
Bilanzierung des Umlaufvermögens .....	223
Bewertung von Vorräten .....	223
Sammelbewertung von Vorräten .....	225
<b>Kapitel 17</b>	
<b>Passiv bilanzieren</b> .....	<b>229</b>
Alles meins: Das Eigenkapital .....	229
Eigenkapital bei Einzelunternehmen .....	230
Eigenkapital bei Personengesellschaften .....	231
Eigenkapital bei Kapitalgesellschaften .....	234

## 16 Inhaltsverzeichnis

Die hohe Kante: Rückstellungen .....	237
Haste mal 'nen Euro: Verbindlichkeiten .....	239
Artenvielfalt: Verschiedene Verbindlichkeiten .....	239

### **Kapitel 18**

#### **Erfolg gehabt: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung .....** 243

Die Vorschriften für die Erfolgsrechnung .....	244
Die Vorschriften des HGB .....	244
Die Vorschriften in Österreich und in der Schweiz .....	245
Die Regeln nach IFRS .....	246
Qual der Wahl: Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren .....	246
Die Gliederung des Gesamtkostenverfahrens nach § 275 HGB .....	247
Die Gliederung des Umsatzkostenverfahrens nach § 275 HGB .....	248
Jetzt geht's los: Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren .....	249
Zum Vergleich: Das Gesamtkostenverfahren .....	258
Umstellung vom Gesamt- auf das Umsatzkostenverfahren .....	261

### **Kapitel 19**

#### **Last, but not least: Anhang und Lagebericht .....** 265

Jetzt wird es interessant: Der Anhang .....	265
Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss .....	266
Einzelangaben zum Jahresabschluss .....	267
Ergänzende Angaben .....	268
Der Lagebericht .....	269

## **TEIL IV**

### **MIT KRITISCHEM BLICK: DIE BILANZANALYSE** 271

### **Kapitel 20**

#### **Ziele und Arten der Bilanzanalyse .....** 273

Ziele der Bilanzanalyse .....	273
Interne Bilanzanalyse .....	274
Externe Bilanzanalyse .....	275
Formelle Bilanzanalyse .....	275
Materielle Bilanzanalyse .....	275
Disziplinen der Bilanzanalyse .....	276
Erfolgswirtschaftliche Bilanzanalyse .....	276
Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse .....	277
Strategische Bilanzanalyse .....	278

### **Kapitel 21**

#### **Aufbereitung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung .....** 281

Aufbereitung der GuV-Positionen .....	281
Axt anlegen: Die Erfolgsspaltung .....	282



Gesucht: Das ordentliche Betriebsergebnis . . . . .	282
Auch noch gesucht: Das ordentliche Finanzergebnis . . . . .	284
Schwankend: Das neutrale Ergebnis . . . . .	285
Eine Struktur-GuV erstellen . . . . .	286

## Kapitel 22

### Woher und wohin?

#### **Finanzierungs- und Investitionsanalyse . . . . . 289**

Wohin? Die Investitionsanalyse . . . . .	290
Die Vermögensstruktur analysieren . . . . .	290
Die Investitionstätigkeit analysieren . . . . .	292
Das Vermögen ins Verhältnis zum Umsatz setzen . . . . .	295
Woher? Die Finanzierungsanalyse . . . . .	298
Kennzahlen zur Finanzierungsanalyse . . . . .	298
Die horizontale Finanzierungsanalyse . . . . .	299

## Kapitel 23

#### **Immer flüssig: Die Liquiditätsanalyse . . . . . 301**

Unterschiedliche Liquiditätsgrade . . . . .	301
Liquidität 1. Grades (Barliquidität) . . . . .	302
Liquidität 2. Grades . . . . .	302
Liquidität 3. Grades . . . . .	303
Die Cashflow-Analyse . . . . .	303
Ermittlung des Cashflows . . . . .	304
Die Finanzkraft mit dem Cashflow beurteilen . . . . .	306
Kapitalflussrechnung analysieren . . . . .	307
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit . . . . .	308
Cashflow aus Investitionstätigkeit . . . . .	310
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit . . . . .	311
Zwei weitere Kennzahlen rund um den Cashflow . . . . .	312

## Kapitel 24

#### **Gut gelaufen oder Pech gehabt: Die Erfolgsanalyse . . . . . 313**

Ergebnisanalyse: Was hinter den Zahlen steckt . . . . .	313
Datenbasis aufbereiten: Struktur-GuV erstellen . . . . .	315
Das Ergebnis filetieren . . . . .	316
Das kommt raus bei der Ergebnisanalyse . . . . .	319
Die Ergebnisstruktur in Kennzahlen . . . . .	319
Vergleichbar: Die Ergebnisbestandteile in Kennzahlen . . . . .	319
Die Aufwandsstruktur in Kennzahlen . . . . .	321
Renditedruck: Die Rentabilitätsanalyse . . . . .	325
Eigenkapitalrentabilität . . . . .	325
Gesamtkapitalrentabilität oder ROI . . . . .	327
Umsatzrentabilität . . . . .	328

## TEIL V

**DIE BASICS DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG 331****Kapitel 25****Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung ..... 333**

Intern und extern .....	333
Es wächst zusammen, was zusammengehört: Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen .....	334
Die Kosten- und Leistungsrechnung .....	335
Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung .....	336
Protokoll führen – Dokumentations- und Publikationsaufgabe .....	336
Planung und Steuerung .....	337
Manipulation – Verhaltenssteuerung .....	338
Wirtschaftlichkeitskontrolle .....	339

**Kapitel 26****Acht Schlüsselbegriffe ..... 341**

Nur Bares ist Wahres: Ein- und Auszahlungen .....	342
Ab damit in den Geldspeicher: Einzahlungen .....	342
Tränenreich verabschieden: Auszahlungen .....	342
Geldvermögen: Einnahmen und Ausgaben .....	343
Fast immer gut: Einnahmen .....	343
Muss auch manchmal sein: Ausgaben .....	345
Ertrag und Aufwand: Willkommen in der Buchhaltung .....	346
Nichts als Aufwand .....	346
Gut für das persönliche Befinden: Erträge .....	349
Jetzt geht die Party richtig los: Kosten und Leistungen .....	350
Kosten, nicht überall beliebt. ....	350
Wie jetzt? Erlöse oder Leistungen .....	354

**Kapitel 27****Charakterfrage – die unterschiedlichen Kostenbegriffe  
und Kostenrechnungssysteme ..... 359**

Die unterschiedlichen Kostenbegriffe .....	359
Beschäftigungsabhängige Kosten .....	360
Verrechnungsabhängige Kosten .....	368
Kosten mit unterschiedlicher Herkunft. ....	369
O Zeiten, o Kosten .....	370
Überblick über die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung .....	370
Gliederung nach dem Zeitbezug .....	371
Gliederung nach dem Verrechnungsumfang .....	371

**Kapitel 28****Basis schaffen – Konten-, Kostenstellen- und  
Kostenträgerpläne erstellen ..... 373**

Der Kontenplan, Heimat der Kostenarten .....	373
Ortsbezeichnungen – der Kostenstellenplan .....	374

Gliederungsmöglichkeiten für die Kostenstellenbildung . . . . .	374
Das erspart bei Beachtung Ärger: Tipps für die Kostenstellenbildung . . .	375
Kostenträger definieren . . . . .	376
Kostenträger sauber abgrenzen . . . . .	376
Einen Kostenträgerplan erstellen . . . . .	377

**TEIL VI**

**IM IST GANZ TRADITIONELL:**

**DIE KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG 379**

**Kapitel 29**

**Woher kommt's?**

**Die Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . . 381**

Aufgaben und Grundsätze der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	381
Kosten und Leistungen detailliert oder nur wertmäßig erfassen. . . . .	382
Mammutaufgabe – Kosten richtig erfassen. . . . .	382
Die Materialkosten erfassen. . . . .	383
Die Personalkosten erfassen . . . . .	390
Die Fremdleistungskosten erfassen . . . . .	392
Abgaben und Steuern erfassen . . . . .	392
Abschreibungen erfassen . . . . .	393
Die kalkulatorischen Zinsen ermitteln und erfassen . . . . .	400
Die kalkulatorischen Wagnisse. . . . .	401
Die kalkulatorische Miete . . . . .	402
Der kalkulatorische Unternehmerlohn. . . . .	402
Auch das noch: Leistungen erfassen . . . . .	402

**Kapitel 30**

**Verteilen – die Kostenstellenrechnung . . . . . 405**

Aufgaben der Kostenstellenrechnung . . . . .	405
Ordnung muss sein – Kostenstellenpläne . . . . .	406
Kostenstellen klassifizieren leicht gemacht . . . . .	407
BAB-Routenplaner – der Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens . . . . .	409
Verwirrende Vielfalt – Verfahren zur Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen . . . . .	412
Grob und schnell – Kosten mit dem Anbauverfahren verteilen . . . . .	412
Einbahnstraße – das Stufenleiterverfahren . . . . .	415
Ganz genau und komplexer – das Gleichungsverfahren . . . . .	417
Wiederholung ist angesagt – das iterative Verfahren. . . . .	420
Mit festen Verrechnungspreisen – das Gutschrift-Lastschrift-Verfahren. . . . .	422
Knallhart wie auf dem Markt – das Kostenträgerverfahren. . . . .	425
Die Gemeinkostenzuschlagssätze ermitteln . . . . .	426

**Kapitel 31**

**Interne Hochspannung – die Verrechnungspreise . . . . . 427**

Die Aufgaben der Verrechnungspreise . . . . .	427
Koordinations- und Steuerungsaufgabe. . . . .	428

Ergebnisermittlung mithilfe von Verrechnungspreisen . . . . .	428
Steuerminimierung – Vermeidung unnötiger Steuerbelastungen . . . . .	428
Kalkulationsbasis für Produkte und Dienstleistungen . . . . .	429
Immer wieder auftretende Zielkonflikte. . . . .	429
Die verschiedenen Arten von Verrechnungspreisen . . . . .	430
Nicht immer möglich – marktorientierte Verrechnungspreise . . . . .	430
Auf dem Basar – verhandlungsorientierte Verrechnungspreise. . . . .	431
Beliebt – kostenorientierte Verrechnungspreise. . . . .	432

**Kapitel 32  
Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung . . . . . 435**

Prinzipien der Kostenverteilung . . . . .	436
Ganz einfach – die Divisionskalkulation . . . . .	437
Einfach aufteilen – die einstufige Divisionskalkulation. . . . .	437
Next Step – die zweistufige Divisionskalkulation. . . . .	438
Schon komplexer – die mehrstufige Divisionskalkulation . . . . .	438
Bei Mehrproduktfertigung geeignet – die Äquivalenzziffernkalkulation . . . . .	439
In Serie gehen mit der Zuschlagskalkulation. . . . .	441
Auf einen Schlag Kosten zuordnen mit der summarischen Zuschlagskalkulation . . . . .	442
Genauer rechnen mit der differenzierenden Zuschlagskalkulation. . . . .	443
Bei Automatisierung gefragt – die Maschinensatzkalkulation . . . . .	446
Die Kalkulation von Kuppelprodukten . . . . .	449
Kalkulation mit der Restwertmethode . . . . .	449
Kalkulation mit der Verteilmethode . . . . .	450

**Kapitel 33  
Die Kostenträgerzeitrechnung oder  
Betriebsergebnisrechnung . . . . . 453**

Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis . . . . .	454
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren. . . . .	461
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren . . . . .	462

**TEIL VII  
GLASKUGEL: PLANKOSTEN- UND  
PLANLEISTUNGSRECHNUNG . . . . . 465**

**Kapitel 34  
Warum überhaupt geplant wird . . . . . 467**

Ohne Ziel nix los. . . . .	467
Unterschiedliche Planungshorizonte . . . . .	468
Unterjährige Planung – die Isterwartung . . . . .	469
Wo überall im Unternehmen geplant wird. . . . .	469
Wie die Kosten- und Leistungsrechnung die Planung unterstützt. . . . .	469
Planen mit Prognose- und Standardkosten . . . . .	471

**Kapitel 35****Starr oder flexibel? Die Plankostenrechnung..... 475**

So funktioniert die starre Plankostenrechnung .....	475
Kostenplanung: Planmenge mal Planpreis. ....	476
Planung mit der starren Plankostenrechnung. ....	477
Verrechnung und Abweichungsanalyse bei der starren Plankostenrechnung .....	477
Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis .....	479
Planen mit der flexiblen Plankostenrechnung. ....	480
Die Kostenkontrolle bei der flexiblen Plankostenrechnung .....	486
Das Problem mit den Vollkostenrechnungen .....	491

**Kapitel 36****Teilsicht – Direct Costing oder  
die Grenzplankostenrechnung ..... 493**

Garantiert proportional – die Grenzplankostenrechnung. ....	494
Die Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung. ....	495
Die Kostenauflösung in der Grenzplankostenrechnung .....	495
Die Kosten- und Erlösplanung .....	496
Die Kostenträgerrechnung mit Teilkosten. ....	498
Stückdeckungsbeiträge kalkulieren – die Kostenträgerstückrechnung. ...	498
Erfolg gehabt – die Kostenträgerzeitrechnung .....	499
Kosten- und Erlöskontrolle und Abweichungsanalyse. ....	502
Diplomatie und Bestimmtheit – die Kostenkontrolle .....	502
Vielfältige Erklärungen – die Verbrauchsabweichung. ....	503
Nicht immer einfach – die Erlöskontrolle .....	504
Break-even-Analysen, Preispolitik und Portfolioentscheidungen .....	504
Das optimale Produktportfolio suchen und finden .....	504
Preispolitik – Preisuntergrenzen ermitteln. ....	506
Break-even-Analyse durchführen .....	507
Break-even-Analyse mit mehreren Produkten .....	509

**Kapitel 37****Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung ..... 511**

Aufteilung der Fixkosten nach der Zurechenbarkeit .....	511
Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. ....	512
Retrograd und progressiv kalkulieren .....	513
Nachkalkulation – die retrograde Kalkulation .....	514
Stückkosten ermitteln mit der progressiven Kalkulation. ....	515

**Kapitel 38****ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung ..... 519**

Der Zeitpuls fliegt, die Kostenrechnung rennt hinterher. ....	519
Kurzer Prozess .....	520
Die Kostenprozessrechnung .....	521
Prozesse suchen und bilden. ....	521
Auf der Suche nach den Kostentreibern. ....	523
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung .....	524

**TEIL VIII  
DER TOP-TEN-TEIL**

**527**

**Kapitel 39  
Zehn praktische Internetsites ..... 529**

Controlling & Management .....	529
ControllerSpielwiese .....	529
Controller Verein .....	530
Competence Site .....	530
Business-Wissen .....	530
Rechnungswesen-Portal.....	530
Handelsblatt.....	531
Wikipedia .....	531
Gruenderlexikon .....	531
Wirtschaftslexikon24 .....	531

**Kapitel 40  
Zehn Begriffe,  
die Sie zumindest einmal gehört haben sollten..... 533**

Sale-and-Lease-Back .....	533
Factoring.....	534
Segmentberichterstattung.....	534
Working Capital Management.....	534
Buchhalter Nase .....	535
Windowdressing .....	536
Fast Close .....	536
Leverage-Effekt .....	536
Business Case.....	537
Opportunitätskosten.....	537

**Anhang: Lösungen zu den Aufgaben..... 539**

**Stichwortverzeichnis..... 547**