

# Plötner · Sieben · Kummer Kosten- und Erlösrechnung

Anschaulich, kompakt, praxisnah



2. Auflage

 Springer

Dr. Olaf Plötner  
European School of Management  
and Technology (ESMT)  
Schlossplatz 1  
10178 Berlin  
ploetner@esmt.org

Prof. Dr. Barbara Sieben  
Freie Universität Berlin  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Institut für Management  
Boltzmannstr. 20  
14195 Berlin  
barbara.sieben@fu-berlin.de

Tyge-F. Kummer  
ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin  
Heubnerweg 6  
14059 Berlin  
tyge.kummer@escpeurope.de

ISSN 0937-7433  
ISBN 978-3-642-11919-4 · e-ISBN 978-3-642-11920-0  
DOI 10.1007/978-3-642-11920-0  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Zu Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Warum Rechnungswesen?.....	1
1.2 Warum internes Rechnungswesen? .....	3
1.3 Was sind Kosten? Was sind Erlöse? Was ist Erfolg?.....	7
1.4 Genereller Ablauf der Kosten- und Erlösrechnung .....	11
1.5 Systeme der Kosten- und Erlösrechnung.....	16
1.6 Generelle Einteilungen von Kosten und Erlösen.....	17
1.7 Erste Rechenanwendungen.....	27
Kernsätze zu Kapitel 1 .....	33
Interview mit Ulrich Plett (Ernst & Young) .....	34
Weiterführende Literatur zu Kapitel 1 .....	36
<b>2 Kosten- und Erlösartenrechnung .....</b>	<b>37</b>
2.1 Kostenartenrechnung: Ansatz und Ablauf.....	38
2.2 Erfassung ausgewählter Kostenarten.....	41
2.2.1 Materialkosten.....	41
2.2.2 Arbeitskosten: Personalkosten und kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	44
2.2.3 Abschreibungskosten .....	47
2.2.4 Kapitalkosten: Kalkulatorische Zinsen .....	53
2.2.5 Kosten für Abgaben und Steuern .....	59
2.2.6 Mietkosten.....	60
2.2.7 Wagniskosten .....	61
2.3 Erlösartenrechnung.....	63
Kernsätze zu Kapitel 2.....	65
Interview mit Dr. B. Peter Utzig (ESMT) .....	66
Weiterführende Literatur zu Kapitel 2 .....	67

<b>3</b>	<b>Kosten- und Erlösstellenrechnungen .....</b>	<b>69</b>
3.1	Aufgaben und Ziele der Stellenrechnungen .....	69
3.2	Die Bestimmung von Bereichen: Kosten- und Erlösstellen .....	71
3.3	Der Ablauf der Kostenstellenrechnung:	
	Die Betriebsabrechnung .....	74
3.3.1	Funktion und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens .....	74
3.3.2	Schritt 1: Die Zurechnung der primären Kosten auf Kostenstellen .....	76
3.3.3	Schritt 2: Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung .....	78
3.4	Verknüpfung zur Erlösstellen- und Bereichserfolgsrechnung .....	85
3.5	Plankostenstellenrechnung .....	88
3.5.1	Aufgaben und Ablauf der Plankostenstellenrechnung .....	88
3.5.2	Kostenplan erstellen: Plankosten und Plankostenverrechnungssatz .....	90
3.5.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse vorbereiten: Sollkosten, verrechnete Plankosten und Istkosten .....	95
3.5.4	Soll-Ist-Vergleich durchführen: Abweichungsanalyse .....	99
	Kernsätze zu Kapitel 3 .....	106
	Interview mit Dietmar Krenz (Siemens) .....	107
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 3 .....	108
<b>4</b>	<b>Prozessrechnung .....</b>	<b>109</b>
4.1	Was kosten Tätigkeiten in einem Unternehmen? .....	109
4.2	Ablauf der Prozessrechnung .....	113
4.3	Prozessrechnung auf dem Prüfstand .....	121
	Kernsätze zu Kapitel 4 .....	124
	Interview mit Dr. Henning T. Baberg (HELIOS Kliniken) .....	125
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 4 .....	126
<b>5</b>	<b>Produktrechnung .....</b>	<b>127</b>
5.1	Ziele der Produktrechnung .....	127
5.2	Grundtypen der Zuschlagskalkulation .....	129
5.3	Varianten der Zuschlagskalkulation .....	135

5.3.1	Kalkulation mit Maschinenstundensätzen.....	135
5.3.2	Kalkulation mit Lohnstundensätzen.....	140
5.3.3	Kalkulation mit Plankostenverrechnungssätzen.....	141
5.3.4	Kalkulation mit Prozesskostensätzen.....	142
5.4	Divisionskalkulation.....	147
5.4.1	Grundtypen der Divisionskalkulation.....	147
5.4.2	Äquivalenzziffernkalkulation.....	154
5.4.3	Verfahren der Kuppelkalkulation.....	156
5.5	Preiskalkulation und Erfolgsermittlung auf Vollkostenbasis.....	161
5.6	Produktrechnungen auf Teilkostenbasis.....	166
5.6.1	Preisentscheidungen auf Teilkostenbasis.....	166
5.6.2	Programmentscheidungen auf Teilkostenbasis.....	173
	Kernsätze zu Kapitel 5.....	176
	Interview mit Dr. Alexander Henrici (Intendis).....	177
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 5.....	178
<b>6</b>	<b>Kundenrechnung.....</b>	<b>179</b>
6.1	Auftragsbezogene Ansätze.....	179
6.2	Einzelkundenbezogene Ansätze.....	181
6.3	Kundengruppenbezogene Ansätze.....	183
6.4	Anwendungen der Kundenrechnung.....	184
	Kernsätze zu Kapitel 6.....	188
	Interview mit Andreas Goschin (Coca-Cola Erfrischungsgetränke).....	188
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 6.....	189
<b>7</b>	<b>Betriebsrechnung.....</b>	<b>191</b>
7.1	Betriebsrechnung als kurzfristige Erfolgsrechnung.....	191
7.2	Klassische kalkulatorische Periodenerfolgsrechnung.....	193
7.3	Interner Periodenerfolg als modifizierter externer Erfolg.....	198
	Kernsätze zu Kapitel 7.....	200
	Interview mit Alexander Hunger (Volkswagen).....	201
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 7.....	202

<b>8</b>	<b>Konzepte des Kosten- und Erlösmanagements</b> .....	<b>203</b>
8.1	Kosten- und Erlösmanagement als Ansätze zur Planung und Kontrolle.....	203
8.2	Gemeinkostenwertanalyse.....	204
8.3	Zero Based Budgeting.....	208
8.4	Target Costing.....	211
8.5	Life Cycle Cost Management.....	214
8.6	Erfahrungskurvenkonzept.....	217
	Interview mit Dr. Jan Wüllenweber (McKinsey & Company).....	219
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 8.....	220
<b>9</b>	<b>Controlling in der Praxis</b> .....	<b>221</b>
9.1	IT-Einsatz im Controlling.....	221
9.2	Die Rolle des Controllers im Wandel.....	227
	Weiterführende Literatur zu Kapitel 9.....	230
	<b>Aufgabenteil</b> .....	<b>231</b>
	<b>Lösungsteil</b> .....	<b>253</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>277</b>
	<b>Quellennachweis</b> .....	<b>281</b>

- Plinke, W. (2002): Erlösstellenrechnung, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 462-474.
- Plinke, W./Rese, M. (2006): Industrielle Kostenrechnung. Eine Einführung, 7. Aufl., Berlin: Springer.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rautenberg, G. (2002): Kostenarten, Kostenartenrechnung, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1042-1051.
- Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Sakurai, M. (1997): Integratives Kostenmanagement. Stand und Entwicklungstendenzen des Controlling in Japan, München: Vahlen.
- Schmalen, H./Schachtner, D. (2002): Preispolitik, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1497-1508.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (2003): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 8. Aufl., München: Vahlen.
- Steger, J. (2001): Kosten- und Leistungsrechnung: Einführung in das betriebliche Rechnungswesen, 3. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.
- SRH (Sächsischer Rechnungshof) (2000): Jahresbericht 2000, <http://www.sachsen.de/de/bf/verwaltung/rechnungshof/cms/jb2000/jb00.pdf> (20.11.2007).
- Währisch, M. (2000): Der Ansatz kalkulatorischer Kostenarten in der industriellen Praxis, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., Heft 11, S. 678-694.
- Weber, J. (2004): Einführung in das Controlling, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weißberger, B. (2002): Erlösartenrechnung, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 444-453.
- Zentes, J. (2002): Preisgrenzen, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1488-1497.