

Inhaltsangabe

1. Zielsetzung der Kostenrechnung

1.1. Allgemeine Anforderungen an die Kostenrechnung

1.2. variable / fixe Kosten

1.3. flexible Plankostenrechnung

2. Begriffe und Aufgaben der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

3. Kalkulatorische Kosten

4. Projektcontrolling

5. Liquiditäts- bzw. Kapitalflussrechnung

© Dipl. Kfm. Jörg Neuhaus
www.controlling-dinslaken.de
Blücherstr. 12
46535 Dinslaken
+49 (0) 2064/720-29
+49 (0) 2064/720-34
info@controlling-dinslaken.de

1. Zielsetzung der Kostenrechnung

Die klassische Zielsetzung der Kostenrechnung ist es, die Transparenz des Unternehmens auf der Kostenseite zu erhöhen. D.h. die Kostenrechnung zeigt auf, wo im Unternehmen Kosten entstehen.

Jedoch zeigt sich immer mehr, daß diese Sichtweise einer modernen Kostenrechnung nicht mehr gerecht wird. Heute erfüllt eine moderne Kostenrechnung wesentlich mehr Funktionen und kann für das Management ein wesentliches Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung sein. Kostenrechnung unterstützt die strategische und operative Planung.

Hierdurch wird auch das Berichtswesen der Kostenrechnung wesentlich beeinflusst.

Welche Vorteile erhält man genau:

- 1.1. Wesentliche Kostensteigerungen innerhalb einer Periode können sofort lokalisiert werden.
- 1.2. Sie dient der Preisüberwachung, Betriebslenkung und Preisbildung.
- 1.3. Vorhandene Einsparungspotentiale werden aufgedeckt und können durch geeignete Maßnahmen genutzt werden.
- 1.4. Das Kostenbewußtsein innerhalb des Unternehmens und einzelner Personen wird erhöht.
- 1.5. Leistungen einzelner Mitarbeiter (in Form von Kostenreduzierung) werden erkannt und können entsprechend honoriert werden.
- 1.6. Möglichkeit der Beurteilung von innerbetrieblichen Leistungsprozessen.
- 1.7. Kalkulationsgrundlage und wirtschaftliche Betrachtung einzelner Kostenträger bzw. Unternehmenssparten.
- 1.8. Unternehmensvergleich mit vergleichbaren Unternehmen.

Unter Kosten- und Leistungsrechnung versteht man die Erfassung, Ordnung, Verrechnung und Auswertung von Kosten und Leistungen. Als wichtigste Aufgaben sind zu nennen:

- Betriebsüberwachung und –lenkung durchgeführt als Zeitvergleich, Soll/Ist-Vergleich und Betriebsvergleich
- Schaffung von Unterlagen für Preisbildung und Preisbeurteilung
- Ermittlung des Betriebsergebnisses
- Bereitstellung von Unterlagen für Planung- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen und –analysen.

Man darf nicht den Fehler machen, die Kostenrechnung als Bestandteil der Finanzbuchhaltung zu sehen. In der Kostenrechnung sollen unter rein wirtschaftlichen Aspekten Unternehmensvorgänge betrachtet werden. D.h. Betrachtungen bei Abschreibungszeiträumen bei einzelnen Anlagegüter kann wesentlich differenzieren, gegenüber den der steuerlichen Abschreibungszeiträumen.

Kostenstellenrechnung soll zusätzlich unabhängig von politischen Entscheidungen sein, wenn diese unter wirtschaftlichen Aspekten nicht zu vertreten sind.

FINANZ- BUCHHALTUNG REWE	KOSTENRECHNUNG Controlling				
	Betriebsabrechnung			Betriebsergebnisrech.	Kalkulation
	Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung	Wirtschaftlichkeitsanalysen, Periodenvergleich.,	Nach- und Vorkalkulation
	WAS ?	WO ?	WOFÜR ?		
	<u>Auswertungen</u> Periodenvergleiche, Ermittlung von Zuschlagsätzen, Wirtschaftlichkeitskontrollen				
Bilanz-, Finanz-, Erfolgs-, Kosten-, Leistungs-Statistik					

1.1. Allgemeine Anforderungen an die Kostenrechnung

Grundsätzlich unterscheidet man drei Arten von Kostenstellen:



Hauptkostenstellen: Hierunter fallen diejenigen Kostenstellen, in denen das Hauptprodukt bzw. –Dienstleistung direkt bearbeitet werden. Die Gemeinkosten dieser Kostenstellen werden in der Regel über Zuschlagsätze unmittelbar auf die Kostenträger verteilt.

Nebenkostenstellen: Als Nebenkostenstellen werden diejenigen Endkostenstellen bezeichnet, in denen nicht das Hauptprodukt, sondern Nebenprodukte gefertigt bzw. bearbeitet werden. Die Kostenverrechnung erfolgt meist wie bei den Hauptkostenstellen.

Hilfskostenstellen: In Hilfskostenstellen wird nicht unmittelbar an einem Produkt gearbeitet, sondern die Hilfskostenstellen werden üblicherweise für andere Kostenstellen tätig, um deren Betriebsbereitschaft zu erhalten. Die Kosten der Hilfskostenstellen werden auf Endkostenstellen weiterverteilt.

Die Qualität einer Kostenrechnung hängt stark von der Qualität der Daten ab. Diese sind stark von der Finanzbuchhaltung abhängig.

1.2. variable / fixe Kosten

In Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad (Änderung der Kapazitätsausnutzung) wird zwischen festen (fixen) und beweglichen (variablen) Kosten unterschieden.

Fixe Kostenarten, sind die unabhängig von der Höhe der Ausbringung und fallen immer in gleicher Höhe an, z.B. Abschreibungen, die nicht nach der Inanspruchnahme der Anlagegüter, sondern nach der Kalenderzeit berechnet werden; auch Fremdkapitalzinsen sind zeitabhängige fixe Kosten. Fixe Kosten sind in der Regel Gemeinkosten, da sie nicht durch eine einzelne Leistung, sondern durch die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft verursacht werden.

Variable Kostenarten sind Kosten, die sich mit der Änderung der Ausbringung ebenfalls ändern, und zwar entweder im gleichen Verhältnis (proportionale Kosten) oder aber schneller (progressive Kosten) oder langsamer (degressive Kosten) als die Ausbringung.

Wichtig ist jedoch, daß viele Kostenarten, ob sie jetzt fixe oder variable Kosten sind, erst durch den Entscheidungsprozeß bestimmt werden.

Bsp.: 1.000 Stck. produzieren, oder der Betrieb wird geschlossen. Hierbei werden alle Kosten zu variablen Kosten.

Warum diese Unterscheidung:

1. Wichtige Unterscheidung für den Vertrieb. Erstellung einer Deckungsbeitragsrechnung.
2. Die Kostenstellenberichte sollten nach variablen und fixen Kosten getrennt werden, weil die Verantwortlichen zunächst den größten Einfluß auf die variablen Kosten ausüben können. Fixe Kosten erfordern zumeist Entscheidungen.

1.3. Flexible Plankostenrechnung

Nach dem 2. Weltkrieg entstanden neue Anforderungen an die Kostenrechnung. Die Kostenrechnung sollte nicht nur die reinen Stückkosten ermitteln, sondern zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit dienen. Entstanden ist die Plankostenrechnung aus den erkannten Mängeln der Ist- bzw. Normalkostenrechnung. Die beiden Hauptaufgaben der flexiblen Plankostenrechnung sind:

- Wirtschaftlichkeitskontrolle und Budgetierung
- Rechnerische Fundierung unternehmenspolitischer Entscheidungen

Zur Ermittlung der Plankosten - Verrechnungssätze einer Kostenstelle sind folgende Schritte erforderlich:

1. Die Strukturanalyse einer Kostenstelle gibt Aufschluß darüber, welche Kosteneinflussfaktoren (= Bezugsgrößen) die Entstehung von Kosten in der Kostenstelle verursachen;

Kostenstelle	Bezugsgröße
Mahnabteilung, Inkasso	Zahl der Rechnungen
EDV-Abteilung	Zahl der Datensätze
Fakturierung	Zahl der Rechnungen

2. Für jede Bezugsgröße wird die mengenmäßige bzw. wertmäßige Verbrauchsfunktion ermittelt, d.h. es wird festgestellt, welche mengenmäßigen Verbräuche durch die einzelnen Faktoren bei Normalbetrieb verursacht werden bzw. welche Kostenarten in welcher Höhe bei wirtschaftlichen Verhalten angemessen sind;
3. Für diejenigen Verbrauchsgüter, für die lediglich die Mengen im Rahmen der Verbrauchsanalyse ermittelt worden sind, werden die Preise für die Planperiode prognostiziert, die Mengen werden entsprechend mit diesen Preisen bewertet (dabei wird i.d.R. der Planpreis als Festpreis für eine Planperiode festgeschrieben, damit bei einer späteren Kostenabweichungsanalyse zwischen Verbrauchsabweichungen und Preisabweichungen differenziert werden kann);
4. Auf der Basis des Unternehmensplanes werden die voraussichtlichen Beschäftigungsgrade der einzelnen Bezugsgrößen festgelegt;
5. Gemeinkosten-Verrechnungssätze (Planwerte) für die einzelnen Bezugsgrößen ergeben sich durch Division des gesamten Plankostenvolumens je Bezugsgrößen dividiert durch die Planmengen jeder Bezugsgröße.

Der Vorteil einer solchen Rechnung mit flexiblen Plankosten besteht darin, daß eine nach Kostenstellen und Kostenarten differenzierte Kostenkontrolle durchgeführt werden kann, indem zunächst auf Abweichungen vom geplanten Beschäftigungsgrad zurückzuführende Differenzen zwischen verrechneten Plankosten (= geplante Kosten beim geplanten Beschäftigungsgrad) und Sollkosten (= geplante Kosten beim tatsächlich realisierten Beschäftigungsgrad) festgestellt werden und dann die Differenzen zwischen Sollkosten und entsprechenden Istkosten als Verbrauchsabweichungen bestimmt werden.

2. Begriffe und Aufgaben der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Innerhalb eines Unternehmens kann man zwei Arten von Leistungen unterscheiden. Zum einen erfolgen Leistungen für den Markt, zum anderen existieren auch innerbetriebliche Leistungen.

Innerbetriebliche Leistungen sind zum Teil auch aktivierbar, wie z.B. Maschinen oder Werkzeuge.

Die Schwierigkeit einer exakten innerbetrieblichen Leistungsverrechnung liegt darin begründet, daß in der Regel zwischen den Kostenstellen eines Unternehmens ein ständiger Leistungsaustausch stattfindet. So erstellt z.B. die Kostenstelle A nicht nur Leistungen für sich selbst und für die Stellen B,C,D usw., sondern sie empfängt ihrerseits auch Leistungen von B,C,D usw.. Da jede Kostenstelle mit den Kosten belastet werden sollte, die sie verursacht hat, ist in diesem Fall eine gegenseitige Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen erforderlich. Haben beispielsweise zwei Kostenstellen gegenseitig Leistungen voneinander empfangen, so kann keine der beiden Stellen abrechnen, bevor sie nicht die Kosten der von der anderen Stelle empfangenen Leistung kennt.

Zur Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen sind verschiedene Verfahren entwickelt worden. An dieser Stelle möchte ich auf die wesentlichen Hilfskostenstellen eingehen.

Ein Problem in vielen Unternehmen sind die Kostenstellen im „Allgemein Bereich“. Teilweise werden Kostenstellen mit Kosten belastet, die direkt auf die Sparten zugeordnet werden könnten. Um solche Mißverständnisse in Zukunft zu vermeiden, sollten für jede Hilfskostenstelle die Kostenarten, die auf diese Kostenstelle verbucht werden dürfen, vorher schriftlich festgelegt werden. Darüber hinaus sollte der Sinn und Zweck dieser Kostenstelle kurz beschrieben werden. Dadurch wäre eine genauere Zuordnung der Gemeinkosten im System gegeben.

3. Kalkulatorische Kosten

Um die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens beurteilen zu können, werden sog. kalkulatorische Kosten berücksichtigt. Wirtschaftlichkeit heißt z.B. alternative Entscheidungen mit in die Bewertung aufzunehmen.

Werden die kalkulatorische Kosten nicht erwirtschaftet, sollten die Entscheidungsträger neue Alternativen berücksichtigen.

Kalkulatorische Kosten bereiten Entscheidungen vor, bzw. dienen als Entscheidungshilfen.

Bsp. Afa:

	bilanziell	kalkulatorisch
Wertansatz	Anschaffungs- oder Herstellungskosten	Tagesneuwert (TNW)
Methode	degressiv	linear
Nutzungsdauer	steuerlich	betriebsgewöhnlich

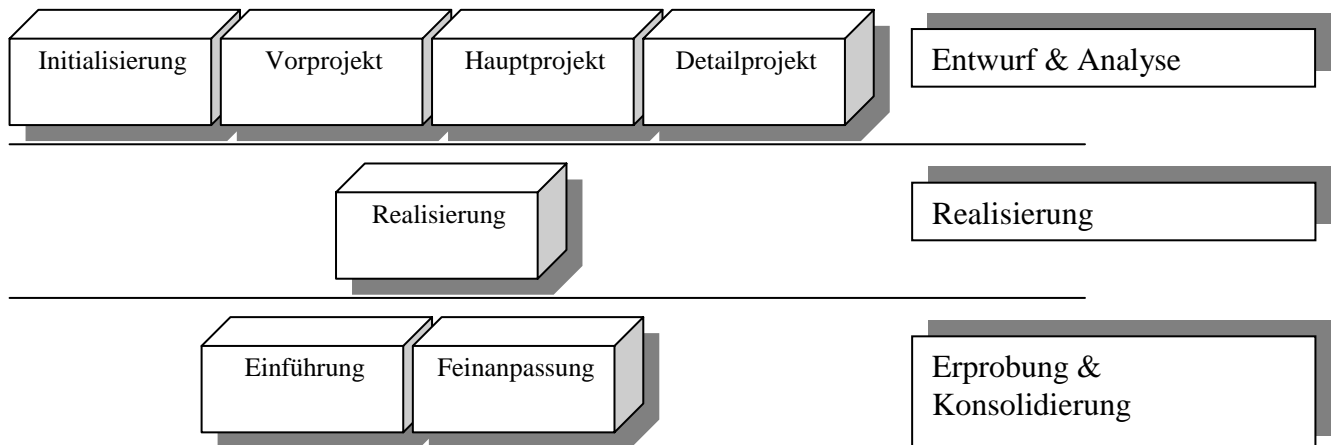
Die Kosten der Kapitalnutzung werden in der Kostenrechnung sowohl für das Eigen- als auch für das Fremdkapital durch den Ansatz kalkulatorischer Zinsen auf das betriebsnotwendige Kapital berücksichtigt. Damit soll der Wert der alternativen Verwendungsmöglichkeiten des im Betrieb eingesetzten Kapitals zum Ausdruck kommen. Deshalb bleiben kalkulatorischer Zinsen in der Gewinn- und Verlustrechnung in der Kostenrechnung außer Ansatz.

4. Projektcontrolling

Um einen kompletten Überblick von den Gesamtkosten zu erhalten, sollte gleichzeitig ein Projektcontrolling eingeführt werden. Die Projektverantwortlichen werden am Anfang eines Projekts die Planzahlen festlegen. Kleinprojekte können ohne Planzahlen durchgeführt werden. Wann ein Kleinprojekt vorliegt, muß vorher festgelegt werden. Ein Projektablauf kann aus folgenden Teilschritten bestehen:

1. Klare Aufgabenstellung / schriftliches Pflichtenheft
2. Erstellung von Plandaten
3. Konkrete Vorgaben von Entwicklungszeiten und –terminen
4. Konkrete zeitgerechte Bewertung von Entwicklungskosten (Preisüberwachung)
5. Berücksichtigung von Prozeßkosten
6. Berücksichtigung nachträglicher Änderungen
7. Projektbegleitende Kalkulation
8. Abschluß eines Projekts

Am Anfang eines Projekts werden die wesentlichen Daten (z.B. Zeitablauf, Plandaten technische Bedingungen,...) in dem sog. Pflichtenheft erfaßt.



5. Liquiditäts- bzw. Kapitalflußrechnung

Die Sicherung der Liquidität, also die termingerechte und uneingeschränkte Zahlungsfähigkeit, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Existenz jedes Unternehmens. Die Beachtung dieses Ziels ist nicht nur eine Angelegenheit der Unternehmensführung, sondern aller Beschäftigten, soweit sie Einfluß auf die Liquiditätsentwicklung haben. Die Sicherung der Liquidität muß die gleiche Wichtigkeit besitzen wie andere elementare Unternehmensziele, z.B. Umsatz- und Wachstumsziele, Kostensenkungsmaßnahmen oder Investitionsprogramme.

Liquiditätssteuerung ist der Abgleich der Planwerte mit den Istdaten und die frühzeitige Einleitung und Verfolgung von Gegensteuerungsmaßnahmen (Korrekturen), um die geplanten Ziele doch noch zu erreichen. Für die Liquiditätsplanung heißt das, daß die zu betrachtenden Größen (Kapital, Vermögen, Einnahmen, Ausgaben) im Rahmen der Unternehmensplanung erarbeitet und regelmäßig mit den Istwerten verglichen werden müssen. Hierzu ist es notwendig, Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und die Ursachen festzustellen.

In der Regel genügt es, wenn Bewegungsbilanz und Ergebnispläne monatlich auf ihre Zielerreichung überprüft werden.