



Kostenmanagement

Kosten im Unternehmen **analysieren** und **zielgerichtet beeinflussen**

- **strategisches Kostenmanagement** (Mittel- bis langfristig ausgerichtet)
- **operatives Kostenmanagement** (kurzfristig)
- **Kostensenkungsprogramme**
- **Marktforschung/Kundenpräferenzen**

Faktorkosten:

- Kalkulatorische Kosten (Unternehmerlohn, Miete, Zinsen, Wagnisse, Abschreibungen)
- Materialkosten (Erfassung über **Skontrationsmethode, Inventurmethode, Retrograde Methode**)
- Personalkosten (kalkulatorischer Unternehmerlohn, Löhne, Gehälter, Personalzusatzkosten)
- Dienstleistungskosten

Die **Kostenrechnung** dient der

Kontrolle

- Kostenkontrolle in den Kostenstellen; in den Abteilungen
- Kontrolle der Kosten am Arbeitsplatz, Kontrolle der einzelnen Kostenarten
- Kontrolle der Kosten für einen Auftrag, Soll-Ist-Kontrolle, Nachkalkulation
- Ermittlung der Kostenüber- bzw. Unterdeckung für Erzeugnisse
- Ermittlung von Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichungen
- Allgemeine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

Kalkulation

- Kalkulation des Angebotspreises
- Ermittlung von Preisobergrenzen auf dem Beschaffungsmarkt
- Ermittlung von Preisuntergrenzen auf dem Absatzmarkt
- Bestimmung des Handlungskostensatzes, der Handelsspanne und des Kalkulationsfaktors
- Ermittlung innerbetrieblicher Verrechnungspreise
- Ermittlung der Gesamtkosten, der Stückkosten, der Grenzkosten (Verhältnis Kostenzuwachs zu Mengenzuwachs)
- Ermittlung der fixen, variablen und semivariablen Kosten
- Berechnung der Deckungsspanne und des Deckungsbeitrages
- Ermittlung von Maschinenstundensätzen
- Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug
- Ermittlung des Umsatz- und des Betriebsergebnisses

Planung

- Planung der Beschaffungsmethoden
- Planung der optimalen Bestellmenge
- Planung der optimalen Losgröße
- Planung des Produktions- und Absatzprogramms
- Planung des Sortiments

Gliederung der Kostenrechnung

Kostenartenrechnung <i>Welche Kosten sind angefallen?</i>	Kostenstellenrechnung <i>Wo sind die Kosten entstanden?</i>	Kostenträgerrechnung <i>Welches Erzeugnis hat die Kosten zu tragen?</i>

Erfassung aller Kosten durch

- Anlagebuchhaltung (Abschreibungen),
- Lagerbuchhaltung (Bestände, Vorprodukte, Halb- und Fertigfabrikate),
- Lohn- und Gehaltsbuchführung
- Aufschlüsselung der Kostenarten,
- Ermittlung der Beiträge aller Kostenarten,
- Informationen über die Zusammensetzung der Kosten

Gliederung der Kosten:

- beschäftigungsbezogen
- verrechnungsbezogen
- fixe und variable Kosten
- Einzel- und Gemeinkosten

Faktorkosten:

- Kalkulatorische Kosten (Unternehmerlohn, Miete, Zinsen, Wagnisse, Abschreibungen)
- Materialkosten
- Personalkosten
- Dienstleistungskosten

Materialkosten:

- Einzelkosten (Fertigungsmaterialverbrauch)
- Gemeinkosten (Hilfs- und Betriebsstoffe, Energiekosten)

Ermittlung der Verbrauchsmenge:

- Skontrationsmethode
- Inventurmethode
- Retrograde Methode

Ziele der Kostenstellenrechnung

- Verursachungsgerechte Verrechnung der Kosten auf die Kostenträger
- Wirtschaftlichkeitskontrollen in den Kostenstellen

Gemeinkosten sollen den Orten der Entstehung kausal (verursachungsgerecht) zugerechnet werden. Dies erfolgt mit Hilfe eines **Gemeinkostenzuschlagssatzes** je Kostenstelle.

Direkte Zuordnung der Kostenstellen-Einzelkosten (Hilfs- und Betriebsstoffe, Hilfslöhne und Gehälter, kalkulatorische Abschreibungen) aufgrund von Belegen auf **Kostenträger**

Indirekte Zuordnung der Kostenstellen-Gemeinkosten (Energie, Versicherungen, Mieten, Instandhaltung) auf **Hilfskostenstellen** und **Hauptkostenstellen** über **Verteilungsschlüssel** (Mengenschlüssel, Zeitschlüssel, Wertschlüssel, Vermögensschlüssel, Kapitalschlüssel, Arbeitskraftschlüssel).

Die Kostenstellenrechnung kann mit Hilfe des **Betriebsabrechnungsbogens (BAB)** durchgeführt werden. Der **BAB** ist die kostenstellenweise Wirtschaftlichkeitskontrolle.

Der Betrieb wird in verschiedene **Tätigkeits- bzw. Verantwortungsbereiche** (=Kostenstellen) eingeteilt: Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb

Mit Hilfe des **BAB** werden:

- **Kostenarten** auf die **Kostenstellen** verrechnet. Durch Verrechnung der **Gemeinkosten** auf die **Kostenstellen** (Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb) können
- **Kalkulationszuschlagssätze** (Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb) **für die Kostenträgerrechnung gewonnen werden,**
- **Normalgemeinkosten** (Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb) **ermittelt werden** und
- **Über-/Unterdeckung festgestellt werden.**

Schrittweise Durchführung:

- Verursachungsgerechte, kostenstellenweise Erfassung der **primären Gemeinkosten**
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung
- Ermittlung der **Zuschlagssätze**
- Gegenüberstellung der Istgemeinkosten, der Normal- bzw. Plangemeinkosten.

Kostenträgerrechnung liefert die:

- **Angebotspreise** und ihre
- **Untergrenzen**; für **Vorleistungen die**
- **Preisobergrenzen.** Damit kann über
- **Eigen- oder Fremdfertigung** entschieden werden.

Informationslieferant für die **Preis-, Programm-, und Beschaffungspolitik** sowie für die **Bestandsbewertung.**

- **Auf die Kostenträger bezogene Ermittlung der Kosten**
- **Erfassung aller Kosten (Einzel, Gemein und Sondereinzelkosten) und Zuordnung auf die Leistungen**
- **Sichtbarmachung des kurzfristigen, monatlichen Erfolges der Kostenträger (stückbezogen, zeitbezogen)**

Kostenträger: Leistungen eines Unternehmens: Endprodukte, Zwischenerzeugnisse

Kausalitätsprinzip: Kosten werden genau dem verursachendem Produkt zugeordnet.

Kostenträgerstückrechnung:

Verrechnet Kosten und Erlöse auf alle Erzeugnisse um das **Umsatz- und Betriebsergebnis** zu ermitteln.

- Divisionskalkulation
- Äquivalenzziffernkalkulation
- Zuschlagskalkulation
- Maschinenstundensatzrechnung

Kostenträgerzeitrechnung:

Kalkuliert nur einzelne Produkte. Kann sowohl **Vor-** als auch **Nachkalkulation** sein.

- Gesamtkostenverfahren
- Umsatzkostenverfahren

Zuordnung der Kostenarten auf die Kostenstellen (Beispiel Fitnessstudio)

BAB 1			Hilfskostenstellen (HiKSt)		Hauptkostenstellen (HKSt)							
			Allgemeine Hilfskostenstelle		Fertigungskostenstellen					Verwaltung	Vertrieb	
			Hausverw.		Training	Gruppenfitness	Bar	Ernähr.-kurse	Wellness	Racket		
1	Gehälter der Festangestellten	335.136	15.850	-	58.370	27.630	35.242	2.696	-	-	132.692	62.656
2	Gehälter der Honorarkräfte	31.130	-	-	5.356	16.187	9.587	-	-	-	-	-
3	Weiterbildungskosten	12.124	-	-	2.425	1.212	1.212	1.212	-	-	3.637	2.426
4	Kalk. Zinsen	39.420	1.341	-	7.807	4.534	1.695	1.341	4.968	14.786	1.695	1.252
5	Kalk. Abschreibung	66.605	666	-	33.302	6.660	3.330	1.332	6.660	11.989	1.332	1.332
6	Werbekosten	66.874	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.874
7	Raum- und Energiekosten	176.929	176.929	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Reinigungsflrma	27.000	27.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Lizenz	6.480	-	-	-	6.480	-	-	-	-	-	-
10	Sonstige Kosten	29.848	2.215	-	8.149	4.933	2.583	1.415	2.361	4.804	1.233	2.155
11	Summe Primäre Gemeinkosten	791.546	224.001	-	115.409	67.637	53.650	7.996	13.990	31.579	140.590	136.695

Weiterverrechnung der Kostenstelle Hausverwaltung auf die nachgelagerten Kostenstellen

BAB 2		Hilfskostenstellen (HiKSt)		Hauptkostenstellen (HKSt)								
		Allgemeine Hilfskostenstelle		Fertigungskostenstellen						Verwaltung	Vertrieb	
		Hausverw.		Training	Gruppenfitness	Bar	Ernähr.-kurse	Wellness	Racket			
11	Summe Primäre Gemeinkosten	791.546	224.001	-	115.409	67.637	53.650	7.996	13.990	31.579	140.590	136.695
12	Umlage Hausverw.	-	-	-	50.400	25.760	5.040	5.040	26.880	100.800	5.040	5.040
13	Summe Gemeinkosten	-	-	-	165.810	93.397	58.690	13.036	40.870	132.379	145.630	141.735

Ermittlung der den Mitgliedern zuzurechnenden Gemeinkosten

BAB 2		Hilfskostenstellen (HiKSt)		Hauptkostenstellen (HKSt)								
		Allgemeine Hilfskostenstelle		Fertigungskostenstellen						Verwaltung	Vertrieb	
		Hausverw.		Training	Gruppenfitness	Bar	Ernähr.-kurse	Wellness	Racket			
13	Summe Gemeinkosten	-	-	-	165.810	93.397	58.690	13.036	40.870	132.379	145.630	141.735
14	Anteil Mitglieder	-	-	-	95%	100%	50%	100%	80%	40%	95%	95%
15	Summe Kosten Mitglieder	651.941	-	-	157.519	93.397	29.345	13.036	32.696	52.952	138.348	134.648

Plankostenrechnung

Verrechnung von geplanten zukunftsbezogenen Kosten

Die Plankosten werden in einem Soll-Ist-Vergleich den Istkosten der Planperiode gegenübergestellt, um Kostenabweichungen zu ermitteln

Einzelkosten werden nach Produktarten (Kostenträgern), Gemeinkosten nach Kostenstellen differenziert für eine Planungsperiode festgelegt.

auf Vollkostenbasis:

Den Kostenträgern werden alle Kosten, Einzel- und Gemeinkosten oder **fixe und variable Kosten** direkt oder Indirekt über Kostenstellen zugeordnet

Starre Plankostenrechnung

Ergebnis: **Abweichung**

Flexible Plankostenrechnung

Ergebnis:

- Preisabweichung
- Verbrauchsabweichung
- Beschäftigungsabweichung
- Gesamtabweichung

auf Teilkostenbasis:

Den Kostenträgern werden **nur die variable Kosten** direkt oder Indirekt über Kostenstellen **zugerechnet**.

Grenzplankostenrechnung

Bei der Grenzplankostenrechnung handelt es sich um die Weiterführung der Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis. Es werden also **nur die variablen Kosten berücksichtigt**.

Ergebnisse sind:

Analyse:

- Abweichungsanalyse
- Beschäftigungsanalyse
- Fixkostenanalyse

Ergebnis:

- Verbrauchsabweichung
- Istbeschäftigungsgrad
- Nutzkosten
- Leerkosten

Vollkostenrechnung

Gesamte ermittelte Kosten (fixe und variable) werden auf die Kostenträger verteilt

Durchgeführt als:

Istkostenrechnung

Verrechnet tatsächliche Kosten, vergangenheitsorientiert. Welche Kosten sind für welche Kostenträger in der letzten Abschreibungsperiode entstanden?

- Istpreise
- Verrechnungspreise
- Planwerte

Normalkostenrechnung

Rechnet mit Durchschnittswerten, ergeben sich aus der Umrechnung der Istkosten (Mittelwerte). Dient der Vorkalkulation und soll Kostenschwankungen bei der Kalkulation ausschalten.

Starre Rechnung beschäftigungsunabhängig **Flexibel Rechnung** beschäftigungsabhängig

Plankostenrechnung

Im Voraus bestimmte Kosten aus Erfahrungen und Daten der Vergangenheit --> zukunftsorientierte Rechnung.

Starre Rechnung beschäftigungsunabhängig **Flexibel Rechnung** beschäftigungsabhängig

Teilkostenrechnung

Bei ihr werden nur die variablen Kosten auf die Kostenträger zugerechnet.

Durchgeführt als:

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct costing)

- **Kostenauflösung** (Trennung fixe und variable Kosten)
- **Kostenverrechnung auf die Erzeugnisse** (nur die variablen Kosten)
- **Retrograde Erfolgsermittlung** (Ermittlung des Bruttodeckungsbeitrags)

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Zuordnung der fixen Kosten der Erzeugnisse auf die Kostenstellen.

Grenzplankostenrechnung

Teilkostenrechnung auf Basis von Plankosten. Die fixen Kosten werden aus dem Soll-Ist-Vergleich eliminiert.

Deckungsbeitragsrechnung

Verfahren zur **Ermittlung des Betriebsergebnisses** eines Unternehmens mithilfe der **Deckungsbeiträge der hergestellten Produkte**.

Deckungsbeitrag der Periode	=	Erlös - variable Kosten
Deckungsbeitrag pro Stück	=	Verkaufspreis pro Stück - variable Kosten pro Stück
Betriebsergebnis (Gewinn / Verlust)	=	Deckungsbeitrag - fixe Kosten

Man unterscheidet die:

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)

Bei der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung werden zunächst die aufsummierten Deckungsbeiträge ermittelt und von diesen dann die kompletten Fixkosten abgezogen.

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Fixkostendeckungsrechnung)

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung versucht, den Fixkostenblock weiter aufzuspalten (**Proportionalisierung der fixen Kosten**) und die Kosten den verursachenden Unternehmensbereichen zuzurechnen (**Zurechnung fixer und variabler Kostenbestandteile auf die Kostenträger**).

Gewinnschwellenanalyse/ Break-even-Analyse	Preisuntergrenzen	Zusatzaufträge	Optimale Produktionsverfahren	Optimale Produktionsprogramme	Eigenfertigung/ Fremdfertigung
<p>Dient der Ermittlung der Absatzmenge bei der ein Unternehmen seine gesamtem Fixkosten durch die Deckungsbeiträge seiner Produkte vollständig deckt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatz ▪ Kosten ▪ Gewinn ▪ Beschäftigung <p>werden in Beziehung gesetzt.</p> <p>Für 1 Produkt: $m = \frac{Kf}{db}$</p> <p>Für 2 Produkte: (kritische Menge) $X = \frac{dKf}{dkv}$</p>	<p>Ergibt den Angebotspreis als Netto-Verkaufspreis den ein Unternehmen mindestens fordern muss um überleben zu können.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenorientiert <ul style="list-style-type: none"> ○ Kurzfristige Preisuntergrenze ○ Mittelfristige Preisuntergrenze ○ Langfristige Preisuntergrenze ▪ Erfolgsorientiert 	<p>werden angenommen wenn Unternehmen kapazitätsmäßig nicht ausgelastet ist.</p>	<p>Dient der Kostenminimalen Fertigung. Kosten alternativer Produktionsverfahren werden miteinander verglichen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenvergleichsrechnung ▪ Gewinnvergleichsrechnung 	<p>Produktionsprogramm das einen möglichst hohen Deckungsbeitrag oder Gewinn erzielt.</p>	

Plankapazität = Fertigungsstunden + Hilfsstunden

Beschäftigungsgrad = Der Beschäftigungsgrad ist der Maßstab für die Beschäftigung und ist das **Verhältnis zwischen Plankapazität und Arbeitsplatzkapazität** bei einschichtigem Betrieb.

B° in % =
$$\frac{\text{Fertigungsstunden} + \text{Hilfsstunden (Plankapazität)}}{\text{Arbeitsplatzkapazität}} \times 100$$

Nutzungsgrad = Der Nutzungsgrad ist das **Verhältnis zwischen Fertigungsstunden und der Plankapazität**
N° in % =
$$\frac{\text{Fertigungsstunden}}{\text{Fertigungsstunden} + \text{Hilfsstunden (Plankapazität)}} \times 100$$

Der **Beschäftigungsgrad** und der **Nutzungsgrad** sind dazu erforderlich um die **Kosten je Jahr** auf die **Kosten je Fertigungsstunde** umzurechnen.

Quelle: Siehe [Fachliteratur](#) Medienfachwirt und Industriemeister.



Weitere hilfreiche Dokumente finden Sie unter <http://www.arsunikum.de/knowledgebase.htm>