

Kostenmanagement

Sommersemester 2013

Achtung:

Hierbei handelt es sich um kein offizielles Dokument der FH- Burgenland. Für den Inhalt wird keine Haftung übernommen. Der Autor garantiert nicht für Fehlerfreiheit, Vollständigkeit und Genauigkeit der Informationen.

Vorlesung

Mag. Karin Schweiger

Zusammenfassung

Martina Meister

Kostenstellenrechnung

- Frage: Wo sind welche Kosten in welcher Höhe angefallen?
- Gezielte Kontrolle der Kostenwirtschaftlichkeit kleiner, abgrenzbarer Verantwortungsbereiche
- Mittelbare Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger (Vorstufe zur Kostenträgerrechnung)
- Instrument der Kostenstellenrechnung: BAB (Betriebs-Abrechnungsbogen): zur Aufteilung der Gemeinkosten, ev Weiterverrechnung, Zuschlagssätze ermitteln.

Zurechnung der Kosten auf Kostenträger

- Kostenträger sind die produzierten Leistungen (Produkt oder Dienstleistung)
- Unterscheidung:
 - Einzelkosten (direkt zurechenbar)
 - Gemeinkosten (indirekt zurechenbar)
 - Sonderkosten
- Gemeinkostenzuschlagssatz: $\text{Gemeinkosten} \times 100 / \text{Einzelkosten}$

Einfache Zurechnungssysteme

Stunden, Löhne oder Material als Zuschlagsbasis (sind Einzelkosten, Rest: Gemeinkosten)

- Stundensatzrechnung: $\text{Kosten pro Stunde} = \text{Gesamtkosten} / \text{Auslastungsstunden}$
- Material als Zuschlagbasis: $\text{Kosten pro Stück} = \text{Gesamtkosten} / \text{Stückzahl}$
- Gemeinkostenzuschlag auf Löhne: $\text{direkte Lohnkosten} + \text{Gemeinkostenzuschlagssatz}$

Nachteile:

- Keine Berücksichtigung wodurch die Kosten verursacht wurden (Kosten können mengen oder wertabhängig sein)
- Keine Zuordnung der Kosten zu Abteilungen (=Bereiche des Kostenanfalls)
- Grobe Verteilung der Kosten

Kostenstellenrechnung ermöglicht

- Kosten genauer zu planen und zu kontrollieren
Wirtschaftlichkeitskontrolle, Budgetüberwachung, Soll – Ist Vergleich
- Kosten genau den Kostenträgern zurechnen
Kostenstellenrechnung ist das Bindeglied zwischen Kostenarten und Kostenträgerrechnung
- Verfahrens und Outsourcing Entscheidungen genauer treffen

Durchführungsschritte

- Bildung der Kostenstelle
- Erfassung der Kosten je Kostenstelle
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (z.B.: Labor, Instandhaltung, Werbung)
- Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze

Arbeitsabläufe

- Bildung der Kostenstelle (Teilbereiche des Unternehmens, an Organisationsstruktur angepasst)
- Verteilung (Umlegung) der Gemeinkosten auf die Kostenstellen
- Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze

Kostenstellen

- Hauptkostenstellen: (überwiegend) Erstellung der Leistungen die verkauft werden
- Hilfskostenstellen: Verrichtungen für andere Kostenstellen (innerbetriebliche Leistungen) – Aufteilung auf Hauptkosten

Betriebsabrechnungsbogen

- Folgetabelle zum Betriebsüberleitungsbogen
- Zeilen: Kostenarten laut BÜB
- Spalten: Kostenstellen
- Zellen zeigen Höhe der Kosten pro Kostenart und Kostenstelle

Erfassung der Kosten je Kostenstelle

- Primärkostenverrechnung: Erfassung der Kosten je Kostenstelle
- Primäre Gemeinkosten (Stelleneinzelkosten): betrieblichen Leistung nicht direkt zurechenbar aber einer Kostenstelle eindeutig zuordenbar, z.B.: Büromaterial – Verwaltung, Verpackungsmaterial- Vertrieb, Fahrerlöhne- Fuhrpark, Gehalt der Buchhalterin- Verwaltung
- Sekundäre Gemeinkosten (Stellengemeinkosten): einer Kostenstelle nur indirekt (Verteilungsschlüssel zurechenbar) z.B.: Reinigungsmaterial, Heizmaterial, Grundsteuer
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung: Kostenumlage (Hilfskosten aufteilen) –in Hilfskosten gibt es keine Einzelkosten deshalb werden nur die Gemeinkosten umverteilt

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung:

- Sekundärkostenverrechnung:- Sekundärkosten = entstehen durch innerbetriebliche Leistungen
- Verteilungsmöglichkeit: Beanspruchte Leistungseinheit, Äquivalenzziffern (Verhältnis), feste Verteilungsschlüssel
- Zielsetzung: verursachungsgerechte Belastung der empfangenden Kostenstellen mit Kosten der internen Leistungen (gleichzeitige Entlastung der leistenden Kostenstellen)

Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagsätze

- Nach Durchführung der ILV: Ermittlung der Kalkulationssätze
- Verrechnung der in den Hauptkostenstellen ermittelten Gemeinkosten auf die Kostenträger
- Zuschlagsatz = Gemeinkostensumme d. Stelle/Bezugsgröße d. Stelle (=EK/Herstellkosten/Stunde)

Herstellkosten:

Materialeinzelkosten der Periode
+ Materialgemeinkosten der Periode
+ Fertigungseinzelkosten der Periode
+ Fertigungsgemeinkosten der Periode
= Herstellkosten der produzierten Leistung

Rohgewinnermittlung im Handel

Handelswarenerlöse
- Wareneinsatz
=Rohgewinn oder Bruttogewinn

Rohaufschlag (Gewinn inclusive)= Rohgewinnx100/Wareneinsatz
Handelsspanne= Rohgewinnx100/ Warenerlöse

Kostenträgerrechnung

- Frage: Für welche Leistungen sind welche Kosten in welcher Höhe angefallen?
- Bereitstellung von Ausgangsdaten für Planungs- und Kontrollrechnung
- Bereitstellung von Unterlagen für preispolitische Entscheidungen
- Bewertung der Bestände an Halb- und Fertigfabrikaten sowie selbsterstellten Anlagen
- Kostenträgerstückrechnung und Kostenträgerzeitrechnung

Kostenträgerstückrechnung

- Kalkulation des Preises! Was kostet ein Stück?
- Eigentliche Kalkulation
- Ermittelt Kosten der betrieblichen Leistungseinheit

Material EK
+ Material GK
+ Fertigungs EK
+ Fertigungs GK
Herstellkosten
+ GK für Verwaltung und Vertrieb
Selbstkosten
+ Gewinn
Nettoverkaufspreis
+ 20% Ust
Bruttoverkaufspreis

Kostenträgerzeitrechnung

- Welche Kosten sind pro Kostenträger in einer Periode angefallen?
- Kostenträgererfolgsrechnung (Betriebsergebnisrechnung): Kosten vs. Erlösen (Gewinn pro Produkt)

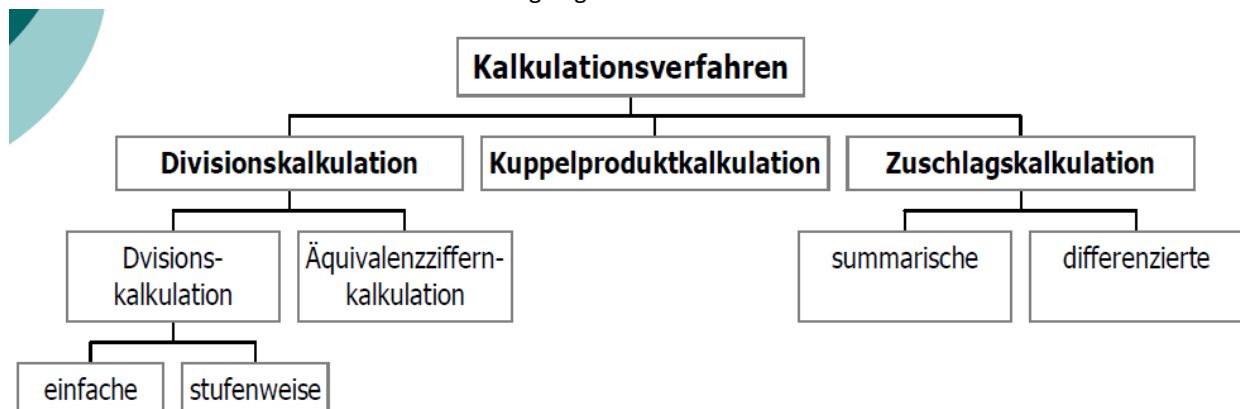
Kalkulationsverfahren

Unterteilt nach Zeitpunkt der Durchführung:

- Vorkalkulation: Anbot
- Zwischenkalkulation: Großprojekte, Orientierung
- Nachkalkulation: Kontrolle

Kalkulationsverfahren

Fertigungsverfahren bzw. die Struktur der Produktionsprozesse haben einen erheblichen Einfluss auf die Struktur der Kosten und somit auf die Wahl des geeigneten Kalkulationsverfahrens



Divisionskalkulation (Massenfertigung)

Einstufige Divisionskalkulation

Kosten je Leistungseinheit= Gesamtkosten der Periode/produzierte Leistungseinheit

Zweistufige Divisionskalkulation

$\frac{\text{Herstellkosten je Leistungseinheit}}{\text{Herstellkosten der Periode}} = \frac{\text{produzierte Leistungseinheiten}}{\text{abgesetzte Leistungseinheiten}}$	$\frac{\text{Vw.- u. Vtr.-GK je Leistungseinheit}}{\text{Vw.- u. Vtr.-GK der Periode}} = \frac{\text{abgesetzte Leistungseinheiten}}{\text{abgesetzte Leistungseinheiten}}$
$\text{Herstellkosten je Leistungseinheit} + \text{Verwaltungs- u. Vertriebskosten je Leistungseinheit} = \text{Selbstkosten je Leistungseinheit}$	

- Anwendung: bei Mengenunterschieden zwischen produzierten und verkauften Leistungen
- Herstellkosten werden auf die produzierten Mengen verteilt
- Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten werden auf die verkaufte Menge aufgerechnet

Stufendivisionskalkulation (mehrstufige Divisionskalkulation)

- Anwendung: Erzeugung eines Produktes in mehreren Stufen
- Verrechnung der Kosten ebenfalls stufenförmig
- In jeder Stufe: Einfache Divisionskalkulation

Äquivalenzzahlenkalkulation

- Anwendung: Herstellung mehrerer artverwandter Produkte
- Kosten werden mit Hilfe von ÄZ auf die Produkte aufgeteilt
- Voraussetzung: ähnliche Kostenstruktur für alle Produkte bzw. Sorten
- Kosten der einzelnen Sorten stehen in proportionaler Beziehung zueinander (ÄZ geben diese Beziehung an)

Kuppelproduktionskalkulation

- Anwendung: bei verbundener Produktion
- Beispiele: chemische Industrie, Raffinerien, Stahlerzeugung
- Ziel: verteilen der Gesamtkosten auf die einzelnen Kuppelprodukte
- Abfallprodukte können verkauft werden -> wirkt sich positiv auf Preis der Hauptprodukte aus

Zuschlagskalkulation

- Anwendung: verschiedenartige, nicht miteinander vergleichbare Leistungen
- Gesamtkosten werden in Einzel- und Gemeinkosten getrennt
- Einzelkosten werden den Kostenträgern verursachungsgemäß direkt zugerechnet
- Gemeinkosten werden mit Hilfe von Gemeinkostenzuschlagssätzen indirekt zugerechnet

Summarische Zuschlagskalkulation

- Gesamte Gemeinkosten des Betriebes über einen einzigen Zuschlagssatz verrechnet
- Zweckmäßig nur dann, wenn Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten gering ist
- Anwendung: Kleinbetrieben, Einzelhandel (Rohaufschlag)
- Grund für die Anwendung: Einfachheit

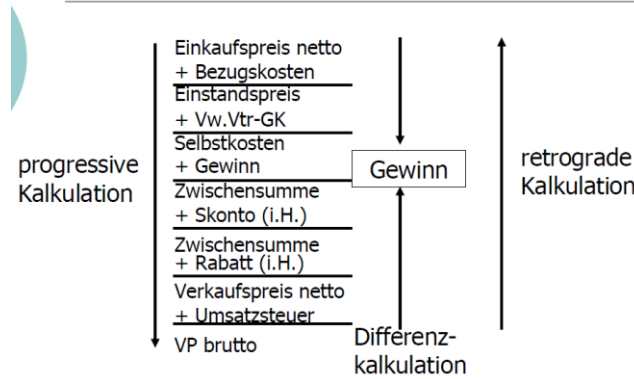
Zuschlagsgrundlage (Bezugsgröße):

- Materialeinzelkosten (Fertigungsmaterial): (Gemeinkosten/Material EK)* 100
- Lohneinzelkosten: Arbeitsintensiven Betrieben: Fertigungslöhne
- Arbeitsstundensätze oder Maschinenstundensätze
- Gesamte Einzelkosten (Gemeinkosten/EK)*100

Differenzierende Zuschlagskalkulation

- Differenziert nach Kostenstellen
- Mit unterschiedlichen Bezugsgrößen
- Genauere, auf dem Prinzip der Kostenverursachung aufbauende Kostenzurechnung
- Verwaltung und Vertrieb werden auf die Herstellkosten aufgeschlagen

Absatzkalkulation



Kalkulation im Handel

Wareneinsatz + Gemeinkosten Selbstkosten + Gewinn Nettoerlös (+ Vertriebssonderk.) Netto-VKP + Umsatzsteuer Brutto-VKP	Wareneinsatz + Rohaufschlag Netto-VKP + Umsatzsteuer Brutto-VKP
--	---

Kostenträgerzeitrechnung

- Ermittelt die nach Kostenträgern gegliederten Kosten einer Periode
- Falls Leistungen miteinbezogen: Betriebsergebnisrechnung bzw. kurzfristige Erfolgsrechnung
- Leistungen sind aus den Erträgen durch zeitliche und betriebliche Abgrenzung zu errechnen

Verfahren der Betriebsergebnisrechnung (Betriebserfolgsrechnung ermittelt den Betriebserfolg einer Periode)

Umsatzkostenverfahren	Gesamtkostenverfahren
Leistung (Erlöse) - Herstellkosten der abgesetzten Leistung - <u>Verwaltung und Vertriebskosten der Periode</u> = Betriebserfolg	Leistung (Erlöse) +/- Herstellkosten der Bestandsveränderung - <u>Gesamtkosten der Periode</u> = Betriebserfolg der Periode
<ul style="list-style-type: none"> • Absatzerfolgsrechnung geht von abgesetzten Erzeugnissen aus • Rasche Erfolgsermittlung (Erfassung der Bestände an Halb- und Fertigfabrikaten ist nicht erforderlich) 	Angangsbestand der Halbfabrikate + gesamte Herstellkosten der Periode - <u>Herstellkosten aller in der Periode fertiggestellten</u> Endbestand der Halbfabrikate

Teilkostenrechnung

Unterscheidung

<u>Vollkostenrechnung</u> : sämtliche Kosten (produkt- und periodenabhängige) werden Kostenträger zugerechnet	<u>Teilkostenrechnung</u> : die variablen Kosten werden dem Kostenträger zugerechnet
---	--

Kritik an der Vollkostenrechnung

- Viele Kostenarten können den Produkten nur willkürlich zugerechnet werden
- Für unternehmenspolitische Entscheidungen zu schwerfällig
- Kosten können in sehr unterschiedlichem Ausmaß von der Entscheidung über das Produktionsprogramm (Sortiment und Produktmengen abhängen)

Deckungsbeitrag

Erlöse je Stück <u>-variable Kosten je Stück</u> =Deckungsbeitrag je Stück (zur Deckung der Fixkosten)	Erwirtschafteter Gesamtdeckungsbeitrag <u>-fixe Kosten</u> =Betriebsergebnis
--	--

Deckungsbeitrags- Umsatz Faktor (DBU-Faktor)

DBU-Faktor zeigt jenen Anteil am Umsatz, welcher als DB erwirtschaftet wird

DBU-Faktor= DB/Umsatz

Variable Kosten

Variable Kosten werden durch die Änderung des Beschäftigungsgrades beeinflusst

Beschäftigungsgrad = Istbeschäftigung*100/Vollbeschäftigung

Fixkosten: Nutzkosten, Leerkosten (ohne Produktion)

<u>Absolut fixe Kosten</u> : Gleichbleibende Kosten im Verhältnis zum Beschäftigungsgrad <u>Sprungfixe (intervallfixe) Kosten</u> : Abschreibung <u>Proportionale Kosten</u> : Material	<u>Degressive Kosten</u> : Material + Mengenrabatt <u>Progressive Kosten</u> : Überstunden <u>Regressive Kosten</u> : Heizkosten im Kino
---	--

Kostenauflösung: Trennung der Kosten in ihren fixen und variablen Bestandteil (z.B.: Strom)

Mathematische Kostenauflösung

Kostenzuwachs zwischen zwei Beschäftigungsgraden wird als proportionale Kostenentwicklung betrachtet

Variable Kosten je LE= Kostendifferenz/Beschäftigungsdifferenz(=Mengendifferenz)

Grafische Kostenauflösung

Beschäftigung und Kosten werden in ein Koordinatensystem eingetragen. Durch die sich ergebende Punktelwolke wird eine Gerade mit möglichst geringen Abweichungen von den Punkten gezogen

Statistische Kostenauflösung

Errechnet auf exakte Weise das, was die grafische Methode freihändige versucht. Trendberechnung basierend auf der Methode der kleinsten Quadrate

Buchtechnische Kostenauflösung

Versucht die einzelnen Kostenarten je Kostenstelle in fixe und variable Kosten zu trennen

Deckungsbeitragsrechnung (Grenzkostenrechnung, Direkt Costing)

Einsatzmöglichkeiten der DB –Rechnung als effizientes Planungs- und Dispositionsinstrument

Ablauf:

- **Kostenartenrechnung**: Abgrenzung, Kostenauflösung
- **Kostenstellenrechnung**: variable Kosten werden der jeweiligen Kostenstelle zugeordnet, GK-zuschlagssätze beziehen sich nur auf die variablen Kosten der jeweiligen Kostenstelle
- **Kostenträgerrechnung**: Betriebserfolgsermittlung, einstufige DB-R., mehrstufige DB-Rechnung

Betriebserfolg:

- Unterschiedliches Ergebnis bei Ermittlung zu vollkosten bzw. zu Teilkosten
- Vollkostenrechnung verschleppt Fixkosten in andere Periode
- Anteilige Fixkosten der Bestandsveränderung gehen auf Lager
- Teilkostenrechnung: keine Verschleppung der Fixkosten, Periodenergebnisse sind vergleichbar

<u>Umsatzkostenverfahren zu Teilkosten</u>	<u>Gesamtkostenverfahren zu Teilkosten</u>
Leistung (Nettoumsatz abgesetzte Produkte) - variable Herstellkosten der abgesetzten Leistung <u>- variable Vw und Vt Kosten der Periode</u> Deckungsbeitrag <u>- Fixkosten der Periode</u> = Betriebsergebnis	Leistung (Nettoerlöse) +/- variable Herstellkosten der Bestandsveränderung <u>- variable Gesamtkosten der Periode</u> Deckungsbeitrag <u>- Fixkosten der Periode</u> = Betriebsergebnis

Einstufige DB-Rechnung: DB gesamt- Fixkosten = Betriebsergebnis

- Fixkosten werden im Ganzen den erwirtschafteten Deckungsbeiträgen gegenübergestellt
- Unberücksichtigt dabei: Teile der Fixkosten verursacht durch: Produkte, Produktgruppen, Bereiche
- Verschleierung der Erfolgsbeiträge einzelner Produkte, Produktgruppen bzw. Bereiche

Mehrstufige DB-Rechnung

- Mögliche Fehlbeurteilung eines Produktes, einer Produktgruppe wird geringer
- Qualität der DB- Rechnung steigt daher mit steigendem Ausmaß der Spaltung des Fixkostenblocks

Erlöse
<u>-variable Kosten</u>
DB I
<u>- Produktfixkosten (Erzeugnis Fixkosten)</u>
DB II
<u>- Produktfixkosten (Bereichsfixkosten)</u>
DB III
<u>- Unternehmensfixkosten</u>
= Betriebsergebnis

Break Even Point (Gewinnschwelle)

Bezeichnet den benötigten Absatz/ den zu erzielenden Umsatz, bei welchem Kostendeckung vorliegt. Gewinn tritt erst dann eintritt, wenn der erwirtschaftete DB ausreicht um die fixen Kosten zu decken. Ist das beste Werkzeug um ungenützte Potenziale des Betriebes aufzudecken

Hauptsteuergrößen des Betriebserfolgs: Preis/Stk, variable Kosten je Stück, fixe Kosten, Beschäftigungsgrad

Gewinnschwelle in LE = Fixkosten/DB je Leistungseinheit	Gewinnschwelle in € = Fixkosten/DBU-Faktor
--	---

Einsatz der DB- Rechnung im Unternehmen

- Entscheidungsfindung über das gewinnmaximale Absatz- bzw. Produktionsprogramm
 - bei Unterbeschäftigung (Aufträge für positiven DB annehmen, langfristig jedoch Deckung sämtlicher Kosten erforderlich)
 - bei knappen Teilkapazitäten oder bei Vollbeschäftigung (Max. der DB pro Engpasseinheit)
- Eigenfertigung oder Fremdbezug
 - Teilung der Kosten in fixe und variable Bestandteile
 - Unterbeschäftigung: Produkte selbst fertigen, solange die variablen Kosten der Eigenfertigung unter den Kosten des Fremdbezugs liegen
 - Vollbeschäftigung: Gegenüberstellung der variablen Kosten der Selbsterstellung und DB der durch die Eigenfertigung verdrängten Produkte
- Minimale Auftragsgröße: (DB decken Auftragsfixkosten) = auftragsfixe Kosten/DB pro Stück
- Kritische Menge : = jene Menge wo beide Alternativen gleich gut sind, Vergleich von Alternativen
Kritische Menge = Differenz in den Fixkosten/ Differenz in den variablen Kosten je Einheit

Kennzahlen (Grundlagen der Bilanzanalyse)

Bilanzanalyse: Analyse der IST-Situation des Unternehmens, aus Angaben des Jahresabschlusses werden Infos über monetär- wirtschaftliche Lage und die Entwicklung des Betriebes gewonnen.

Grad der Zielerreichung kann über Soll/Ist Vergleich überprüft werden

- Interne Bilanzanalyse (Betriebsanalyse): Aussagekräftig für Entscheidungsträger (umfangreiches, innerbetriebliches Datenmaterial) Durchführung: MA oder Unternehmensberatungsfirmen
- Externe Bilanzanalyse: Veröffentlichte Daten, nicht so detailliert, Adressanten: Gläubiger, Sozialpartner, Mitbewerber, Aktionäre, Kontrollinstanzen

Bilanzanalyse

- Adressanten: Eigentümer, Unternehmensleitung Kreditinstitute, Lieferanten, Kunden, MA
- Aufgaben:
 - Informationsverdichtung (Zusammenhänge aufzeigen)
 - Wahrheitsfindung
 - Kontrolle und Beurteilung (Vergleich mit Vorjahren, Branchenüblich, Grenzwerte)
 - Grundlage für betriebliche Entscheidungsprozesse
- Durchführung: Unternehmer, Steuerberater, Wirtschaftstreuhänder, Unternehmensberater, Bank

Kennzahlen

<ul style="list-style-type: none"> • Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen • Kennzahlen zur Finanzierung und Liquidität • Produktivitätskennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • (Kennzahlen zum Vermögen- Zusammensetzung) • (Kennzahlen zur Kostenstruktur)
--	---

Kennzahlenvergleich: innerbetrieblich, zwischenbetrieblich, Branchenranking

Innerbetrieblich: Vergleich von mehreren Jahren, Auswertung mehrerer Jahresabschlüsse, Soll- Ist- Vergleich

Eigenkapital: Rücklagen, Bilanzgewinn und EK	Fremdkapital: Rückstellungen, Kredit, LV,...
--	--

Rentabilität: Verhältnis von Gewinn und eingesetzten Kapital: **Gewinn*100/ Ø Kapitaleinsatz**

Eigenkapitalrentabilität EKR= Gewinn*100/ Ø Eigenkapital= % (? : Zinsen anderer Anlageformen)
Gesamtkapitalrentabilität GKR/ROI= (Gewinn + Fremdkapitalzinsen)/ Ø GK = % (? : Fremdkapitalzinsen)
Umsatzrentabilität UR = Gewinn*100/ Umsatzerlöse

Kapitalverteilung

Verschuldungsgrad (Fremdkapital zu Gesamtkapital)= FK*100/GK= %
Eigenkapitalquote (Eigenkapital zu Gesamtkapital)= EK*100/GK= %
Gesamtkapital = 100%

Vermögensanalyse

Anlageintensität = AV*100/GV
Umlaufintensität = UV*100/GV

Liquiditätsanalyse

Fähigkeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen

Goldene Finanzregel: Langfristig gebundenes Vermögen soll mit langfristigen Kapital finanziert werden

Liquidität 1. Grades:= (Bank+ Kassa)*100/ kurzfristige Verbindlichkeiten (Soll: über 100%)
Liquidität 2. Grades: = (Bank+ Kassa+ KF)*100/ kurzfristige Verbindlichkeiten (Soll: über 150%)
Liquidität 3. Grades: = (Bank+ Kassa+ KF+ Waren+ Wertpapiere)*100/ kurzfr- Verb. (Soll: über 150%)
Working Capital WC = UV- kurzfristige Verbindlichkeiten (Frage: Wie viel Kapital bleibt nach Ausgleich)
Anlagendeckung= langfristiges Kapital*100/ Anlagevermögen= % (Soll: über 100%)
Cash Flow (Tatsächlicher Gewinn des Unternehmens)
CF= Gewinn(laut GuV) + Abschreibung + Bildung neuer Rückstellungen- Auflösung von Rückstellungen

GUV

GuV in Staffelform

Betriebliche Erträge

- Betriebliche Aufwände

= **Betriebsergebnis (EBIT)**

+/- Finanzergebnis (Zinsertrag, Zinsaufwand, Beteiligung)

Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit

+/- außerordentlicher Ergebnisse (Verkauf einer Filiale, Muren Abgang)

Zu versteuerndes Jahresergebnis

- Steuern

Jahresergebnis

*/- Rücklagen (+ Auflösen, - Bildung)

Bilanzgewinn (Ausschüttung an Aktionäre)