

Optimierte Kosten- und Leistungsrechnung

Verfügen Sie über eine effiziente Kosten- und Leistungsrechnung? Nur durch die Analyse einer vorhandenen Kostenrechnung lässt sich ersehen, in welchem Bereich und in welcher Höhe Ihr Unternehmen Einnahmen erzielt und in welchen Bereichen Minus erwirtschaftet wird. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist für Sie als Mittelständler ein unverzichtbares Tool, um sowohl eine Budgetierung als auch eine Steuerung und Kontrolle der Kosten zu ermöglichen.

Grundlagen

Die Kosten- und Leistungsrechnung gehört zum Teilgebiet Ihres internen Rechnungswesens. Es werden dort Kosten und Leistungen erfasst, gespeichert und ausgewertet. Eine komplette Kosten- und Leistungsrechnung besteht aus einer Kostenarten-, einer Kostenstellen- und einer Kostenträgerrechnung mit den Basiselementen einer Vor- und Nachkalkulation. In der Kostenartenrechnung erfassen Sie Kosten für Personal, Raum, Energie usw. Der Einsatz von Tabellenkalkulationsprogrammen erleichtert Ihnen die Handhabung von Kostenrechnungen. Die Kostenartenrechnung gibt Antwort auf die Frage, welche Kostenarten Ihnen in Ihrem Unternehmen entstanden sind. Mittels einer Kostenstellenrechnung rechnen Sie die Kosten so weit wie möglich den verschiedenen Kostenstellen zu. Unter Kostenstellen bezeichnen Sie die unterschiedlichen Abteilungen in Ihrer Unternehmung. In der Kostenstellenrechnung benennen Sie den Ort oder den Funktionsbereich der Kostenentstehung.

Richtige Bezugsgrößen bestimmen

Welche Elemente einer Kosten- und Leistungsrechnung Sie letztlich verwenden sollten, ist abhängig von der Betriebsgröße. Während sich in der Regel die Aufteilung des Betriebes in Abteilungen, die entweder eine Haupt- oder eine Hilfskostenstelle darstellen, als unproblematisch darstellt, werden Sie sich bei der Verteilung der anfallenden Kosten, die sich z.B. aus Ihrer Finanzbuchhaltung ergeben, nach der Bezugsgröße fragen. Hier ist es notwendig, zwischen zwei Gruppen von Bezugsgrößen zu unterscheiden: Direkte Bezugsgrößen können unmittelbar aus der Anzahl der erstellten Leistungen abgeleitet werden (z. B. der Anzahl der produzierten Stücke, Fertigungszeit pro Stück). Bei indirekten

Bezugsgrößen hingegen können Sie die Kosten durch Zuschlag indirekt verteilen (z. B. die Gemeinkosten als Zuschlag auf Einzelkosten bzw. Herstellungskosten mittels Betriebsabrechnungsbogen).

Kostenstellen und Aufteilung mittels Betriebsabrechnungsbogen

Mit einem Betriebsabrechnungsbogen verteilen Sie schließlich alle Gemeinkosten auf verschiedene Kostenstellen. Unterscheiden Sie hierbei zwischen Hauptkostenstellen, Nebenkostenstellen und Hilfskostenstellen. Hauptkostenstellen sind so genannte „Endkostenstellen“, welche in der Regel direkte Leistungen für die herzustellenden und abzusetzenden Produkte erbringen. Zu den Hauptkostenstellen zählen z. B. die Fertigung, die Verwaltung oder der Vertrieb. Als Nebenkostenstellen bezeichnet werden solche Kostenstellen, die zwar auch Endkostenstellen sind, aber Neben- bzw. Abfallprodukte produzieren. Die Hilfskostenstelle erbringt im Gegensatz zur Endkostenstelle keine direkte Leistung für Ihre produzierten Produkte oder Dienstleistungen. Vielmehr haben Hilfskostenstellen vorbereitende und unterstützende Funktion oder erbringen Leistungen für mehrere Bereiche z. B. Ihrer Gebäudeverwaltung oder den Dienstwagenfuhrpark.

Kostenträgerrechnung

In der Kostenträgerrechnung erfahren Sie schließlich, für welche Leistungen Ihnen die Kosten entstanden sind. Hier erfassen Sie alle Kosten, die Sie den Kostenträgern direkt zurechnen können oder, z. B. im Fall von durch mehrere Kostenstellen verursachte Kosten (Gemeinkosten), über Umlageverfahren zuschlüsseln können. Haben Sie die Kostenträgerrechnung erstellt, können Sie die einzelnen Kosten in Ihre Kalkulationsgrundlagen einfließen lassen und einen entsprechenden Selbstkostenpreis für die einzelnen Erzeugnisse oder dem entsprechenden Dienstleistungssektor zuordnen.

Richtige Wahl: Voll- oder Teilkostenrechnung

In der Kosten- und Leistungsrechnung müssen Sie zwischen einer Vollkostenrechnung und einer Teilkostenrechnung unterscheiden. Bei der Vollkostenrechnung rechnen Sie alle Kosten einer Periode den Kostenträgern zu, entweder direkt oder bei den Gemeinkosten mit Hilfe diverser Kostenschlüssel. Bei der Teilkostenrechnung rechnen Sie den Kostenträgern hingegen nur den variablen Teil der Kosten zu.

Die Entscheidung zwischen Voll- und Teilkostenrechnung sollten Sie dabei zu Gunsten der Teilkostenrechnung fällen. Denn der Hauptmangel der Vollkostenrechnung liegt in der willkürlichen Schlüsselung der Gemeinkosten. Daraus resultiert, dass die

Vollkostenrechnung sich für Kontrollzwecke und als Basis für unternehmerische Entscheidungen nur bedingt eignet. Auch verfügen Sie bei der Vollkostenvariante nicht über eine Aufteilung in fixe und variable Kosten.

Integrierte Deckungsbeitragsrechnung

Eine Aufspaltung der Kosten in fixe und variable Kosten benötigen Sie, wenn Sie mittels einer Deckungsbeitragsrechnung kalkulieren wollen. Mit einer Deckungsbeitragsrechnung ermitteln Sie, welchen Anteil Ihre Produkte/Ihre Dienstleistungen bei einem erzielbaren Marktpreis und dem Abzug aller variablen Kosten an der Deckung Ihrer Fixkosten beisteuern. Da Fixkosten stets anfallen, egal ob Sie Produkte herstellen und verkaufen oder nicht, werden Sie Aufträge annehmen, wenn wenigstens die variablen Kosten gedeckt sind und darüber hinaus ein positiver Deckungsbeitrag verbleibt. Mittels Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) sind Sie darüber hinaus auch in der Lage, Ihre Konkurrenz mit günstigeren Preisen zu unterbieten, da Sie Ihre Kosten genau berechnen bzw. analysieren können (Letzteres allerdings nur für eine bestimmte Zeitperiode, da Sie langfristig eine Vollkostendeckung bzw. einen Gewinn anstreben müssen).

Ist- oder Plankostenrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung unterscheidet sich weiterhin darin, dass Sie entweder die tatsächlichen Zahlen vergangener Perioden (Istkostenrechnung) oder geschätzte Zahlen zukünftiger Perioden (Plankostenrechnung) in Ihre Rechnung einstellen können. Auch hier sollten Sie sich für die zweite Variante, die Plankostenrechnung, entscheiden. Denn die Istkostenrechnung ist stets vergangenheitsorientiert und daher für Planungszwecke ungeeignet. Demgegenüber erfüllt eine Plankostenrechnung die Anforderungen eines für ein Controlling geeigneten Instruments. Eventuelle Abweichungen zwischen Plan und Ist werden in einem Soll-Ist-Vergleich analysiert.

Marketing-Kostenrechnung

Mit einer Marketing-Kostenrechnung wird z. B. für einzelne Produkte, Produktgruppen oder Abnehmer das Betriebsergebnis errechnet. Mittels eines Soll-Ist-Vergleiches lassen sich Aussagen über die zukünftigen Maßnahmen für den Marketing-Mix treffen. Es können hierbei auch die Kosten der einzelnen marketingpolitischen Maßnahmen ermittelt werden, so dass ein Controlling-Instrument entsteht.

Nachfolgende Checkliste soll Ihnen als roter Faden für die Ausarbeitung bzw. Optimierung Ihrer Kosten- und Leistungsrechnungsstruktur in Ihrem Unternehmen dienen. Die Checkliste ersetzt nicht die individuelle Beratung.

Checkliste: Kosten- und Leistungsrechnung erstellen/optimieren

- Teilkostenrechnungssystem gewählt?
- Alle Kosten aus der Finanzbuchhaltung ermittelt?
- In Kostenarten und Kostenstellen unterteilt?
- Einzelkosten (direkt zuordenbare Kosten) auf den Kostenträger belastet?
- Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen mit dem BAB
- Zurechnung der Gemeinkosten nach den Kalkulationssätzen aus dem BAB auf die Kostenträger
- Auch nicht ausgabewirksame kalkulatorische Kosten berücksichtigt (Unternehmerlohn, Abschreibung, Zinsen, Mieten, Wagniszuschläge)
- Deckungsbeitragsrechnung in die Kosten- und Leistungsrechnung integriert?
- Verlässliche Planzahlen ermittelt (für die Plankostenrechnung)
- Regelmäßige Soll-/Ist-Analyse mit den Zahlen aus der Finanzbuchhaltung durchgeführt?
- Unterscheiden Sie schließlich zwischen:
 - langfristiger Planung (Planungshorizont: mehr als 5 Jahre; Zweck: Aufzeigen der im Zusammenhang mit der langfristigen Investitionsplanung stehenden finanziellen Auswirkungen)
 - mittelfristiger Planung (Planungshorizont: 3 bis 5 Jahre; Zweck: Ermittlung des mittelfristigen Kapitalbedarfs und dessen Deckung)
 - kurzfristiger Planung (Planungshorizont: bis 3 Jahre; Zweck: Gewährleistung der Zahlungsbereitschaft Ihres Unternehmens).