



Heinrich Keßler

Übersicht über die Kosten, gegliedert nach dem Verursachungsprinzip bei Betrachtung der Totale der Leistungsprozesskette

Das Dokument dient als Anleitung für den Datensatz: „Kostenanalyse – Zielkostenrechnung – Kostenkalkulation“.

Der *.xls-Datensatz zur Kostenanalyse – Zielkostenrechnung – Kostenkalkulation wird als eigenständiges Produkt angeboten.

Die Auswertungsvorlage entspricht dem Original von 1992. Das Dokument wurde am 23.05.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>

Übersicht über die Kosten, gegliedert nach dem Verursachungsprinzip bei Betrachtung der Totale der Leistungsprozeßkette

Leitgedanken und Anleitung

In "klassischen" Betrachtungsweisen wird meist in Anlehnung an die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Betriebsabrechnungsbogen in Kostenarten und Kostenstellen gegliedert. Diese Gliederungen lassen in der Regel eine Zuordnung der Kosten nach den Orten ihrer Entstehung zu. Die Kostenstrukturen sind kein Zufall, sondern das Ergebnis einer Unzahl von Entscheidungen seit der Gründung des Unternehmens, die von den unterschiedlichsten Personen und verschiedensten Anlässen getroffen wurden. Eine Transparenz hierüber ist in der Regel nicht möglich.

Wenn man von der Annahme ausgeht, daß Kosten die Ausgaben für "bezahlte Unfähigkeiten" (Dr. Rudolf Mann) sind und Erträge die "Einnahmen für bezahlte Fähigkeiten", ist eine Gesamtbetrachtung des Leistungsprozesses erforderlich. Dies soll auch transparent machen, in welche Teile oder Phasen des Leistungsprozesses die Unternehmung laufend wieviel investiert. Dadurch können Ungleichgewichte, überholte Dimensionen und Proportionen, Versäumnisse und (über-)fällige Entscheidungen identifiziert und entscheidungsrelevant gemacht werden. Insbesondere kann geprüft werden, ob die derzeitigen Kostenstrukturen dem derzeitigen und künftigen Leistungsprozeß angemessen sind.

Der Leistungsprozeß ist als TOTALE zu betrachten. Das heißt, alle Betrachtungen und Bewertungen sind aus Sicht vorzunehmen, die AUF DAS UNTERNEHMEN ALS GANZES schaut. Die Totalbetrachtungsweise darf während den Einzelbeurteilungen NICHT geändert werden.

Die Totalsicht gelingt selten bereits im ersten Anlauf. Durch Iterationen ist eine Gesamtbetrachtung jedoch meist möglich.

Es empfiehlt sich, die Totalsicht von verschiedenen Personen getrennt vornehmen zu lassen, um dann die Unterschiede zu klären. Der Unternehmer entscheidet letztendlich über die Zuordnung.

Vorgehen

- 1) Nehmen Sie die Zahlen des letzten Geschäftsjahres (IST-Zahlen),
- Kostenartengliederung und Kostenstellengliederung.
- 2) Ordnen Sie die Kostenstellen den einzelnen Phasen des Leistungsprozesses zu.
Einige Kostenstellen können nur 1 Phase, andere mehreren Phasen zugeordnet werden.
- 3) Übertragen Sie die addierten Kostenartenwerte der Kostenstellen, die nur 1 Phase zuzurechnen sind, in die Gesamttabelle
- 4) Gliedern Sie die Kostenartenwerte der Kostenstellen, die mehreren Phasen zuzurechnen sind, für jede Kostenstelle getrennt.
- 5) Addieren Sie die Kostenartenwerte nach 4 mit den Zwischenwerten nach 3)
- 6) Addieren Sie Spalten und Zeilen und verproben Sie die Werte mit den Ausgangszahlen nach 1)-
- 7) Ermitteln Sie die %-Anteile.
- 8) Lassen Sie die Totale erst einmal ein paar Tage auf sich wirken.
- 9) Entscheiden Sie, welche Veränderungen nötig ist.
- 10) Analysieren, diagnostizieren Sie die Probleme und initiieren Sie die Problemlösungen.

Phasen des Leistungsprozesses

Totalsicht

1 Strukturkosten der Organisation

Hierunter fallen alle Kosten, die ihre Ursachen darin haben, daß es das Unternehmen überhaupt in der jetzigen Art und Weise gibt. Es sind die Kosten der "harten" Strukturen (Grundstücke und Gebäude, Maschinen und Einrichtungen). Ferner die Kosten der "weichen" Strukturen (z.B. bestimmte Transportkosten zwischen den Betriebsteilen, Kosten der Führung, bestimmte Personalverwaltungskosten, Rechtskosten, Versicherungen, Verträge, Betriebsrat, Bilanzierung, Hauptversammlung, Feuerwehr, Gärtner, usw.)

2) Kosten für die Herstellung und Sicherung der Leistungsbereitschaft

Hierunter fallen alle Kosten, die dazu dienen, die Leistungsbereitschaft des Unternehmens herzustellen oder sicherzustellen. Dies sind z.B. die Kosten für Vorratshaltung, Materialbeschaffung, Lieferverträge, Einweisung und Anleitung der Mitarbeiter, Produktionsplanung und -steuerung, Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte, Kooperationen mit Lieferanten, Energieverträge, Kosten des "Hochfahrens der Rechner, Öfen", usw.)

3) Kosten der Markterschließung

Hierunter fallen alle Kosten, die erforderlich sind, um potentielle Kunden auf die eigenen Produkte aufmerksam zu machen, die Kunden zu erschließen und der Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern. Dies sind z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Bewirtungskosten, Messen, Kundenbesuche, Forschung, Entwicklung, Markkanalyse, Potentialanalyse, Marktforschung, Produktentwicklung, Tests, usw.)

4) Kosten der Auftragsbeschaffung

Hierunter fallen alle Kosten, die erforderlich sind, um einen bestimmte Auftrag zu erhalten. Dies sind z.B. Reisekosten, Einladungen, Kundenberatungen, Verhandlungskosten, Vertragskosten mit Kunden (Abnahmeverträge), Rechtsberatung, Prototypen, Musterkosten, Provisionen, usw.

5) Kosten des Leistungsprozesses

Hierunter fallen alle Kosten, die im eigentlichen Leistungsprozeß entstehen, d.h. in der Phase, in welcher das Produkt/die Leistung tatsächlich erstellt wird. Dies sind z.B. die Materialkosten, Energiekosten, Löhne, Zwischenlagerungen, Transportkosten zum Versand, usw.

6) Kosten des Vertriebs der Leistungen

Hierunter fallen alle Kosten, die erforderlich sind, die Leistungen/Produkte zu "vertreiben". Bei konkreten Aufträgen fallen die Kosten meist unter "Auftragsbeschaffungskosten" an. Bei Produktionen, die nicht auf konkreten Aufträgen beruhen, sind dies z.B. Werbungskosten, Messen, Geschenke, Prospekte, Tagungen mit Kunden, Kundenberatungen, Außendienst, Provisionen, usw.

7) Kosten der Marktsicherung

Hierunter fallen alle Kosten, die erforderlich sind, um eroberte Märkte abzusichern. Veränderungen in den bestehenden Märkten zu erkennen und zu verarbeiten, sowie der Erkennung von Potentialen für die Produkte (Schnittstelle zur Markterschließung). Die Kostenarten sind zunächst die gleichen wie bei der Markterschließung, wobei es einen Unterschied macht, ob die Kosten zu Markterschließung oder zur Marktsicherung eingesetzt werden. Ferner sind dies Kosten wie Rabatte, Sonderangebote, usw.

8) Folgekosten des Leistungsprozesses

Hier sind zu nennen:

- a) die Kosten der Rechnungslegung (Debitoren, Kreditoren, Zahlungsverkehr, Buchführung, Jahresabschluß)
- b) die Kosten für "Aufräumen, Saubermachen", Müllentsorgung, Reduktion oder Vermeidung von Emissionen
- c) die Kosten der Pflege und Wartung der Maschinen und Einrichtungen
- d) die Kosten der "Pflege und Wartung" des sozialen Systems
Kosten der Pflege der Führung und Zusammenarbeit, der Kommunikation, des Leistungsklimas, der Konfliktbearbeitung usw.

9) Kosten der Finanzierung

Hierunter fallen alle Kosten für das Kapital, das zur Finanzierung des Anlagevermögens und der Liquidität für den laufenden Geschäftsbetrieb erforderlich ist.

Dies sind in der Regel Zinsen, Disagio, Verwaltungskosten, Sicherheitenkosten, Kosten der Information der Geldgeber, Beziehungspflege zu den Geldgebern, Controlling, alle Kosten der Geldbeschaffung wie Statusberichte, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Anträge usw.

10) Ergebnisverwendung: Gewinnverteilung oder Verlustdeckung

Als "Kosten" sind hier einzusetzen alle Kosten, die ihre Ursache darin haben, am gemeinsamen Erfolg zu partizipieren. Dies können z.B. gemeinsame Feste sein, Erfolgsbeteiligungen, Tantiemen, Dividenden, Anschaffungen nicht unbedingt betriebsnotwendiger Ausstattungen, usw.

Ferner sind als "Kosten" einzutragen alle Kosten, die dadurch entstehen, daß für die Deckung von Verlusten oder drohenden Verlusten etwas getan werden muß. z.B. GWA, Entlassungen, Outplacement, Betriebsstillegungen, Verlagerungen von Produktionen, Beschaffung von Risikokapital, Auflösung verlustbringender Verträge usw.

Übersicht über die Kosten , gegliedert nach dem Verursachungsprinzip bei Betrachtung der Totale der Leistungskette

Gliederung nach Kostenarten											
Verursachung	Strukturkosten	Kosten für	Kosten der	Kosten der	Kosten des	Kosten des	Kosten der	Folgekosten	Kosten der	Ergebnis-	Gesamt-
der Organisati	die Herstellung	und Sicherung	Markt-	Auftrags-	Leistungs-	Vertriebs der	Markt-	des Leistungs-	Finanzierung	verwendung	Summe
	der	der	erschließung	beschaffung	prozesses	Leistungen	sicherung	prozesses		Gewinnanteile	Budget /
Kostenart:	Leistungs-	bereitschaft								Verlustdeckun	IST-Zahlen
Material-Kosten											
Fremdleistungen											
Personal-Kosten											
Gebäude-Kosten											
Steuern											
Versicherungen											
Beiträge											
Fuhrpark											
Mieten											
Leasing											
Lizenzen											
Werbungskosten											
Reisekosten											
Warenabgabe											
Frachten											
Gewährleistungen											
Abschreibungen											
Sonst.Sachkosten											
Bürokosten											
RW-Controlling											
Energiekosten											
Betriebsbedarf											
Werkzeuge usw.											
a.o. Aufwendg.											
Zinsen,Kap.K.											
Sonst.Aufwand											
Forderungsverlust											
Gesamt:											
%-Anteil:											

Strukturkosten
 Rechtspflege, Verträge,
 Löhne, Genehmigungen,
 Lizenzen usw.
 Rechts-, Steuerberatung,
 Versicherungen

Leistungsbereitschafts-
kosten
 Mitarbeiter, Löhne,
 Schulung, Nachwuchs,
 Materialien/Gebrauchs-
 güter, Werkzeuge usw.
 Einrichtungen, Maschinen,
 Fahrzeuge,
 Installationen, Gebäude,
 Räume, Mieten usw.
 Verbrauchsgüter, Energie,
 usw.

Markterschließungskosten
 Löhne, Werbung, Öffentlich-
 keitsarbeit, Akquisition,
 Reisen, Telefon, Porto,
 Marktforschung, -analyse,
 Sonderangebote, Aktionen,
 Rabatte, Geschenke,
 Spenden usw.

Auftragsbeschaffungskosten
 Anfrage, Angebote, Verhand-
 lungen, Reisen, Kalkula-
 tionen, Löhne, Provisionen,
 Sachkosten

Leistungsprozeßkosten
 Löhne,
 Einkauf von Materialien,
 Waren,
 Energie,
 Versicherungen
 Wartung, Pflege,
 MA-Ausbildung, Nachwuchs,
 Qualitätskontrolle

Vertriebskosten
 Löhne, Lagerung, Verpackung,
 Frachten, Porto, Transport
 Preisnachlässe, Zahlungs-
 ziele, Garantieleistungen,
 Forderungsverluste (Delkre-
 dere)

Marktsicherungskosten
 Löhne, Kundendienst,
 Werkstatt, Garantie-
 leistungen,
 Forschung, Entwicklung,
 Weiterbildung
 Modernisierungen,
 Werbung, Öffentlichkeits-
 arbeit,
 Qualitätssicherung, und
 -erhöhung
 Messen, Kongresse,
 usw.

Leistungsverwertung
 Kosten und Erträge
 Controlling, Kontrollen,
 Forderungseinzug

Finanzierungskosten
 Löhne, Geldbeschaffung,
 Kapitalkosten, Zinsen,
 Nebenkosten, Lieferan-
 tenkredite,

Ergebnisverwendung
 Unternehmerlohn
 Privatentnahmen
 Steuern, usw.

Januar Geldfluß Februar Geldfluß März Geldfluß April Geldfluß Mai Geldfluß Juni Geldfluß Juli Geldfluß 1985ges. Geldfluß 1986 ges Geldfluß

Januar Februar März April Mai Juni Juli 1985ges. 1986 ges 1:

Gewinn- und Verlustrechnung