

Kosten- und Leistungsrechnung

<https://www.prof-mueller.net/lehrveranstaltungen/kostenrechnung/>

14. Termin

Prof. Dr. Werner Müller
Hochschule ?????

System der Plankostenrechnung

Wesen

- komplexe Dateien
- universell einsetzbar
- Aktualisierungen
(Prognose)

System der Plankostenrechnung

Wesen

- komplexe Dateien
- universell einsetzbar
- Aktualisierungen
(Prognose)
- Soll-Ist-Vergleich
- Basis für
Abweichungsanalyse

System der Plankostenrechnung

Wesen

- komplexe Dateien
- universell einsetzbar
- Aktualisierungen
(Prognose)
- Soll-Ist-Vergleich
- Basis für
Abweichungsanalyse

Unterschiede zur ...

- Istkostenrechnung:
zukunftsorientiert,
Umsetzung von Plänen

System der Plankostenrechnung

Wesen

- komplexe Dateien
- universell einsetzbar
- Aktualisierungen (Prognose)
- Soll-Ist-Vergleich
- Basis für Abweichungsanalyse

Unterschiede zur ...

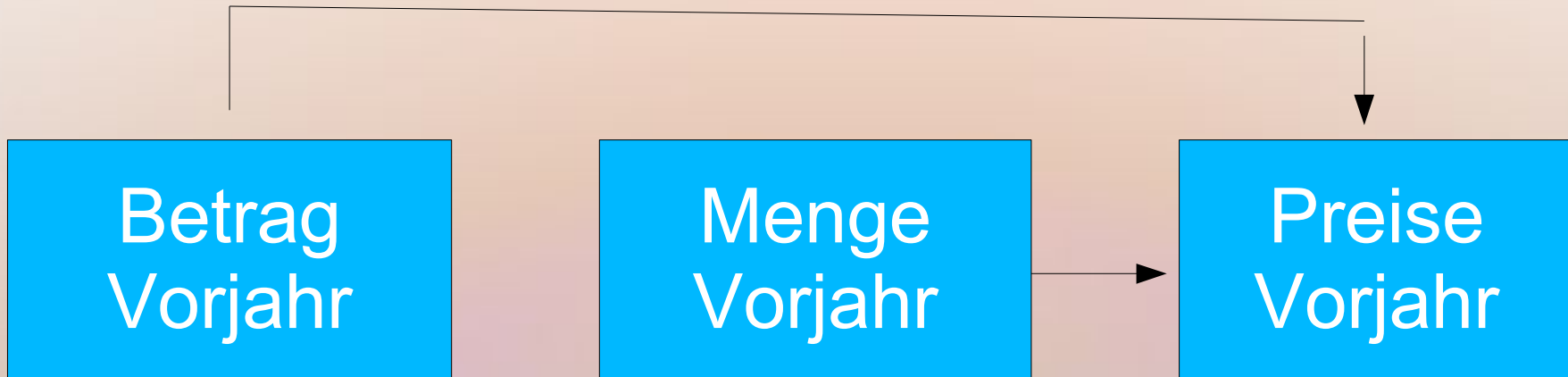
- Istkostenrechnung: zukunftsorientiert, Umsetzung von Plänen
- Normalkostenrechnung: sehr viel aufwendiger, keine bloße Verlängerung in die Zukunft

Kostenplanung (je K'Art / K'Stelle)

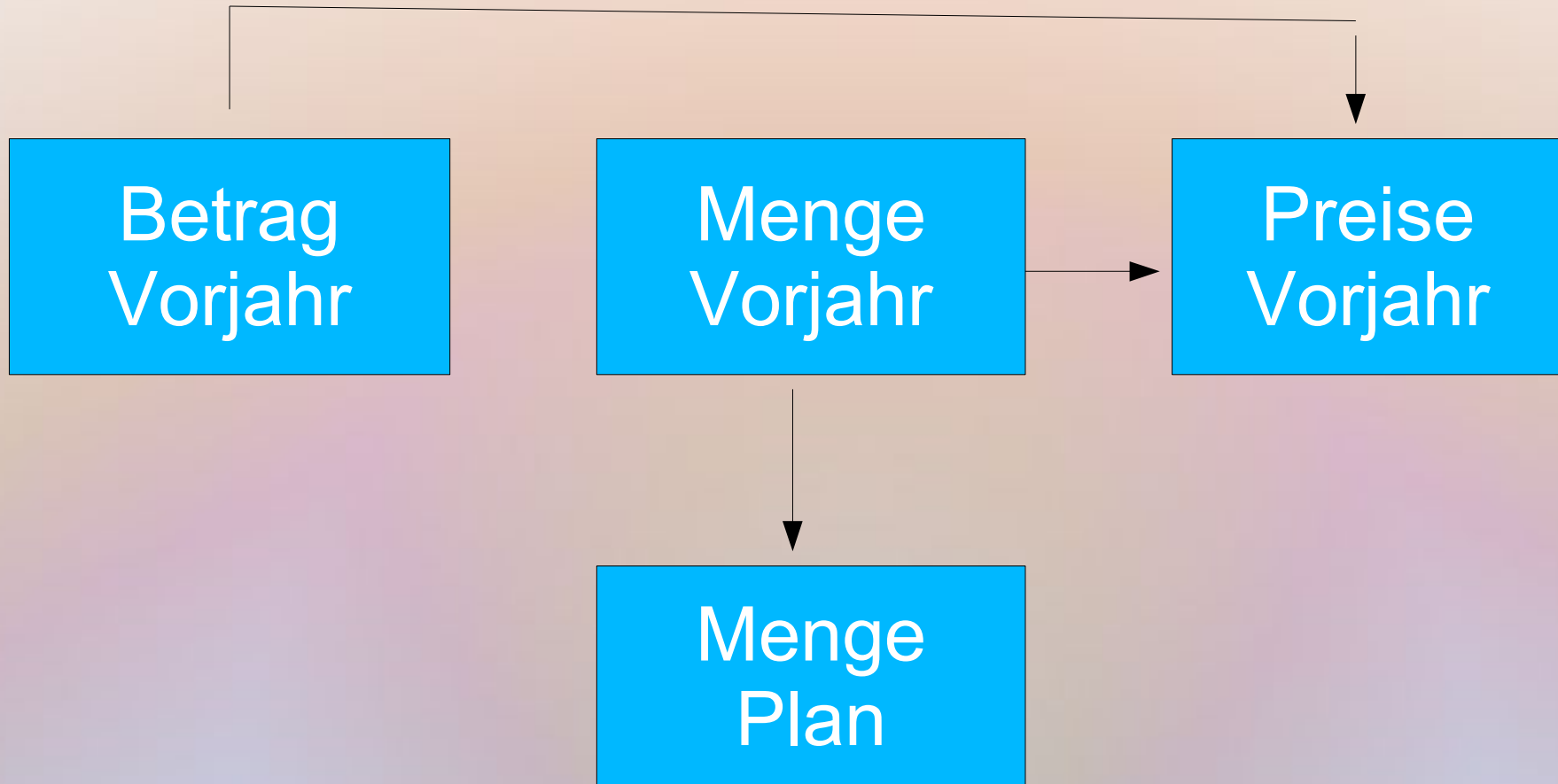
Betrag
Vorjahr

Menge
Vorjahr

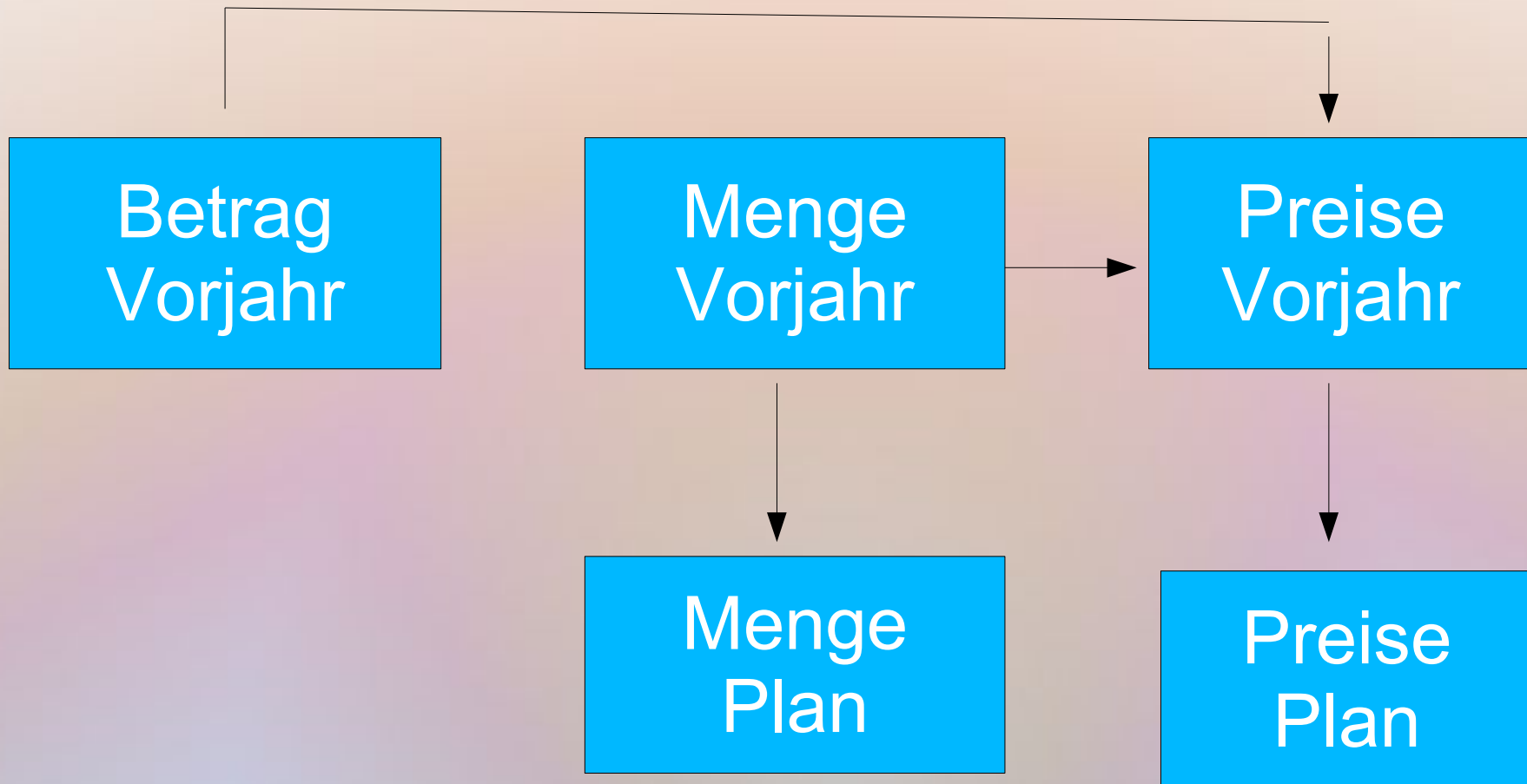
Kostenplanung (je K'Art / K'Stelle)



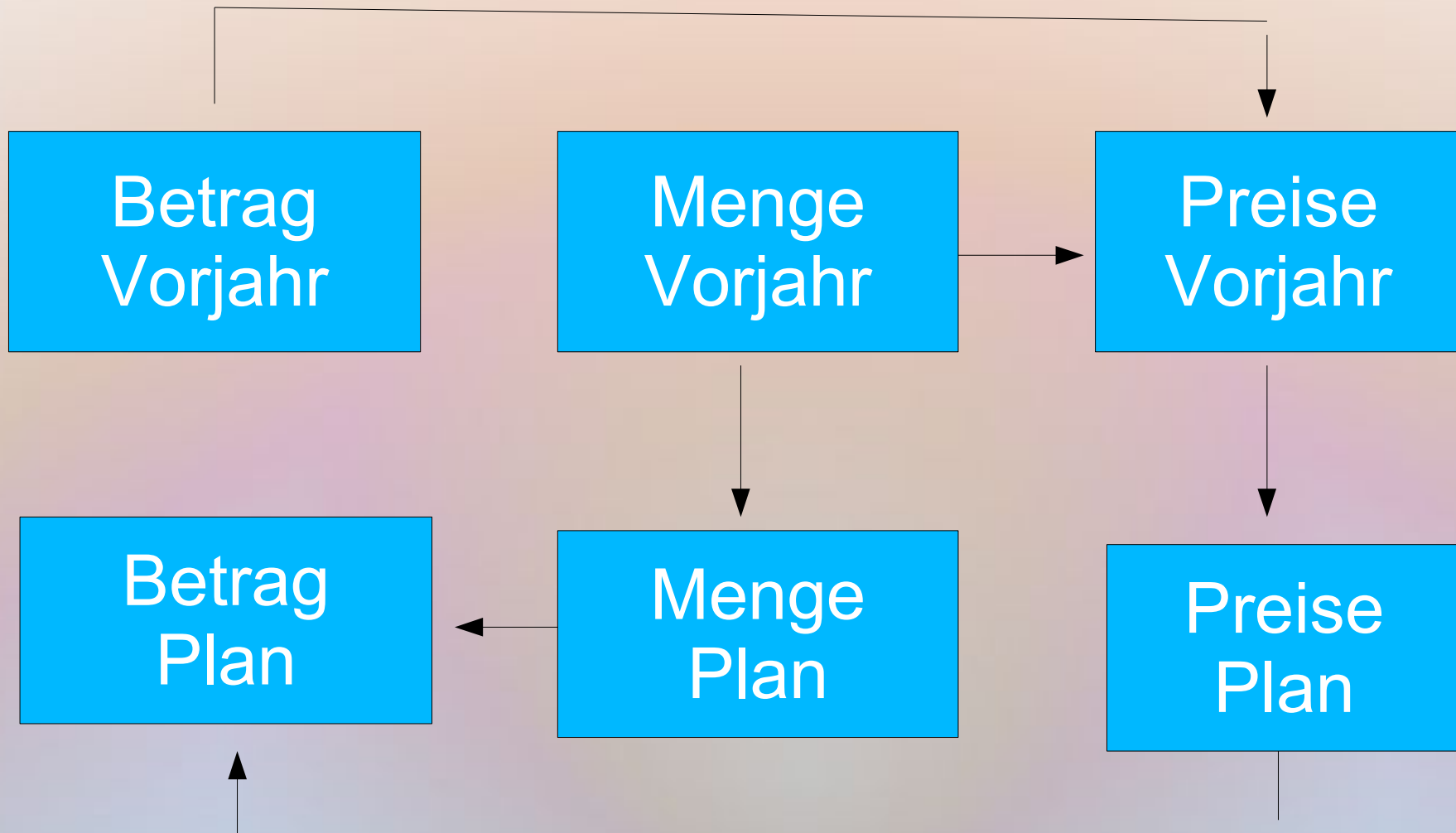
Kostenplanung (je K'Art / K'Stelle)



Kostenplanung (je K'Art / K'Stelle)



Kostenplanung (je K'Art / K'Stelle)



Kostenplanung

- $\text{Kosten} = \text{verbrauchte Menge} \cdot \text{Preis}$

- $\text{Istkosten} = \text{Istmengen} \cdot \text{Istpreise}$

$$K_i = X_i \cdot p_i$$

- $\text{Plankosten} = \text{Planmengen} \cdot \text{Planpreise}$

$$K_p = X_p \cdot p_p$$

Kostenplanung

- $\text{Kosten} = \text{verbrauchte Menge} \cdot \text{Preis}$

- $\text{Istkosten} = \text{Istmengen} \cdot \text{Istpreise}$

$$K_i = X_i \cdot p_i$$

- $\text{Plankosten} = \text{Planmengen} \cdot \text{Planpreise}$

$$K_p = X_p \cdot p_p$$

- $\text{verbrauchte Menge} \Rightarrow \text{fix oder variabel}$

- $\text{Preise} \Rightarrow \text{Preisindex}$

Technik der Kostenplanung

Planung der Mengen

Planung der Preise

- entfällt Verbrauch?
- Rationalisierung?

Technik der Kostenplanung

Planung der Mengen

Planung der Preise

- entfällt Verbrauch?
- Rationalisierung?
- zusätzlicher Verbrauch?
- höhere Auslastung?
- neue Aufgaben?

Technik der Kostenplanung

Planung der Mengen

- entfällt Verbrauch?
- Rationalisierung?
- zusätzlicher Verbrauch?
- höhere Auslastung?
- neue Aufgaben?

Planung der Preise

- Preisindex?
- bekannte Preise?
- Preisschwankungen?

Technik der Kostenplanung

Planung der Mengen

- entfällt Verbrauch?
- Rationalisierung?
- zusätzlicher Verbrauch?
- höhere Auslastung?
- neue Aufgaben?

Planung der Preise

- Preisindex?
- bekannte Preise?
- Preisschwankungen?

= Planung auf Basis der Istwerte

Planungsstufen (auf Istkosten-Basis)

Istwerte	<i>Ist-Menge</i>	Ist-Preis	<i>Istkosten</i>
- Wegfall	<i>entf. Menge</i>	Ist-Preis	entf. Kosten
Rumpfbudg.	Rest-Menge	Ist-Preis	Restkosten

fett + kursiv = benötigte Daten:

Planungsstufen (auf Istkosten-Basis)

Istwerte	<i>Ist-Menge</i>	Ist-Preis	<i>Istkosten</i>
- Wegfall	<i>entf. Menge</i>	Ist-Preis	entf. Kosten
Rumpfbudg.	Rest-Menge	Ist-Preis	Restkosten
+ zusätzl.	<i>zus. Menge</i>	Ist-Preis	zus. Kosten
Basisbudg.	Plan-Menge	Ist-Preis	Basis-Kosten

fett + kursiv = benötigte Daten:

Planungsstufen (auf Istkosten-Basis)

Istwerte	<i>Ist-Menge</i>	Ist-Preis	<i>Istkosten</i>
- Wegfall	<i>entf. Menge</i>	Ist-Preis	entf. Kosten
Rumpfbudg.	Rest-Menge	Ist-Preis	Restkosten
+ zusätzl.	<i>zus. Menge</i>	Ist-Preis	zus. Kosten
Basisbudg.	Plan-Menge	Ist-Preis	Basis-Kosten
+ Preisentw.	Plan-Menge	<i>Preisänd.</i>	Inflation-Eff.
Budget	Plan-Menge	Plan-Preis	Plankosten

fett + kursiv = benötigte Daten:

- Istkosten + Ist-Menge
- entfallende + zusätzliche Menge / Preisänderung

Beispiel: Ist-Werte

Ist Vj	Betrag	Menge	Ist-Preis
Output		100	
K'Art 1 var.	2.500,00	100	25,00
K'Art 2 var.	1.050,00	75	14,00
K'Art 3 var.			13,50
K'Art 4 fix	1.500,00	30	50,00
K'Art 5 fix	2.100,00	35	60,00
K'Art 6 fix			38,00
	7.150,00		

Beispiel: Plan-Preise

Ist Vj	Betrag	Menge	Ist-Preis	Inflat.	Plan-Pr.
Output		100			
K'Art 1 var.	2.500,00	100	25,00	0,50	25,50
K'Art 2 var.	1.050,00	75	14,00	0,28	14,28
K'Art 3 var.			13,50	0,27	13,77
K'Art 4 fix	1.500,00	30	50,00	1,00	51,00
K'Art 5 fix	2.100,00	35	60,00	1,20	61,20
K'Art 6 fix			62,00	1,24	63,24
	7.150,00				

Beispiel: Mengen

Menge	Ist Vj	entfällt	zusätzlich	Ausl.	Plan
Output	100			2	102
K'Art 1 var.	100			2	102
K'Art 2 var.	75	-75			0
K'Art 3 var.			50	1	51
K'Art 4 fix	30				30
K'Art 5 fix	35	-35			0
K'Art 6 fix			38		38

Beispiel: Plankosten

Plan	Menge	Plan-Preis	Betrag
Output	102		
K'Art 1 var.	102	25,50	2.601,00
K'Art 2 var.	0	14,28	0,00
K'Art 3 var.	51	13,77	702,27
K'Art 4 fix	30	51,00	1.530,00
K'Art 5 fix	0	61,20	0,00
K'Art 6 fix	38	63,24	2.403,12
			7.236,39

Aufbau der Plankostenrechnung

Organisation

- Budgets
- Profit Center:
Ergebnisverantwortung,
Leistungen + Kosten

Aufbau der Plankostenrechnung

Organisation

- Budgets
- Profit Center:
Ergebnisverantwortung,
Leistungen + Kosten
- Cost Center:
Kostenverantwortung,
nur Kosten planen

Aufbau der Plankostenrechnung

Organisation

- Budgets
- Profit Center:
Ergebnisverantwortung,
Leistungen + Kosten
- Cost Center:
Kostenverantwortung,
nur Kosten planen
- Activities: Leistungen +
Einzelkosten

Aufbau der Plankostenrechnung

Organisation

- Budgets
- Profit Center:
Ergebnisverantwortung,
Leistungen + Kosten
- Cost Center:
Kostenverantwortung,
nur Kosten planen
- Activities: Leistungen +
Einzelkosten

Verfahren

- starre Plankostenrechn.
- nur Fixkosten
- Flexible Plankostenre.
- variable + fixe Kosten
- Grenzplankostenrechn.
- nur variable Kosten

Cost-Center- Ansatz

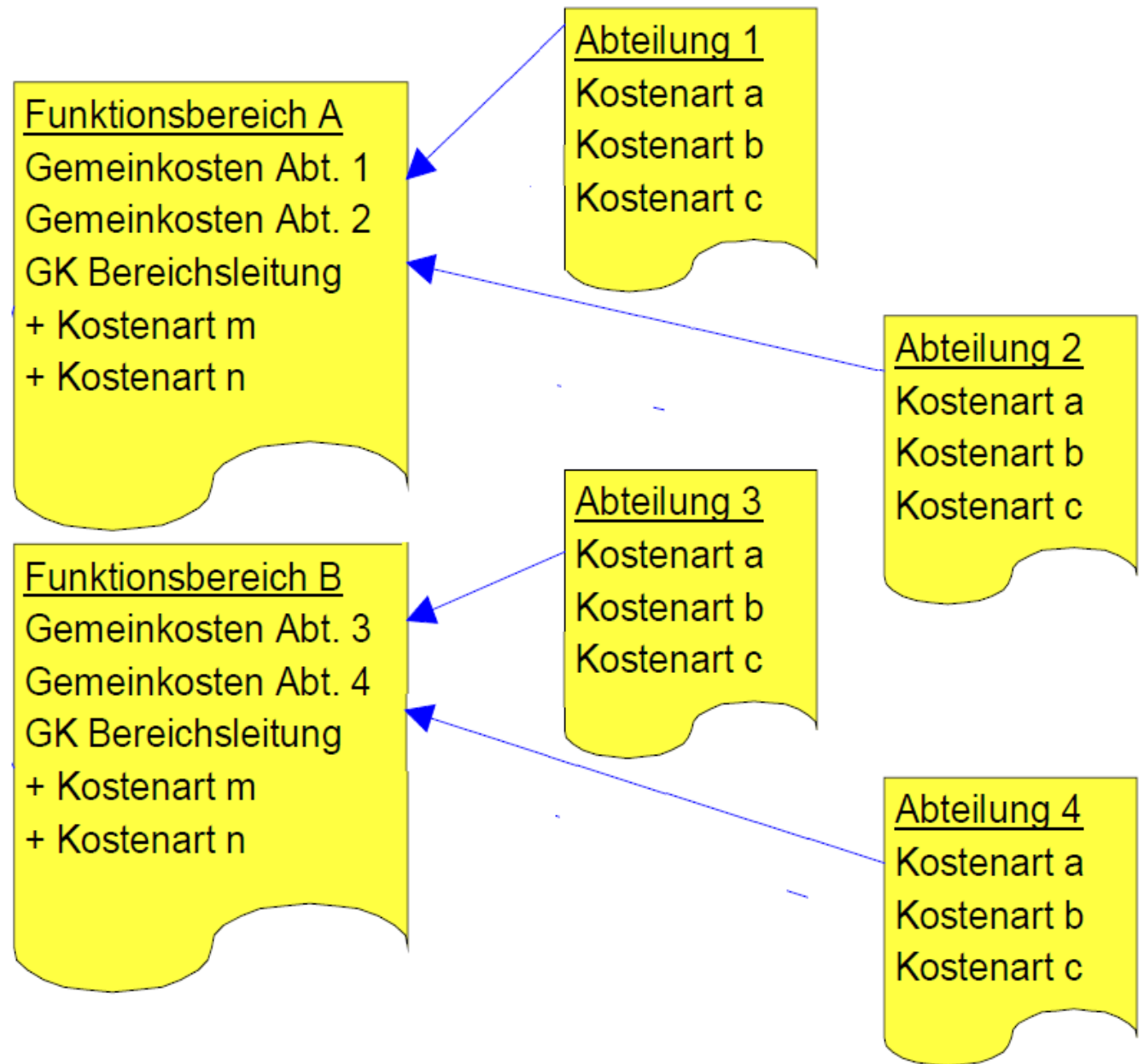
Abteilung 1
Kostenart a
Kostenart b
Kostenart c

Abteilung 2
Kostenart a
Kostenart b
Kostenart c

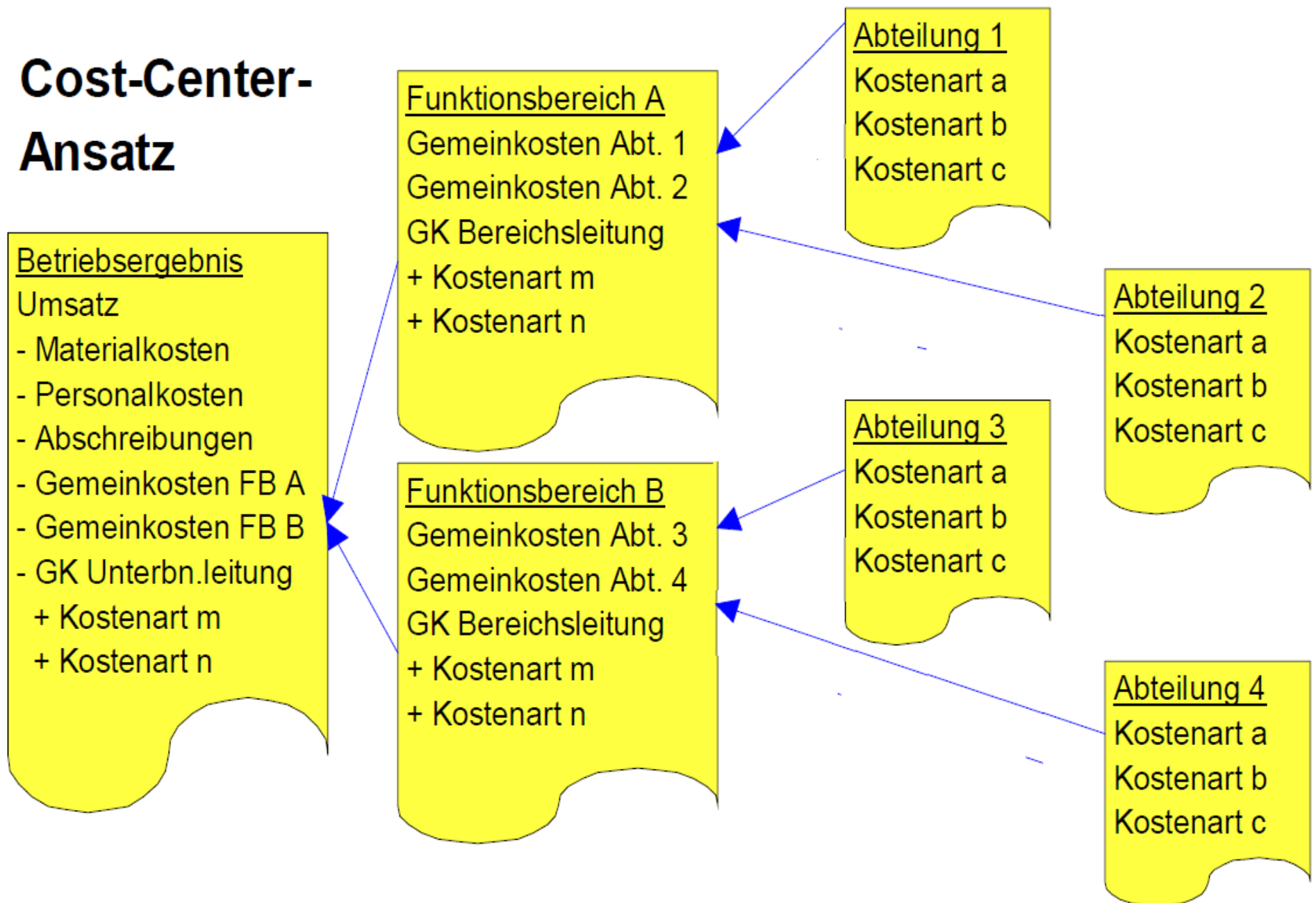
Abteilung 3
Kostenart a
Kostenart b
Kostenart c

Abteilung 4
Kostenart a
Kostenart b
Kostenart c

Cost-Center- Ansatz



Cost-Center- Ansatz



Profit-Center-Ansatz

Abteilung 1

Umsatzerlöse

- Materialkosten
- Personalkosten
- Abschreibungen
- Gemeinkosten

Abteilung 2

Umsatzerlöse

- Materialkosten
- Personalkosten
- Abschreibungen
- Gemeinkosten

Abteilung 3

Umsatzerlöse

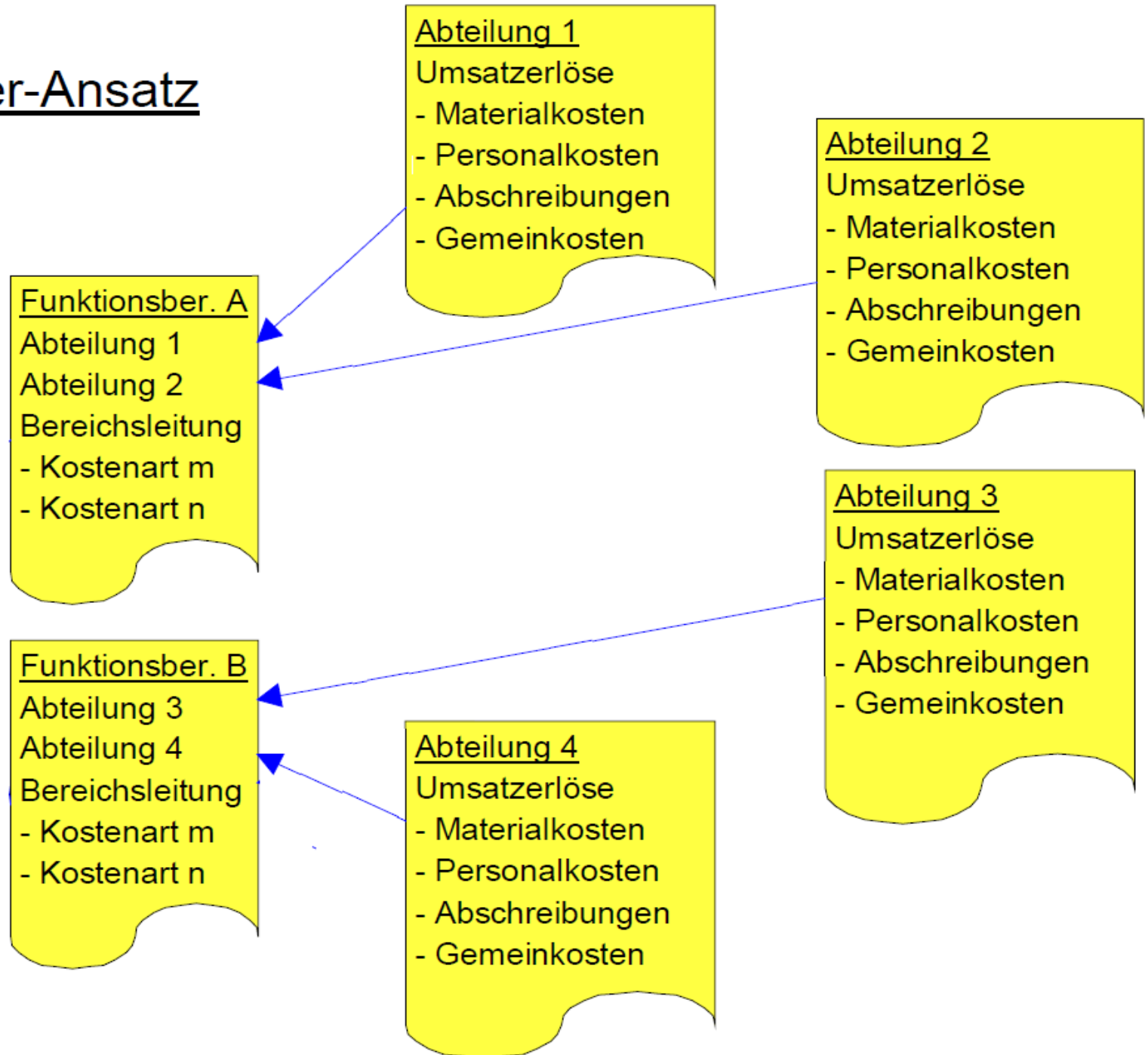
- Materialkosten
- Personalkosten
- Abschreibungen
- Gemeinkosten

Abteilung 4

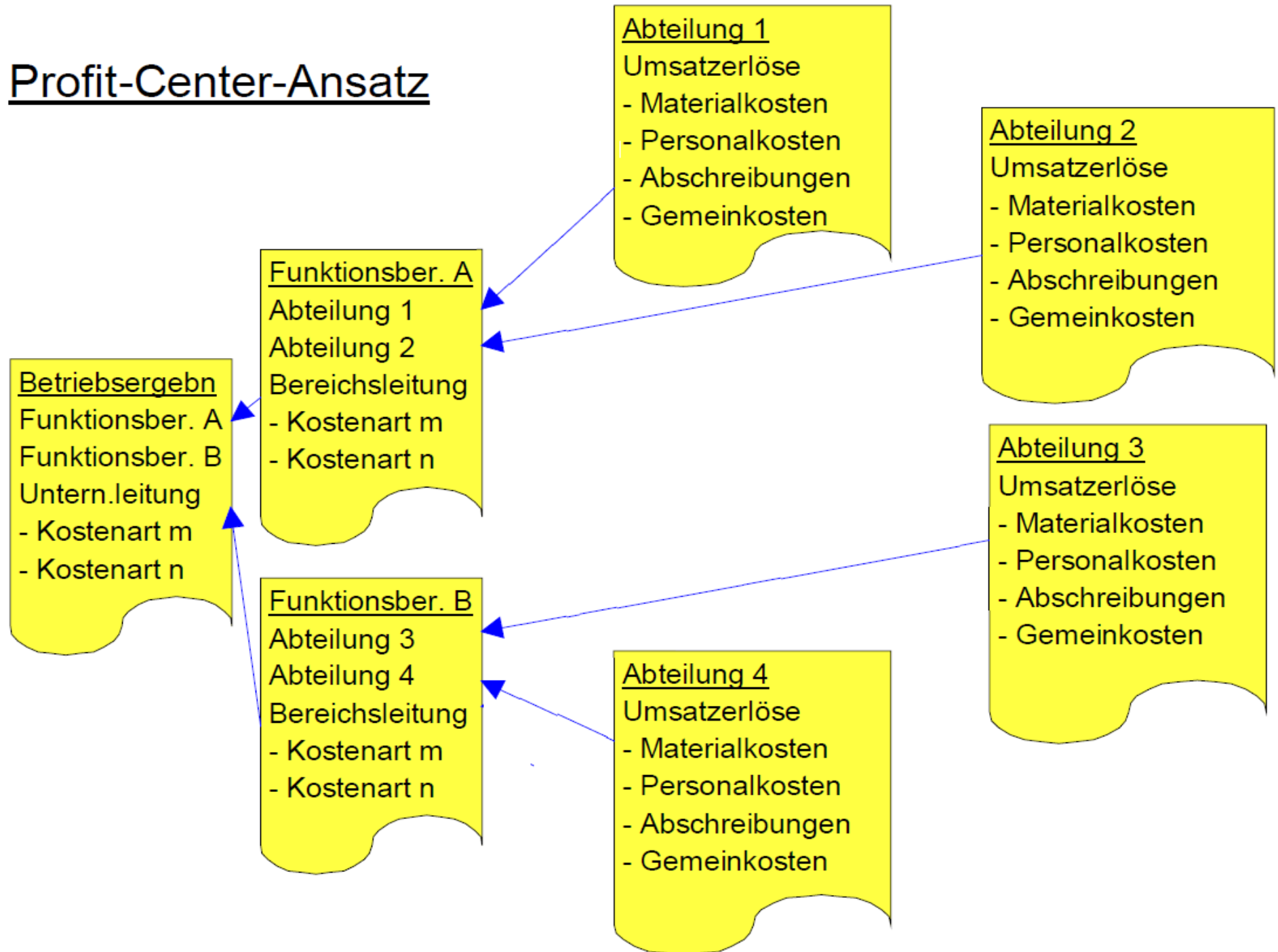
Umsatzerlöse

- Materialkosten
- Personalkosten
- Abschreibungen
- Gemeinkosten

Profit-Center-Ansatz



Profit-Center-Ansatz



Activity Reporting

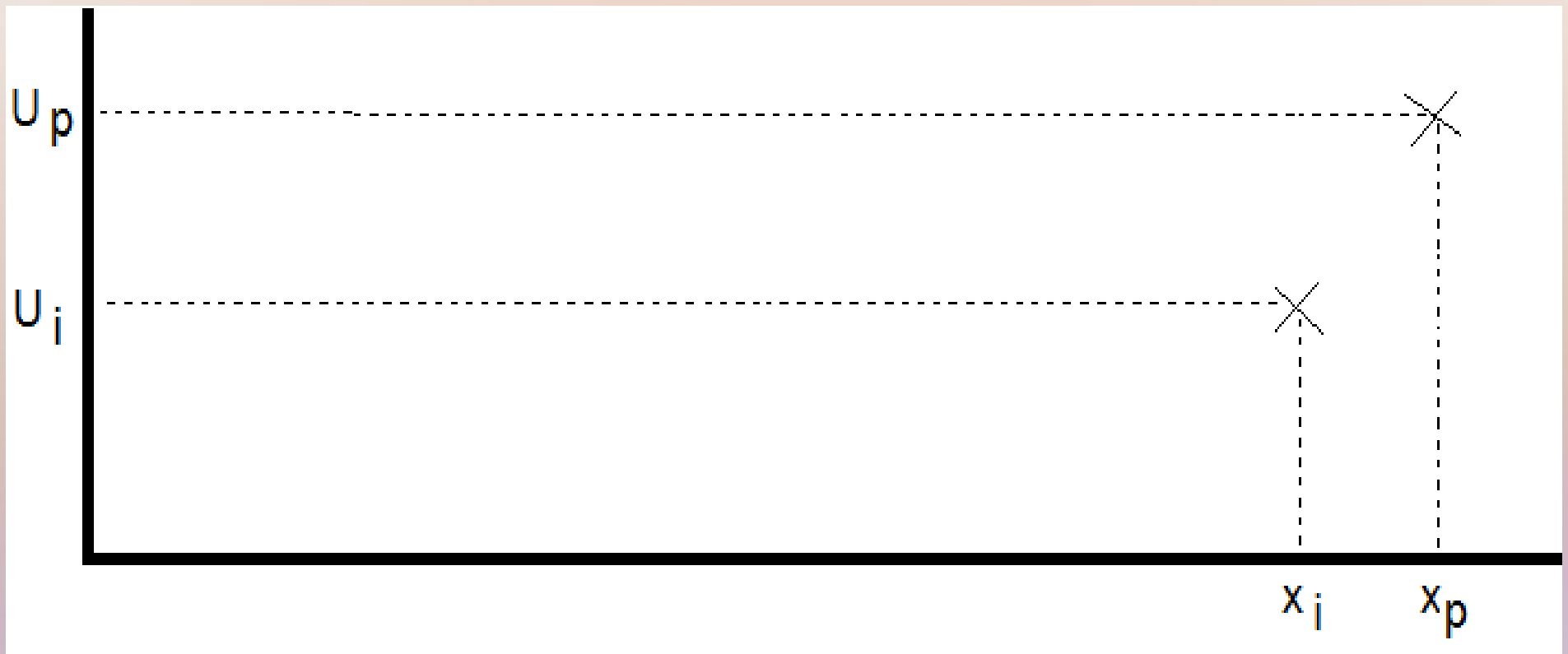
- Ergänzung insbesondere beim Cost Center
- Umsätze + Einzelkosten
=> Cost-Center verwalten Gemeinkostenbudgets
- eigene Verantwortlichkeiten im Verkauf (zentral)

Activity Reporting

- Ergänzung insbesondere beim Cost Center
- Umsätze + Einzelkosten
=> Cost-Center verwalten Gemeinkostenbudgets
- eigene Verantwortlichkeiten im Verkauf (zentral)

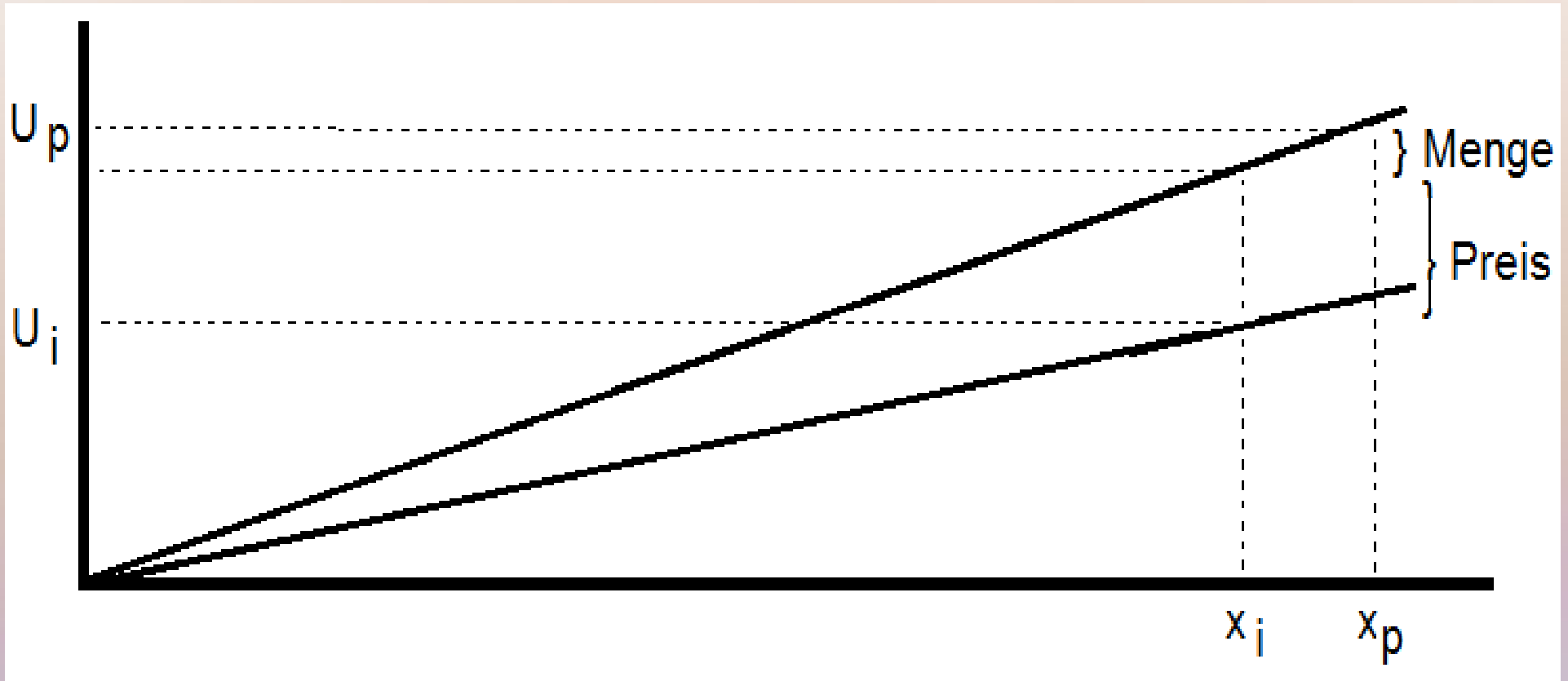
- ggf. auch Zentralisierung der Personalkostenverantwortung (Personalplanung) und der Abschreibungen (Investitionsplanung)
=> Management-Frage

Activity Report (nur Umsatz)



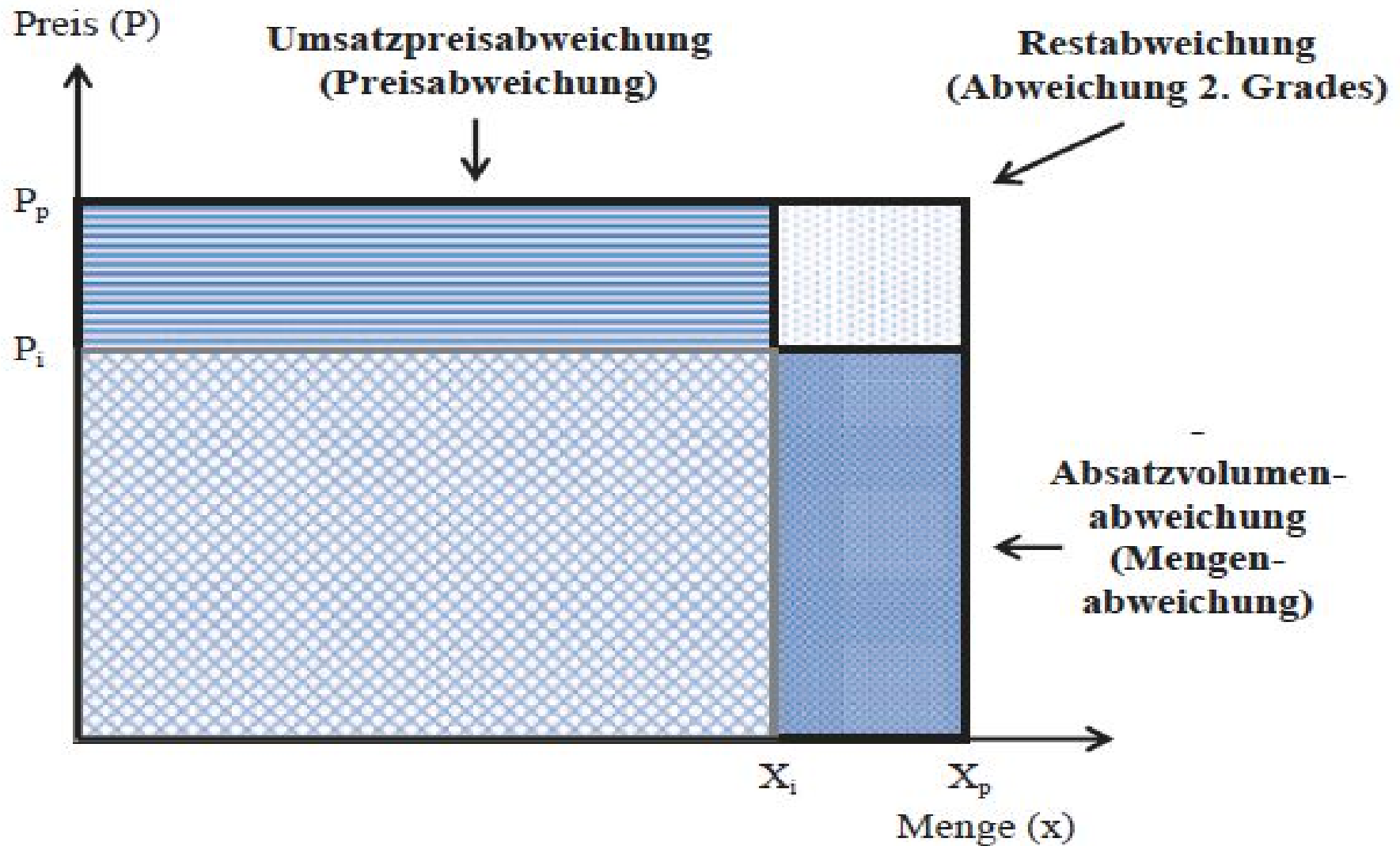
Beispiel: rückläufiger Absatz sollte mit Preissenkungen erhöht werden – mißlungen!

Activity Report (nur Umsatz)



Abweichung soll auf Absatzrückgang und falsche Preispolitik zerlegt werden.

Diskussion: Menge + Preis



Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

- Standard-Umsatz
 $x_i \cdot p_p$

Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

- Standard-Umsatz

$$x_i \cdot p_p$$

- Listenpreis-Umsatz

$$x_i \cdot p_l$$

Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

- Standard-Umsatz
 $x_i \cdot p_p$

- Listenpreis-Umsatz
 $x_i \cdot p_l$

Verkaufsmenge

- Konkunktur
- Konkurrenz

Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

- Standard-Umsatz
 $x_i \cdot p_p$

- Listenpreis-Umsatz
 $x_i \cdot p_l$

Verkaufsmenge

- Konkunktur
- Konkurrenz

- Vorjahresumsatz ·
(1 + Marktentwicklung)

Activity Report mit variablen Kosten

- Umsatz wie zuvor
- variable Kosten in Mengen- und Preisfaktor zerlegen
- Summe von Kostenarten

Activity Report mit variablen Kosten

- Umsatz wie zuvor
- variable Kosten in Mengen- und Preisfaktor zerlegen
- Summe von Kostenarten
- Einkaufspreis - mit Standardkosten zerlegen
- Preisabweichungen ggf. bei einzelnen K'Arten
- Rest => allgemeines Preisniveau

Mengenabweich. bei variablen Kosten

Auslastung

- Bewegung auf der Kostenfunktion
- preisbereinigt
- keine anderen Faktoren

Mengenabweich. bei variablen Kosten

Auslastung

- Bewegung auf der Kostenfunktion
- preisbereinigt
- keine anderen Faktoren

Verfahren

- technische Verfahren
- Investitionen
- organisator. Abläufe
- erkennen ?

Mengenabweich. bei variablen Kosten

Auslastung

- Bewegung auf der Kostenfunktion
- preisbereinigt
- keine anderen Faktoren

Verfahren

- technische Verfahren
- Investitionen
- organisator. Abläufe
- erkennen ?

beeinflussbarer Verbrauch

weniger:

- Lerneffekte
 - „Spardosen“
- mehr:
- Stress
 - Nachlässigkeit

Cost Center mit nur fixen Kosten

- Preisabweichung
- Verfahrensabweichung
- verrechnete Plankosten

Cost Center mit nur fixen Kosten

- Preisabweichung
- Verfahrensabweichung
- verrechnete Plankosten - nicht oder zusätzlich gedeckte Fixkosten isolieren
- Gesamtabweichung

starre Plankostenrechnung

- Kostenstellen mit ausschließlich fixen Kosten

Ursachen für Soll-Ist-Abweichungen

- Preisabweichungen (Istpreis nicht Planpreis)

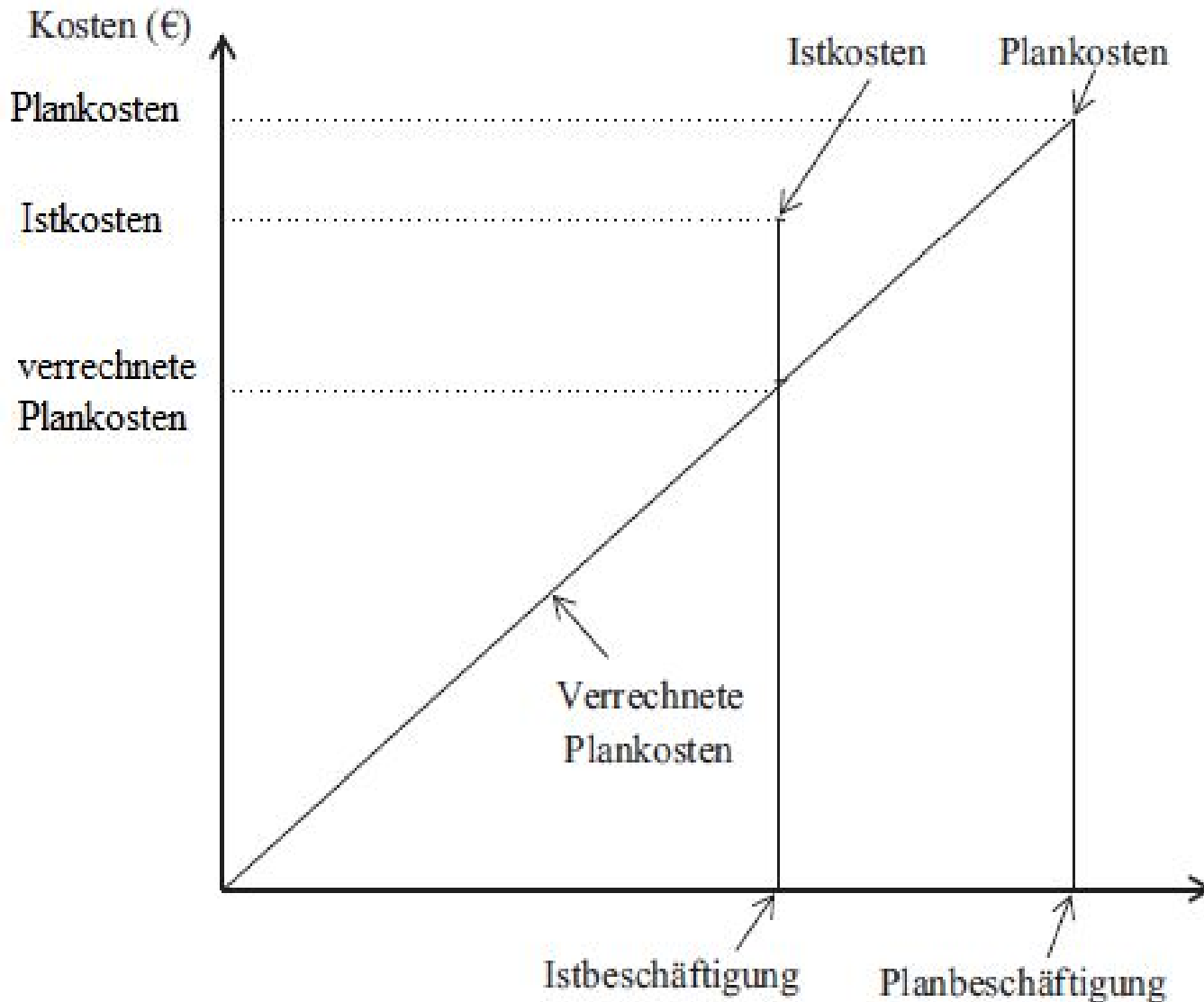
starre Plankostenrechnung

- Kostenstellen mit ausschließlich fixen Kosten

Ursachen für Soll-Ist-Abweichungen

- Preisabweichungen (Istpreis nicht Planpreis)
- Verfahrensabweichung
- Verbrauchsabweichung

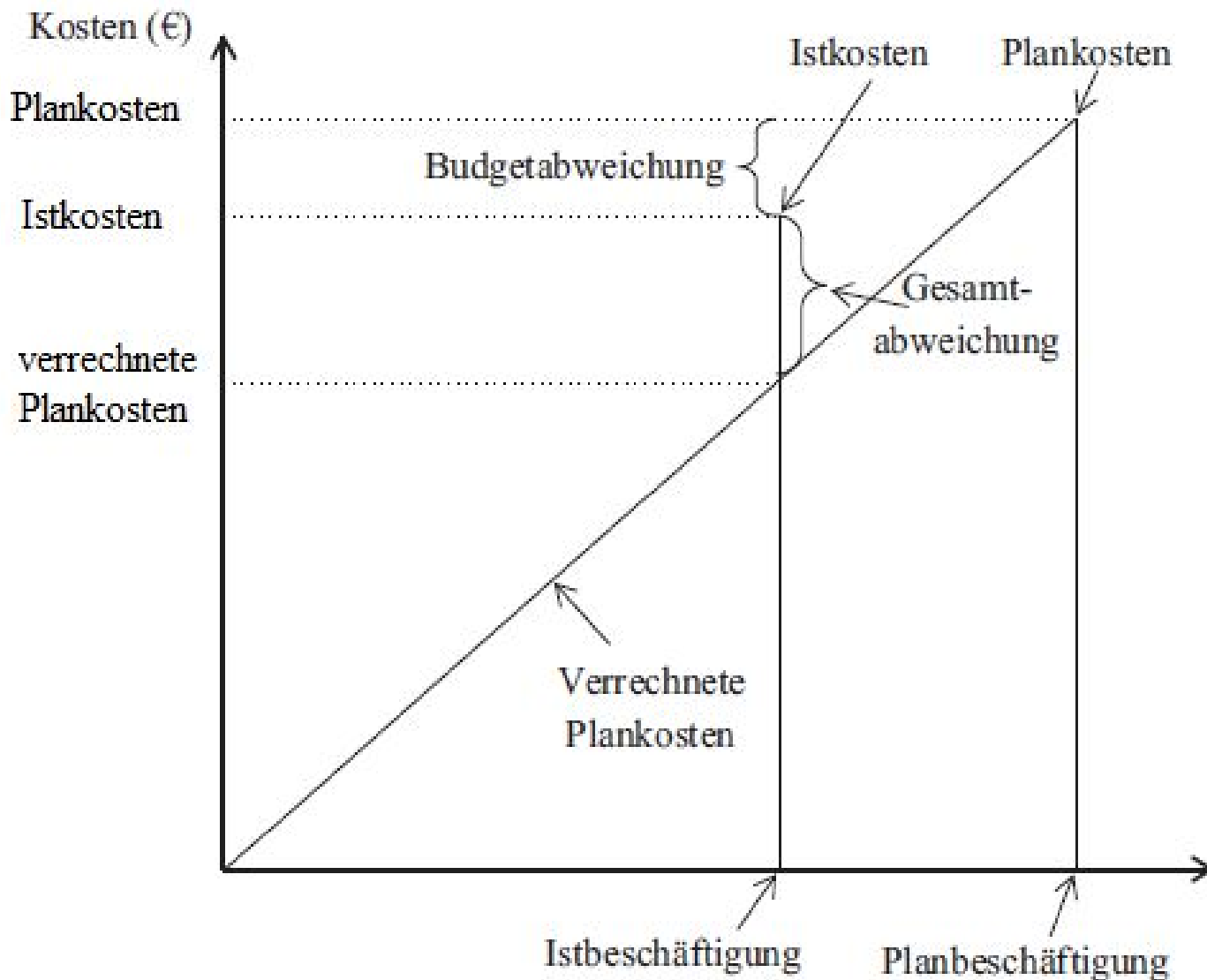
Starre Plankostenrechnung



nach Horch,
S. 178

Preisab-
weichung
vorab, also
Istkosten
sind
Standard-
kosten

Starre Plankostenrechnung



nach Horch,
S. 178

Preisab-
weichung
vorab, also
Istkosten
sind
Standard-
kosten

Cost Center mit variablen + fixen Kosten

- Preisabweichung
- Verfahrensabweichung

Cost Center mit variablen + fixen Kosten

- Preisabweichung
- Verfahrensabweichung
- verrechnete Plankosten + gesparte / zusätzliche variable Kosten
- Verbrauchsabweichung = beeinflussbar

Cost Center mit variablen + fixen Kosten

- Preisabweichung
- Verfahrensabweichung
- verrechnete Plankosten + gesparte / zusätzliche variable Kosten
- Verbrauchsabweichung = beeinflussbar
- flexible Plankostenrechnung

flexible Plankostenrechnung

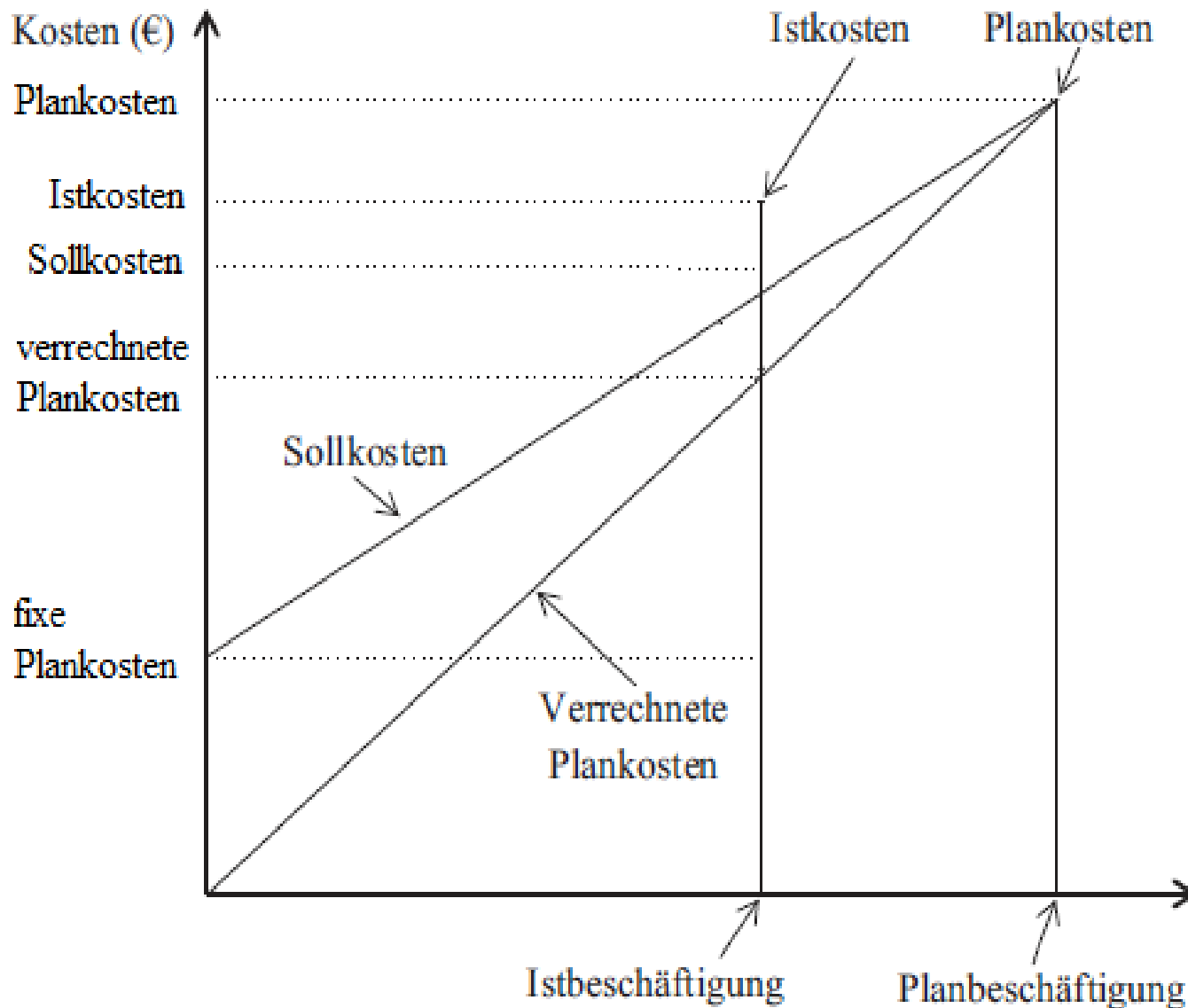
- Erweiterung der starren Plankostenrechnung
- variable + fixe Kosten
- individuelle Bezugsgrößen (muss nicht mit Absatz zusammenhängen)

flexible Plankostenrechnung

- Erweiterung der starren Plankostenrechnung
- variable + fixe Kosten
- individuelle Bezugsgrößen (muss nicht mit Absatz zusammenhängen)

- Ersparnis variabler Kosten berücksichtigen
- bzw. Effekt nicht / zusätzlich gedeckter fixer Kosten

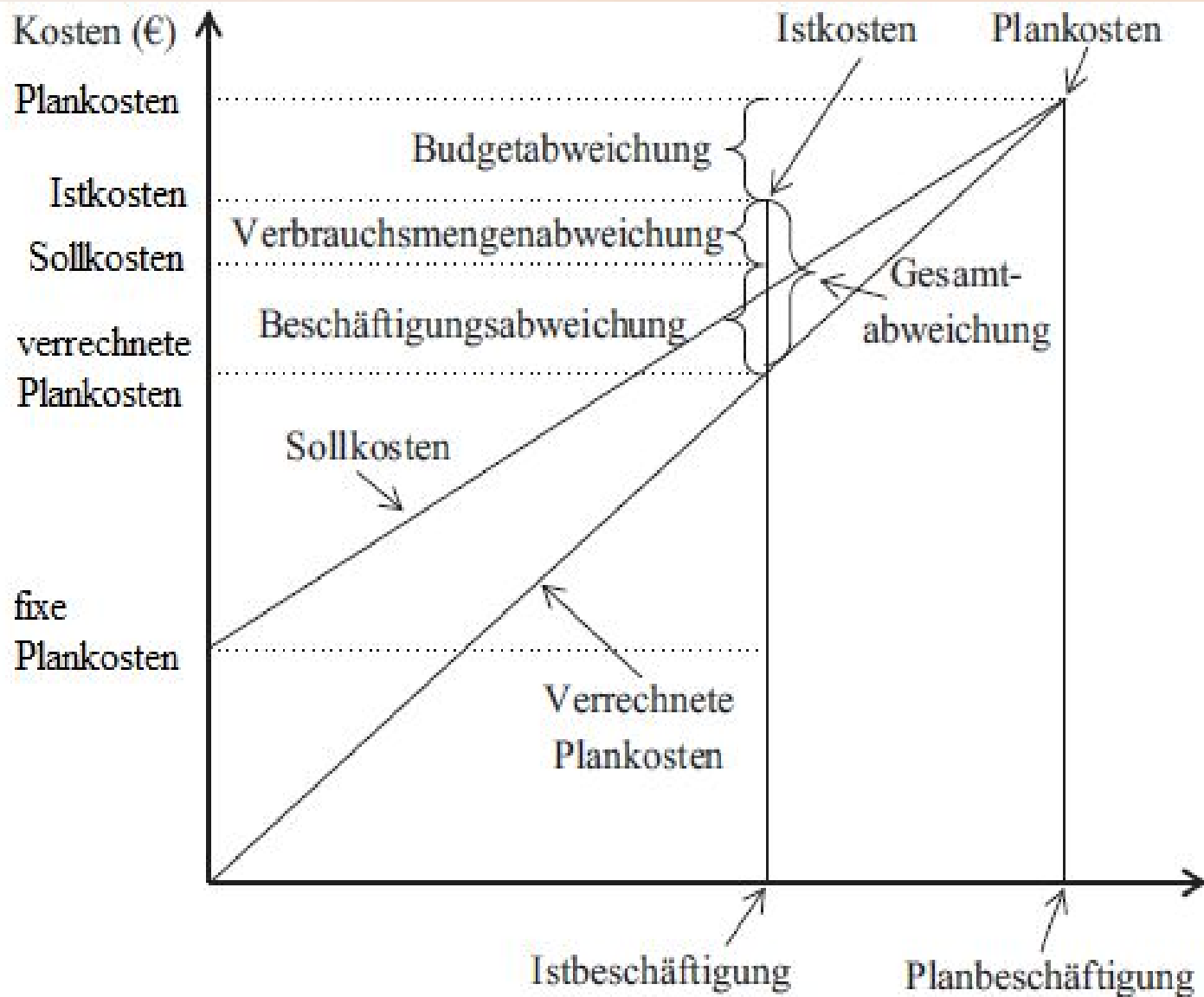
Flexible Plankostenrechnung



nach Horch,
S. 184

Preisab-
weichung
vorab, also
Istkosten
sind
Standard-
kosten

Flexible Plankostenrechnung



nach Horch,
S. 184

Preisabweichung vorab, also Istkosten sind Standardkosten

Grenzplankostenrechnung

- wie flexible Plankostenrechnung, aber nur variable Kosten
- keine nicht / zusätzlich gedeckten Fixkosten
- Fixkosten nicht ignorieren, sondern in anderen Kostenstellen kontrollieren (starre Plankostenrech.)
- besonders für Activity Reporting geeignet

Verfahren

- Plankalkulation => realistisch, auch bei abweichenden Auslastungsgraden
- hohe Kostentransparenz
- individuelle Einschätzung der Kostenstellen

Verfahren

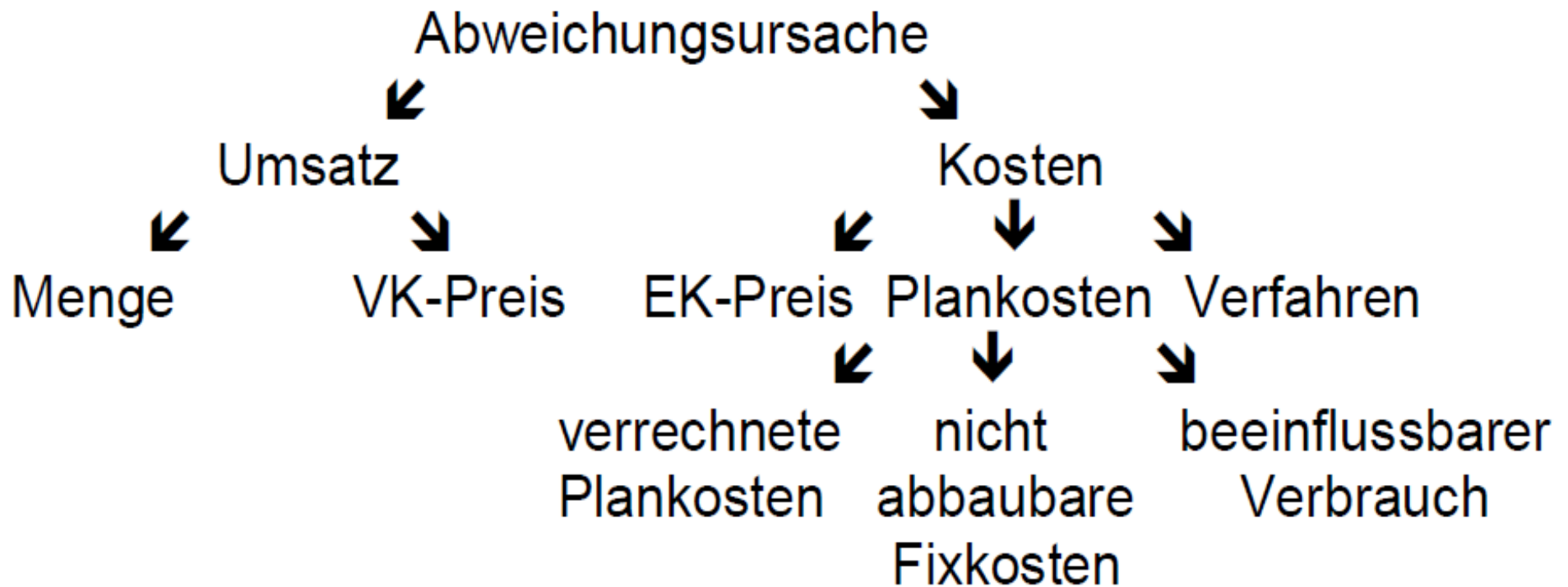
- Ziele: Kostenkontrolle + Kalkulation
- Abweichungsanalyse = Ursachen isolieren
- Plankalkulation => realistisch, auch bei abweichenden Auslastungsgraden
- hohe Kostentransparenz
- individuelle Einschätzung der Kostenstellen

Profit Center

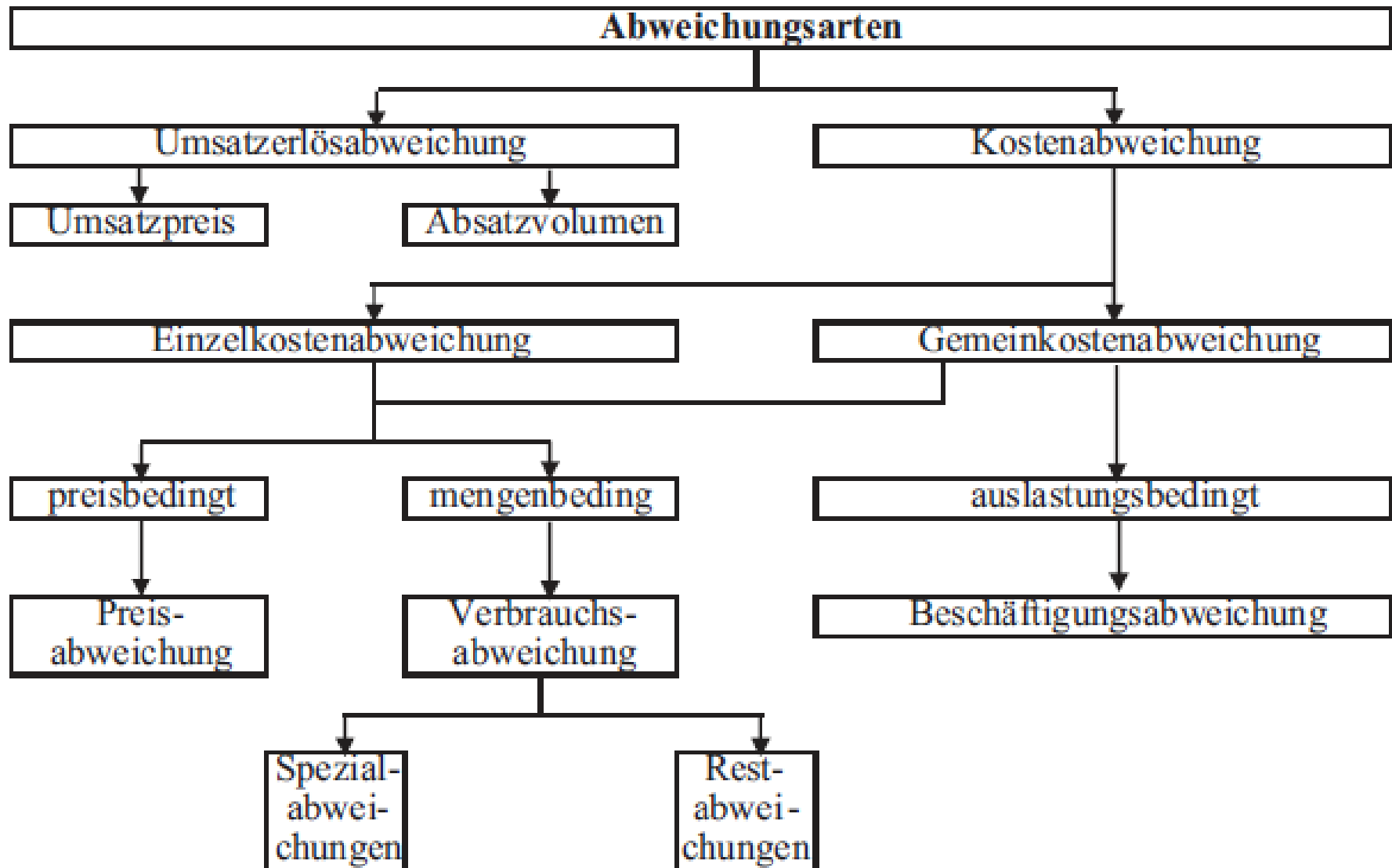
- Cost Center mit Activity Reporting verbinden
- Umsätze + variable Kosten / variable Einzelkosten (Grenzplankostenrechnung / Deckungsbeitrag I)
- Umsätze + variable und fixe Kosten (flexible Plankostenrechnung / Deckungsbeitrag II)

Abweichungsursachen (Müller)

Abweichungen im Profit Center mit fixen und variablen Kosten können folgende Ursachen haben:

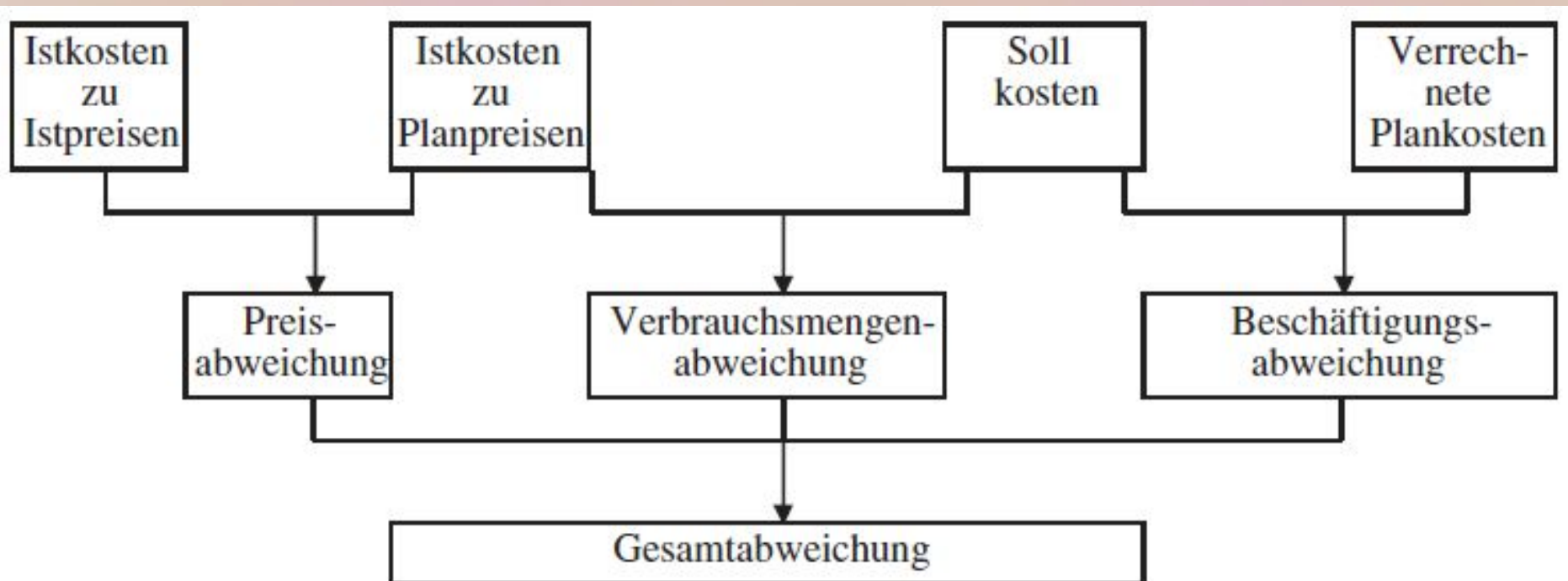


alternativ: Abweichungen nach Horch



Hierarchie der Abweichungen

Horch stellt die Berechnung der Abweichungen (ohne Verfahrensabweichung) wie folgt dar:



Planungssituationen

Activity Report ...

... nur mit Umsätzen

Grenz-PKR

... mit Umsätzen und variablen Kosten

Grenz-PKR

Planungssituationen

Activity Report ...

... nur mit Umsätzen

Grenz-PKR

... mit Umsätzen und variablen Kosten

Grenz-PKR

Profit Center mit Umsätzen und

... variablen Kosten

Grenz-PKR

... fixen und variablen Kosten

flexible PKR

Planungssituationen

Activity Report ...

... nur mit Umsätzen

Grenz-PKR

... mit Umsätzen und variablen Kosten

Grenz-PKR

Profit Center mit Umsätzen und

... variablen Kosten

Grenz-PKR

... fixen und variablen Kosten

flexible PKR

Cost Center ...

... mit fixen und variablen Kosten

flexible PKR

... mit fixen Kosten

starre PKR genügt