

Kosten- und Leistungsrechnung

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

20. Plankostenrechnung (Abweichungen)

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

Activity Reporting

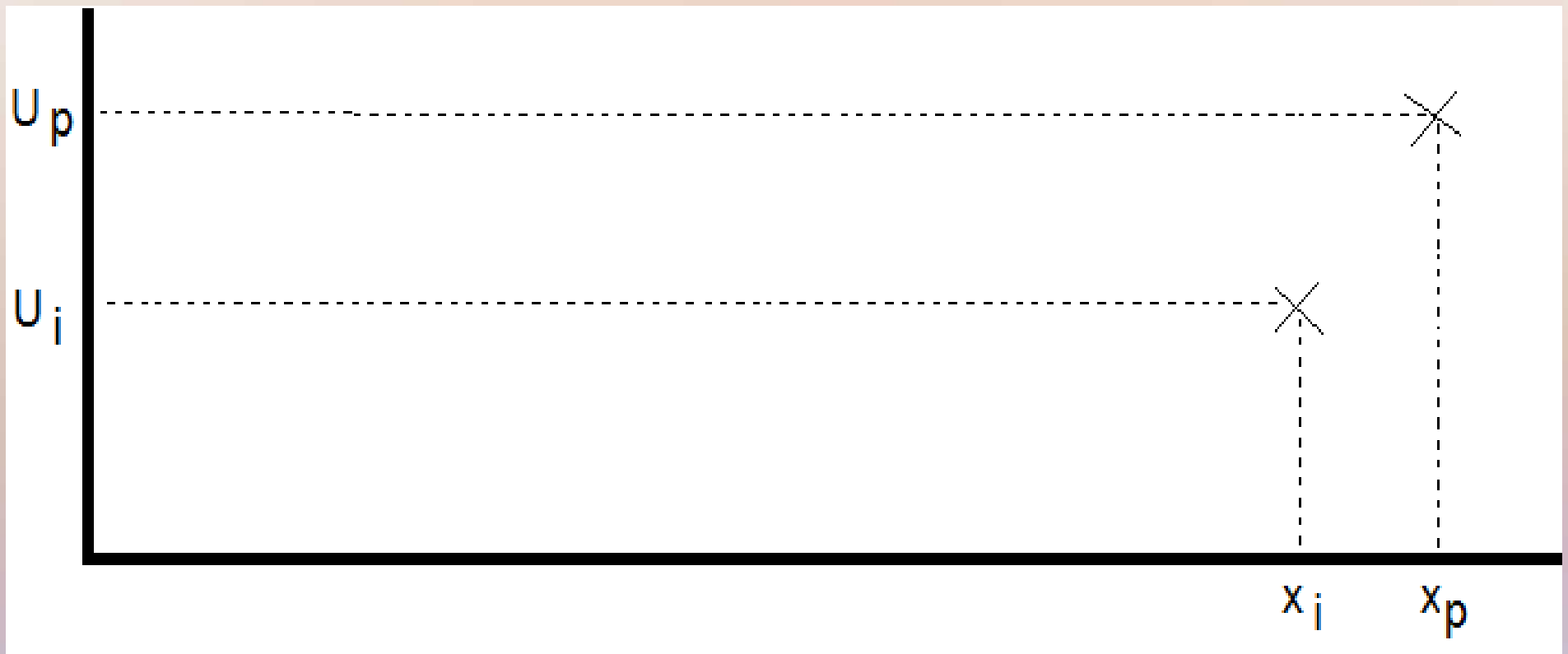
- Ergänzung insbesondere beim Cost Center
- Umsätze + Einzelkosten
=> Cost-Center verwalten Gemeinkostenbudgets
- eigene Verantwortlichkeiten im Verkauf (zentral)

Activity Reporting

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

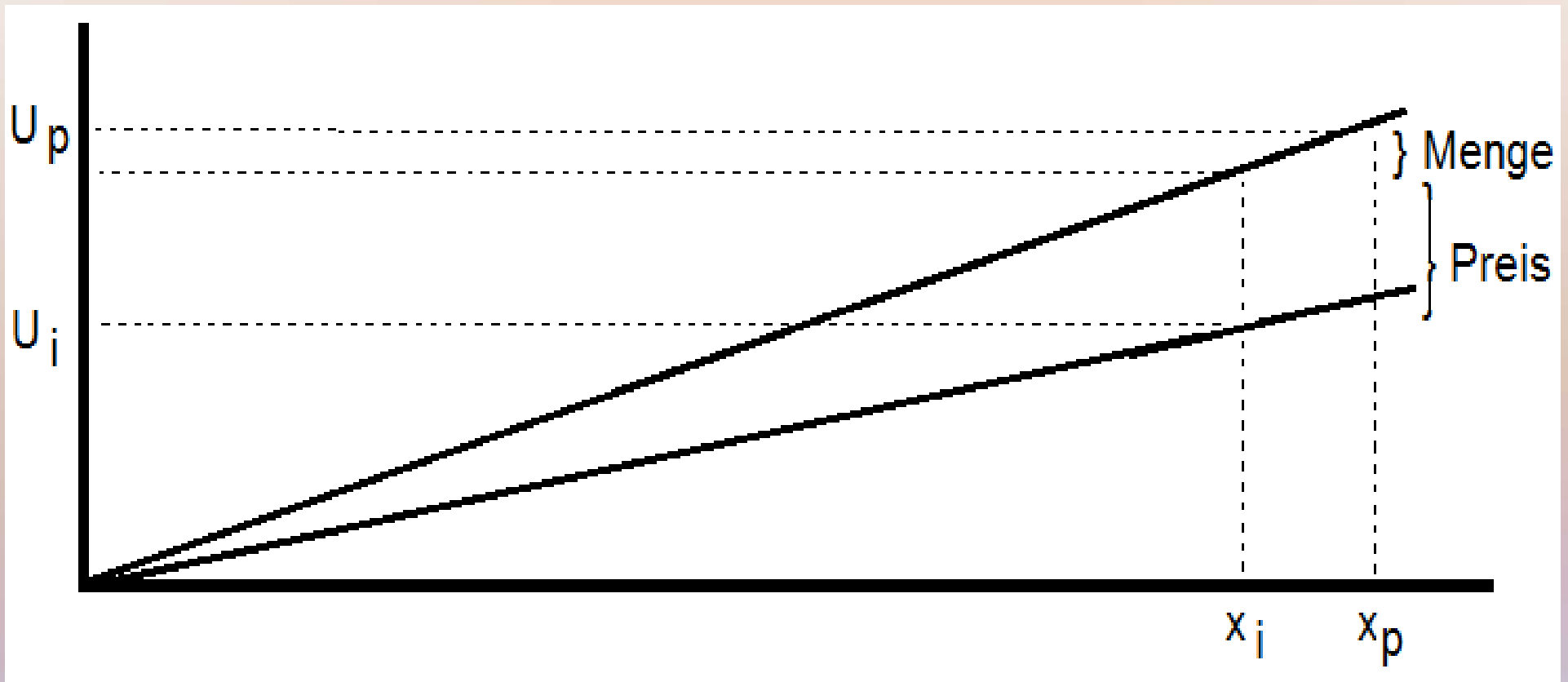
- ggf. auch Zentralisierung der Personalkostenverantwortung (Personalplanung) und der Abschreibungen (Investitionsplanung)
=> Management-Frage

Activity Report (nur Umsatz)



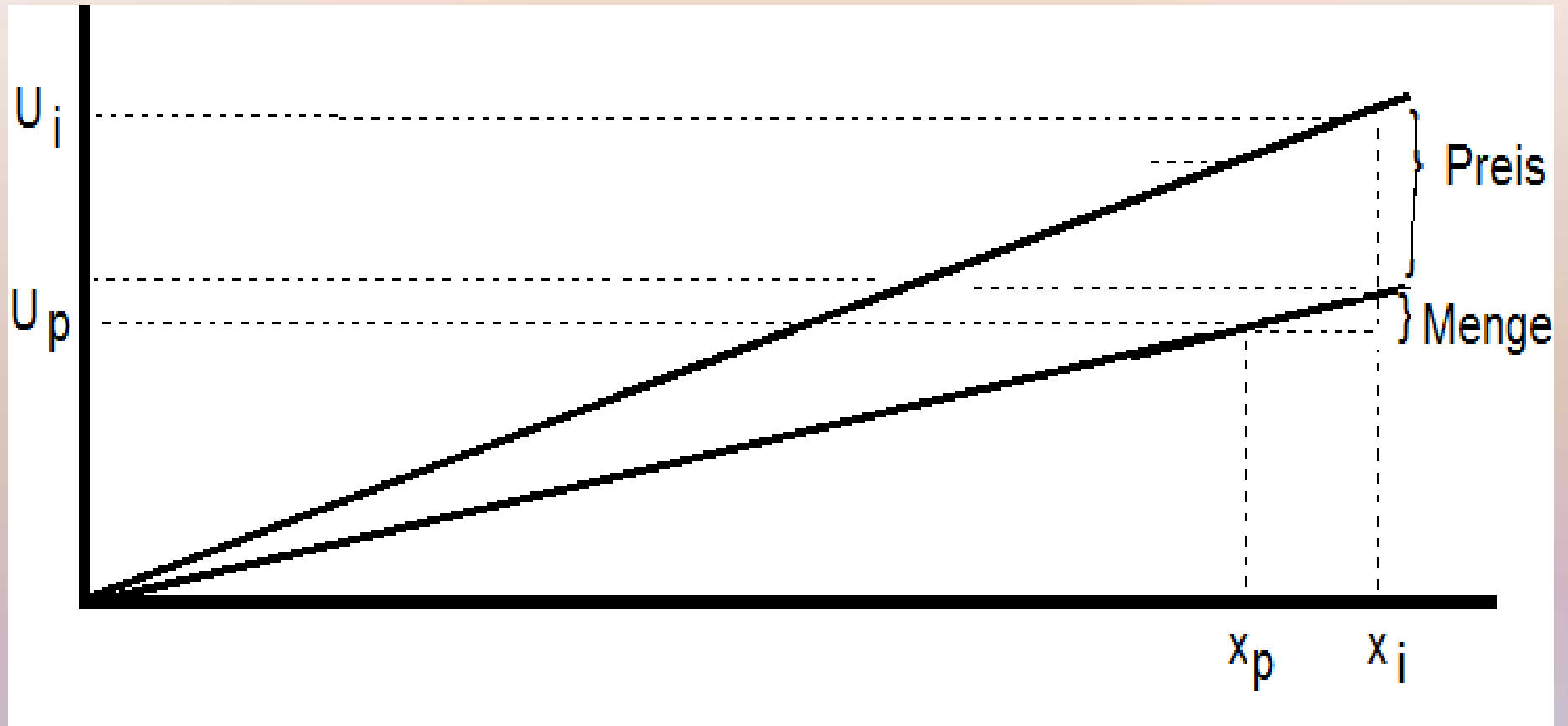
Beispiel: rückläufiger Absatz sollte mit Preissenkungen erhöht werden – mißlungen!

Activity Report (nur Umsatz)



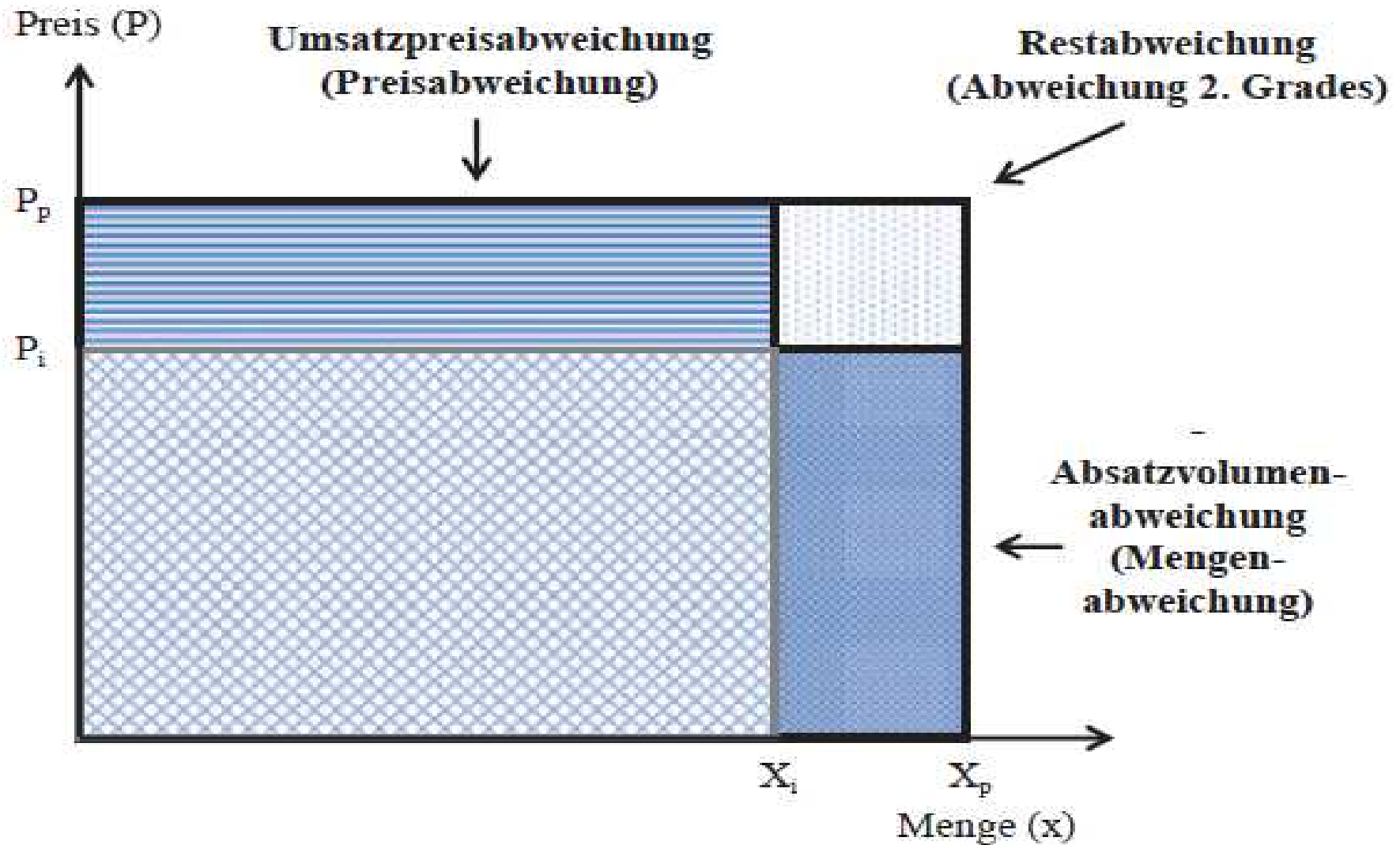
Abweichung soll auf Absatzrückgang und falsche Preispolitik zerlegt werden.

Activity Report (nur Umsatz)



So wäre es umgekehrt

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
 $x_i \cdot p_p$

- Bar-VKP-Umsatz
 $x_i \cdot p_i$

Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

- Standard-Umsatz
 $x_i \cdot p_p$

- Bar-VKP-Umsatz
 $x_i \cdot p_i$

Verkaufsmenge

- Konjunktur
- Konkurrenz

Activity Report (nur Umsatz)

Verkaufspreis

- Listenpreis
- Rabatte

- Standard-Umsatz
 $x_i \cdot p_p$

- Bar-VKP-Umsatz
 $x_i \cdot p_i$

Verkaufsmenge

- Konjunktur
- Konkurrenz

- Vorjahresumsatz ·
(1 + Marktentwicklung)

- mit Standard-Umsatz
vergleichen

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:

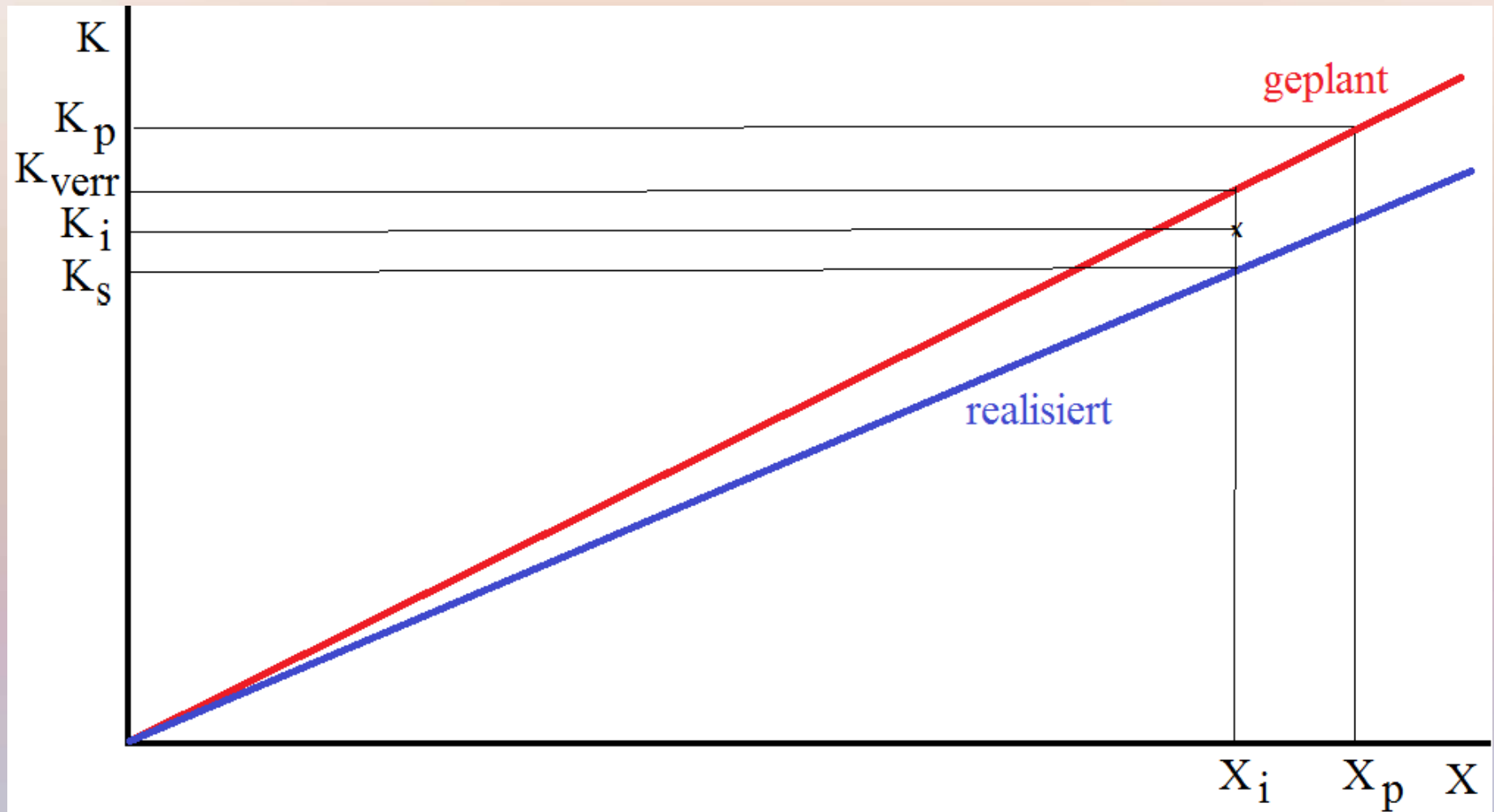
- Lerneffekte
 - „Spardosen“
- mehr:
- Stress
 - Nachlässigkeit

Mengenabweich. bei variablen Kosten



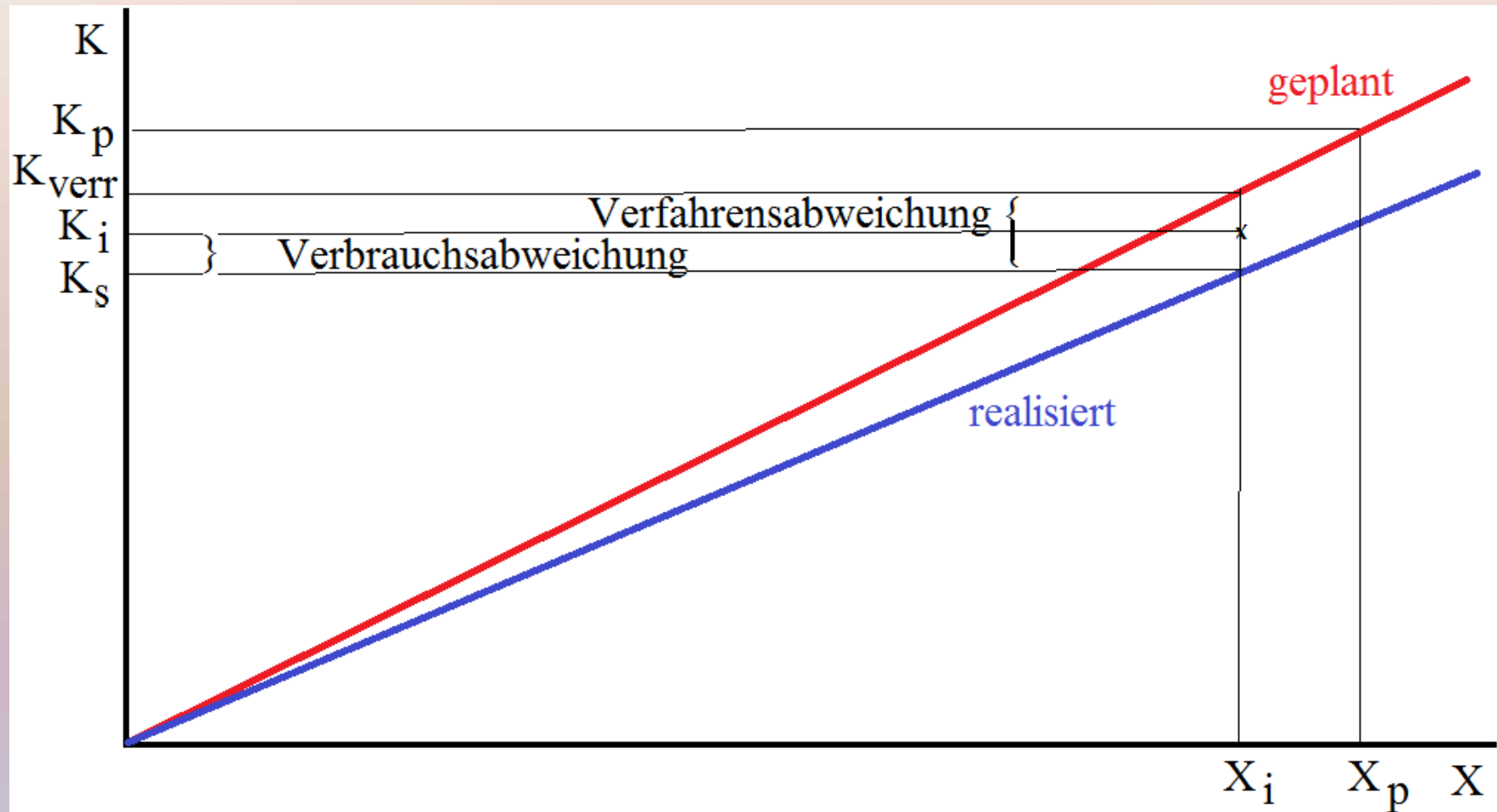
preisbereinigte Istkosten sind unterstellt

Mengenabweich. bei variablen Kosten



preisbereinigte Istkosten sind unterstellt

Mengenabweich. bei variablen Kosten



preisbereinigte Istkosten sind unterstellt

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)

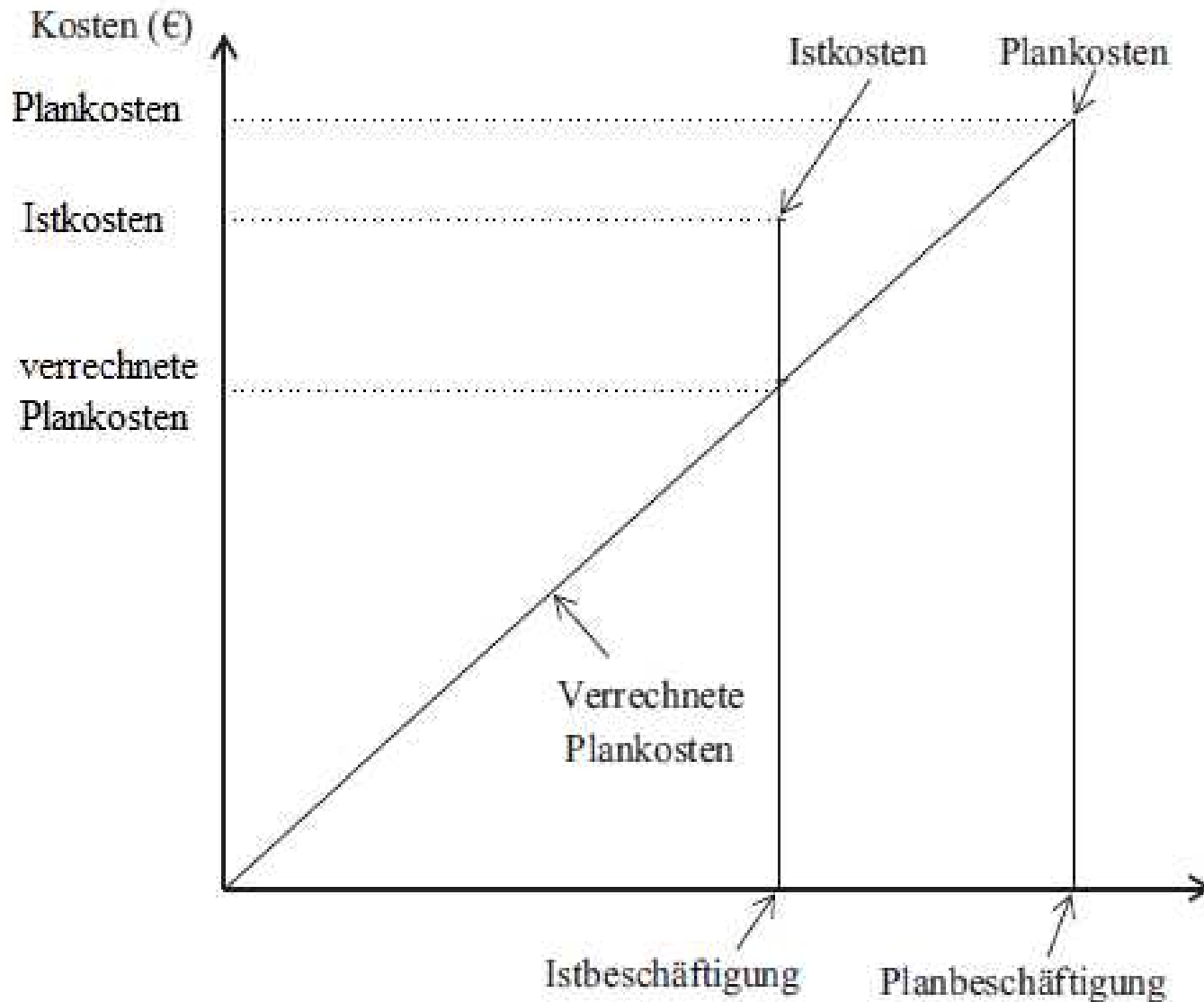
starre Plankostenrechnung

- Kostenstellen mit ausschließlich fixen Kosten

Ursachen für Soll-Ist-Abweichungen

- Preisabweichungen (Istpreis nicht Planpreis)
- Verfahrensabweichung
- Verbrauchsabweichung

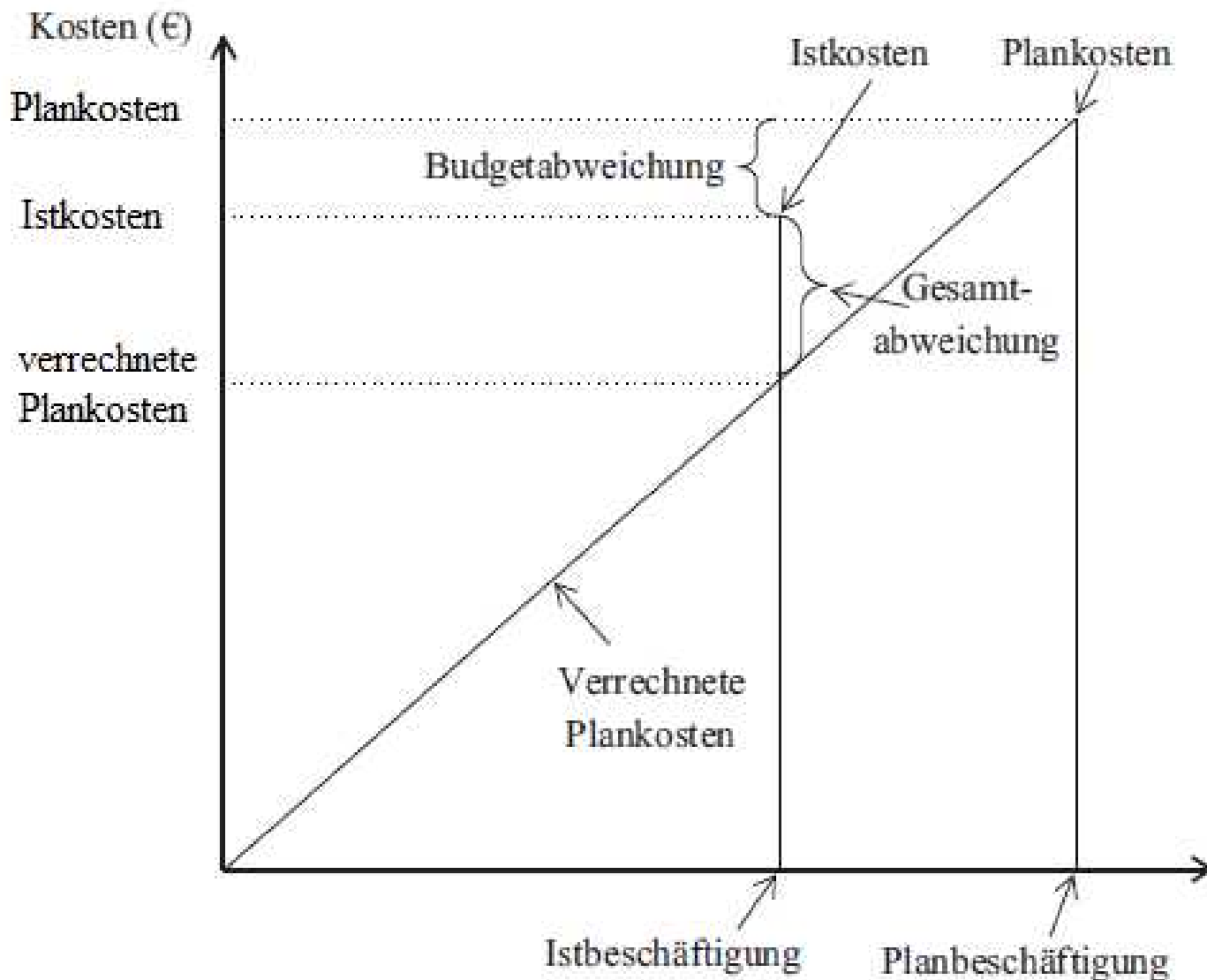
Starre Plankostenrechnung



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

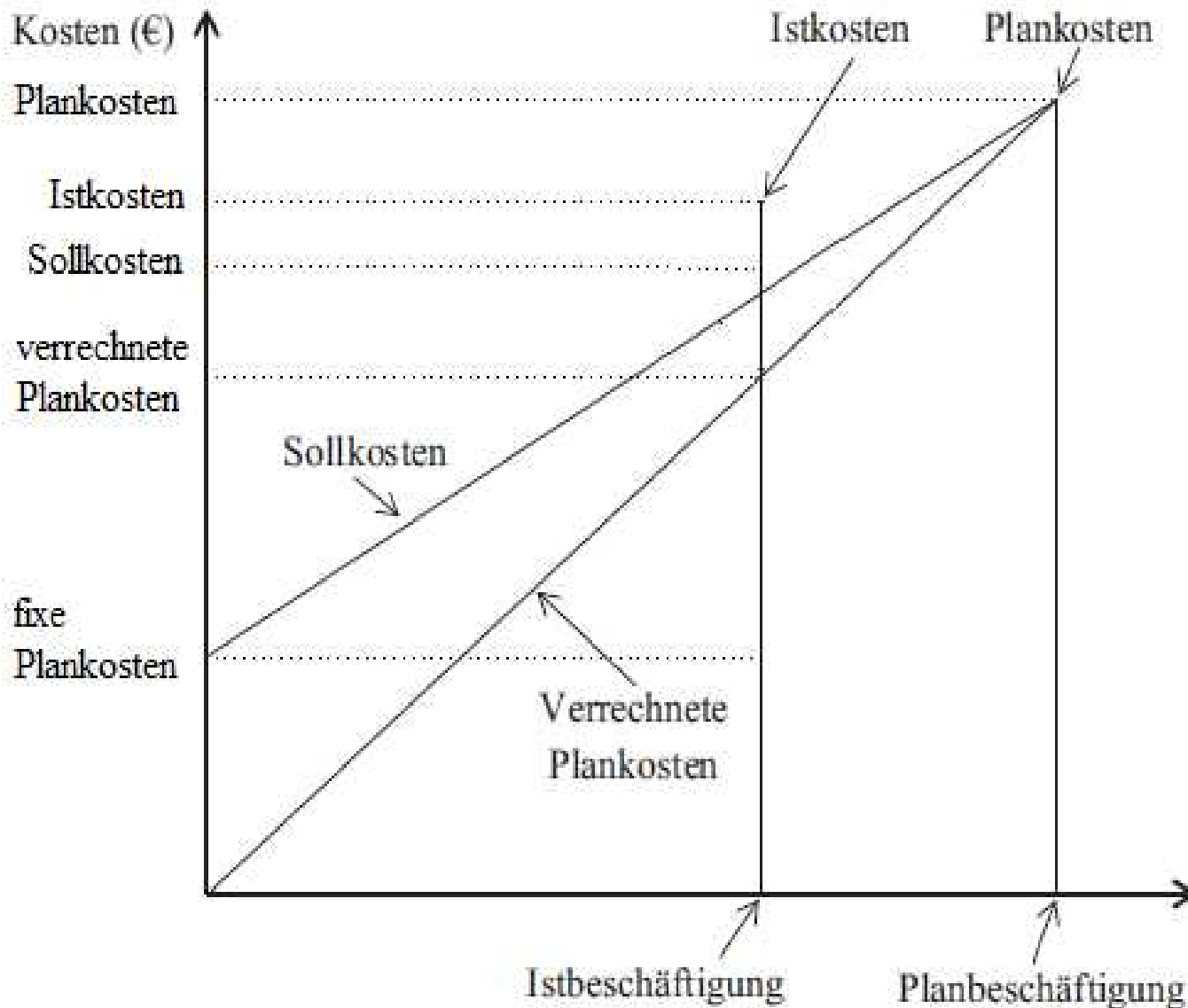
- Erweiterung der starren Plankostenrechnung
- variable + fixe Kosten
- individuelle Bezugsgrößen (muss nicht mit Absatz zusammenhängen)

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

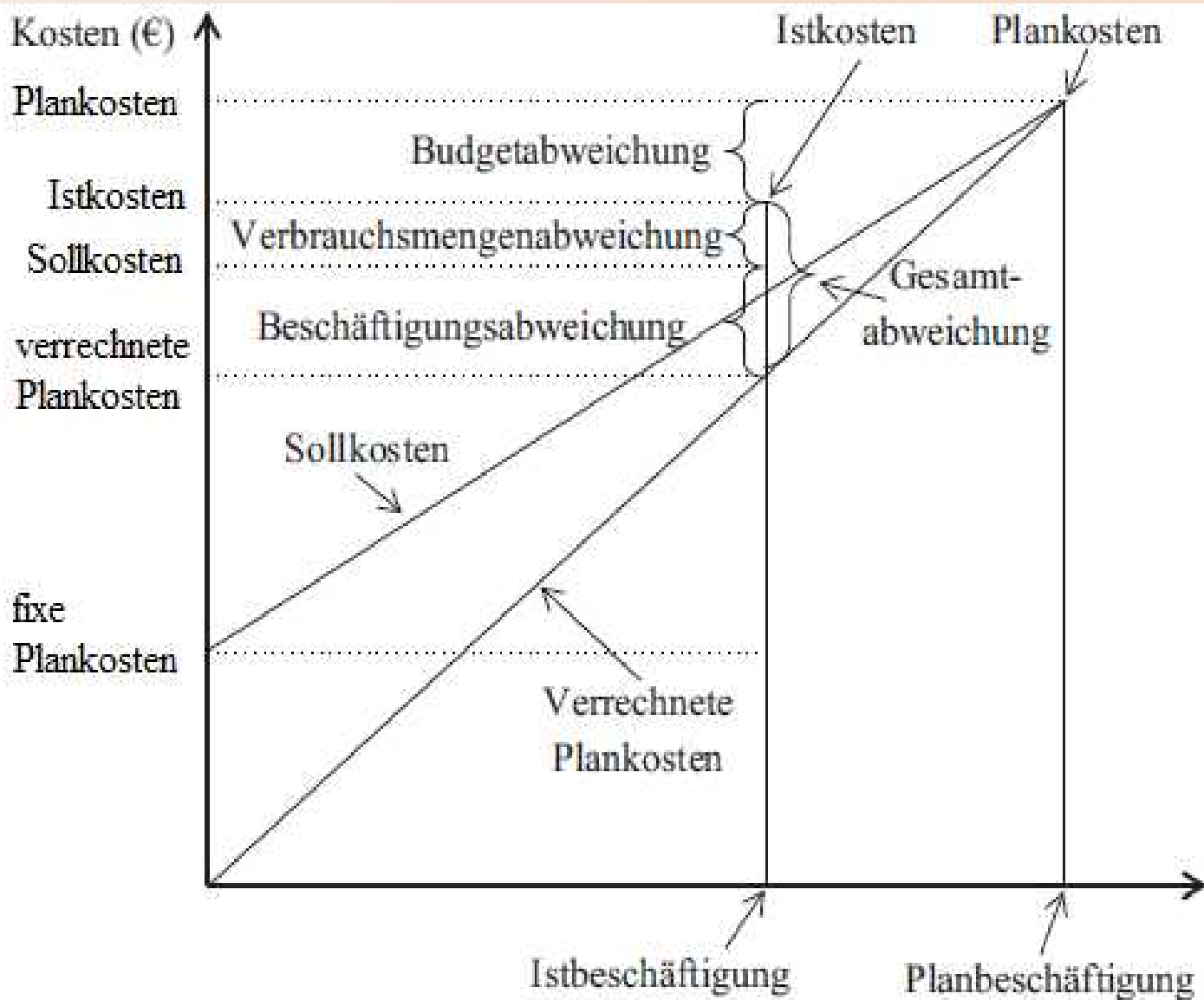
Flexible Plankostenrechnung



nach Horch,
S. 184

Preisab-
weichung
vorab, also
Istkosten
sind
Standard-
kosten

Flexible Plankostenrechnung



nach Horch,
S. 184

Preisab-
weichung
vorab, also
Istkosten
sind
Standard-
kosten

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

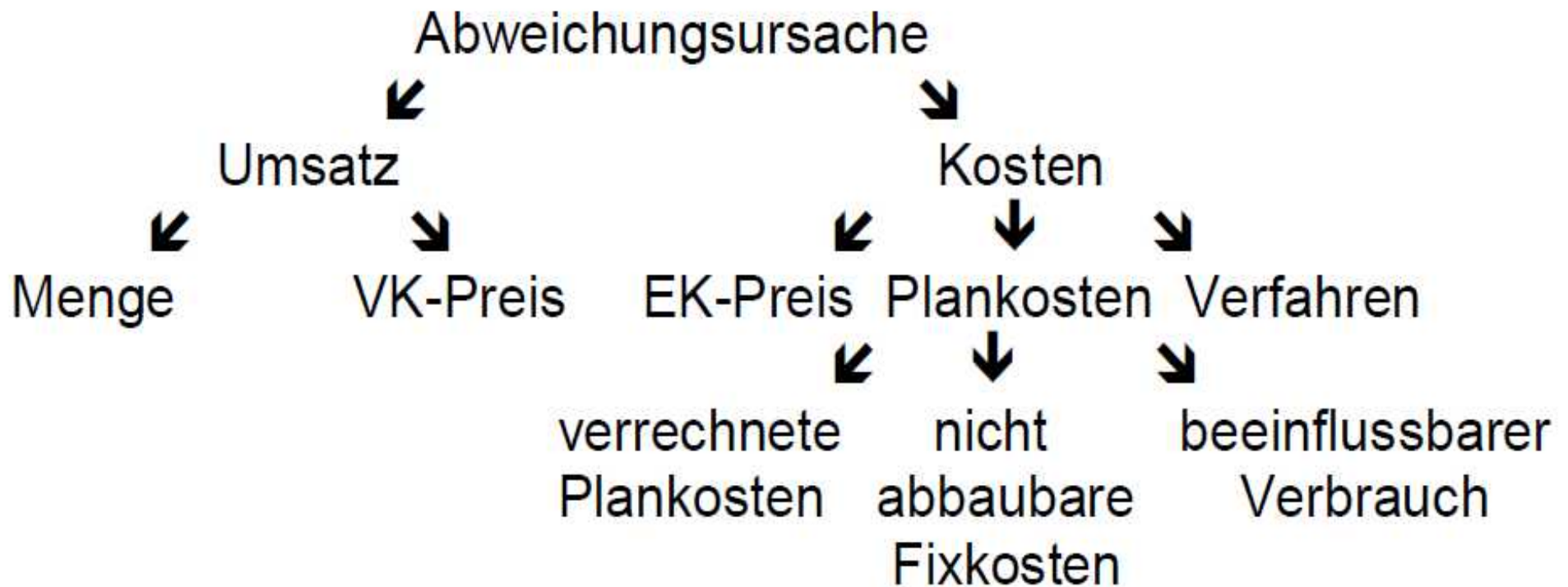
- Ziele: Kostenkontrolle + Kalkulation
- Abweichungsanalyse = Ursachen isolieren
- Plankalkulation => realistisch, auch bei abweichenden Auslastungsgraden
- hohe Kostentransparenz
- individuelle Einschätzung der Kostenstellen

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:



Berechnung der Abweichungen

Mengenabweichung Umsatz

$$= X_{\text{Verkauf-Ist}} \cdot P_{\text{Verkauf-Plan}} - X_{\text{Verkauf-Plan}} \cdot P_{\text{Verkauf-Plan}}$$

Preisabweichung Umsatz

$$= X_{\text{Verkauf-Ist}} \cdot P_{\text{Verkauf-Ist}} - X_{\text{Verkauf-Ist}} \cdot P_{\text{Verkauf-Plan}}$$

Preisabweichung Kosten

$$= \Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Plan}}) - \Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Ist}})$$

Verfahrensabweichung

$$= \Sigma (X_{\text{Plan-1}} \cdot P_{\text{Plan}}) - \Sigma (X_{\text{Plan-2}} \cdot P_{\text{Plan}})$$

Berechnung der Abweichungen

Mengenabweichung Umsatz

$$= X_{\text{Verkauf-Ist}} \cdot P_{\text{Verkauf-Plan}} - X_{\text{Verkauf-Plan}} \cdot P_{\text{Verkauf-Plan}}$$

Preisabweichung Umsatz

$$= X_{\text{Verkauf-Ist}} \cdot P_{\text{Verkauf-Ist}} - X_{\text{Verkauf-Ist}} \cdot P_{\text{Verkauf-Plan}}$$

Preisabweichung Kosten = $\Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Plan}}) - \Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Ist}})$

Verfahrensabweichung = $\Sigma (X_{\text{Plan-1}} \cdot P_{\text{Plan}}) - \Sigma (X_{\text{Plan-2}} \cdot P_{\text{Plan}})$

Standardkosten = $K_{\text{Stand.}} = \Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Plan}})$

Plankosten = $K_{\text{Plan}} = \Sigma (X_{\text{Plan-2}} \cdot P_{\text{Plan}})$

verrechnete Plankosten = $K_{\text{verr}} = K_{\text{Plan}} : B_{\text{Plan}} \cdot B_{\text{Ist}}$

Sollkosten = $K_{\text{Soll}} = K_{\text{fix-Plan}} + K_{\text{var.-Plan}} : B_{\text{Plan}} \cdot B_{\text{Ist}}$

B = Beschäftigung K = Kosten P = Preis X = Menge

Berechnung der Abweichungen

$$\text{Standardkosten} = K_{\text{Stand.}} = \Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Plan}})$$

$$\text{Plankosten} = K_{\text{Plan}} = \Sigma (X_{\text{Plan-2}} \cdot P_{\text{Plan}})$$

$$\text{verrechnete Plankosten} = K_{\text{verr}} = K_{\text{Plan}} : B_{\text{Plan}} \cdot B_{\text{Ist}}$$

$$\text{Sollkosten} = K_{\text{Soll}} = K_{\text{fix-Plan}} + K_{\text{var.-Plan}} : B_{\text{Plan}} \cdot B_{\text{Ist}}$$

B = Beschäftigung K = Kosten P = Preis X = Menge

Verrechnungsabweichung

Beschäftigungsabweichung

Verbrauchsabweichung

Berechnung der Abweichungen

$$\text{Standardkosten} = K_{\text{Stand.}} = \Sigma (X_{\text{Ist}} \cdot P_{\text{Plan}})$$

$$\text{Plankosten} = K_{\text{Plan}} = \Sigma (X_{\text{Plan-2}} \cdot P_{\text{Plan}})$$

$$\text{verrechnete Plankosten} = K_{\text{verr}} = K_{\text{Plan}} : B_{\text{Plan}} \cdot B_{\text{Ist}}$$

$$\text{Sollkosten} = K_{\text{Soll}} = K_{\text{fix-Plan}} + K_{\text{var.-Plan}} : B_{\text{Plan}} \cdot B_{\text{Ist}}$$

B = Beschäftigung K = Kosten P = Preis X = Menge

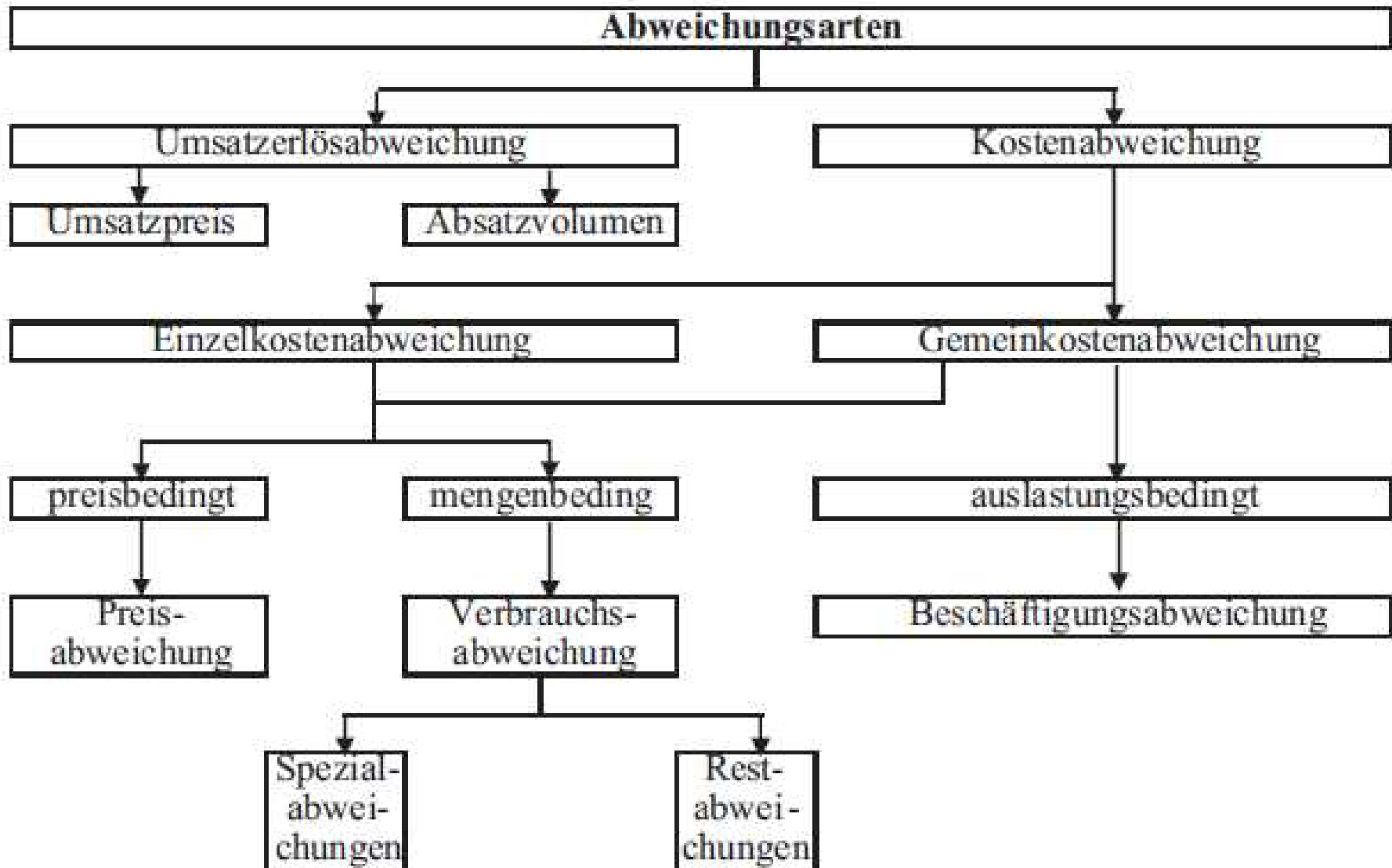
$$\text{Verrechnungsabweichung} = K_{\text{Plan}} - K_{\text{verr}} \quad \text{Summe} =$$

$$\text{Beschäftigungsabweichung} = K_{\text{verr}} - K_{\text{Soll}} \quad \text{Budgetabweichung}$$

$$\text{Verbrauchsabweichung} = K_{\text{Soll}} - K_{\text{stand.}} \quad \text{nach Horch}$$

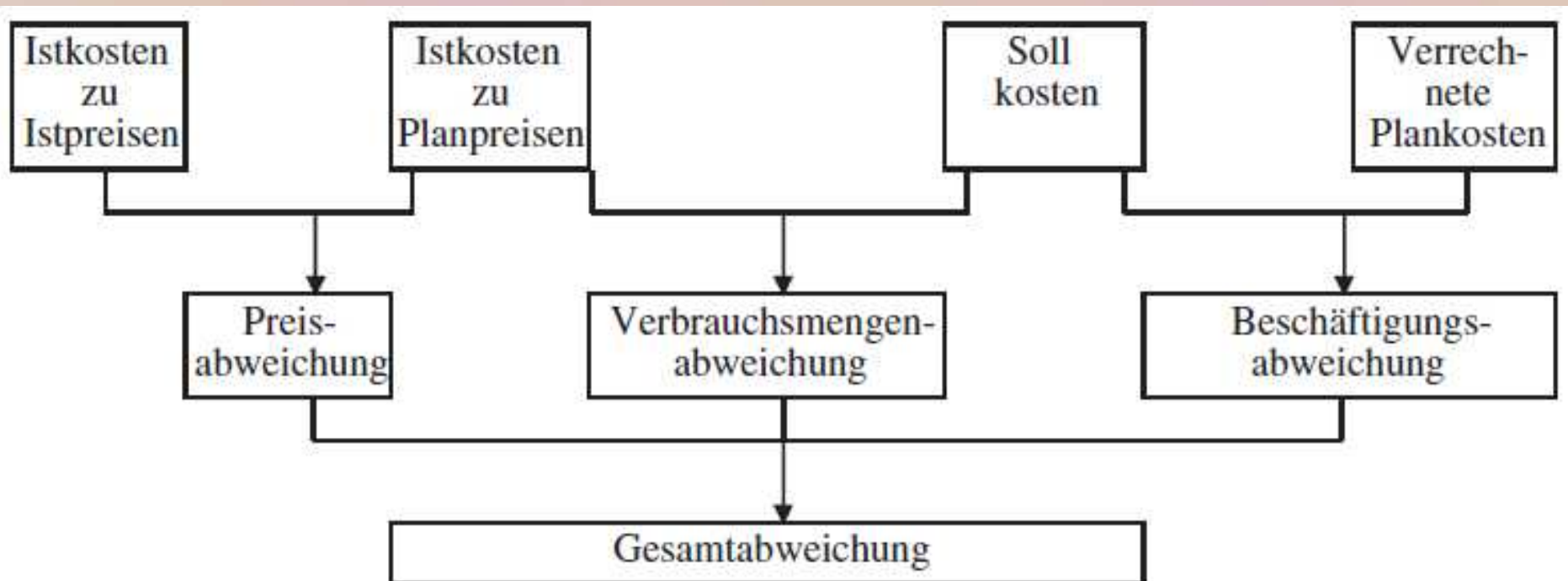
(vgl. W. Müller, Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung, 2. Aufl., Aachen 2004, S. 132)

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