

Seneca Business Software GmbH



# Seneca Controlling

---

## Kostenrechnung



## Die Kostenrechnung

### Herausforderungen für das Unternehmen

Gemeinkosten stellen das Controlling seit jeher vor eine große Herausforderung. Die landläufig als „eh da“ bezeichneten Aufwendungen, die nur in zweiter oder dritter Linie den Kostenträgern (Artikel, Kunden, Projekte etc.) zuzuordnen sind, sorgen auch unter Experten immer noch für rege Diskussionen.

Deren grundsätzliche Bedeutung ist dabei unzweifelhaft. Um die Profitabilität einzelner Produkte, Artikelgruppen, Kunden und Geschäftsbereiche zu untersuchen, müssen - neben den Erlösen und direkten Kosten - auch die durch sie im Unternehmen verursachten indirekten Kosten berücksichtigt werden.

Die Diskussion entzündet sich folgerichtig an der Frage, die Verursacher der Kosten (Kostentreiber) als Bezugsgröße zur Kostenverrechnung in Unternehmen zu identifizieren. Hier wird oftmals der Konflikt zwischen „akademischer“ Genauigkeit und praktischer Handhabbarkeit sichtbar.

### Machen die im Haus vorhandenen Systeme das mit?

Eng mit der obigen Diskussion verknüpft ist die Fragestellung, ob diese Kostentreiber im Unternehmen überhaupt quantifiziert werden und die entsprechenden Daten dem Controlling zuverlässig und in der geforderten Qualität zur Verfügung gestellt werden können.

Diese betriebswirtschaftlichen und systemischen Anforderungen stellen viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Eine Kostenrechnung wird folglich meist nicht konsequent durchgeführt. Erfolgt sie doch, wird sie aufgrund des damit verbundenen Aufwandes nur selten bezüglich der Verrechnungssätze aktualisiert. So stützt man sich hier auf historische Daten, die nur bedingt den aktuellen Stand des Unternehmens wiedergeben.

#### *Kostenrechnung managed by Seneca*

Wie bewältigt **Seneca** als **Controlling Lösung** die Aufgabe der Datenerfassung der Kostentreiber und adaptiert ggf. darüber hinaus die jeweiligen Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen?

Durch die Anbindung an verschiedenste IT-Systeme und den automatischen Zugriff auf controllingrelevante Daten – auch aus den operativen Prozessen des Unternehmens. Somit lässt sich durch eine verursachergerechte, realitätsnahe Zuordnung der Kosten eine ganz neue Qualität in der Analyse von Kostenstrukturen erreichen - alles mit einem noch nie dagewesen Komfort für den Nutzer.



## Aspekte verursachergerechter Verteilung von Gemeinkosten

Gemeinkosten zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich einem Kostenträger nicht eindeutig zurechnen lassen. Aus dieser Eigenschaft folgt, dass jede Zuordnung dieser Kosten auf Kostenträger oder übergeordnete Kosten in gewisser Weise ein Behelf sein muss, mit dem Bestreben, den Wirkungszusammenhang möglichst realistisch abzubilden.

**Beispiel:** Nehmen wir an, dass es im Unternehmen eine Verwaltungsabteilung gibt, die hauptsächlich die Verwaltung der Mitarbeiter zur Aufgabe hat. Es liegt nahe, hier einen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzahl des Unternehmens und den Kosten der Verwaltung anzunehmen. Die Kosten der Verwaltung sollen nun auf die Kostenstellen verteilt werden, welche die entsprechenden Mitarbeiter beschäftigen.

Kostenstelle	Aufwand	Lohn- & Gehaltskosten	Wertorientierter Schlüssel	Mitarbeiter	Mengenorientierter Schlüssel
Verwaltung	€ 25.000				
Produktion	↳	€ 70.000 =	70 %	20 =	80%
Vertrieb	↳	€ 30.000 =	30%	5 =	20%

Nun bieten sich drei Ansätze, die Kosten der Verwaltung auf die Fertigung und den Vertrieb zu verteilen:

1. **Pauschaler Schlüssel:** 60% auf Fertigung und 40% Vertrieb. Diese Werte können in der Vergangenheit einmal ermittelt oder über den Daumen geschätzt worden sein.
2. **Wertorientierter Schlüssel:** Hier werden die Verwaltungskosten entsprechend der Lohnkosten der jeweiligen Abteilung umgelegt. Diese Verteilung sorgt dafür, dass „teurere“ Mitarbeiter (in dem Fall des Vertriebs) zu einer prozentual stärkeren Belastung mit Verwaltungskosten führen.
3. **Mengenorientierter Schlüssel:** Die Verteilung erfolgt entsprechend der MA Zahlen in den Abteilungen. Diese Verteilung impliziert, dass jeder Mitarbeiter zu einem gleichen Aufwand in der Verwaltung führt.

Welcher Zuschlagssatz nun das „richtige“ Ergebnis liefert, kann an dieser Stelle nicht abschließend bewertet werden. Dies hängt maßgeblich von der Praxis im jeweiligen Unternehmen ab.



Wird für Mitarbeiter aller Abteilungen faktisch derselbe Aufwand betrieben, ist ggf. der mengenorientierte Schlüssel (3) zu bevorzugen.

Nimmt man an, dass in der Verwaltung auch Personalwerbung betrieben wird, die für „teure“ Mitarbeiter aufwändiger sei, dann wäre dafür der wertorientierte Schlüssel (2) heranzuziehen.

Sollten Informationen zu Mengen und Werten aus sonstigen Gründen dem Controlling nicht zur Verfügung stehen, ist der pauschale Schlüssel (1) in der Regel genauer als eine Verteilung „per Gießkanne“, die in dem Beispiel zu einer 50/50 Verteilung führen würde.

### **Unsere Erkenntnis hieraus**

Die Wahl der Bezugsgröße in der Kostenrechnung hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab, die betriebsindividuell unterschiedlich sein können. Oftmals spielen, neben wirtschaftlichen, auch „politische“ Faktoren hinein. Beispielsweise wenn Standortleiter an ihrem Ergebnis inklusive verrechneter Gemeinkosten gemessen werden und daher starkes Interesse daran haben, die Verteilung in Ihrem Sinne zu beeinflussen.

Ein Kostenrechnungssystem muss demzufolge „nah am Unternehmen“ aufgebaut sein, um diesen Anforderungen zu genügen. Eine hohe Flexibilität im konzeptionellen Aufbau ist nötig, um sich den unterschiedlichen Gegebenheiten anpassen zu können.

#### ***Kostenrechnung managed by Seneca***

Seneca bietet eine Plattform, auf der Strukturen jeglicher Unternehmen und Organisationen abgebildet werden können. Dabei ist größtmögliche Flexibilität hinsichtlich Umfang und Tiefe der Strukturen gegeben. Kosten-/Leistungsbeziehungen können ebenso individuell eingerichtet werden. Des Weiteren können die Strukturen jederzeit an sich verändernde Situationen angepasst werden.

### **Dynamik als praktische Herausforderung in der Kostenrechnung**

Unternehmen unterliegen einem laufenden Prozess der Veränderung. Hinsichtlich der Kostenrechnung sind insbesondere Umstrukturierungen und Änderungen interner Prozesse zu nennen. Aber auch Änderungen des Produktportfolios oder der Kundenstruktur haben Auswirkung auf die Kostenstruktur des Unternehmens.



Es liegt auf der Hand, dass ein Kostenrechnungssystem den Änderungen innerhalb des Unternehmens folgen können muss. Bei großen strukturellen Änderungen, beispielsweise Firmenübernahme, Outsourcing etc. erfolgt dies in der Regel auch. Problematisch im Sinne der Kostenrechnung sind aber die graduellen Entwicklungen. So wird beispielsweise die Fertigung bezüglich Personal langfristig aufgestockt, doch werden die pauschalen Zuschlagsätze nicht regelmäßig angepasst. So ignoriert man die tatsächliche Kostenentwicklung, da beispielsweise die Schlüsselung der Verwaltungskosten nicht entsprechend der veränderten Personalsituation angepasst wird.

Die Lösung dafür ist ebenfalls die Definition von Kostentreibern, die diese Veränderungsprozesse (im Beispiel bezüglich der Personalzahl) abbilden. Werden diese Daten monatlich aus einem Vorsystem importiert (Bsp. Personalwirtschaftssystem), folgen die daraus ermittelten Verteilungsschlüssel automatisch der veränderten Kostenstruktur. Die Darstellung der Gemeinkostenverteilung bleibt somit verursachergerecht.

### *Kostenrechnung managed by Seneca*

Über die direkte Verknüpfung mit den Datenquellen (siehe systemische Implementierung) entgeht dem **Seneca Controlling** in der Kostenrechnung keine Veränderung der Kostentreiber. Da diese direkt in die Ermittlung der Verrechnungsschlüssel eingebunden sind, repräsentiert die **Seneca Kostenrechnung** stets den aktuellsten Stand.

### **Systemische Implementierung**

Traditionell basiert die Kostenrechnung ausschließlich auf Daten aus der Finanzbuchhaltung. Die Buchhaltung liefert dabei die wichtigsten Informationen bezüglich des gesamten operativen Kostenblocks, inklusive direkt gebuchter Einzelkosten.

Bezüglich der Ermittlung von Bezugsgrößen der Kostentreiber ist man damit ausschließlich auf finanzielle Bezugsgrößen angewiesen. Meist lassen sich in auf Buchungssystemen basierenden Kostenrechnungslösungen auch manuelle Verteilungsschlüssel vorgeben. Diese müssen jedoch extern ermittelt und bei jedem Verrechnungslauf neu in das System eingegeben werden.



Die Möglichkeit, integriert auf operative Größen der Leistungserbringung zurückzugreifen (Zeiten, Stückzahlen, etc.) und daraus direkt Verrechnungssätze abzuleiten, würde den Prozess der Kostenrechnung deutlich effizienter gestalten.

### ***Kostenrechnung managed by Seneca***

Seneca bietet die Möglichkeit, flexibel eine Vielzahl an Vorsystemen anzubinden (ERP, Personalwirtschaft, Logistiksysteme etc.). So hat der Nutzer die Möglichkeit, das gesamte Spektrum an verfügbaren Daten zur Ermittlung plausibler Verrechnungssätze zu nutzen.

Da der Datenimport mit Seneca sowohl aus den operativen Systemen, als auch aus der Buchhaltung automatisiert erfolgt, stehen alle relevanten Informationen jederzeit zur Verfügung.

Somit können Buchungen, die rückwirkend in der Buchhaltung erfolgt sind, auch nachträglich automatisch nachgezogen werden.

In Seneca werden Bezüge zwischen Kostenstellen systemintegriert abgebildet. Das heißt, dass die Kostenverrechnung sofort erfolgt, wenn Buchhaltungsdaten und Kostentreiberdaten importiert sind. Es sind keine separaten Buchungen nötig – Es ist Kostenrechnung in Echtzeit!

## **Besonderheiten in der Kostenstellen Rechnung**

### **Mehrstufigkeit**

In der Kostenstellenrechnung werden Kostenstellen grundsätzlich gegliedert. Klassisch ist eine Aufteilung in Hauptkostenstellen, in denen der Prozess der Wertschöpfung stattfindet, und Hilfskostenstellen, die Ihre Leistungen direkt an die Hauptkostenstellen erbringen. Meist werden diese noch um Vorkostenstellen ergänzt. Diese sind am weitesten vom Wertschöpfungsprozess entfernt.

Hauptkostenstelle	Vertrieb
Hilfskostenstelle	Verwaltung
Vorkostenstelle	IT



Die Frage, wie viele Stufen eine Kostenstellenrechnung enthalten soll, ist von den Anforderungen des Unternehmens abhängig. Dabei spielt insbesondere die Komplexität und der Umfang der internen Leistungserbringung, bzw. die Anzahl der Kostenstellen eine Rolle.

### Leistungsbezüge (parallel & Zirkel)

In der Praxis sind die Prozesse der Leistungserbringung und dementsprechend der Kostenverrechnung oft nicht eindimensional, sondern erfolgen parallel.

Um im oben genannten Beispiel zu bleiben, erbringt die IT nicht nur für die Verwaltung eine Leistung, sondern auch direkt für den Vertrieb.



Der Prozess der Kostenrechnung wird komplexer, wenn die Leistungserbringung nicht unidirektional aus den untergeordneten an die übergeordneten Kostenstellen erfolgt. In unserem Beispiel wäre dies der Fall, wenn die Verwaltung, die IT Leistungen bezieht, gleichzeitig auch die Verwaltung für die Mitarbeiter der IT übernimmt.



Dieser Zirkelbezug in der Kostenrechnung lässt sich über eine direkte Verknüpfung nicht lösen. Ein Kostenrechnungssystem muss sich hier über iterative Rechenschritte dem Ergebnis hinreichend genau annähern. Das kann grundsätzlich über eine definierte Anzahl der Iterationsschritte oder die Genauigkeit in Bezug auf Nachkommastellen erfolgen.

### Besonderheiten in der Kostenträger Rechnung

#### Mehrdimensionalität

Traditionell umfasst die Kostenträgerrechnung Artikel oder Projekte, auf die Kosten gebucht und verrechnet werden. Allerdings ist es grundsätzlich auch möglich, Kunden als Kostenträger, insbesondere für Vertriebs- und Marketingkosten zu definieren.

Betrachtet man die Möglichkeit, Kosten sowohl einem Kunden, als auch einem Artikel zu zuordnen, erhält man eine zweidimensionale Matrix, die sich noch weiter in Kunden- bzw. Artikelgruppen gliedern kann.



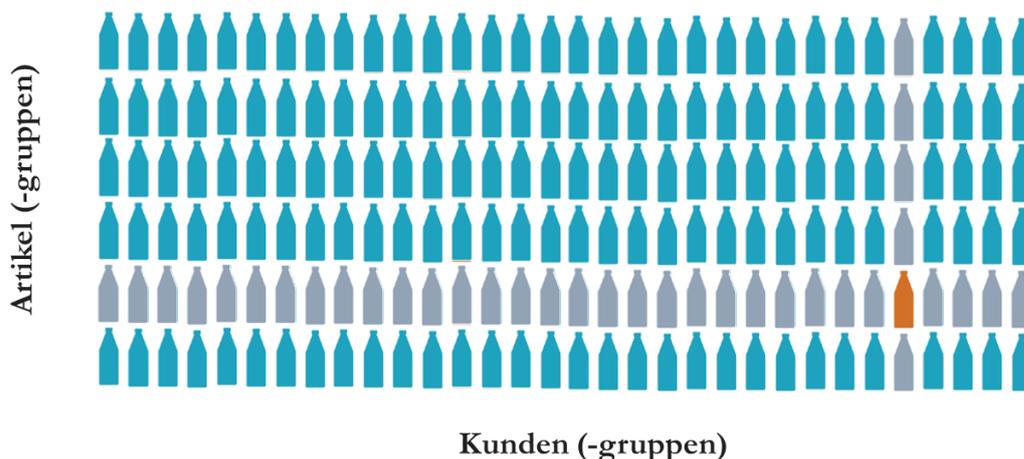
In Abhängigkeit davon, wie viele Attribute bei einer Buchung mitgegeben werden, können so beliebige Kunde-/Artikel Kombinationen gebucht werden.

Dies stellt insofern eine Herausforderung dar, als dass eine mehrdimensionale Betrachtung auch eine mehrdimensionale Kostenverrechnung erfordert. Von Bedeutung ist das, wenn im Sinne einer Vollkostenrechnung sämtliche Kosten aufgelöst werden. So werden alle Kosten auf die kleinste vorhandene Kunde-/Artikelkombination verteilt.

Praktisch heißt dies, dass die Kosten, die beispielsweise im Marketing eines Produktes anfallen, über die Kunde-/Artikelkombination, ebenso auch anteilmäßig den Kunden zugerechnet werden, die diesen Artikel bezogen haben.

Im Gegenzug können die Kosten eines Marketingevents in einer bestimmten Vertriebsregion, über alle dort ansässigen Kunden bis auf die jeweils von ihnen bezogenen Produkte herunter kaskadiert werden.

Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Auswertungen aus jeder denkbaren Sichtweise aufzusetzen. Da Kostenträger in der Regel auch Erlöse tragen, ist somit eine Erfolgsrechnung für jede Dimension möglich, die jeweils in Summe zum operativen Unternehmensergebnis führt (Kunden(-gruppen), Artikel(-gruppen)).





Lässt man es bei einer Teilkostenrechnung bewenden, ist die komplette Auflösung der Kosten auf der kleinsten Ebene nicht erforderlich. Hier können die verschiedenen Stufen im Sinne einer Deckungsbeitragsrechnung abgebildet werden. Dann ist jedoch eine Festlegung der Hierarchie der Dimensionen zu erstellen, wobei unterschiedliche Hierarchieanordnungen systemisch parallel abgebildet werden müssen.

### **Vereinigung von Teil- und Vollkostenrechnung**

Das Problem einer starren Kostenträgerrechnung, basierend auf historischen Verteilungssätzen bezüglich der Einzelkosten, lässt die Teil- und Vollkostenrechnung als grundsätzlich verschiedene Systeme mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen parallel nebeneinander stehen.

### **Teilkostenrechnung**

Vorteil:

- Nur Kosten, die eindeutig einem Produkt- oder Geschäftsbereich zugeordnet werden können (direkte Buchungen), werden erfolgswirksam diesem Produkt / Geschäftsbereich zugeordnet. Diskussionen um interne Kostenverrechnungen werden damit im ersten Schritt vermieden.
- Ermittlung der kurzfristigen Profitabilität von Produkten ist möglich (wichtig bei Preisaktionen)

Nachteil:

- Überblick über die Gesamtprofitabilität einzelner Produkte und Geschäftsbereiche ist nicht möglich. Um in der Gesamtsicht zu einem positiven operativen Ergebnis zu kommen, müssen Zieldeckungsbeiträge definiert werden, die zur Deckung der Gemeinkosten dienen. Diese Definition ist dann wiederum Gegenstand unternehmensinterner Diskussionen.

### **Vollkostenrechnung**

Vorteil:

- Alle operativen Kosten werden auf die Kosten- bzw. Erlösträger verteilt. Die Profitabilität einzelner Produkte lässt sich damit über den gesamten Wertschöpfungsprozess nachweisen
- Aussagen über die langfristige Profitabilität der Produkte und des Unternehmens sind möglich

Nachteil:

- Verrechnungssätze sind direkt von der geplanten Auslastung abhängig. Wird die geplante Auslastung unterschritten, werden zu wenige Gemeinkosten auf die Pro-



dukte verrechnet (= die Produkte sind zu billig). Wird die geplante Auslastung dagegen überschritten, werden mehr Gemeinkosten auf die Produkte verrechnet, als tatsächlich anfallen (= die Produkte sind zu teuer).

Die Erkenntnis aus dieser Betrachtung ist, dass ein Kostenrechnungssystem grundsätzlich die Möglichkeit bieten muss, die gesamten Kosten eines Unternehmens zu verrechnen. Wünschenswert wäre jedoch ein System, dass sich flexibel an die Auslastungsschwankungen im Unternehmen anpasst und so die Selbstkosten auf IST, PLAN und SOLL Ebene zu aktuellen Bedingungen ausgibt.

Über einen stufenförmigen Aufbau können dann Einzel- und Gemeinkosten für Artikel und Geschäftsbereiche separat ausgewiesen werden, so dass sowohl eine Auswertung nach Teil-, als auch nach Vollkosten möglich ist.

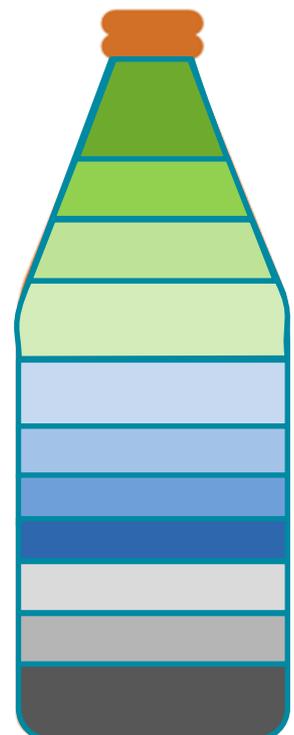
## ***Kostenrechnung managed by Seneca - Das Aphrodisiakum für Controller***

**Sie können wie nie zuvor – Sie wollen wie nie zuvor!**

Die Kostenrechnung ist grundsätzlich ein Instrument des mittelfristigen Controllings. In der Vergangenheit sorgte nicht zuletzt der recht hohe Aufwand in der Datengewinnung und -Verarbeitung dafür, dass die Erstellung von Umlagerechnungen nicht kurzfristig erfolgte. Begründet wurde dies mit der Tatsache, dass die Auswertungen beispielsweise bzgl. Profitabilität des Artikelsortiments eher grundsätzlich zu untersuchen sind, bzw. dass Verrechnungen zwischen Geschäftsbereichen frühestens zu Quartalsabschlüssen benötigt werden.

**Durch den Einbezug operativer Kostentreiber rückt das Seneca Controlling die Kostenrechnung deutlich näher an die Prozesse des Unternehmens heran.**

Da die Daten durch die Seneca Kostenrechnung zeitnah und kurzfristig bereit stehen, gelangt der Controller deutlich näher an den Puls des Unternehmens. Kurzfristige Amplituden der Kosten können über die Plausibilisierung der Kostentreiber im Detail nachverfolgt werden.





**Pauschale Aussagen im Sinne von „Wir sind zu teuer, weil zu teuer“ gehören damit der Vergangenheit an.**

Das Controlling eines Unternehmens bekommt durch diese neuen Erkenntnisse viele weitere Möglichkeiten, Einfluss auf strategische Entscheidungen zu nehmen. Diese können umso besser ausgearbeitet werden, da das Thema Datengewinnung und Datenaufarbeitung mit Seneca automatisiert ist, wodurch für das Unternehmen wertvolle Kapazitäten frei werden.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.seneca-control.com](http://www.seneca-control.com)

## **Seneca Business Software GmbH**

Zweigstraße 10  
80336 München  
Tel.: 089-2429 4120



E-Mail: [info@seneca-control.com](mailto:info@seneca-control.com)

Web: [www.seneca-control.com](http://www.seneca-control.com)