

## Inhalt und Aufgaben des Kostenmanagements

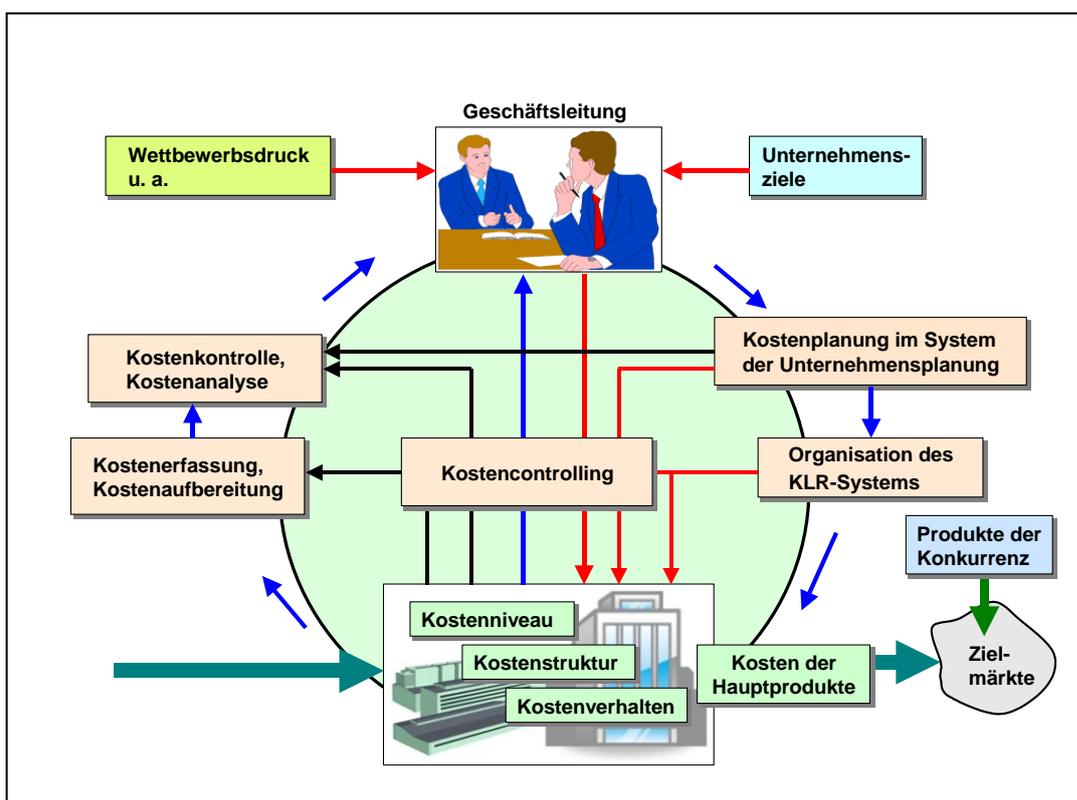
### a) Generelle Aussagen

Angesichts eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks auf den Zielmärkten sehen sich viele Unternehmen vor die Aufgabe gestellt, die im Geschäftsbetrieb verursachten *Kosten* zu senken, um auch in schwieriger werdenden Zeiten Gewinne zu erzielen, die für den Fortbestand des Unternehmens unabdingbar sind.

Dabei wird allerdings oft der Fehler gemacht, Maßnahmen der *pauschalen Kostensenkung* zu planen und umzusetzen.

Mit derartigen Maßnahmen eines *reaktiven Kostenmanagements* kann zwar ein kurzfristiger Erfolg erreicht werden, allerdings mit der Folge, dass die Entwicklung und der Aufbau wesentlicher Erfolgspotentiale für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des betreffenden Unternehmens auf der Strecke bleibt und das Unternehmen letztlich an Wettbewerbsfähigkeit verliert!

Ein *zukunftsorientiertes, proaktives Kostenmanagement* muss einen anderen Ansatz finden: Es geht darum, durch tiefgehende Analyse des gegenwärtigen Kostenniveaus, der gegenwärtigen Kostenstrukturen und des typischen Kostenverhaltens Maßnahmen abzuleiten, die darauf abzielen, *frühzeitig* die Entwicklung der Kosten zu beeinflussen und dies mit den Maßnahmen zur *Entwicklung der einzelnen Unternehmensbereiche* und der *gesamten Wertschöpfungskette* im Unternehmen zu verbinden, was im Einzelfall auch die Einbeziehung von *Lieferanten* und *Kunden* bedingen kann. Ein solches Kostenmanagement schließt die Prozesse und Aufgaben der *Kostenplanung*, der *Organisation* des KLR-Systems, die systematische *Erfassung*, *Kontrolle* und *Analyse* der *Kostenentwicklung* in Relation zur *Leistungserstellung* mit ein (siehe **Grafik**).



Unter **Kostenmanagement** ist die Gesamtheit von Konzepten und Maßnahmen zu verstehen, die in Unternehmen darauf abzielen, eine *aktive Einflussnahme* auf das gegenwärtige und künftige *Kostenniveau*, die gesamte *Kostenstruktur* und auch auf das *Kostenverhalten* auszuüben.

Kernstück des Kostenmanagements ist ein umfassendes *Kostencontrolling* im Sinne eines *proaktiven Kostenmanagements*.

Das Kostenmanagement schließt die Aufgabenbereiche

- *Kostenplanung*,
- *Organisation des KLR-Systems*,
- *Kostenerfassung und Kostenaufbereitung* sowie
- *Kostenkontrolle und Kostenanalyse*

mit ein.

**Träger des Kostenmanagements** sind nicht nur die *Führungskräfte* im Unternehmen, sondern auch *alle Mitarbeiter*, denn ein Jeder trägt mit seinen Handlungen in dieser oder jener Weise zur Kostenverursachung bzw. Kostenvermeidung bei.

## b) Kostenplanung

Die **Kostenplanung** ist im System der Unternehmensplanung ein Instrument zur *Vorausbestimmung* und *Vorgabe von Kosten* nach *Kostenarten*, *Kostenstellen* und *Kostenträgern* in Abhängigkeit von der geplanten Entwicklung der Leistung in definierten Vorschauzeiträumen (Monat, Quartal, Jahr).

Bestandteil der Kostenplanung ist auch die Ermittlung und Vorgabe von *Kostenbudgets*, *Plankostenverrechnungssätzen* für die Kalkulation von Kosten und Preisen sowie die Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung der *Wirtschaftlichkeit* und *Rentabilität* des Betriebsprozesses.

Dabei sind - in Auswertung von Kostenanalysen - auch *Frühwarnindikatoren* einzubeziehen, die zukünftige Entwicklungen von Kostenmanagementrahmenbedingungen anzeigen (z. B. Veränderung des Preisniveaus bei Beschaffungsgütern).

Durch die Absatzplanung, die Planung der Leistungserstellung (Produktionsplanung), die Personalplanung, die Beschaffungsplanung und auch die Investitionsplanung entsteht das sog. *Mengengerüst* des Planes.

Dies bedeutet, dass hier primär die *materielle Seite* des Unternehmensprozesses erfasst und im Plan abgebildet wird, denn es geht um Produkte (nach Art und Menge), um Kapazität (in Zeiteinheiten), um Personal, um Material, um konkrete Investitionsvorhaben usw.

Die materielle Seite des Planes muss aber auch im *Geldausdruck*, d. h. wertmäßig abgebildet werden, weil sonst keine Aggregation der Aufwands- und Ertragsgrößen möglich ist. Zugleich müssen die finanziellen Zahlungsströme hinsichtlich Einnahmen/Einzahlungen sowie Ausgaben/Auszahlungen erfasst und in Plänen dokumentiert werden.

Der materiellen Planung steht somit eine wertmäßige und finanzielle Planung gegenüber. Ein Kernstück der wertmäßigen Planung ist dabei die **Kostenplanung**. (siehe *Grafik*).

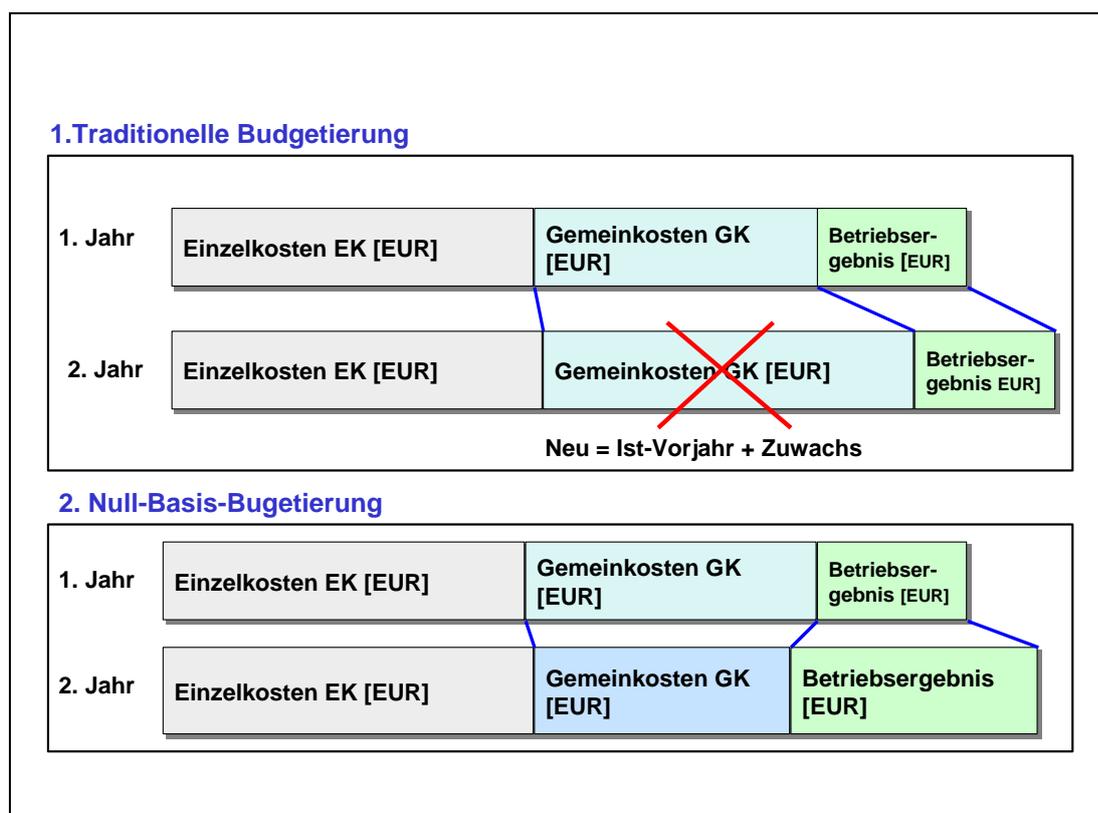


schnell zur "Aufblähung" der Budgets kommt.

Um dem zu begegnen, muss - auch gegen mögliche Widerstände der betroffenen Bereiche - ein "Schnitt" gemacht werden. Dies bedeutet:

Alles wird gewissermaßen "auf Null" gesetzt. Dies betrifft die Aufgaben, die Strukturen, die Abläufe, den Stellenplan, die sonstigen Ressourcen-Inanspruchnahmen u. a. In einem mehrstufigen Top-down-Prozess werden dann Lösungen erarbeitet, die eine Übereinstimmung zwischen Aufgaben, Strukturen und Ressourcen-Inanspruchnahme bringen und die dann für eine längere Zeitspanne (3 bis 5 Jahre) Gültigkeit haben.

Dieses Konzept wird auch mit "Null-Basis-Budgetierung" (Zero-Base-Budgeting)" bezeichnet (siehe Grafik).



#### d) Organisation des KLR-Systems, Kostensteuerung

Die Umsetzung und Implementierung von Maßnahmen des Kostenmanagements bedingt in der Regel mehr oder weniger drastische Veränderungen der bestehenden Organisation im Unternehmen, insbesondere des KLR-Systems, aber auch des Ablaufs von Leistungs- und Managementprozessen, von Produkteigenschaften u. a. m. Diese Veränderungen lösen - mit den damit verbundenen Unsicherheiten - oft Widerstände in einzelnen Fachbereichen bzw. in der Belegschaft aus. Daher ist das Kostenmanagement eng mit einem durchdachten und effektiven *Veränderungsmanagement (Change Management)* sowie mit einer offenen Kommunikationspolitik im Unternehmen zu verbinden.

Wichtige Maßnahmen der Kostensteuerung sind mit solchen Vorgehensweisen wie "*Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)*" oder mit *Wertanalysen* u. a. zu verbinden.

## e) Kostenerfassung, Kostenaufbereitung, Kostenkontrolle, Kostenanalyse

Ein wirksames Kostenmanagement kann nur auf Basis einer funktionierenden *Kosten- und Leistungsrechnung* (als Vollkosten- und Teilkostenrechnung) sowie einer effektiven *Kostenüberwachung*, *Kostenkontrolle* und *Kostenanalyse* umgesetzt werden (siehe die diesbezüglichen Darstellungen in dieser Lernsoftware).

### Weitere Instrumente des Kostenmanagements

Das Kostenmanagement kann sich auf die Nutzung verschiedener bewährter Konzepte und Instrumente stützen. Die nachstehende Tabelle gibt hierzu einen Überblick.

Beeinflussung des Kosten-niveaus, d. h. der absoluten Höhe der Kosten	Beeinflussung der Kosten-struktur, d. h. des Anteils der fixen und variablen Kosten insgesamt bzw. nach Kostenarten	Beeinflussung des Kosten-verlaufs d. h. der Kostenrea-gibilität unter dem Aspekt des Wirkens von Kostentreibern
Null-Basis-Budgetierung	Analyse und Beeinflussung der Fixkosten nach Kostenarten	Nutzung der Erfahrungskostenkurve
Zielkostenrechnung ( <i>Target Costing</i> ), Abschnitt 5.4	Prozesskostenrechnung	Zielkostenrechnung ( <i>Target Costing</i> )
Prozesskostenrechnung (Abschnitt 5.5)	Stärken-Schwächen-Analysen nach Kostenarten	Prozesskostenrechnung
Wertanalyse, Produkt-Lebenszyklus-Kostenanalyse		Mehrperiodige Kostenanalysen

Zu beachten sind hierbei folgende **Erfahrungswerte**:

In der Regel werden **70–80 %** der produktbezogenen Kosten bereits in der Phase der Produktentwicklung (durch die Produktgestaltung) bestimmt. Daher gilt dieser Bereich als Feld als mit dem höchsten Kostensenkungspotential.

Dieses Potential auszuschöpfen ist Kernanliegen des *Zielkostenmanagements (Target Costing)*.