

Inhalt und Aufgabenbereiche des Kostencontrollings

a) Generelle Aussagen zum Controlling

Controlling leitet sich aus dem englischen Terminus "to control" ab, was nicht mit "kontrollieren", sondern mit "steuern = zielgerichtet Einfluss nehmen" zu übersetzen ist.

Beim Controlling geht es somit um Aufgaben der betriebswirtschaftlich determinierten und orientierten zielgerichteten Einflussnahme auf Kostenverursachungs- und Leistungserstellungsprozesse in Unternehmen und anderen Organisationen im Sinne der Steuerung dieser Prozesse, was naturgemäß deren Überwachung und Kontrolle einschließt.

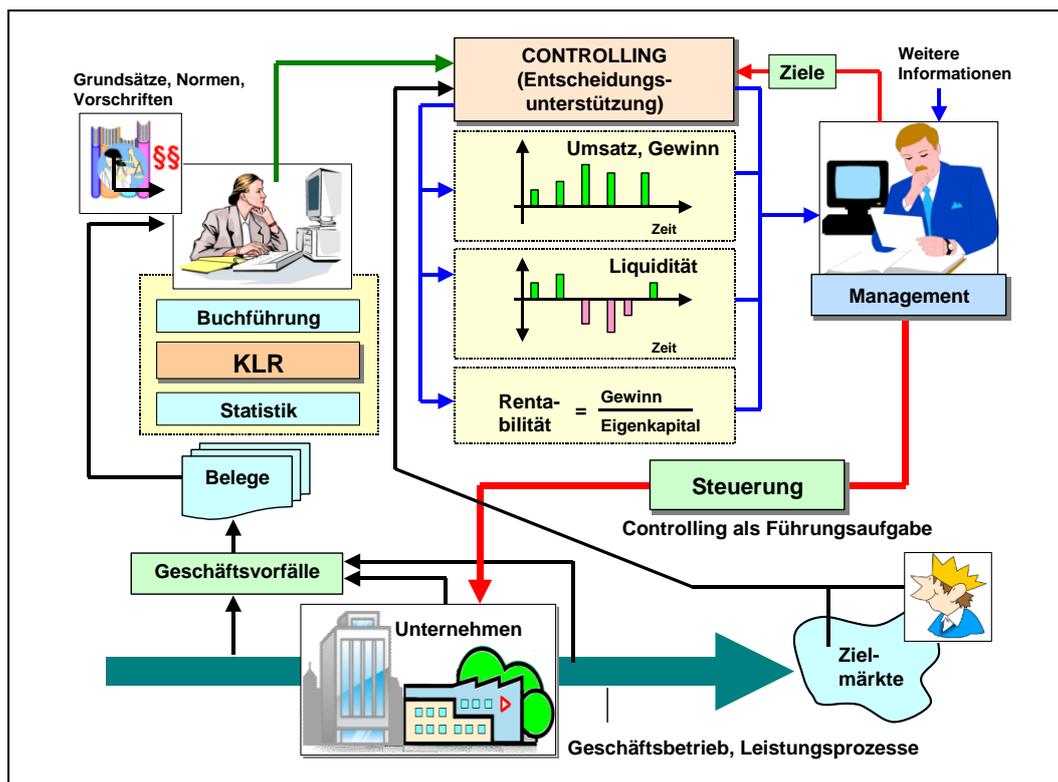
Unabdingbare Grundlage einer solchen Steuerung bilden dabei Informationen, vor allem betriebswirtschaftliche Kennzahlen.

Derartige Kennzahlen sind zum Beispiel "Deckungsbeitrag der Hauptprodukte", "Umsatzrentabilität", "Umschlagszahl des eingesetzten Kapitals", "Gewinnschwelle im Umsatzprozess" (in [ME] oder in [EUR]), "Cashflow-Rate des Umsatzes" und dgl.

Derartige Kennzahlen werden durch das Controlling in zweierlei Weise genutzt:

- als Zielvorgabe und
- als Überwachungs- und Kontrollgrößen.

Der Beitrag des Controllings zur Erweiterung und Bereicherung des klassischen Rechnungswesens besteht dabei vor allem darin, dass die Teilkostenrechnung und die damit verbundene Deckungsbeitragsrechnung sowie weitere Instrumente in das Zentrum betriebswirtschaftlicher Berechnungen bei der Planung und Steuerung der Leistungsprozesse gerückt wird (siehe Grafik).



Daraus folgt:

Unter **Controlling** ist der gesamte Prozess der *betriebswirtschaftlich* orientierten *Zielfestsetzung, Planung, Steuerung und Kontrolle* der leistungs- und finanzwirtschaftlichen Vorgänge im Geschäftsbetrieb von Unternehmen und anderen Organisationen zu verstehen..

Controlling wird von *Führungskräften* betrieben, da nur diese *Ziele setzen* und *Entscheidungen* zur Planung und Steuerung der Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich treffen.

Um jedoch ein effizientes Controlling betreiben zu können, bedarf es einer engen Zusammenarbeit von Führungskräften und *Controllern* sowie mit entsprechenden *Controllerdiensten*.

Das Hauptanliegen dieser *Controllerdienste* besteht darin, die Führungskräfte als Entscheidungsträger vor allem durch

- Aufbereitung, Einsatz und Auswertung *betriebswirtschaftlicher Kennzahlen* sowie durch
- Bereitstellung vielfältiger Planungs-, Steuerungs- und Analyse-*Instrumente*.

zu unterstützen.

Zielsetzung dabei ist, dass

- die im Unternehmen vorhandenen *Erfolgs-Potenziale* ausgeschöpft,
- die Voraussetzungen für die *Funktions- und Zukunftsfähigkeit* des Unternehmens damit *langfristig* gesichert und
- den Erfordernissen hoher *Wirtschaftlichkeit* und *Rentabilität* sowie ausreichender *Liquidität* im praktischen Handeln des Unternehmens Rechnung getragen werden.

Das Aufgabenfeld des Controllings hat dabei eine *strategische* und eine *operative* Dimension.

Die **strategische Dimension** - als Kennzeichen des *strategischen Controllings* - bezieht sich darauf, die - im Hinblick auf den Markt und die Kunden - *richtigen Aufgaben* zu bearbeiten.

Die **operative Dimension** - als Kennzeichen des *operativen Controllings* - verfolgt demgegenüber das Ziel, die ausgewählten Aufgaben *betriebswirtschaftlich richtig* zu erledigen.

b) Kostencontrolling

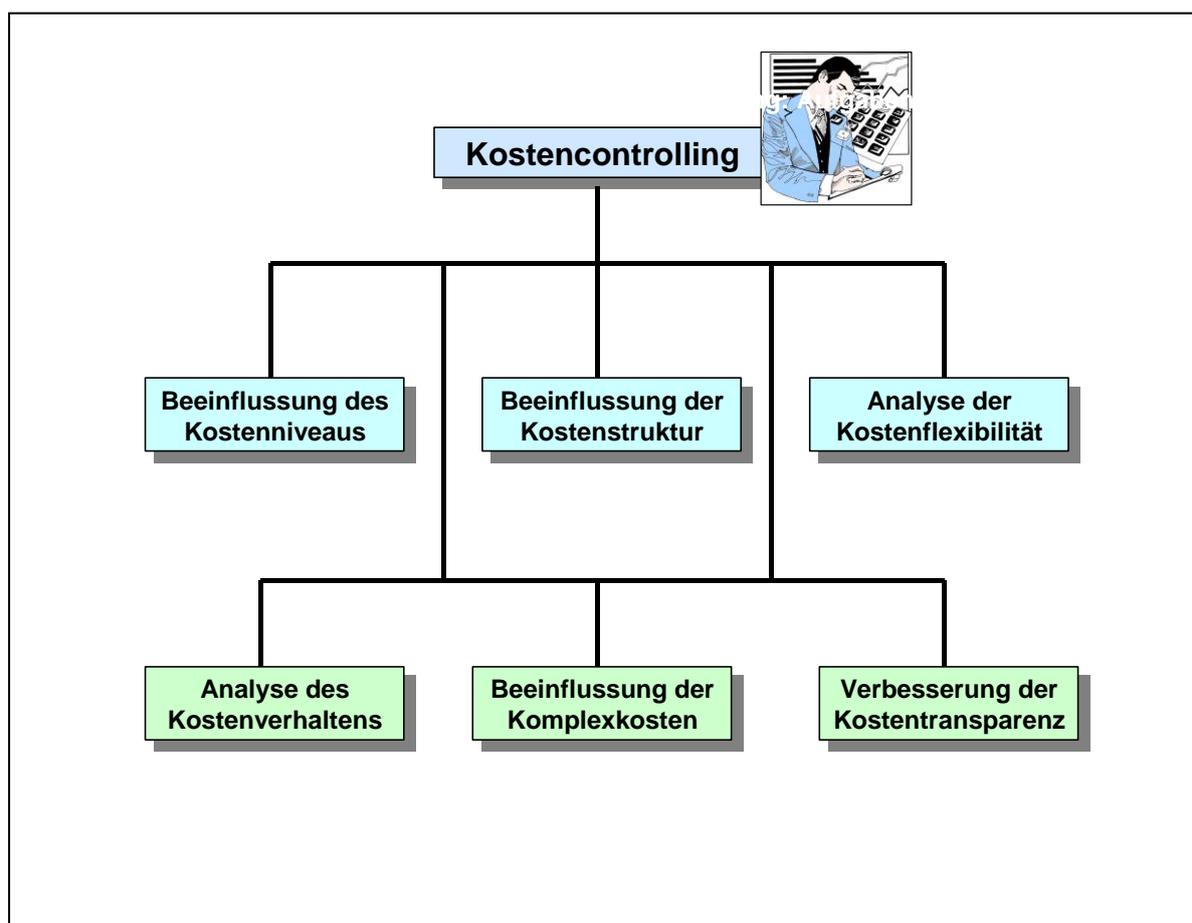
Im Aufgabenfeld des Controllings haben sich sehr viel spezielle Anwendungsrichtungen herausgebildet, und zwar nach *Branchen* (wie Industrie-Controlling, Handels-Controlling u. a.), nach *Funktionsbereichen* (wie Beschaffungs-Controlling, Produktions-Controlling, Marketing-Controlling u. a.) und auch nach gebietsübergreifenden Aspekten (wie Umwelt-Controlling, Projekt-Controlling u. a.).

Das Gebiet des **Kosten-Controllings** gehört mit 'zu den *funktionsorientierten Anwendungsbereichen* des Controllings.

Das **Kosten-Controlling** ist eine sachgebietsübergreifende Führungsaufgabe in Unternehmen und anderen Einrichtungen, die zu sichern hat, dass die Gesamtzusammenhänge im Kostenverursachungsprozess aufgedeckt werden, um auf dieser Grundlage Voraussetzungen für eine qualifizierte Kostenplanung, Kostenbudgetierung sowie eine aktive Kostenbeeinflussung im Zusammenhang mit den zugehörigen Leistungsprozessen zu schaffen.

Während die primäre Aufgabe der *Kostenrechnung* darin besteht, die in einer Planungs- bzw. Abrechnungsperiode anfallenden Kosten nach Art und Höhe zu erfassen und im Weiteren auf Kostenstellen und Kostenträger zu verrechnen, zielt ein professionelles *Kostencontrolling* darauf ab, auf der Grundlage dieser Daten Aussagen sowohl zur aktuellen wie auch zu der zu erwartenden Kostensituation im Unternehmen (insgesamt, nach Geschäftsbereichen, nach Produktgruppen und dgl.) zu machen und damit Voraussetzungen für ein *aktives Kostenmanagement* im Sinne der steuerungsseitigen Einflussnahme auf den Betriebsprozess in seiner Einheit von Leistungs- und Kostenverursachungsprozess zu schaffen.

Im besonderen Blickpunkt des Kostencontrollings stehen jene Aufgabebereiche und Zielsetzungen, wie sie aus der Darstellung in nachstehender **Grafik** zu ersehen sind.



Beispiel: Beeinflussung des Kostenniveaus

Die Kosten in einem Unternehmen werden - wie wir wissen - entsprechend ihrem Verhalten zur Leistungsausbringung bzw. zur Beschäftigung unterschieden nach fixe Kosten (beschäftigungsunabhängige Kosten der Betriebsbereitschaft) und variable Kosten (beschäftigungsabhängige direkte Kosten der Leistungserstellung und der Leistungsverwertung).

Wie lässt sich nun das Kostenniveau steuerungsseitig (im Sinne des Kostencontrollings) beeinflussen?

Die Antwort lautet:

Durch *kapazitätsorientierte Fixkostensteuerung* sowie durch *Optimierung der Kosten-Leistungsrelationen* im Bereich der *variablen* Kosten.

Zielsetzung der Kostenbeeinflussung muss sein,

- die Kapazität und damit die Höhe der Fixkosten (als Kosten der Betriebsbereitschaft) auf solches Niveau auszurichten, dass einerseits Auftragsspitzen abgefangen und andererseits auch Auftragseinbrüche "verkräftet" werden können und
- eine hohe Wirtschaftlichkeit in der Leistungserstellung und -verwertung zu sichern, indem vor allem der Kontrolle des Ressourcenverbrauchs in Relation zur Leistung besondere Beachtung geschenkt wird.

Ein wichtiges Instrument hierfür ist die ***flexible Plankostenrechnung***.

Beeinflussung der Kostenstruktur

Anliegen der Untersuchung der Kostenstruktur ist es aufzuzeigen, in welcher absoluten Höhe Kosten nach ausgewählten Kostenarten verursacht wurden und in welchen Relationen diese Kostengrößen zueinander stehen.

Dies erfolgt mit der Zielsetzung, sowohl Ansätze für die Senkung der Kosten in ihrer absoluten Höhe zu erkennen als auch Ansätze für eine Verbesserung der Relation der Kostengrößen zueinander, um auf dieser Grundlage Maßnahmen zur *Kostenbudgetierung* bei *Gemeinkosten* bzw. zur zielgerichteten *Wertanalyse* bei *Einzelkosten* einleiten zu können.

Gegenstand der Untersuchung der Kostenstruktur können die periodenbezogenen Selbstkosten des betreffenden Unternehmens insgesamt oder ausgewählte Verantwortungsbereiche (= Kostenstellen) oder ausgewählte Produkte oder Aufträge (als Kostenträger) sein.

Von besonderer Bedeutung sind dabei zum Beispiel die Relationen zwischen

- Einzel- und Gemeinkosten,
- Gemeinkostenarten,
- Materialeinzelkosten, Fertigungslöhnen und Sondereinzelkosten untereinander,
- erzeugnisbezogenen, erzeugnisgruppenbezogenen und einrichtungsbezogenen Gemeinkosten untereinander,
- den einzelnen Bestandteilen der Personalkosten (Löhne, Gehälter, Personalnebenkosten),
- auszahlungswirksamen Kosten (wie Löhne und dgl.) und nicht unmittelbar auszahlungswirksamen Kosten (wie kalkulatorische Abschreibungen und dgl.)

u. a. m.

Beeinflussung der Komplexitätskosten

Unter Komplexitätskosten sind hier betrachteten Zusammenhang die Kosten für die Planung, Koordination, Disposition und Kontrolle des arbeitsteiligen Betriebsprozesses zu verstehen.

Ein wichtiges Instrument zur zielgerichteten Beeinflussung der Komplexitätskosten ist - wie noch darzustellen sein wird - die *Prozesskostenrechnung*, der Einsatz von Lösungen den *Elektronischen Datenaustausch*, vor allem in Verbindung mit dem Konzept des unternehmensübergreifenden Konzept eines „*Supply Chain Managements* (SCM)“ u. a.

Ein wichtiges Ziel dieser neuen Form der logistischen Steuerung von Stoff- und Informationsflüssen besteht darin, die Schnittstellen unternehmensübergreifend so aufeinander abzustimmen, dass die Versorgungskette zuverlässig, reibungslos und mit minimalen Kosten gelenkt werden kann (siehe **Grafik**).

