

Kostenträgerrechnung als Instrument zur Produktionsoptimierung

Stefan Zeeb – th data GmbH, Berlin

Kostentransparenz ist eine Voraussetzung für die gezielte Optimierung von Prozessen in der Produktion. Die Kostenträgerrechnung kann hierbei als übergeordnetes Instrument zur Produktionsoptimierung (unter Einbeziehung der Kostenstellen in der Produktion) eingesetzt werden. Der Artikel beschreibt die Grundlagen der Kostenträgerrechnung und verdeutlicht die Möglichkeiten und Herausforderungen, die sich bei der Erfassung von Daten in der Produktion ergeben.

Ziele

Die Kostenträgerrechnung fasst Prozessgrößen, wie verbrauchte Zeit (Produktion und Nacharbeit), benötigtes Material und Fremdleistungen zusammen und stellt diese den Erlösen und Bestandsveränderungen eines Kostenträgers in einer bestimmten Zeitperiode gegenüber. Die kumulierten Ergebnisse (Kosten und Erlöse) sind eine Basis für den Benchmark-Index und geben Impulse für eine mittelfristige Kostensenkung. Möglichkeiten für Prozessinnovationen werden sichtbar.

Nutzen für die Unternehmen:

- Betriebliche Transparenz der Kostenträger (Artikel / Artikelgruppen)
- Transparenz der Abläufe in der Produktion (inkl. Bestände in der Produktion)
- Ermittlung von Deckungsbeiträgen
- Schaffung einer Datenbasis für Benchmark-Index und Aktualisierung der Kalkulationsgrundlagen.

Abbildung: Darstellung der Kostenträgerrechnung

<i>Kostenart</i> <i>Bezeichnung</i>	Kostenträger 1 (Artikelgruppe)		Kostenträger 2 (Artikelgruppe)		Kostenträger 3 (Artikelgruppe)		Kostenträger 4 (Artikelgruppe)		Summe	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
0010 Erlöse	90	98%	1.100	98%	2.400	101%	550	100%	4.140	100%
0050 Bestandsveränd. (UEFE)	2	2%	20	2%	-34	-1%	2	0%	-10	0%
Gesamtleistung	92	100%	1.120	100%	2.366	100%	552	100%	4.130	100%
0100 Material	34	37%	456	41%	990	42%	278	50%	1.758	43%
0130 Fremdleistung	4	4%	80	7%	150	6%	10	2%	244	6%
0150 Sonstige Kosten	2	2%	10	1%	12	1%	0	0%	24	1%
Wareneinsatz gesamt	40	43%	546	49%	1.152	49%	288	52%	2.026	49%
Deckungsbeitrag 1	52	57%	574	51%	1.214	51%	264	48%	2.104	51%
<i>beanspruchte Kostenstellen</i>										
100 Kostenstelle 1	12	13%	87	8%	178	8%	120	22%	397	10%
200 Kostenstelle 2	5	5%	52	5%	45	2%	0	0%	102	2%
300 Kostenstelle 3	7	8%	67	6%	146	6%	0	0%	220	5%
400 Kostenstelle 4	2	2%	99	9%	30	1%	0	0%	131	3%
500 Kostenstelle 5	3	3%	6	1%	0	0%	34	6%	43	1%
600 Kostenstelle 6	0	0%	7	1%	211	9%	134	24%	352	9%
700 Kostenstelle 7	0	0%	89	8%	222	9%	0	0%	311	8%
800 Kostenstelle 8	6	7%	0	0%	45	2%	0	0%	51	1%
900 Kostenstelle 9	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1000 Kostenstelle 10	0	0%	0	0%	100	4%	0	0%	100	2%
Kostenträgerergebnis	17	18%	167	15%	237	10%	-24	-4%	397	10%

Datenerfassung in der Produktion als Grundlage für die Kostenträgerrechnung

Die Erfassung der Erlöse und der Bestandsveränderungen der Fertigerzeugnisse im Lager ist in der Regel eher unkritisch. Ausgewertet werden Rechnungen, Lieferscheine und Lagerbestände.

Die Herausforderung liegt in der Erfassung der Daten aus der Produktion. Hier ist die Datenqualität sehr stark von den Prozessen und der Systematik der Rückmeldungen der jeweiligen Betriebsdatenerfassung abhängig. Je nach unternehmensindividueller Anforderung sind unter anderem die folgenden Fragen zu klären:

- Welche Daten aus den Rückmeldungen sind verfügbar?
- Welche Daten werden benötigt und sind Änderungen der Systematik der Rückmeldungen notwendig?
- Sollen Transport- und Liegezeiten berücksichtigt werden?
- Wie können Bestände in der Produktion erfasst und bewertet werden?
- Wie kann die Berücksichtigung von Fremdvergabe (externe Fertigungsschritte) berücksichtigt werden?
- Wie kann die Datenqualität durch organisatorische Maßnahmen (Gruppenarbeit, Entlohnungsmodelle, etc.) unterstützt werden?
- Welche Technologien/Geräte (Beispiele: Barcode, RFID, mobile Erfassungsgeräte) kommen für den Einsatz in Frage?

Die Kostenträgerrechnung benötigt aus der Betriebsdatenerfassung unter anderem Daten über die beanspruchte Kostenstelle mit den rückgemeldeten Mengen und Zeiten sowie die Zuordnung zum Fertigungsauftrag (Artikel/Produkt – Kostenträger). Die monetäre Bewertung erfolgt über die Stundensätze der Kostenstellen. Die Herausforderung liegt hierbei in der Detailarbeit, wie z.B. der Berücksichtigung von Transport-/Liegezeiten (Werden diese rückgemeldet?) und der Bewertung der unfertigen Erzeugnisse in der Produktion bei komplexen Produkten.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen hierbei, dass organisatorische und softwaretechnische Maßnahmen eng aufeinander abgestimmt sein müssen. Die Einführung eines Systems zur Kostenträgerrechnung erfordert deshalb interdisziplinäres Wissen über Prozesse, Software, Datenbanken und Hardware.

Verrechnung der Gemeinkosten

Komplexe Sonderprodukte verursachen einen höheren Planungs-, Steuerungs-, und Koordinationsaufwand als Großserienprodukte. Es empfiehlt sich daher, die Zuschlagssätze für die Gemeinkosten nicht in den Stundensätzen der Kostenstellen zu verrechnen, sondern verschiedene Zuschlagssätze für unterschiedliche Kostenträger einzuführen. Das Kostenträgerergebnis enthält damit nur direkte Kosten. Von diesen werden anschließend die Gemeinkosten (pro Kostenträger) abgezogen.

Bei einem unterschiedlichen Produktspektrum kann eine Prozesskostenrechnung als Ansatzpunkt für die Ermittlung der Gemeinkosten sinnvoll sein. Hierbei werden die Gemeinkosten anhand der Prozessgrößen bewertet, die ein Kostenträger verursacht. Materialgemeinkosten können z.B. anhand der Anzahl der Einzelteile eines Kostenträgers ermittelt werden. Komplexe Produkte mit einer durchschnittlich hohen Anzahl von Einzelteilen erhalten dann einen hohen Zuschlagssatz, da sie einen hohen Aufwand im Einkauf und Lager verursachen.

Weitere Kennzahlen

Auf Basis der für die Kostenträgerrechnung erfassten Daten lassen sich je nach Systematik der Rückmeldungen weitere Kennzahlen wie Durchlaufzeit, Auslastung der Maschinen, Ausschussraten etc. ermitteln. Es empfiehlt sich vor Projektbeginn eine Analyse hinsichtlich dieser Kennzahlen gemeinsam mit dem Kunden durchzuführen.

Fazit

Die Kostenträgerrechnung ist ein sehr gutes Instrument um Kostentransparenz insbesondere in der Produktion zu erreichen. Potentiale für Kostenreduktion und Prozessinnovationen werden sichtbar und in vielen Fällen bereits in Rahmen der Einführung eines Systems aufgedeckt. Um gute Ergebnisse zu erreichen, müssen Software, Hardware und Prozesse eng aufeinander abgestimmt sein.

Stefan Zeeb
th data GmbH
Poststrasse 4
10178 Berlin
www.thdata.de