

**BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER**

# Kosten in drei Dimensionen

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. Nach dem „Prozesswürfel“ in der letzten Ausgabe folgt nun:

## Der Kostenwürfel

Im Umgang mit Kosten interessieren Controller vor allem drei Fragestellungen:

- ▶ **Welchen Charakter haben die Kosten?**  
Kosten fallen im Zusammenhang mit bezahlten Tätigkeiten an. Dabei ist es für die Zielsetzung, Planung und Steuerung von praktischer Relevanz, zwischen solchen Tätigkeiten zu unterscheiden, die unmittelbar ein verkaufsfähiges Produkt (beziehungsweise eine verkaufsfähige Leistung) hervorbringen, und jenen, die der „Regie führenden“ Organisation gelten, einschließlich ihrer Infrastruktur und der Bemühungen um Positionierung und Auftritt am Markt. Man spricht hier auch von Produkt- und Strukturkosten (Proko und Struko) oder variablen und fixen Kosten.
- ▶ **Wie lassen sich die Kosten verändern?**  
Die kostentragenden Tätigkeiten sind in starkem Maße davon abhängig, wie sie mit anderen Tätigkeiten und der Regie führenden Organisation verknüpft sind. Davon wiederum hängt ab, in welchem Maße sie beeinflusst werden können beziehungsweise ob Veränderungen eher kurz- oder langfristige realisierbar sind.
- ▶ **Wie lassen sich die Kosten erfassen?**  
Bei dieser Fragestellung geht es vor allem um die Zuordnung der Kosten zu Produkten/Leistungen (Kostenträger) oder zu Struktureinheiten der Organisation (Kostenstellen). Je nach Bezugsgröße kann man zwischen direkt zurechenbaren Einzelkosten und den nur indirekt zurechenbaren Gemeinkosten unterscheiden.

Der Kostenwürfel führt diese drei Fragestellungen zusammen (Bild 1). Die dargestellten Dimensionen werden in der Praxis ganz unterschiedlich genutzt – bei-

spielsweise in der Planung, der Entscheidungsvorbereitung für Investitionen, der Angebotserarbeitung, der Auftragsbegleitung, der Analyse oder der Berichterstattung. Einen speziellen Aspekt bilden die Berührungspunkte zwischen Controllern und Qualitätsmanagern.

### Produkt- und Strukturkosten

Alle Tätigkeiten können durch zwei qualitative Komponenten gekennzeichnet werden, die ihre finanzielle Bewertung als Kosten beeinflussen – das „Mengengerüst“ und die jeder Tätigkeit „inhärente Zeit“.

- Bei den **Produktkosten** wird das Mengengerüst etwa in Form von Stücklisten, Rezepturen oder Ausbeuten erfasst, während die inhärente Zeit beispielsweise als Prozessdauer, Maschi-

nenlaufzeit, Rüstzeit oder Arbeitsnorm erscheint.

- Bei den **Strukturkosten** findet sich das Mengengerüst in den Sachkosten wieder (beispielsweise Büromaterial, Liegenschaftszins, Werbeaufwand), während die inhärente Zeit mit den Regietätigkeiten verbunden ist (wie Bestellvorgang im Einkauf, Buchungen im Rechnungswesen, Kontrollgänge im Werksschutz).

Hier öffnet sich nutzbringendem Zusammenwirken von Controllern und Qualitätsmanagern ein weites Feld. Die finanziellen Bewertungsmaßstäbe (Preise, Löhne/Gehälter, Steuern, Zinsen etc.) sind die Domäne der Controller. Die Maßstäbe für die Mengengerüste und die inhärente Zeit bilden das Herzstück qualitätsbezogener Arbeit. Wechselseitige

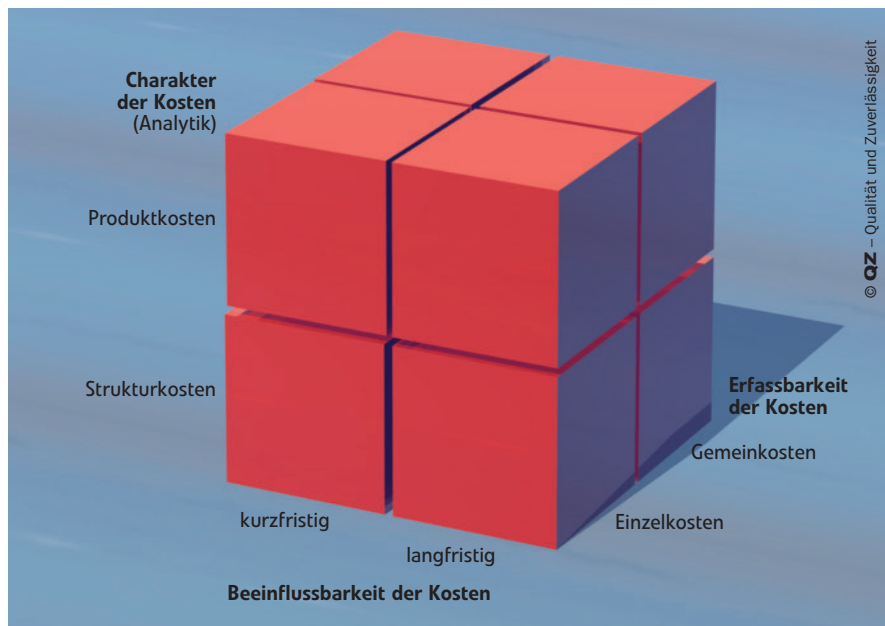


Bild 1. Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC)

Hilfe im Alltag kann hier zur Aufdeckung erheblicher Verbesserungspotenziale beitragen. Im Kontext der Produktkosten wird die Zusammenarbeit in vielen Unternehmen schon heute gesucht. Enorme Reserven schlummern aber noch in den vielfältigen Strukturkosten. Dort gibt es kaum qualitative Orientierungsgrößen. Den Controllern fehlen nachvollziehbare Maßstäbe für ihre Kostenrechnung. Allein werden sie den Durchbruch kaum bewältigen.

### Beeinflussbarkeit der Kosten

Die Beeinflussbarkeit der Kosten setzt an ihren Komponenten an. Die qualitativen Komponenten sind vor allem im Vorfeld der konkreten Tätigkeiten gestaltbar. Bei Produkten und Leistungen können Entwicklung und Konstruktion beziehungsweise die Ausformung der Positionen einer Leistungsvereinbarung normalerweise mit deutlich größerem Spielraum Einfluss nehmen als die unmittelbare Durchführung.

Das gilt analog auch für die Strukturkosten, wobei es hier um die Ausgestaltung der Arbeitsplätze, die Abfolge der Tätigkeiten oder die Prüfung der Sinnhaftigkeit einer Auftragserteilung im Rahmen von Regieleistungen geht. In der praktischen Realisierung können dann die Tätigkeiten kurzfristig kaum und meist auch nur mit geringfügigen Auswirkungen verändert werden – mit einer wichtigen Ausnahme: der vorausschauenden Einbindung von Flexibilisierungspotenzialen, die bei sich ändernden Umfeldbedingungen kurzfristig genutzt werden können. Dazu gehören zum Beispiel variable Fertigungs- und Umrüstprogramme, Arbeitszeitkonten, veränderliche Schichtregime, „atmende“ logistische Ströme und anpassbare Weiterbildungszyklen.

Die Möglichkeiten zur Beeinflussung der finanziellen Komponenten liegen ebenfalls eher im Vorfeld der Tätigkeiten. Hier geht es um Verhandlungen über die Bewertung der qualitativen Komponenten, die in Vereinbarungen wie Arbeitsverträge, Einkaufs- und Verkaufspreise einschließlich korrespondierender Konditionen, Zinsen und Avalen oder Service-Level-Agreements münden. Auch dabei sollte nach nutzbaren Flexibilisierungspotenzialen gesucht werden, etwa durch Gleitpreise, Sicherungsklauseln, variable Abnahmeverpflichtungen oder Versicherungen gegen Währungs- und Zinsschwankungen.

Sind die Vereinbarungen getroffen, ist eine kurzfristige Einflussnahme mit merklichen Änderungen nur in Ausnahmefällen zu erreichen. Insofern hängt die Gestaltung der Kostenstrukturen maßgeblich davon ab, wie Controller und Qualitäter im Vorfeld konkreter Tätigkeiten zusammenwirken. Das gilt für beide Seiten gleichermaßen. Das Wissen über die Trends und die Volatilität von Preisen, Honoraren, Zinsen etc. kann für die Ausgestaltung der qualitativen Komponenten ebenso von Bedeutung sein wie die Kenntnis möglicher Variabilitäten im Einsatz der qualitativen Komponenten bei den Verhandlungen im finanziellen Bereich.

### Erfassbarkeit der Kosten

Die Erfassbarkeit der Kosten wird von der konkreten Dokumentation und Zuordnung der Tätigkeiten beeinflusst. Jede eingehende, jede ausgehende Rechnung und jede Lohnzahlung kann grundsätzlich mit einzelnen Arbeitsschritten und Handgriffen verbunden werden – allerdings erfordert das Aufwand, und der ist sorgfältig zu bemessen.

Eine zu weit getriebene Formalisierung der einzelnen Tätigkeiten kann die flexible Handlungsfähigkeit bei unerwarteten Situationen in gefährlicher Weise einschränken. Es gilt also abzuwägen: Welcher Detaillierungsgrad ist für Entscheidungen zur Einhaltung von Zusagen an den Kunden, zur Gewährleistung der internen und externen Kooperationsketten sowie für die Befolgung gesetzlicher, betrieblicher und ethischer Regeln hilfreich beziehungsweise erforderlich? Diese Dinge sollten geklärt sein, ehe die Strukturen der Planung wie jene der Analysen und Berichte festgelegt werden. Denn sie sollen in erster Linie die Entscheidungen unterstützen und erst in zweiter Linie formalen Anforderungen gerecht werden.

Schließlich gilt es, auch die Buchungsstrukturen den Entscheidungsstrukturen anzupassen. Wenn bereits mit der Kontierung eine klare Zuordnung der Beträge zu Produkt- und Strukturkosten sowie den jeweiligen Kostenträgern und Kostenstellen erfolgt und dabei eine weitgehende Konformität zu den Strukturen von Planung, Analyse und Berichten erreicht werden kann, wird die Arbeit aller Beteiligten wesentlich erleichtert. Auch unter diesem Aspekt lohnt sich eine enge Zusammenarbeit zwischen Controllern und Qualitätsmanagern. Das reicht von der Erfas-

### Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten? Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:

[qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de), Stichwort „BWL-Begriffe“

### Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an:

[qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de), Stichwort „BWL-Expertise“

### Beitragsserie

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: [www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe](http://www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe)

### Literatur

- Deyhle, A.: Controller Handbuch. VCW Verlag für ControllingWissen, Offenburg 2003

### Autoren

**Dr. Walter Schmidt**, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).  
**Dipl.-Ing. Rainer Vieregge**, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

### Kontakt

**Walter Schmidt**  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

**Rainer Vieregge**  
[r.vieregge@4egge4you.de](mailto:r.vieregge@4egge4you.de)

### [www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110424**

sung der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bis zur Vorkontierung beim Einkauf von Materialien und bezogenen Leistungen.

Mithilfe des Kostenwürfels lässt sich ein ganzes Kooperationsprogramm für Controller und Qualitätsmanager aufstellen. Deshalb wäre es durchaus prüfenswert, regelmäßige gemeinsame Treffen zu diesem Themenkreis zu veranstalten.

Die Chancen, beachtliche Verbesserungspotenziale im Alltag zu heben, stehen gut. □