

### Inhalt

Gemeinkosten und Kostenmanagement . . .	1
Die Wertanalyse . . . . .	2
Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) . . .	5
Fazit . . . . .	12

### Vorwort



Liebe Leserinnen / Liebe Leser,

Neben der wichtigen Suche nach neuen Produkten, neuen Kunden und neuen Märkten ist das ständige Überprüfen und Verbessern der eigenen Kostenstrukturen eine unternehmerische Daueraufgabe. Nur eine pauschale Kostensenkung durchzusetzen ist dabei nicht ausreichend, um im ständigen Wettbewerb zu überleben oder gar besser zu werden. Nach dem Motto „Kostenmanagement ist mehr Kostensenkung“ zeigen wir Ihnen in diesem Themenbrief aktuelle Methoden, die Sie dabei unterstützen, Ihre eigenen Kostenstrukturen zu erkennen und zu optimieren.

Ihr Jochen Treuz

Herausgegeben von  
Dipl.-Kfm. Jochen Treuz,  
Freiberuflicher Trainer und Berater,  
Weinheim. Internet: [www.treuz.de](http://www.treuz.de)

## Instrumente zur Kostensenkung – Der optimale Einsatz von Wertanalyse, Gemeinkostenanalyse und Prozess- kostenanalyse

### Gemeinkosten und Kosten- management

Das Grundproblem jeder Vollkostenrechnung ist die nicht verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten: Ein von Ihrem Unternehmen beschafftes Gerät kostete netto 1.000 Euro. Das können Sie leicht am zugehörigen Rechnungsbeleg erkennen. Die zugehörigen Kosten für den dafür nötigen Beschaffungsvorgang lassen sich in den seltensten Fällen genau ermitteln. Oft ist noch nicht einmal die realistische Größenordnung zu schätzen. Woran liegt das und wie kann man die Bestellabwicklungskosten überhaupt ermitteln?

Es liegt an der heute immer noch verbreiteten Vollkostenrechnung. Bei der traditionellen Kalkulationsmethode, der Zuschlagskalkulation, sind die Gemeinkosten (hier die Bestellabwicklungskosten) oft in „historisch gewachsenen“ pauschalen Zuschlagssätzen versteckt.

#### Gemeinkosten

Gemeinkosten sind bewerteter Güter- und Leistungsverzehr, der sich nicht genau und direkt auf ein Bezugsobjekt (Kostenstelle oder -träger) zuordnen lässt. Hier müssen zunächst Verteilschlüssel bzw. Bezugsgrößen für die Zuordnung erarbeitet werden. Die Bezugsgrößen werden auch Kostentreiber genannt. In Abhängigkeit vom Bezugsobjekt gibt es Kostenstellengemeinkosten oder Produkt- bzw. Projektgemeinkosten.

Das Gegenstück zu den Gemeinkosten sind die Einzelkosten.

Diese „Ungenauigkeiten“ oder „Erkenntnislücken“, die so entstehen wären kein Problem, wenn es sich bei den Gemeinkosten nur um kleine Beträge handeln würde. Doch seit der Entwicklung der Vollkostenrechnung zu Anfang des 20. Jahrhunderts, hat sich unsere Volkswirtschaft gewandelt: Von einer Sachgüter produzierenden Industriegesellschaft (mit einem großen Anteil direkt zurechenbarer Einzelkosten), zu einer Dienstleistungsgesellschaft mit einem großen Anteil von Gemeinkosten. Bei einer abnehmenden Fertigungstiefe verringert sich der Kostenanteil der „direkten Fertigungslöhne“. Sie stellen oft eine der wichtigsten Zuschlagsbasen der Herstellkostenkalkulation dar. Entsprechend steigen dann die pauschalen Zuschlagssätze für Gemeinkosten. In der Folge sind Zuschlagssätze von mehreren Hundert oder über 1.000 Prozent zu finden.

Andererseits werden in Industriebetrieben schon seit mehr als 20 Jahren die direkten Fertigungskosten auf ein zehntel Cent genau berechnet. Genau so wichtig ist es, eine entsprechende Kostentransparenz bei den pauschal verrech-