Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 97 (1990)

Heft: 9

Rubrik: Investition und Finanzierung

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Investition und Finanzierung

Planung von betrieblichen Leistungen und Gemeinkostenbudgetierung in Textilbetrieben mit dem PC

Problemstellung

Zu den wichtigsten Grundlagen einer erfolgreichen Unternehmensführung gehören die Planung von betrieblichen Leistungen sowie die Budgetierung der Fertigungs- und Verwaltungs-/Vertriebsgemeinkosten.

Diese Planungsarbeiten und die Verarbeitung der gewonnenen Daten zu einer Kostenstellenrechnung, aus der die Basis für die Kalkulation von Grenzkosten und für die Ermittlung von Soll-Deckungsbeiträgen abgeleitet wird, erfordern immer einen hohen Zeitaufwand für Rechen- und Abstimmarbeiten. Ebenso ist in aller Regel nicht unerheblicher Aufwand qualifizierter Mitarbeiter notwendig, wenn eine neue Planperiode durchgerechnet werden muss oder wenn Änderungen der Beschäftigung Berücksichtigung finden sollen.

Um die manuellen Rechenarbeiten auf ein Minimum zu reduzieren, wurde ein Programmpaket entwickelt, welches mit Hilfe eines Personalcomputers die Planung von betrieblichen Leistungen und die Budgetierung der Fertigungs- und Verwaltungs-/Vertriebsgemeinkosten durchführt. Das Programmpaket «Leikoplan» (Leistungs- und Kostenplanung) entstand aus der Erfahrung langjähriger betriebswirtschaftlich-organisatorischer Betreuung vieler Textilunternehmen durch ein Beratungsbüro, welches vorwiegend auf dem textilen Sektor tätig ist.

Aufbau des Programmpaketes

Der Aufbau des Programmpaketes, das sowohl für Spinnerei, Weberei und Veredlung als auch für Konfektionsbetriebe einsetzbar ist, entspricht im Prinzip dem Grundaufbau jeder modernen Kostenrechnung und umfasst die Bestandteile
- Leistungsplanung
- Kostenartenplanung (Budgetierung) und
- Kostenstellenrechnung.

Die Konzeption des Programmpaketes sieht vor, dass sämtliche für die periodische Leistungs- und Kostenplanung wichtigen Planungsdaten einmal vollständig eingegeben werden müssen; für ein anderes Planungsniveau bzw. für spätere Planungsperioden sind nur noch Änderungen der Plandaten zu erfassen; so erhält man neue Kostendaten pro Kostenstelle und neue Plankostensätze.

Die betriebliche Leistungsplanung

Die betriebliche Leistungsplanung steht im Programmpaket bewusst am Anfang aller Planungsarbeiten, weil von geplanten Leistungsmengen viele wichtige Kostensätze im veriablen Bereich abhängig sind; damit folgt die Programmkonzeption der modernen betriebswirtschaftlichen Auffassung, nach welcher die Leistungsrechnung bzw. -planung um so mehr Bedeutung besitzt, je mehr Gewicht die Grenzkosten haben.

Als Basis für ein aussagefähiges Kostenplanungssystem werden bei der betrieblichen Leistungsplanung sämtliche Zeit-, Mengen- und Einzelleistungen der produktiven Fertigungs-Kostenstellen systematisch durchgerechnet.

Aus der Leistungsplanung werden pro Fertigungskostenstelle bis zu drei Leistungsplanungs-Ergebnisse automatisch in die Kostenstellenrechnung übernommen (dies können Bruttozeiten, Nettozeiten und Output-Mengen sein), um dort eine Plankostensatzbildung zu ermöglichen.

Die Budgetierung der Gemeinkosten

Für die PC-unterstützte Planung aller in einer Kostenstellenrechnung vorkommenden Kostenarten stehen sieben Kostenartengruppen-Dateien zur Verfügung, auf denen die nachfolgenden Kostenartengruppen in sich durchgerechnet werden:
- Löhne
- Gehälter
- Reparaturmaterialien, Ersatzteile, Fremdreparaturen
- Energie (Strom)
- Energie (Wärme, Wasser, Luft)
- kalkulatorische Abschreibung
- übrige Gemeinkostenarten.

Die Kostenstellenrechnung

Bei der «primären» Kostenzurechnung (Kostenartenplanung) entstehen Datensätze, die entsprechend ihrer Kostenart in eine Datei, sortiert nach Kostenstellen, abgelegt werden.

Entfallen bei der «primären» Gemeinkostenbudgetierung Kostenwerte auf nicht kalkulierbare Hilfskostenstellen, müssen diese einer «sekundären» Verrechnung unterzogen werden. Wird nach den Prinzipien des «Direct-Costing» vorgegangen, so sammeln sich auf den Hilfskostenstellen nur relativ geringe und in aller Regel fixe Kostenbestandteile an.

Die gute Durchschaubarkeit der Kostenstellenrechnung erleichtert Kostenkontrollen und trägt besonders dem Umstand Rechnung, dass heute verstärkt die Kostenartenverantwortung und weniger die herkömmliche Kostenstellenverantwortung im Vordergrund steht.

In einem besonderen Programmteil werden für die kalkulierbaren Kostenstellen Zusammenstellungsblätter ausgedruckt, auf denen alle geplanten Kosten (sowohl die primär

Kostenstellenergebnis: Kostenartensummen und Kostensatzbildung

Firmen-Nr.: 500, Modell-Weberei KG, MS, Periode: 1. 1.–31. 12. 1990, Datum: 27. 6. 1990

Kost.-Nr.: 310 **Warenschau**

	Soll-Kapazität	
Bruttozeit m. R.	1.478.400	1: Anwesenh.-Min.
Nettozeit	1.636.219	2: Vorgabe-Minuten
Output	2.345.000	3: Qm

SA	Kostenart-Nr.	Kostenart Text	DM Plan	Kostensatzbildung DM/1	DM/2	Pfg/3
210	6.050	Strom	7.366	0,0050	0,0045	0,3141
230	6.061	Rep.-Mat., Ersatzteile	16.637	0,0113	0,0102	0,7095
200	6.200	Lohn	323.512	0,2188	0,1977	13,7958
205	6.200	Lohn-Nebenk. 72,5	234.546	0,1586	0,1433	10,0020
		Zw. Su. var. Kosten	**582.062**	**0,3937**	**0,3557**	**24,8214**
210	6.050	Strom	15.444	0,0104	0,0094	0,6586
		Zw. Su. fixe Kosten	**15.444**	**0,0104**	**0,0094**	**0,6586**
290	6.500	Kalk. Afa	97.750	0,0661	0,0597	4,1684
		Zw.-Su. kalk. Afa	**97.750**	**0,0661**	**0,0597**	**4,1684**
		Endsumme	**695.256**	**0,4703**	**0,4249**	**29,6484**

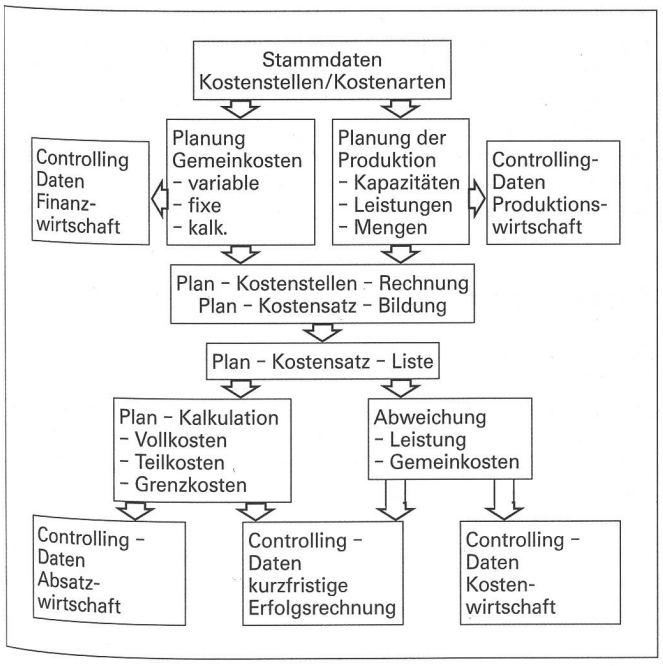
budgetierten als auch die sekundär zugerechneten) nach variablen, fixen und kalkulatorischen Kosten geordnet erscheinen.

Bei dem Druck dieser Kostenstellenblätter wird gleichzeitig eine Plankostensatzbildung durchgeführt, die sich je nach geplanter Kostenstellenleistung auf ein bis drei Leistungseinheiten beziehen kann. Der Druck dieser Kostenstellenblätter ersetzt den herkömmlichen Betriebsabrechnungsbogen (BAB).

Schaffung der Grundlagen für die Kalkulation von Grenzkosten für die Ermittlung von Soll-Deckungsbeiträgen

Als Ergebnis der Plankostenstellenrechnung wird eine Liste «geplante Kostensätze» ausgedruckt, in welcher in verdichteter Form die geplanten Kostensummen, die relevanten Leistungsdaten und die entsprechenden Kostensätze für Vollkosten, Teilkosten (ohne kalkulatorisches Afa) und Grenzkosten zusammengestellt sind. Da diese Plankostensätze aus Gründen unternehmensindividueller Kostenpolitik nicht immer ohne weiteres zur Kalkulation von artikelbezogenen Grenzkosten und zur Bildung von Soll-Deckungsbeiträgen verwendet werden können, sieht das Programmpaket Leikoplan die Möglichkeit vor, die Plan-Kostensätze zu korrigieren bzw. zu verändern. Die aus dieser Bearbeitung entstehende «Kalkulationssatz-Liste» kann maschinell einem weiteren Programmpaket «Kalkulat» übergeben werden, in welchem firmenindividuelle Kalkulationen auf dem PC durchgeführt und verwaltet werden können. Das jeweils an die firmenindividuellen Verhältnisse anzupassende Programm erlaubt die Durchführung von Vollkosten-, Teilkosten- und Grenzkosten-Kalkulationen sowie die daraus abzuleitende Bildung von Soll-Deckungsbeiträgen. Die Ergebnisse solcher Kalkulationen sind heute unverzichtbarer Bestandteil einer erfolgsorientierten Preis- und Sortimentspolitik sowie einer kurzfristigen Erfolgsrechnung nach dem Umsatz-Kosten-Verfahren.

Bereitstellung wichtiger Controlling-Daten



Der Aufbau und die Durchführung betrieblicher Leistungs- und Kostenplanung wären unvollständig, wenn nicht systemgerechte Möglichkeiten vorhanden wären, die Plandaten einer kurzfristigen Kontroll- bzw. Abweichungsrechnung zu unterziehen. Aus diesem Grunde enthält das Programmpaket Leikoplan folgende speziellen Programm-Bestandteile:

- monatliche Kontrolle der geplanten Leistungen und Fortschreibung der Abweichung zum Jahresende,
- monatliche Kontrolle der mengenabhängigen variablen Kosten (besonders Lohn-/Leistungskontrolle sowie der Kontrolle der Energieverbräuche) und Ermittlung der Abweichungen,
- Kontrolle fixer Kosten nach Kostenarten in monatlicher (soweit sinnvoll) bzw. grösseren Abständen und Ermittlung der Abweichungen.

Schlussbemerkung

Das beschriebene PC-Programm wurde zunächst entwikkelt, um die meisten sehr zeitraubenden Planungsarbeiten der Leistungs- und Kostenrechnung sowie der Kostensatzbildung zu beschleunigen und die teuren Rechen- und Abstimmungsarbeiten zu vermeiden.

Seit seiner Einführung vor etwa 2,5 Jahren wurde dieses PC-Programm jedoch betriebswirtschaftlich sinnvoll weiterentwickelt und scheint zu einer Standardlösung zu werden, welche diese wesentlichen Planungs- und Kontrollbedürfnisse hinsichtlich Leistungen und Gemeinkosten der mittelständigen Textilindustrie weitestgehend abdeckt und gleichzeitig wichtige Grundlagen für ein erfolgreiches Controlling liefert. Das Programmpaket ist inzwischen in über 30 Unternehmen eingesetzt, und zwar vom textilen Kleinbetrieb bis hin zum mehrstufigen Textilunternehmen mit mehr als 200 Kostenstellen, wobei die Kostenrechnungsprobleme von Spinnerei, Weberei, Veredlung und Konfektion gelöst werden können. Zunehmend ersetzt «Leikoplan» auch übliche Kostenrechnungssysteme, die auf Grossrechnern laufen, nicht zuletzt auch deswegen, weil Geschäftsleitung und/oder Kostenrechnungsfachmann an ihren Schreibtischen mit den PC direkt arbeiten können.

Dipl. Ing. ETH Reto E. Willi, Baar

Bekleidung und Konfektion

Struktur und Bedeutung der schweizerischen Bekleidungsindustrie

Der Strukturwandel der schweizerischen Bekleidungsindustrie hat tiefgreifende, zum überwiegenden Teil positive Spuren hinterlassen. Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung dieser Branche nach wie vor als Arbeitgeber und als marktnaher Inlandlieferant und als Exporteur in den Bereichen höherwertiger Ware. Klein- und Mittelbetriebe sind die für die Schweiz in dieser Hinsicht geeignetste Lösung.

Vom Strukturwandel, der seit vielen Jahren in den westeuropäischen Ländern andauert, blieb auch die schweizerische Bekleidungsindustrie nicht verschont. Er nahm für sie als Hochlohnland einen überdurchschnittlich raschen Verlauf. Dies sicher nicht zu ihrem Nachteil. Weggefallen sind die schwächeren Glieder, nämlich billigste Bekleidungswaren.