

Funktionskostenrechnung: Kosten transparent nach Funktionen statt nach Kostenstellen

Die Funktionskostenrechnung ist eine Form der Kostenrechnung, die Kosten nicht nach Kostenstellen oder Kostenträgern, sondern nach betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Fertigung oder Vertrieb zuordnet. Für technische Einkäufer ermöglicht sie, die wahren Kosten der Beschaffungs- und Logistikfunktionen sichtbar zu machen und Prozesse gezielt zu optimieren. Im Zusammenspiel mit Verfahren wie der Prozesskostenrechnung oder der Zielkostenrechnung wird sie zum Werkzeug für faktenbasierte Einkaufsentscheidungen.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Funktionskostenrechnung ordnet Kosten nach betrieblichen Haupt- und Nebenfunktionen zu, nicht nach Organisationseinheiten.
- Sie erhöht die Vergleichbarkeit über Standorte und Geschäftsbereiche hinweg, weil funktionsbezogene Kennzahlen standardisiert werden.
- Typischerweise werden Funktionskosten auf Kostenstellenprozesse heruntergebrochen und den Kostenträgern über Bezugsgrößen zugerechnet.
- Für den Einkauf zeigt sie auf, wie hoch die Prozesskosten je Beschaffungsvorgang, Lieferant oder Materialgruppe tatsächlich sind.
- Sie ist Grundlage für Zielkostenrechnung, Make-or-Buy-Analysen und Kosten-Nutzen-Analysen im Beschaffungsmanagement.
- In der Praxis ergeben sich Abgrenzungsfragen bei Gemeinkosten, die über klare Bezugsgrößen und Funktionsdefinitionen gelöst werden.

Definition: Funktionskostenrechnung

Die Funktionskostenrechnung ist ein Verfahren der Kostenermittlung und Kostenkontrolle, das sämtliche Kosten eines Unternehmens nach den zugehörigen betrieblichen Funktionen strukturiert. Funktionen sind Aufgabenbereiche wie Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung oder Forschung und Entwicklung. Ziel ist eine funktionsbezogene Transparenz, die über die klassische Kostenstellenrechnung hinausgeht.

Abgrenzung zur Kostenstellen- und Prozesskostenrechnung

Während die Kostenstellenrechnung an der Organisationsstruktur ansetzt, bildet die Funktionskostenrechnung die Wertschöpfungslogik ab. Die Prozesskostenrechnung verfeinert diesen Ansatz, indem sie Kosten einzelnen Prozessen und Mengentreuern zuordnet. In der Praxis werden beide Verfahren kombiniert: Funktionen bilden die obere Ebene, Prozesse die untere.

Rechtliche und bilanzielle Einordnung

Die Funktionskostenrechnung ist kein Pflichtinstrument des externen Rechnungswesens, sondern ein Instrument des internen Controllings. Für Konzernberichterstattung nach internationalen Standards kann die funktionale Kostenstruktur jedoch eine Rolle spielen. Bei steuerlichen oder handelsrechtlichen Fragen ist im Einzelfall eine fachliche Prüfung zu empfehlen.

Aufbau und Funktionen des Beschaffungsbereichs

Für den Einkauf ist die Funktionskostenrechnung besonders relevant, weil Beschaffungskosten häufig nur als Summe sichtbar sind. Eine funktionale Betrachtung zerlegt diese Summe in operative, taktische und strategische Tätigkeiten und macht erkennbar, wo Wertschöpfung entsteht und wo Aufwand ohne Nutzen anfällt.

Haupt- und Nebenfunktionen im Einkauf

Hauptfunktionen umfassen typischerweise Bedarfsklärung, Lieferantenauswahl, Bestellabwicklung, Logistikabwicklung und Lieferantenbetreuung. Nebenfunktionen wie Qualitätssicherung, Verzollung oder Fehlteilmanagement unterstützen diese Prozesse. Erst die Trennung von Haupt- und Nebenfunktionen zeigt, welcher Aufwand eigentlich querliegt.

Bezugsgrößen und Kostentreiber

Funktionskosten werden üblicherweise über Bezugsgrößen wie Anzahl Bestellungen, Artikelstämme oder Lieferantenabrufe verursachungsgerecht verteilt. Als Kostentreiber eignen sich in der Praxis u. a. Bestellpositionen, Anfragen, Reklamationen und Wareneingänge. Die Wahl der Bezugsgröße entscheidet über die Aussagekraft der Ergebnisse.

Methoden und Vorgehen zur Einführung

Die Einführung folgt meist einem mehrstufigen Vorgehen: Funktionen definieren, Kosten zuordnen, Bezugsgrößen festlegen, Ergebnisse auswerten und in Steuerungsprozesse überführen. Ein gestuftes Vorgehen reduziert Aufwand und erhöht die Akzeptanz im Fachbereich.

Schritt 1: Funktionsbaum und Kostenzuordnung definieren

Zunächst wird ein Funktionsbaum erarbeitet, der vom Unternehmenszweck bis zu Einzelaktivitäten reicht. Personalkosten lassen sich über Zeitbußlisten oder Stundenaufwendungen zuordnen, Sachkosten über Kostenträger und Messtermine. Wesentlich ist eine einheitliche Funktionsdefinition über alle Standorte, sonst sind Ergebnisse nicht vergleichbar.

Schritt 2: Bezugsgrößen und Verrechnungssätze festlegen

Für jede Funktion werden Bezugsgrößen und Verrechnungssätze definiert, etwa Kosten je Bestellung oder je Wareneingang. Häufig bewähren sich Schwellenwerte: Kleinvolumige Bestellungen werden pauschal verrechnet, komplexe Vorgänge einzeln bewertet. Die Sätze sollten jährlich aktualisiert und dokumentiert werden.

Schritt 3: Auswertung und Verankerung im Steuerungskreislauf

Die Ergebnisse fließen in Regelkreise wie Sales and Operations Planning ein, wenn funktionsbezogene Kapazitäten und Prozesskosten in den Absatz- und Produktionsabstimmungsprozess einbezogen werden. Auch für Lessons Learned aus abgeschlossenen Projekten liefern Funktionskosten eine

belastbare Datenbasis.

Wichtige KPIs und Anwendungen im Einkauf

Die Funktionskostenrechnung liefert die Datengrundlage für eine Reihe von Kennzahlen und Entscheidungsrechnungen. Sie macht Beschaffungsaufwand messbar und erlaubt Priorisierung nach Wirtschaftlichkeit.

Kennzahlen auf Funktions- und Prozessebene

Typische Kennzahlen sind Prozesskosten je Bestellposition, Kosten je Lieferantenwechsel, Anteil der Beschaffungskosten am Materialeinsatz und Qualität der Bedarfsabdeckung. Ergänzend liefern ABC-Analyse der Artikelstruktur und Supplier Rating die mengen- und qualitätsseitige Einordnung.

Anwendung bei Zielkosten und Make-or-Buy

In Kombination mit der Zielkostenrechnung zeigt die Funktionskostenrechnung, welche Prozessanteile im Zielkostenrahmen bleiben. Bei Make-or-Buy-Entscheidungen und Kosten-Nutzen-Analysen werden funktionsbezogene Vollkosten den alternativen Beschaffungswegen gegenübergestellt. Auch für den Verhandlungsmanagement-Prozess entsteht eine belastbare Kostenbasis.

Funktionskosten entlang der Lieferkette

Lieferantenseitige Funktionen lassen sich einbeziehen, etwa über Incoterms und deren Auswirkung auf Transport- und Zollfunktionen. Bei der Vereinbarung von Incoterms FCA oder anderen Klauseln verschieben sich Funktionskosten zwischen Einkäufer und Lieferant – ein oft unterschätzter Kostenhebel.

Risiken und Kontrollen bei der Funktionskostenrechnung

Trotz der Vorteile birgt das Verfahren Risiken, vor allem bei Datenqualität, Abgrenzung und Aktualität. Ohne klare Steuerung droht eine Scheinpräzision, die falsche Entscheidungen provoziert.

Typische Fehlerquellen

Häufige Fehler sind unklare Funktionsabgrenzungen, fehlende Aktualisierung der Verrechnungssätze und unvollständige Gemeinkostenzuordnung. Auch wird die Funktionskostenrechnung manchmal als Selbstzweck aufgebaut, ohne dass Entscheidungen darauf gestützt werden.

Kontrollen und Abweichungsmanagement

Regelmäßige Plausibilisierung über Soll-Ist-Vergleiche und ein definierter Abweichungsworkflow Preis bzw. Abweichungsworkflow für Kosten helfen, Fehlentwicklungen früh zu erkennen. Ein dokumentierter Review-Zyklus, typischerweise jährlich, hält Sätze und Funktionsdefinitionen aktuell. Ergebnisse sollten stets mit qualitativen Bewertungen kombiniert werden.

Akzeptanz und change management

Funktionskosten verändern die Sicht auf Kostenverantwortung und können Widerstände erzeugen. Klare Kommunikation, Einbindung der Fachbereiche und ein Pilot in einer Materialgruppe erhöhen die Akzeptanz nachhaltig.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Unterstützung

Digitalisierung verändert die Handhabung der Funktionskostenrechnung deutlich. Automatisierte Prozessdatenerfassung, standardisierte ERP-Schnittstellen und KI-gestützte Auswertungen senken den Erfassungsaufwand erheblich.

Automatisierte Datenerfassung

Beschaffungsprozesse liefern zunehmend automatisch Prozessdaten, etwa aus Bestellsystemen, Wareneingangserfassung und Lieferantenportalen. Dadurch sinkt der manuelle Zuordnungsaufwand und die Funktionskostenrechnung kann in kürzeren Zyklen aktualisiert werden.

Integration in Planung und Lieferantensteuerung

Funktionskosten werden zunehmend in integrierte Planungsprozesse wie Sales and Operations Planning eingespeist und für Lieferantenbewertung herangezogen. Formate wie ein Supplier Innovation Day oder Co-Creation mit Lieferanten profitieren von funktionsbezogenen Kostendaten, weil Verbesserungspotenziale konkret adressiert werden können.

Agile Ansätze im Einkauf

Im Rahmen des Agilen Einkaufs werden Funktionskosten als iterative Steuerungsgröße genutzt: kurze Review-Zyklen ersetzen annualisierte Großanalysen. Das erhöht die Reaktionsschnelligkeit, erfordert aber stabile Datenprozesse.

Typische Kennzahlen

Prozesskosten je Bestellposition: typischerweise 15–50 €

Stark abhängig von Automatisierungsgrad und Komplexität

Anteil Kleinvolumen-Bestellungen: häufig > 60 % der Vorgänge

Bei niedrigem Materialeinsatzanteil – typisches Einsparfeld

Kosten je betreutem Lieferanten: üblicherweise einige tausend € p. a.

Richtwert für A-Lieferanten mit intensiver Betreuung

Aktualisierungszyklus der Verrechnungssätze: in der Praxis 12 Monate

Bei hoher Volatilität kürzere Zyklen empfehlenswert

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 300 Mitarbeitern stellte fest, dass seine Beschaffungskosten trotz sinkender Materialpreise stiegen. Eine Funktionskostenrechnung zeigte, dass über 40 Prozent des Aufwands auf Bestellabwicklung kleiner Volumina und auf Fehlteilmanagement entfielen. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden gezielt Maßnahmen umgesetzt.

- Einführung eines Katalogbestellprozesses mit Selbstbedienung für C-Artikel, abgeleitet aus einer ABC-Analyse
- Konsolidierung von Lieferanten zur Reduzierung der Kosten je Lieferantenbetreuung, gestützt auf ein Supplier Rating
- Anpassung der Incoterms-Vereinbarungen, um Transport- und Verzollungsfunktionen effizienter zu verteilen
- Einrichtung eines strukturierten Abweichungsworkflows für Preis- und Kostenabweichungen statt

Fazit

Die Funktionskostenrechnung verschiebt die Kostensicht von der Organisationsstruktur hin zur Wertschöpfung. Für den Einkauf bedeutet das: Beschaffungsaufwand wird messbar, Benchmarking wird möglich und Investitionsentscheidungen im Beschaffungsbereich werden nachvollziehbar. Voraussetzung ist ein sauber definierter Funktionsbaum mit gepflegten Bezugsgrößen und Verrechnungssätzen. Kombiniert mit Prozesskostenrechnung und Zielkostenrechnung entsteht ein leistungsfähiges Steuerungsinstrument. Wer Funktionskosten regelmäßig aktualisiert und in Planungs- und Verhandlungsprozesse einspeist, schafft eine belastbare Basis für nachhaltige Kostensenkung.

Häufige Fragen

Was ist eine Funktionskostenrechnung einfach erklärt?

Die Funktionskostenrechnung ordnet alle Kosten eines Unternehmens betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Fertigung oder Vertrieb zu. Statt nach Abteilungen wird nach Aufgabenblöcken bilanziert. So wird sichtbar, welche Funktion welchen Kostenaufwand verursacht.

Was ist der Unterschied zwischen Funktionskostenrechnung und Prozesskostenrechnung?

Die Funktionskostenrechnung bildet die obere Ebene und gliedert Kosten nach betrieblichen Funktionen. Die Prozesskostenrechnung verfeinert diese Sicht, indem sie Kosten einzelnen Prozessen und Mengentreuern zuordnet. In der Praxis werden beide Verfahren häufig kombiniert eingesetzt.

Welche Funktionen werden in der Funktionskostenrechnung unterschieden?

Üblich ist die Unterscheidung in Hauptfunktionen wie Beschaffung, Fertigung, Vertrieb und Verwaltung sowie in Nebenfunktionen wie Qualitätssicherung, Logistikabwicklung oder Instandhaltung. Je nach Branchenkontext können weitere Funktionen wie Forschung und Entwicklung ergänzt werden. Entscheidend ist eine einheitliche, dokumentierte Funktionsdefinition.

Wie nutzt der Einkauf die Funktionskostenrechnung?

Der Einkauf nutzt sie, um Prozesskosten je Bestellung, Lieferant oder Materialgruppe transparent zu machen. Darauf aufbauend lassen sich Zielkostenrechnung, Make-or-Buy-Analysen und Verhandlungsvorbereitungen fundieren. Auch die Bewertung von Lieferanten und Prozessänderungen wird belastbarer.

Ist die Funktionskostenrechnung im externen Rechnungswesen Pflicht?

Nein, sie ist ein Instrument des internen Controllings und keine Pflicht nach handels- oder steuerrechtlichen Vorschriften. Für Konzernberichterstattungsformate kann eine funktionale Kostensicht dennoch relevant sein. Verbindliche rechtliche Fragen sollten im Einzelfall geprüft werden.

Mit welchen Bezugsgrößen werden Funktionskosten verteilt?

Typische Bezugsgrößen sind Anzahl der Bestellungen oder Bestellpositionen, Anfragen, Wareneingänge, Reklamationen oder betreute Lieferanten. Die Bezugsgröße sollte die Kostenverursachung möglichst realistisch abbilden. In der Praxis bewähren sich differenzierende Sätze für einfache und komplexe Vorgänge.