

Kostenrechnungseinsatz in sächsischen Unternehmen

Johannes N. Stelling / Ronald Göllnitz

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1 Ablauf und Gegenstand der Untersuchung	1
2 Implementation von Kostenrechnungssystemen	3
2.1 Einsatz der Kostenrechnungssysteme.....	3
2.2 Qualitäts- und Nutzenbewertung der Kostenrechnung.....	7
2.3 EDV-Unterstützung	10
2.4 Nutzung nichtmonetärer Daten	11
3 Implementationstiefe der Kostenrechnung.....	13
3.1 Kostenartenrechnung.....	14
3.2 Kostenstellenrechnung.....	15
3.3 Kostenträgerrechnung.....	16
3.4 Kurzfristige Erfolgsrechnung.....	18
3.5 Entwicklungsstadien und Anpassungshäufigkeiten	19
4 Kontrolle	21
4.1 Kostenkontrolle	21
4.2 Erlöskontrolle	23
5 Fazit.....	24
Literaturverzeichnis	IV
Anhang.....	V

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Größenverteilung der Unternehmen	2
Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen	2
Abb. 3: Stellung der antwortenden Person im Unternehmen	2
Abb. 4: Einteilung der Kostenrechnungssysteme	3
Abb. 5: Einsatz von Kostenrechnungssystemen	3
Abb. 6: Häufigkeit der Nutzung der Vollkostenrechnung.....	4
Abb. 7: Häufigkeit der Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung.....	5
Abb. 8: Häufigkeit der Nutzung der Plankostenrechnung	6
Abb. 9: Intensität der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen	7
Abb. 10: Bewertung des Nutzens von Kostenrechnungsinformationen	8
Abb. 11: Einschätzung der Qualität der Kostenrechnung	9
Abb. 12: Eingesetzte Software.....	10
Abb. 13: Verwendung von Zeitinformationen	11
Abb. 14: Verwendung von Produktionskennzahlen.....	12
Abb. 15: Verwendung von Qualitätsinformationen	12
Abb. 16: Ablauf der Kosten- und Erfolgsrechnung.....	14
Abb. 17: Anzahl der Kostenarten	14
Abb. 18: Anzahl der Kostenstellen	15
Abb. 19: Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (ibL)	16
Abb. 20: Anzahl der Kostenträger	16
Abb. 21: Verfahren der Kostenträgerstückrechnung.....	17
Abb. 22: Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung	18
Abb. 23: Entwicklungsstadium der Kostenrechnung.....	20
Abb. 24: Anpassungshäufigkeit des Kostenrechnungssystems	21
Abb. 25: Form der Kostenkontrolle	22
Abb. 26: Kalkulatorische Planung der Erlöse.....	23
Abb. 27: Form der Erlöskontrolle	23

Abkürzungsverzeichnis

GKV	Gesamtkostenverfahren
ibL	innerbetriebliche Leistungsverrechnung
KAR	Kostenartenrechnung
KSR	Kostenstellenrechnung
KTR	Kostenträgerrechnung
KZ	Kennziffern
MA	Mitarbeiter
SIV	Soll-Ist-Vergleich
TC	Target Costing
UKV	Umsatzkostenverfahren
Unt.	Unternehmen

1 Ablauf und Gegenstand der Untersuchung

Durch die ständige Zunahme von Umweltdynamik, Entscheidungskomplexität sowie den steigenden Wettbewerbsdruck wird eine Kostenrechnung auch in sächsischen Unternehmen unerlässlich. Die hohe Relevanz, die Kostenrechnungssysteme als Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil besitzen, ist unumstritten. Die vorliegende Analyse soll den aktuellen Stand der praktischen Implementation von Kostenrechnungssystemen in sächsischen Unternehmen nach über 10 Jahren Marktwirtschaft dokumentieren. Dabei ist speziell für die sächsische Wirtschaft wichtig, das vorhandene Potential, aber auch neue Entwicklungslinien managementorientierter Informationssysteme aufzuzeigen.

Der Erhebungszeitraum dieser Studie erstreckte sich von Januar bis April 2001. Der versandte Fragebogen beinhaltete 23 Fragen, wobei sich davon 20 direkt auf die Implementation von Kostenrechnungssystemen bezogen und somit die Grundlage für nachfolgende Analyse darstellen. Die vorliegende, komprimierte Auswertung der Fragebögen dient hauptsächlich zur Bestandsaufnahme über den aktuellen Stand der Verbreitung von Kostenrechnungssystemen in sächsischen Unternehmen. Weiterhin werden darauf aufbauend Rückschlüsse gezogen und Handlungsempfehlungen gegeben, um Tendenzen in diesem Zusammenhang in der sächsischen Wirtschaft aufzuzeigen.

Damit diese Studie auf eine relativ breite Basis gestellt werden konnte, wurden 634 Unternehmen in Sachsen angeschrieben und zur Mitarbeit aufgefordert. Um dabei eine unverfälschte Grundgesamtheit zu gewährleisten, sind diese Unternehmen nach dem Zufallsverfahren ausgewählt worden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung basieren auf den Antworten von 78 Unternehmen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 12,3%. Die Beteiligung ist als positiv einzustufen. Alle statistischen Erhebungen der folgenden Seiten beziehen sich auf diese 78 Unternehmen.

Nachfolgende Abbildung liefert einen Überblick über den prozentualen Anteil der Antworten nach der Größe. Ein vermehrtes Interesse mittelständischer Unternehmen an der Kostenrechnung lässt sich an der hohen Beteiligung von kleineren Unternehmen an der Befragung erkennen.

Abb. 1: Größenverteilung der Unternehmen

Anzahl der Mitarbeiter (MA)	1-50 MA	50-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Rücklauf	44	20	14	78 12,3%

Die zweite Abbildung zeigt die Gewichtung der Unternehmen nach Branchen. Insbesondere Unternehmen aus der Investitions- und Konsumgüterindustrie sowie Dienstleistungsunternehmen nehmen den Hauptanteil in der vorliegenden Untersuchung ein.

Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen¹

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Branche				
Konsumgüterindustrie	18%	30%	43%	26%
Investitionsgüterindustrie	30%	55%	43%	38%
Großhandel	2%	5%	7%	4%
Einzelhandel	7%	0%	0%	4%
Dienstleistung	30%	10%	14%	22%
Banken/Versicherungen	0%	0%	0%	0%
E-Commerce	2%	0%	0%	1%
Bauunternehmen	5%	10%	14%	8%
Öffentliche Unternehmen	0%	0%	7%	1%
Sonstige	18%	5%	14%	14%

Gleichzeitig wurden die beantwortenden Personen nach ihrer Position im Unternehmen befragt, um eventuelle Rückschlüsse auf die Beurteilung ziehen zu können. Hierbei ist besonders von Bedeutung ob die antwortende Person im Lieferanten- oder im Empfängerkreis von Kostenrechnungsinformationen arbeitet.

Abb. 3: Stellung der antwortenden Person im Unternehmen

Anzahl der MA	1-50 MA	50-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Stellung im Unt.				
Vorstand / Geschäftsführung	67,4%	60,0%	14,3%	55,8%
Controlling / Rechnungswesen	30,2%	40,0%	85,7%	42,9%
Sonstige	2,3%	0,0%	0,0%	1,3%

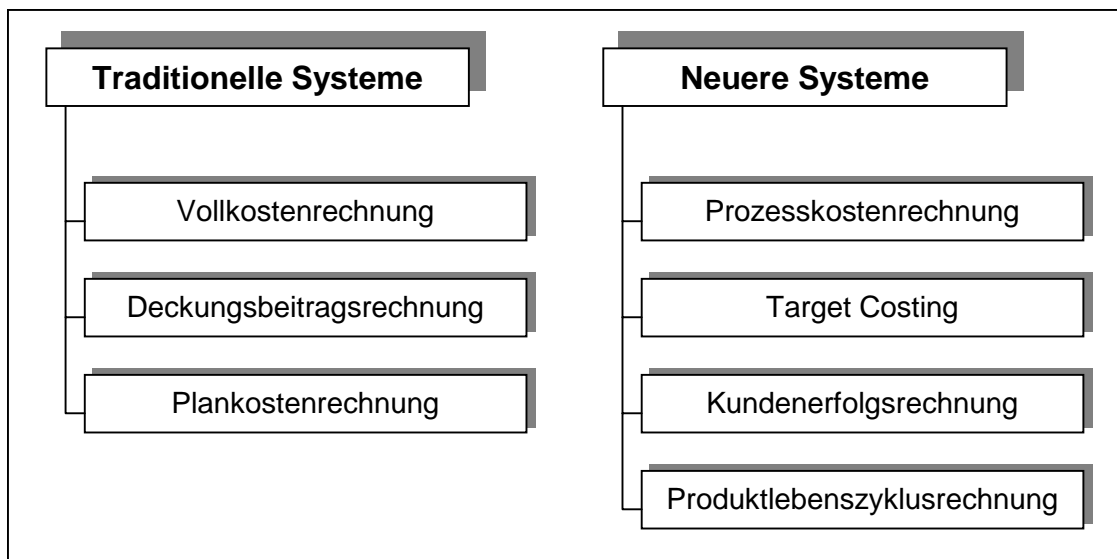
¹ Mehrfachnennungen waren möglich.

2 Implementation von Kostenrechnungssystemen

2.1 Einsatz der Kostenrechnungssysteme

Um einen ersten Überblick über den Stand der Implementation von Kostenrechnungssystemen in sächsischen Unternehmen zu gewinnen, wurden die Unternehmen nach dem Einsatz von verschiedenen Kostenrechnungsmethoden befragt. Hierbei handelte es sich um „traditionelle“ Methoden wie die Vollkostenrechnung oder die Deckungsbeitragsrechnung, aber auch um „neuere“ Kostenrechnungsmethoden wie die Prozesskostenrechnung oder das Target Costing.

Abb. 4: Einteilung der Kostenrechnungssysteme



Nachfolgende Auswertung zeigt den Einsatz der jeweiligen Kostenrechnungssysteme auf.

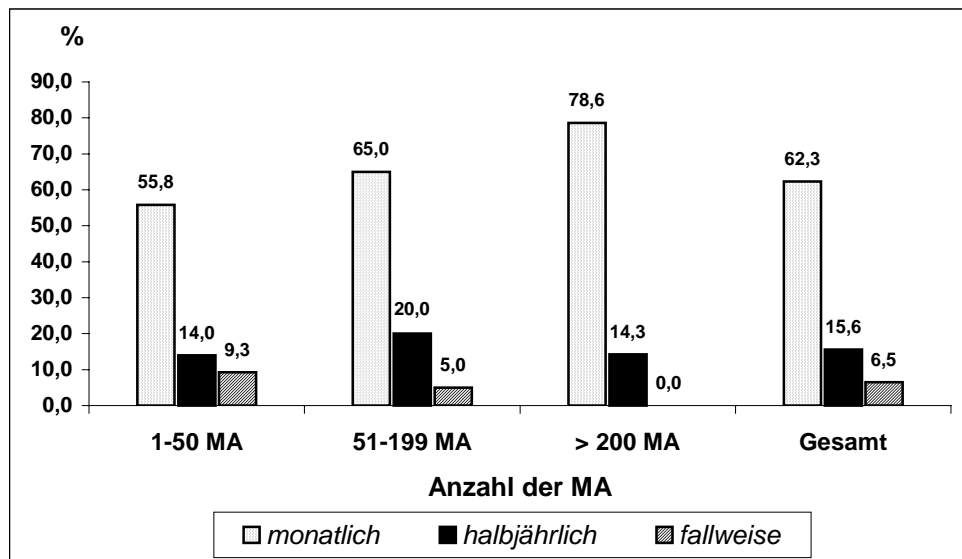
Abb. 5: Einsatz von Kostenrechnungssystemen

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Kostenrechnungssystem				
Vollkostenrechnung	79%	90%	93%	84%
Deckungsbeitragsrechnung	56%	75%	86%	66%
Plankostenrechnung	30%	45%	71%	42%
Prozesskostenrechnung	9%	5%	14%	9%
Target Costing	5%	20%	21%	12%
Kundenerfolgsrechnung	7%	40%	29%	19%
Produktlebenszyklusrechnung	2%	5%	7%	4%

Das Kennzeichen der Vollkostenrechnung besteht darin, dass sämtliche Kosten der Periode erfasst und den einzelnen Leistungen des Unternehmens zugerechnet werden. Sie wird traditionell als erstes in ein Unternehmen eingeführt und später ausgebaut. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass ca. 16% der befragten Unternehmen diese Methode überhaupt nicht einsetzen.

Um eine noch bessere Analysemöglichkeit zu haben, wurden die Unternehmen nach der Häufigkeit der Nutzung der einzelnen Kostenrechnungssysteme befragt. Dabei wurden die 3 Kategorien „monatlich“, „halbjährlich“ und „fallweise“ gebildet. Nachfolgende Zahlen zeigen die Häufigkeit der Nutzung der Vollkostenrechnung, in diesen 3 Kategorien.

Abb. 6: Häufigkeit der Nutzung der Vollkostenrechnung



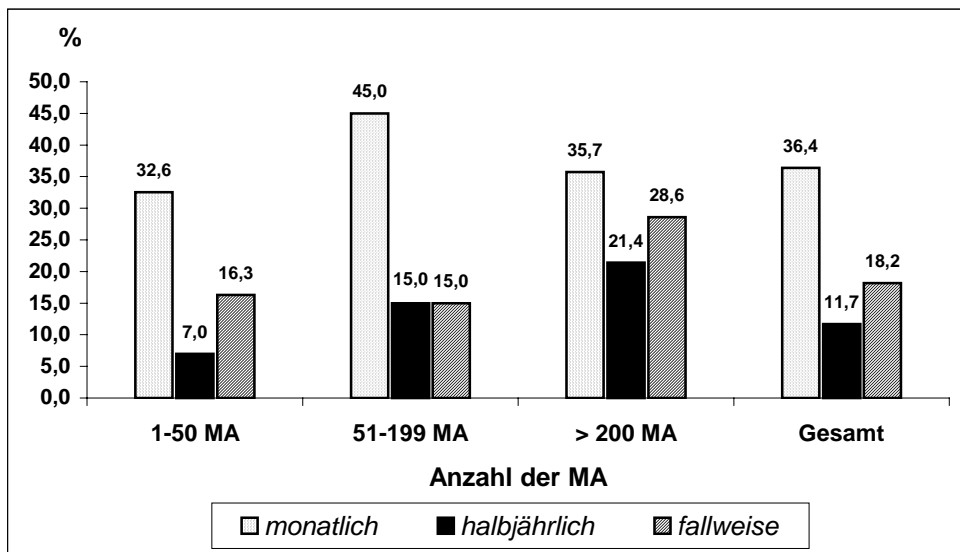
Auch diese Grafik belegt die Dominanz der Vollkostenrechnung. Im Durchschnitt benutzen ~62% der Unternehmen dieses Kostenrechnungssystem permanent monatlich und weitere ~16% halbjährlich. Gleichzeitig ist hier ein tendenzieller Anstieg in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens festzustellen.

Nach der Vollkostenrechnung ist die Deckungsbeitragsrechnung mit 66% das häufigste eingesetzte Kostenrechnungssystem (vgl. Abb. 5). Daraus kann man schlussfolgern, dass sich die Deckungsbeitragsrechnung als zweites bedeutsames System im Controlling der sächsischen Wirtschaft etabliert hat. Diese ist ein Instrument der Teilkostenrechnung, bei der zusätzlich zur Aufspaltung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten eine Trennung der Gesamtkosten in fixe und varia-

ble Kosten vorgenommen wird.² Analog zur Vollkostenrechnung steigt die Verbreitung mit zunehmender Betriebsgröße an (vgl. Abb. 5).

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht zusätzlich die Häufigkeit der Nutzungen der Deckungsbeitragsrechnung. Dabei ist festzustellen, dass eine permanente (monatliche) Nutzung unter 50 % liegt. Erstaunlich ist, dass die Unternehmen mit 51-199 MA mit ca. 45% den größten Wert erzielen.

Abb. 7: Häufigkeit der Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung

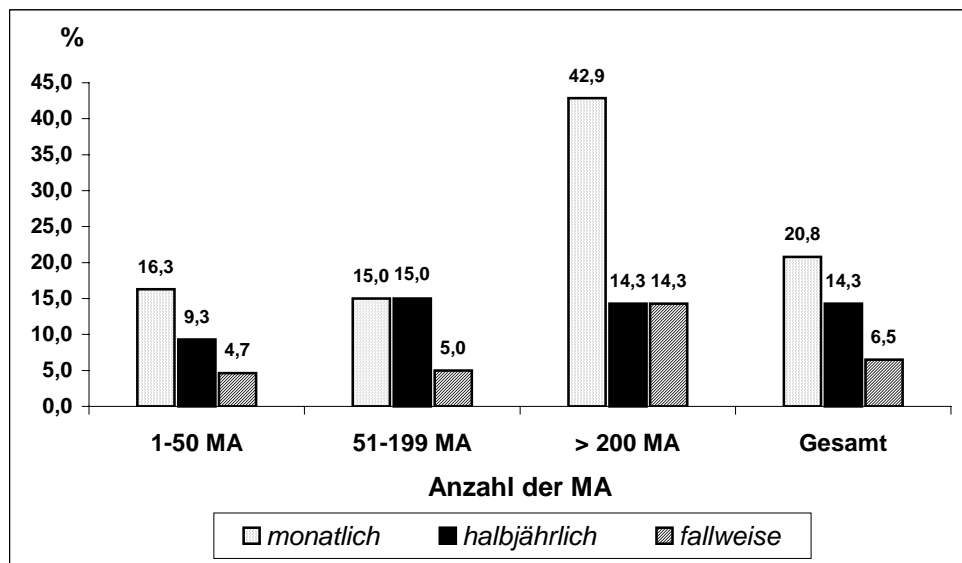


Unternehmen mit über 200 MA setzen die Deckungsbeitragsrechnung zwar insgesamt zu 86% (vgl. Abb. 5) ein, aber nur ~36% monatlich. Dafür verwenden Sie ca. 29% in fallbezogenen Studien und damit hat diese Form fast den doppelten prozentualen Anteil im Vergleich zu den kleineren und mittleren Unternehmen.

Die Plankostenrechnung ist mit 42% das am dritthäufigsten eingesetzte System. Auch hier steigt die Verbreitung mit zunehmender Betriebsgröße an (vgl. Abb. 5). Im Vergleich zur Voll- und Deckungsbeitragsrechnung wird die Plankostenrechnung hauptsächlich von größeren Betrieben angewandt. Diese setzen die Plankostenrechnung zu 43% monatlich ein. Wohingegen sie bei kleineren und mittleren Unternehmen nur zu ca. 15% monatlich verwendet wird (vgl. Abb. 8).

² Vgl. exemplarisch: Stelling, J.N. (1999), S. 45.

Abb. 8: Häufigkeit der Nutzung der Plankostenrechnung



Die Planung von Kosten ist besonders für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit und des Geschäftsergebnisses von Relevanz, die aber in kleineren und mittleren Unternehmen hauptsächlich durch persönliche Weisung erfolgen dürfte.³ Diese Tendenz wurde durch die vorliegende Befragung bestätigt.

Die bisher genannten drei Kostenrechnungssysteme werden in der Regel laufend oder halbjährlich eingesetzt. Bei den übrigen Kostenrechnungsmethoden überwiegt der fallweise Einsatz. Eine detaillierte Auswertung wie bei den vorangegangenen Systemen erscheint nicht sinnvoll, da gerade neuere Systeme wie das Target Costing (TC) oder die Prozesskostenrechnung auch in größeren Unternehmen noch eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Abb. 5).

Der Einsatz der Prozesskostenrechnung kann in diesem Zusammenhang im Vergleich zu anderen Systemen als niedrig eingestuft werden. Nur ca. 9% der befragten Unternehmen setzen diesen moderneren Ansatz überhaupt ein. Gründe liegen wahrscheinlich in dem erheblich erhöhten Aufwand der Durchführung der Prozesskostenrechnung durch die Prozessanalyse als bei den traditionellen

³ Vgl. Frank, S. / Reitmeyer, T. (1999), S. 17.

Verfahren.⁴ Wobei der Wert von 9% durchaus mit Anhaltswerten erhobener Befragungen korrespondiert, die sich auf das ganze Bundesgebiet beziehen.⁵

Weiterhin wird die Vermutung bestätigt, dass mit zunehmender Betriebsgröße auch die Zahl der eingesetzten Kostenrechnungssysteme tendenziell ansteigt. Hauptsächlich werden neben den traditionellen Systemen häufig nur ein oder zwei zusätzliche Kostenrechnungsmethoden angewendet.

2.2 Qualitäts- und Nutzenbewertung der Kostenrechnung

Ein weiterer Punkt bei der vorgestellten Untersuchung war neben dem Verbreitungsgrad von Kostenrechnungssystemen die Bewertung der Qualität und des Nutzen der eingesetzten Systeme. Hier stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit die Kostenrechnung zur Entscheidungsunterstützung herangezogen wird.

In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen nach der Intensität der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen für Entscheidungen und gleichzeitig nach der Bewertung des Nutzens dieser Informationen befragt. Hierbei konnten die befragten Unternehmen ihre Bewertung bzw. ihren Nutzen auf eine Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch) angeben.

Abb. 9: Intensität der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen

Intensität der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen für Entscheidungen				
Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Entscheidung über ...				
Preise und Konditionen	4,28	4,30	4,08	4,25
Kunden und Kundenkonditionen	3,44	2,90	3,42	3,28
Investition und Desinvestition	2,72	3,15	3,42	2,96
Lieferanten	2,92	2,55	2,33	2,72
Make-Or-Buy	2,44	2,95	3,17	2,70
Vergütung und Vergütungssysteme	2,87	2,35	2,17	2,61
Organisatorische Veränderungen	2,64	2,40	2,58	2,56
Technologie- u. Fertigungsverfahren	2,51	2,65	2,42	2,54
Produktprogramm	1,97	3,50	2,67	2,52
Rangfolge: 5 (hohe Intensität) bis 1 (niedrige Intensität)				

⁴ Vgl. Stelling, J.N. (1998), S. 35.

⁵ Vgl. Stoj, R. (1999), S. 53 ff.; Frank, S. / Reitmeyer, T. (1999), S. 18.

Abb. 10: Bewertung des Nutzens von Kostenrechnungsinformationen

Bewertung des Nutzen von Kostenrechnungsinformationen für Entscheidungen				
Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Entscheidung über ...				
Preise und Konditionen	4,13	4,61	4,25	4,27
Kunden und Kundenkonditionen	3,10	2,89	3,42	3,10
Investition und Desinvestition	2,53	3,44	3,75	2,97
Lieferanten	2,83	2,56	2,25	2,66
Organisatorische Veränderungen	2,55	2,61	2,83	2,61
Make-Or-Buy	2,33	2,89	3,25	2,63
Technologie- u. Fertigungsverfahren	2,40	2,61	2,83	2,53
Produktprogramm	2,05	2,94	3,17	2,47
Vergütung und Vergütungssysteme	2,58	2,28	2,08	2,41
Rangfolge: 5 (hoher Nutzen) bis 1 (kaum Nutzen)				

Die Abbildungen zeigen deutlich, dass die Kostenrechnung in großem Maße für Preis- und Konditionsentscheidungen herangezogen wird.

Hauptsächliches Einsatzspektrum für Kostenrechnungsinformationen sind neben der Unterstützung bei Preis- und Konditionsentscheidungen vor allem Entscheidungen über Kunden und Kundenkonditionen sowie über Investition und Desinvestition. Dies zeigt, dass die Kostenvergleichsrechnung als statisches Verfahren des internen Rechnungswesens immer noch große Bedeutung besitzt. Gleichzeitig steht die Intensität der Nutzung im engen Zusammenhang mit der Bewertung des Nutzen der Informationen für die Unternehmen.

Weiterhin weisen die gewonnenen Daten innerhalb der eingeteilten Größenklassen durchschnittlich nur relativ geringe Unterschiede auf. Auffallend dabei ist, dass kleinere Unternehmen insgesamt geringere Intensitäten aufzeigen. Dies könnte sich auf eine noch nicht vollimplementierte Kostenrechnung zurückführen lassen.

Um einen detaillierteren Überblick über die Eignung von Kostenrechnungsinformationen zu erhalten, wurden die Unternehmen nach der Qualität dieser Informationen befragt. Dabei wurden 3 Qualitätsdimensionen gebildet.⁶ In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen aufgefordert, die Ausstattung und Kompetenz der Kostenrechnung (Potentialqualität), die Beurteilung des Bereitstel-

⁶ In Anlehnung an: Homburg, C. / Karlshaus, J.T. (1999), S. 79.

lungsprozesses (Prozessqualität) sowie letztendlich die Qualität der Kostenrechnungsinformation (Ergebnisqualität) zu bewerten. Auch hier wurden die Unternehmen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung um eine Einschätzung auf einer Skala von 1 (geringe Qualität) und 5 (hohe Qualität) gebeten.

Abb. 11: Einschätzung der Qualität der Kostenrechnung

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Qualitätsdimension				
Potentialqualität	3,43	3,44	4,23	3,58
Prozessqualität	3,15	3,61	3,85	3,39
Ergebnisqualität	3,75	4,00	4,15	3,89
Rangfolge: 5 (hohe Qualität) bis 1 (geringe Qualität)				

Die vorliegenden Resultate verdeutlichen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Einstufung innerhalb der Qualitätsdimensionen zunimmt und somit die Qualität der Kostenrechnung höher eingestuft wird. Dies kann man auf die bereits schon erwähnte besser ausgebaute Kostenrechnung in größeren Unternehmen zurückführen. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die in dieser Untersuchung antwortenden Personen in größeren Unternehmen hauptsächlich im Bereich Rechnungswesen und Controlling arbeiten (vgl. Abb. 3). Sie sind somit die Lieferanten der Informationen und bewerten dadurch ihre eigene Arbeit eventuell tendenziell höher als die Geschäftsführung, die Empfänger dieser Informationen ist.

Aber auch in kleineren Unternehmen scheint eine gewisse Qualitätsbewertung vorhanden zu sein. Zu beachten bleibt, dass die Kostenrechnung in kleinen Unternehmen stark auf die Informationsbedürfnisse der Geschäftsführer bzw. Inhaber zugeschnitten ist bzw. direkt mitgestaltet wird und somit die Einschätzung der Qualität relativiert werden muss.

2.3 EDV-Unterstützung

Kostenrechnung ohne EDV-Unterstützung ist undenkbar und beeinflusst die Qualität und den Nutzen dieser erheblich. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die Unternehmen nach der von ihr eingesetzten Software befragt. Nachfolgende Abbildung zeigt den Verbreitungsgrad der verwendeten Software.

Abb. 12: Eingesetzte Software⁷

Anzahl der MA eingesetzte Software	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
SAP	2%	10%	71%	17%
Baan	2%	0%	7%	3%
Oracle	0%	0%	14%	3%
Finanzbuchhaltungssoftware	74%	65%	21%	62%
Tabellenkalkulationssoftware	63%	50%	71%	61%
Andere	16%	50%	21%	26%

Wie erwartet setzten über 70% der großen Unternehmen die Standardkostenrechnungssoftware von SAP ein. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass mit der gleichen Prozentzahl von 71% die Tabellenkalkulationssoftware (z.B. Excel) parallel verwendet wird. Kleinere Unternehmen bevorzugen hauptsächlich Finanzbuchhaltungssoftware und Tabellenkalkulationssoftware. Gerade die Tabellenkalkulationen sind für Sonderauswertungen das ideale Werkzeug, da man diesen sehr schnell und flexibel arbeiten kann.⁸ Hier liegt wahrscheinlich auch der Hauptgrund, dass insgesamt über 60% der befragten Unternehmen diese zusätzlich oder ausschließlich nutzen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Mehrzahl der Unternehmen die keine Standardsoftware einsetzen, für die Kostenrechnung Finanzbuchhaltungssoftware verwenden. Weiterhin wird darüber hinaus Tabellenkalkulationssoftware ergänzend eingesetzt.

⁷ Mehrfachnennungen waren möglich.

⁸ Vgl. Flassek, D. (1997), S. 235.

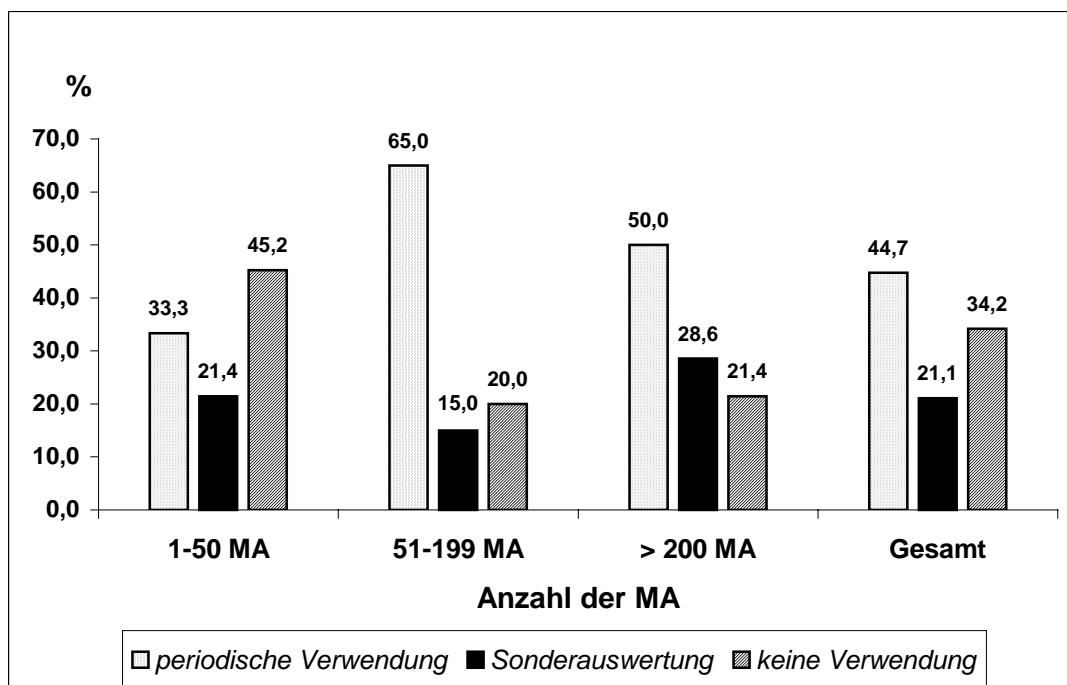
2.4 Nutzung nichtmonetärer Daten

Nichtmonetäre Daten, wie z.B. Zeit-, Produktions- und Qualitätsinformationen gewinnen immer größere Bedeutung. Insbesondere die Diskussion um Balanced Scorecards verstärkt diesen Trend. Viele Unternehmen versuchen Schwächen in ihren Prozessen mit Hilfe nichtmonetärer Daten aufzudecken und Optimierungspotentiale zu lokalisieren.⁹

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die Unternehmen nach der Verwendung von Zeitinformationen (z.B. Durchlaufzeiten), Produktionskennzahlen (z.B. Auslastung) sowie nach Qualitätsinformationen (z.B. Ausschuss, Liefertreue) befragt.

Entscheidungen sollten auf eine breite Informationsbasis gestellt werden und somit auch nichtmonetäre Daten als Grundlage für diese dienen. Nachfolgende drei Abbildungen zeigen aber deutlich einen Nachholbedarf bei der Implementierung auf.

Abb. 13: Verwendung von Zeitinformationen



⁹ Vgl. Frank, S. / Reitmeyer, T. (1999), S. 21.

Abb. 14: Verwendung von Produktionskennzahlen

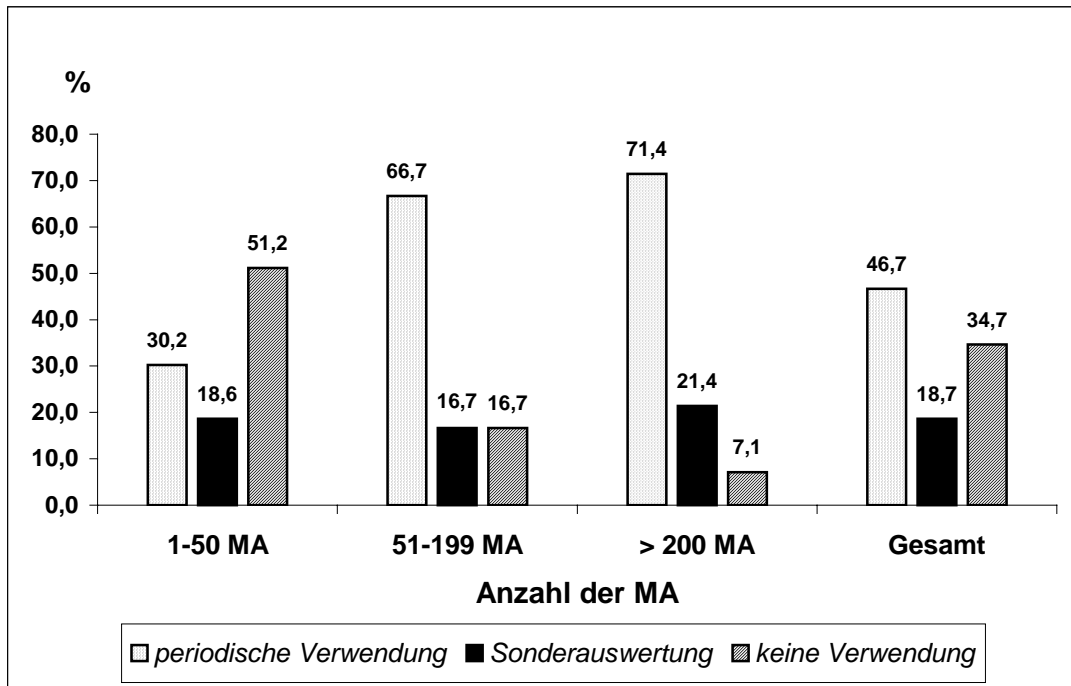
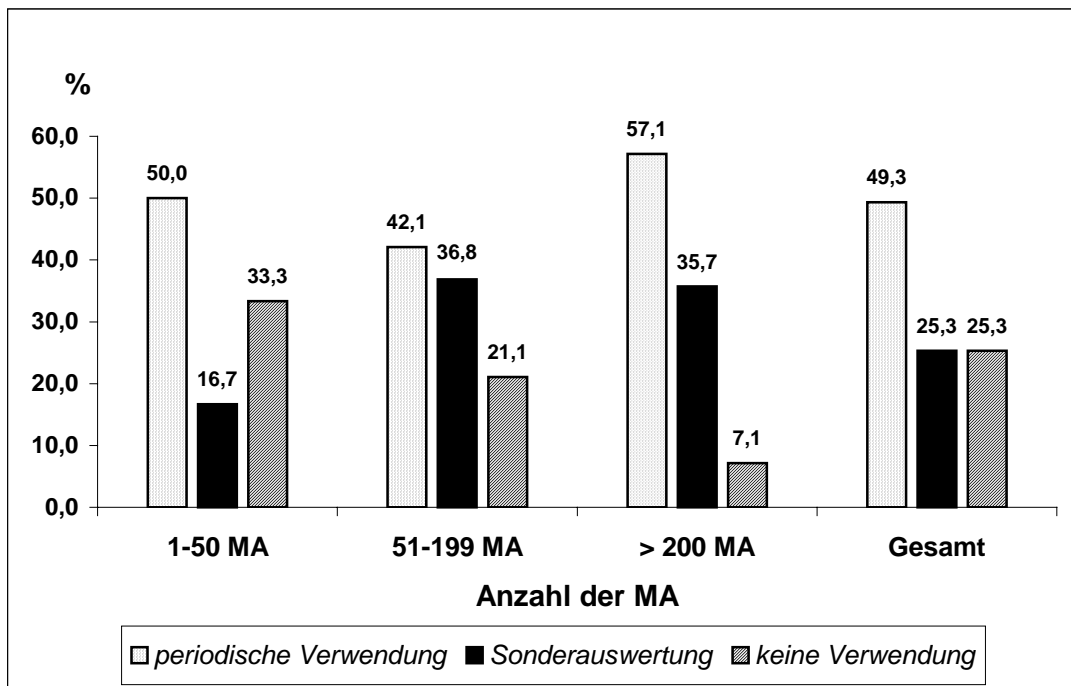


Abb. 15: Verwendung von Qualitätsinformationen



Über ein Drittel der Unternehmen nutzen Zeitinformationen überhaupt nicht und ca. 21% lediglich zu Sonderauswertung. Interessant ist dagegen, dass Unternehmen mit 51-200 MA Zeitinformationen zu fast zwei Drittel periodisch verwenden und somit einen um 15 Prozentpunkte höheren Anteil haben als größere Unternehmen (vgl. Abb. 13).

Produktionskennzahlen werden insgesamt unwesentlich mehr als Zeitinformationen genutzt. Auch hier verwenden über ein Drittel diese Informationsbasis überhaupt nicht. Größere Unternehmen zeigen deutlich, dass diese Kennzahlen eine relative Bedeutung haben, da über 71% sie permanent nutzen (vgl. Abb. 14).

Im Hinblick auf die Qualitätsinformationen ist festzustellen, dass die Hälfte der Unternehmen diese periodisch verwenden und nur ein Viertel diese überhaupt nicht verwenden. Somit ist eine etwas stärkere Nutzung gegenüber den anderen nichtmonetären Daten festzustellen (vgl. Abb. 15).

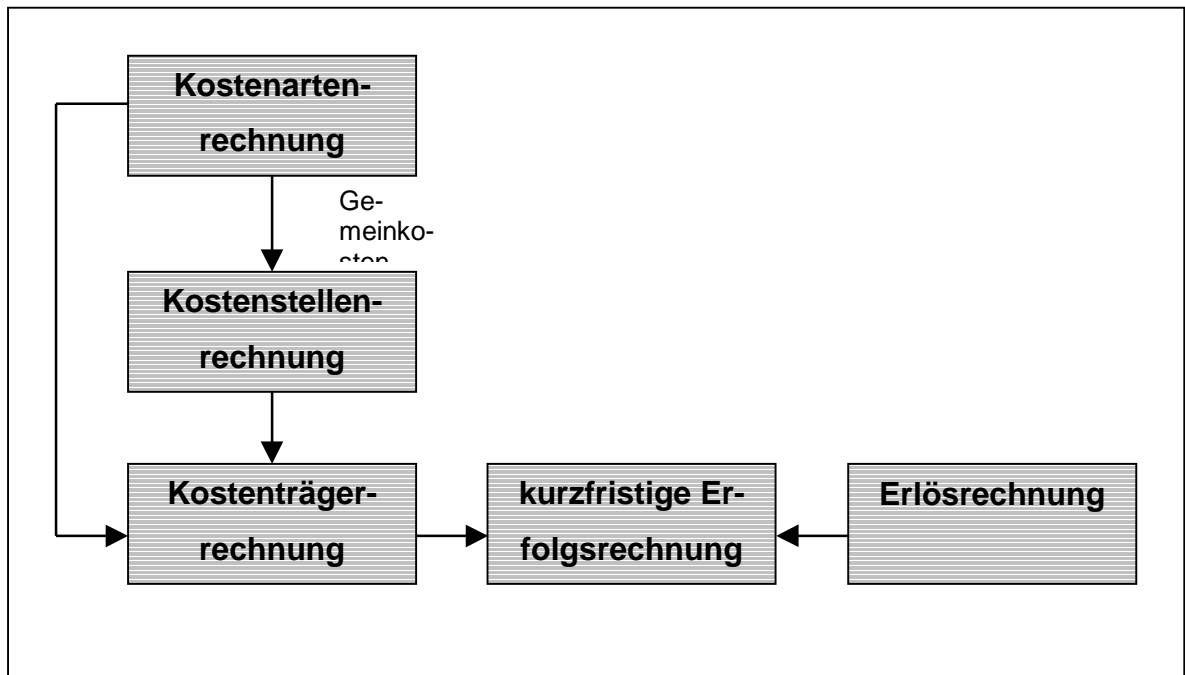
Abschließend ist festzuhalten, dass die Verwendung von nichtmonetären Daten in sächsischen Unternehmen noch Lücken aufweist und ein gewisser Nachholbedarf besteht. Die Bedeutung dieser Daten wird auch in Zukunft zunehmen.

3 Implementationstiefe der Kostenrechnung

Im nachfolgenden Kapitel soll die Implementationstiefe der Kostenrechnung analysiert werden. Die Kostenrechnung wird hauptsächlich in drei aufeinanderfolgenden Stufen vollzogen (Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung). Weiterhin wird eine Erlösrechnung benötigt, um eine kurzfristige Erfolgsrechnung aufstellen zu können.¹⁰

Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den Ablauf der Kosten- und Erfolgsrechnung.

¹⁰ Vgl. Peters, S. / Brühl, R. / Stelling, J.N. (2000), S. 194 f.

Abb. 16: Ablauf der Kosten- und Erfolgsrechnung¹¹

3.1 Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung (KAR) dient der systematischen und lückenlosen Erfassung und Einteilung der Kosten, die bei der Erstellung und Verwertung der betrieblichen Leistungen (Kostenträger) anfallen.¹² Die KAR beantwortet somit die Frage, welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind.

Abbildung 17 zeigt die Anzahl der Kostenarten auf, die in den jeweiligen Größenklassen durchschnittlich genannt wurden. Dabei korreliert die Unternehmensgröße mit der Anzahl der eingeteilten Kostenarten.

Abb. 17: Anzahl der Kostenarten

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Anzahl der Kostenarten				
Durchschnitt	43	176	295	132
Minimum	2	23	48	2
Maximum	150	1200	900	1200

¹¹ Quelle: in Anlehnung an: Peters, S. / Brühl, R. / Stelling, J.N. (2000), S. 196.

¹² Vgl. Stelling, J.N. (1999), S. 19.

Auffallend ist, dass auch schon bei kleineren Unternehmen im Durchschnitt 43 Kostenarten unterschieden werden. Weiterhin kann man in Abhängigkeit der Unternehmensgröße von einer stärkeren Entkopplung gegenüber finanzbuchhalterischen Daten ausgehen und dementsprechend von einer stärkeren Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten.¹³ Dadurch wird eine genauere und detailliertere KAR erzielt.

3.2 Kostenstellenrechnung

Ein weiteres Teilgebiet der Kostenrechnung ist die Kostenstellenrechnung (KSR). Nachdem die gesamten Kosten des Unternehmens in der Kostenartenrechnung in verschiedene Kostenarten unterteilt und erfasst wurden, werden in der KSR die Kostenträgereinkosten zu den Orten ihrer Entstehung zugeordnet. Somit beantwortet die KSR die Frage, wo welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind.¹⁴

Abb. 18: Anzahl der Kostenstellen

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Anzahl der Kostenstellen				
Durchschnitt	23	149	208	96
Minimum	2	8	26	2
Maximum	260	1500	863	1500

Wie Abbildung 18 verdeutlicht variiert die Zahl der Kostenstellen auch hier mit der Größe der Unternehmen. Dabei ist auffallend, dass Unternehmen mit 51-199 MA den höchsten maximalen Wert mit 1500 Kostenstellen erzielen. Insgesamt ist eine annähernde Verteilung wie in der KAR festzustellen.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung wurden die Unternehmen nach dem Verfahren zur Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (ibL) befragt. Mit Hilfe der ibL werden die (Kostenträger-)Gemeinkosten der Vorkosten-

¹³ Vgl. zum Ansatz kalkulatorischer Kostenarten in der Praxis: Währisch, M. (2000), S. 678 ff.

¹⁴ Vgl. Stelling, J.N. (1999), S. 25.

stellen auf diejenigen Vor- oder Endkostenstellen verteilt, die diese Leistungen empfangen haben.¹⁵

Die Analyse der Abbildung 19 zeigt einige überraschende Ergebnisse auf.

Abb. 19: Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (ibL)

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Verfahren der ibL				
durchgeführt von:	52%	75%	86%	64%
davon:				
Anbauverfahren	9%	7%	8%	8%
Stufenleiterverfahren	22%	53%	17%	30%
Gleichungsverfahren	30%	20%	17%	24%
Andere	39%	20%	58%	38%

Bereits über die Hälfte der kleineren Unternehmen wenden die ibL an. Interessant ist, dass bei dieser Untersuchung die angewandten Verfahren der ibL unabhängig von den Größenklassen stark differenzieren. Vor allem größere Unternehmen benutzen andere Verrechnungsmethoden als die drei vorgegebenen Verfahren. Weiterhin wenden 75% der Unternehmen mit 51-199 MA die ibL insgesamt an und davon 53% das Stufenleiterverfahren.

3.3 Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerstückrechnung (KTR) setzt sich mit der Frage auseinander, wofür welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind. In den meisten Unternehmen wird die Kostenträgerrechnung mit der Kostenträgerstückrechnung (auch Kalkulation genannt) gleichgesetzt. Es wird somit nach den Kosten für die Einheit eines Erzeugnisses gefragt.

Abb. 20: Anzahl der Kostenträger

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Anzahl der Kostenträger				
Durchschnitt	88	177	387	170
Minimum	2	3	5	2
Maximum	500	750	2000	2000

¹⁵ Vgl. Stelling, J.N. (1999), S. 29.

Durchschnittlich werden in sächsischen Unternehmen 170 Kostenträger kalkuliert. Auch auf diesem Teilgebiet der Kostentrechnung variiert die Anzahl der kalkulierten Kostenträger in Abhängigkeit der Betriebsgröße. Kleinere Unternehmen kalkulieren mindestens 2 und maximal 500 Kostenträger. Hierbei ist festzustellen, dass die Unternehmen dieser Betriebsgröße hauptsächlich weniger als 100 Kostenträger kalkulieren. Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von über 200 Personen kalkulieren maximal 2000 Kostenträger und erreichen somit erwartungsgemäß den höchsten Wert.

Die Zuschlagskalkulation ist das mit Abstand am häufigsten verwendete Kalkulationsverfahren über alle Betriebsgrößen hinweg (vgl. Abb. 21). Eine mögliche Erklärung für die Dominanz dieses Kalkulationsverfahrens liegt darin, dass wahrscheinlich Einzel- und Serienproduktion die überwiegend angewandten Produktionsverfahren darstellen. Rund 60 % der befragten Unternehmen setzen dabei die differenzierte Zuschlagskalkulation ein. Somit ist das Vorhandensein einer Kostenstellenrechnung notwendig. Die ermittelten Werte korrelieren dabei mit Abbildung 18.

Abb. 21: Verfahren der Kostenträgerstückrechnung¹⁶

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Kalkulationsverfahren				
Divisionskalkulation	9%	5%	7%	8%
Äquivalenzziffernkalkulation	6%	11%	0%	6%
Zuschlagskalkulation / Kostenarten	50%	32%	29%	40%
Zuschlagskalkulation / Kostenstellen	50%	63%	79%	60%

Die anderen genannten Verfahren werden relativ gering angewendet. Vor allem kleinere bzw. mittlere Brauereien benutzen die Äquivalenzziffernkalkulation. Bei diesen Unternehmen stehen die Kosten der Erzeugung der verschiedenen Produkte in einem proportionalen Verhältnis, dadurch ist die Möglichkeit gegeben, bestimmte Bezugsgrößen zu ermitteln.¹⁷ Die Divisionskalkulation wird im Durchschnitt von nur 8% der befragten Unternehmen verwendet.

¹⁶ Mehrfachnennungen waren möglich.

¹⁷ Vgl. Haberstock, L. (1987), S. 173.

3.4 Kurzfristige Erfolgsrechnung

Die kurzfristige Erfolgsrechnung ist notwendig, um das laufende Betriebsgeschehen eines Unternehmens wirkungsvoll beeinflussen zu können. Mit ihrer Hilfe kann der Periodenerfolg geplant, kontrolliert und analysiert werden, gleichzeitig können die Erfolgsbeiträge der einzelnen Produkte und Produktgruppen ausgewiesen werden.¹⁸

Abb. 22: Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung¹⁹

Verfahren	Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
GKV auf Vollkostenbasis		60%	79%	71%	67%
UKV auf Vollkostenbasis		14%	11%	14%	13%
UKV auf Teilkostenbasis		33%	32%	36%	33%

Hinsichtlich der Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung (vgl. Abb. 22) bedient sich die Mehrzahl Betriebe (67%) des Gesamtkostenverfahrens (GKV). Dabei ist eine gewisse Homogenität innerhalb der einzelnen Betriebsgrößen festzustellen. Das Umsatzkostenverfahren (UKV) auf Teilkostenbasis wird bei dieser Untersuchung durch alle Unternehmensgrößen hinweg häufiger als das UKV auf Vollkostenbasis angewandt.

¹⁸ Vgl. Lange, J-U. / Schauer, B.D. (1996), S. 205.

¹⁹ Mehrfachnennungen waren möglich.

3.5 Entwicklungsstadien und Anpassungshäufigkeiten

Um einen besseren Einblick in den Entwicklungsstand der Kostenrechnung zu erhalten, wurde den befragten Unternehmen fünf verschiedene Stufen zur Einschätzung vorgestellt.²⁰

- Stufe 1:** Es gibt eine **Finanzbuchhaltung**, aber keine eigenständige Kostenrechnung. Bei Aufträgen oder der Bestandsbewertung werden einfache Kalkulationen gestellt.
- Stufe 2:** Es gibt eine **erste laufende Kostenrechnung**, d.h. Unternehmensbereiche (Verwaltung, Vertrieb, Fertigung usw.) werden getrennt erfasst. Kosten werden (in fix / variabel) gespalten.
- Stufe 3:** Es existiert eine **laufende Kostenarten- und -stellenrechnung**. Es gibt einige Kostenstellen, auf denen Kosten getrennt ausgewiesen werden. Die Kosten werden i.d.R. mit dem Vorjahr verglichen.
- Stufe 4:** Es existiert eine **Kostenplanung**. Es gibt einen laufenden Soll-Ist-Vergleich. Die Abweichungen (z.B. Verbrauchsabweichungen) werden ausgewiesen und kontrolliert.
- Stufe 5:** Es existiert eine **ausgebaute Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung**. Es gibt zahlreiche Kostenstellen, die das Unternehmen abdecken.

²⁰ in Anlehnung an: Frank, S. / Reitmeyer, T. (1999), S. 23f.

Abb. 23: Entwicklungsstadium der Kostenrechnung

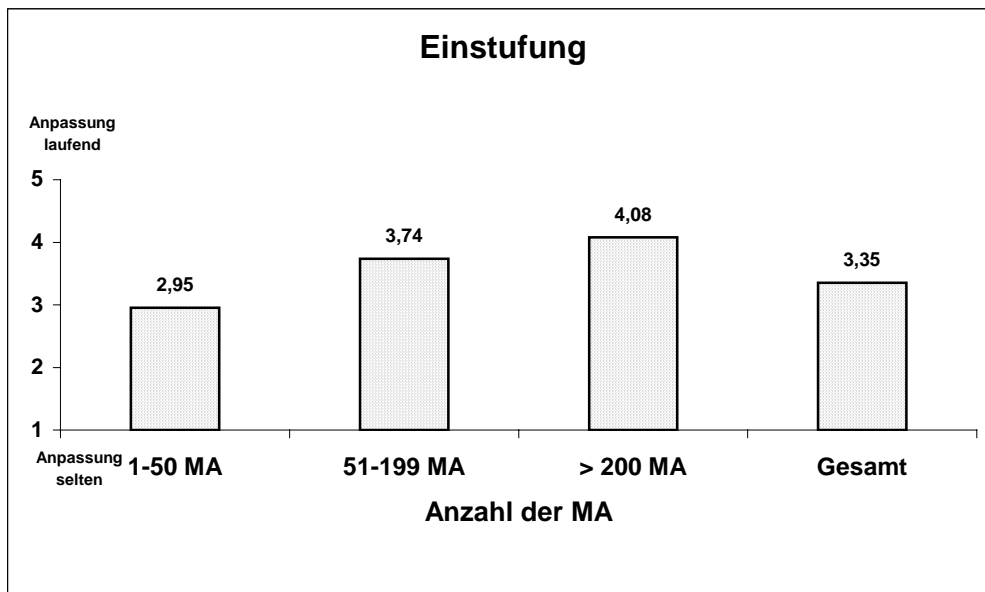
Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Entwicklungsstufe				
Stufe 1	27%	11%	0%	18%
Stufe 2	14%	0%	0%	8%
Stufe 3	20%	5%	0%	13%
Stufe 4	30%	37%	21%	30%
Stufe 5	9%	47%	79%	31%

Abbildung 23 zeigt die Antworten der untersuchten Unternehmen. Zwei Drittel der befragten Unternehmen schätzen ihre Kostenrechnung mindestens mit Stufe 4 oder höher ein. Bei kleineren Betrieben ist eine gewisse Homogenität in der Stufenverteilung festzustellen. Immerhin stufen sich 39% in den letzten beiden Stadien ein. Erwartungsgemäß erreichen die größeren Unternehmen mit fast 80% den größten Wert in Stufe 5. Aber auch schon fast 50% der Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 51-199 stufen ihre Kostenrechnung in diesem Niveau ein. Die hier gezeigten Einschätzungen spiegeln die in den vorherigen Abbildungen gemachten Erkenntnisse wieder und zeigen gleichzeitig ein bereits relativ hohes Niveau der Kostenrechnung vor allem in größeren Unternehmen auf.

Ein weiterer Untersuchungsgegenstand des Fragebogens war die Anpassungshäufigkeit der Kostenrechnung. Dabei wurde analysiert, wie zeitnah das Kostenrechnungssystem und die Verrechnungsbeziehungen an geänderte Produkte oder Prozesse angepasst werden. Die Anpassungshäufigkeit hat direkten Einfluss auf die Rolle der Kostenrechnung im Entscheidungsprozess. Es erscheint relativ logisch, dass die Führungsebene als Informationsempfänger korrekte Daten aus der Kostenrechnung erhalten will, um darauf aufbauend für das Unternehmen richtige signifikante Entscheidungen treffen zu können.

Die befragten Unternehmen hatten die Möglichkeit ihre Einschätzung anhand von 5 Stufen vorzunehmen (von Stufe 1 „Anpassung selten“ bis Stufe 5 „Anpassung laufend“).

Abb. 24: Anpassungshäufigkeit des Kostenrechnungssystems



Die in Abbildung 24 dargestellten Durchschnittswerte zeigen, dass auch schon kleinere Unternehmen ihre Kostenrechnung an neuere Bedingungen anpassen. Größere Unternehmen erreichen mit 4,08 erwartungsgemäß den höchsten Wert. Insgesamt schätzen die befragten Unternehmen die Anpassungshäufigkeit ihrer Kostenrechnung im Durchschnitt in Stufe 3 ein. Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass die Unternehmen an korrekten und zeitnahen Informationsdaten aus der Kostenrechnung interessiert sind und deshalb ihre Kostenrechnung einer gewissen regelmäßigen Anpassung unterziehen.

4 Kontrolle

4.1 Kostenkontrolle

Kostenplanungen können nur dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn ihre Informationen ebenso einer laufenden Kontrolle unterzogen werden. Nur eine systematische Gegenüberstellung von Ist- und Planwerten ermöglicht es dem Unternehmen rechtzeitig Gefahren zu erkennen und eventuell Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen nach der Form ihrer Kostenkontrolle befragt. Abbildung 25 zeigt die gegebenen Antworten auf.

Abb. 25: Form der Kostenkontrolle²¹

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Form der Kostenkontrolle				
Zeitvergleich absoluter Werte	24%	26%	21%	24%
Zeitvergleich von Standard-KZ	5%	26%	21%	13%
Einfacher SIV	60%	47%	43%	53%
SIV mit Abweichungsanalyse	26%	37%	57%	35%

Ein Zeitvergleich absoluter Werte wird im Durchschnitt von 24% der Unternehmen durchgeführt. Hierbei sind nur geringe Unterschiede zwischen den Größenklassen festzustellen. Der einfache Soll-Ist-Vergleich wird von 53% der Unternehmen angewandt und erreicht damit einen um 18 Prozentpunkte höheren Werte als der SIV mit Hilfe von Abweichungsanalysen. Insgesamt führen fast 90% der Unternehmen einen Soll-Ist-Vergleich durch, im Gegensatz dazu wird der Zeitvergleich insgesamt von nur durchschnittlich 37% der Unternehmen verwendet.

Die hier ermittelten Anwendungsquoten erscheinen im ersten Blick zufriedenstellend. Die Aussagen werden jedoch durch die Erkenntnis relativiert, dass mehr Unternehmen eine Kontrolle als eine vorausgehende Planung durchführen. (Anwendungsquote z.B. der Plankostenrechnung 42%, vgl. Abb. 4). Eine Kostenkontrolle ohne vorausgegangene systematische Soll-Planung verliert jedoch jeglichen Aussagegehalt.²² Dadurch werden die Anwendungsquoten von Zeitvergleichen im Verhältnis zu Soll-Ist-Vergleichen wieder relativiert.

²¹ Mehrfachnennungen waren möglich.

²² Vgl. Weber, J. (Hrsg.)(1991), S. 29ff.

4.2 Erlöskontrolle

Neben der Kostenkontrolle wurden die Unternehmen auch nach der Planung und Kontrolle ihrer Erlöse befragt.

Abb. 26: Kalkulatorische Planung der Erlöse²³

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Produktbezogen	57%	63%	64%	60%
Kundenbezogen	34%	32%	14%	29%
Bereichsbezogen	20%	21%	43%	25%
Vertriebswegebezogen	9%	16%	21%	13%
Sonstige	11%	5%	0%	7%

Abbildung 26 zeigt, dass 60% der Unternehmen ihre Erlöse produktbezogen, 29% kundenbezogen und 25% bereichsbezogen planen. Weiterhin ist festzustellen, dass größeren Unternehmen 43% bereichsbezogen planen und somit einen doppelt so hohen prozentualen Anteil haben wie kleinere und mittlere Unternehmen haben. Gleichzeitig erreichen die Unternehmen unter 200 Mitarbeitern mit über 30% kundenbezogener Planung ebenfalls einen doppelten prozentualen Anteil als Unternehmen mit über 200 Mitarbeitern.

Abb. 27: Form der Erlöskontrolle²⁴

Anzahl der MA	1-50 MA	51-199 MA	> 200 MA	Gesamt
Form der Erlöskontrolle				
Zeitvergleich absoluter Werte	28%	30%	21%	27%
Zeitvergleich von Standard-KZ	5%	20%	7%	9%
Einfacher SIV	58%	55%	50%	56%
SIV mit Abweichungsanalyse	21%	40%	57%	32%

Die Werte der Abbildung 27 weisen Ähnlichkeiten mit den Werten von Abbildung 25 auf. Auch bei der Form der Erlöskontrolle verwenden fast 90% der Unternehmen einen Soll-Ist-Vergleich. Dabei erreicht mit 56% der einfache Soll-Ist-Vergleich den höchsten prozentualen Wert.

²³ Mehrfachnennungen waren möglich.

²⁴ Mehrfachnennungen waren möglich.

Bei dem SIV mit Hilfe von Abweichungsanalysen ist festzustellen, dass dieser Wert sich fast von Unternehmensgröße zu Unternehmensgröße verdoppelt.

Gleichzeitig bleibt bei der Erlöskontrolle zu beachten, welche Unternehmen ihre Erlöse ordentlich planen. Nur diese Unternehmen können eine exakte Form der Erlöskontrolle durchführen. Ein Vergleich nur mit Vergangenheitswerten ist mit einer Vielzahl von Gefahren verbunden, da sich neben Umwelteinflüssen auch strukturelle Änderungen innerhalb des Unternehmens ergeben können.

5 Fazit

Die hier vorliegende Analyse dokumentiert den aktuellen Stand der praktischen Implementation von Kostenrechnungssystemen in sächsischen Unternehmen. Im Vordergrund stand dabei die Bestandsaufnahme über den aktuellen Stand der Verbreitung von Kostenrechnungssystemen. Es wurden Rückschlüsse gezogen und weiterer Handlungsbedarf aus den gewonnenen Daten hergeleitet.

In der vorgestellten Studie wurden teilweise noch Mängel in der Kostenrechnung aufgezeigt. Besonders im Bereich der Planungs- und Kontrollaufgaben der Kostenrechnung lassen sich einige Defizite erkennen. Insgesamt kann man aber von einem gesunden Entwicklungsstand der Kostenrechnung in Sachsen ausgehen, der einen gesamtdeutschen Vergleich nicht zu scheuen braucht.

Vor allem größere Unternehmen erreichen schon relativ hohe Anwendungsquoten. Dies ist natürlich auch darauf zurückzuführen, dass sich mit zunehmender Betriebsgröße die Anforderung an die Kostenrechnung erhöht. Mit steigender Anzahl von Kostenstellen und –trägern steigt auch die Notwendigkeit für Wirtschaftlichkeitskontrollen und Analysen des Betriebserfolgs. Weiterhin ist auffallend, dass bei moderneren Systemen der Kostenrechnung ein gewisses Anwendungsdefizit festzustellen ist. Gerade diese fortschrittlichen Systeme sollen den Anforderungen an eine entscheidungsorientiertere Kostenrechnung gerecht werden.

Aber auch kleinere Unternehmen zeigen ein vermehrtes Interesse an einer verbesserten Kostenrechnung. Nicht nur die hohe Rücklaufquote, sondern auch die

vorliegenden Analyseergebnisse zeigen, dass der Informationsbedarf an die Kostenrechnung zunimmt.

Natürlich ist die Ausgestaltung der Kostenrechnung an den begrenzten Ressourcen der Unternehmen gebunden. Viele Managemententscheidungen sind bei diesen Betriebsgrößen nicht auf Kostenrechnungsinformationen angewiesen. Dies kann man u.a. auf die höhere Markt- bzw. Kundennähe sowie die Überschaubarkeit des Leistungsprogramms zurückführen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sächsische Unternehmen das vorhandene Potential ihrer implementierten Kostenrechnungssysteme noch nicht vollständig ausnutzen. In verschiedenen Teilbereichen der Kostenrechnung sollte die Intensität der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen ausgeweitet werden. Vor allem modernere Systeme der Kostenrechnung bzw. Kalkulationsverfahren wie die Prozesskostenrechnung, das Target Costing, die Kundenerfolgsrechnung oder die Produktlebenszyklusrechnung müssten in der Praxis stärker ausgebaut werden. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, die Wettbewerbsfähigkeit kleinerer Unternehmen zu erweitern, indem die Implementation der traditionellen Systeme, gerade der Deckungsbeitragsrechnung und der Plankostenrechnung vorangetrieben und auf das Niveau der größeren Unternehmen gestellt wird. Die Software hierzu ist heute vorhanden, wie es scheint, die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Systeme auch, aber der Marktpreis für das benötigte Humankapital stellt hier sicherlich noch eine Hürde dar.

Literaturverzeichnis

- Flassek, D. (1997):* Wie sieht die optimale Kostenrechnung für den Mittelstand aus?, in: krp-Kostenrechnungspraxis, 41. Jg., Heft 4, S. 234-235
- Frank, S. / Reitmeyer, T. (1999):* Gestaltung und Erfolgsfaktoren der Kostenrechnung im Mittelstand, in: krp-Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 2/99, S. 15-25
- Haberstock, L. (1987):* Kostenrechnung I – Einführung, 8. Aufl., Hamburg 1987
- Homburg, C. / Karlshaus, J.T. (1999):* Kostenrechnung in mittelständischen und großen Unternehmen – ein Vergleich, in: krp-Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 2/99, S. 73-80
- Lange, J-U. / Schauer, B.D. (1996):* Ausgestaltung und Rechenzwecke mittelständiger Kostenrechnung, in: krp-Kostenrechnungspraxis, 40. Jg., Heft 4, 1996, S. 202-208
- Peters, S. / Brühl, R. / Stelling, J.N. (2000):* Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München Wien 2000
- Stelling, J.N. (1998):* Die Kalkulation in kleinen und mittleren Unternehmen anhand der Zuschlagskalkulation und der Prozeßkostenrechnung, Diskussionspapier Heft 1998/01, Hochschule Mittweida (FH), Mittweida 1998
- Stelling, J.N. (1999):* Internes Rechnungswesen und Controlling, 2. Aufl., Essen 1999
- Stoi, R. (1999):* Prozeßkostenmanagement in Deutschland, in: Controlling, Heft 2, 1999, S. 53-60
- Währisch, M. (2000):* Der Ansatz kalkulatorischer Kostenarten in der industriellen Praxis, in: ZfbF, Jg. 52, 2000, S. 678-694
- Weber, J. (Hrsg.)(1991):* Kostenrechnung im Mittelstand, Stuttgart 1991

Anhang

Fragebogen: Kostenrechnungseinsatz in sächsischen Unternehmen

Zur Beantwortung des Fragebogens

Insgesamt beinhaltet der Fragebogen 23 Fragen. Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie die zutreffenden Möglichkeiten ankreuzen. Grundsätzlich sind dabei Mehrfachnennungen möglich. Bei Rangfolgen oder Nutzeinschätzungen geben Sie bitte den entsprechenden Wert ein. Unter Punkt 24 können Sie ihre Anregungen beifügen. Vielen Dank für Ihre Bemühungen.

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt?	
Industrieunternehmen der Konsumgüterindustrie	
Industrieunternehmen der Investitionsgüterindustrie	
Handelsunternehmen (Großhandel)	
Handelsunternehmen (Einzelhandel)	
Dienstleistungsunternehmen	
Banken/Versicherungen	
E-Commerce	
Bauunternehmen	
Öffentliche Unternehmen	
Sonstige	

2.) Welche durchschnittliche Mitarbeiteranzahl hat Ihr Unternehmen?	
1 - 50 Mitarbeiter	
50 - 99 Mitarbeiter	
99 - 199 Mitarbeiter	
200 – 499 Mitarbeiter	
500 – 999 Mitarbeiter	
über 1000 Mitarbeiter	

3.) Welche Funktion bekleiden Sie als antwortende Person?	
Vorstand / Geschäftsführung	
Controlling / Kostenrechnung / Rechnungswesen /Finanzwesen / Organisation	
Vertrieb / Marketing	
Produktion / Logistik	

Fragen zur Kostenrechnung

4.) Welche Kostenrechnungssysteme benutzen Sie in Ihrem Unternehmen?	
Vollkostenrechnung	
Deckungsbeitragsrechnung	
Plankostenrechnung	
Prozesskostenrechnung	
Target Costing	
Kundenerfolgsrechnung	
Produktlebenszyklusrechnung	
Kundenlebenszyklus	

5.) Zeitliche Häufigkeit der Nutzung von den Kostenrechnungsmethoden?	monatlich	1/2-jährlich	Fallweise
Vollkostenrechnung			
Deckungsbeitragsrechnung			
Plankostenrechnung			
Prozeßkostenrechnung			
Target Costing			
Kundenerfolgsrechnung			
Produktlebenszyklusrechnung			
Kundenlebenszyklus			

6.) Intensität der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen für Entscheidungen?	1-5
<i>Bitte geben Sie eine Rangfolge von 5 (hohe Intensität) bis 1 (niedrige Intensität) an!</i>	
Entscheidungen über Preise und Konditionen	
Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen	
Make-Or-Buy-Entscheidungen	
Entscheidung über Kunden und Kundenkonditionen	
Entscheidung über Technologie- und Fertigungsverfahren	
Entscheidungen über organisatorische Veränderungen	
Entscheidungen über das Produktprogramm	
Entscheidungen über Lieferanten	
Entscheidungen über Vergütung und Vergütungssysteme	

7.) Bewerten Sie den Nutzen der Kostenrechnungsinformationen ?	1 bis 5
<i>Bitte geben Sie eine Einstufung von 5 (hoher Nutzen) bis 1 (kaum Nutzen) an.</i>	
Entscheidungen über Preise und Konditionen	
Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen	
Make-Or-Buy-Entscheidungen	
Entscheidung über Kunden und Kundenkonditionen	
Entscheidung über Technologie- und Fertigungsverfahren	
Entscheidungen über organisatorische Veränderungen	
Entscheidungen über das Produktprogramm	
Entscheidungen über Lieferanten	
Entscheidungen über Vergütung und Vergütungssysteme	

8.) Bewerten Sie die Qualität ihrer Kostenrechnung fachlich ! <i>Bitte geben Sie eine Einstufung von 5 (hohe Qualität) bis 1 (geringe Qualität) an.</i>	1 bis 5
Potentialqualität (Ausstattung und Kompetenz der Kostenrechnungsabteilung)	
Prozeßqualität (Beurteilung des Bereitstellungsprozeß, wie z.B. Schnelligkeit)	
Ergebnisqualität (Qualität der Kostenrechnungsinformationen)	

9.) Welche Software benutzen Sie für Ihre Kostenrechnung ?	
SAP / R3	
Baan	
Oracle	
Finanzbuchhaltungssoftware	
Tabellenkalkulationssoftware	
Andere:.....	

10.) Gibt es eine Verwendung von Zeitinformationen (z.B. Durchlaufzeiten)?	
periodische Verwendung	
Sonderauswertung	
keine Verwendung	

11.) Gibt es eine Verwendung von Produktionskennzahlen (z.B. Auslastung)?	
periodische Verwendung	
Sonderauswertung	
keine Verwendung	

12.) Gibt es eine Verwendung von Qualitätsinformationen (z.B. Ausschuß, Liefertreue)?	
periodische Verwendung	
Sonderauswertung	
keine Verwendung	

13.) Wieviel Kostenarten hat Ihr Unternehmen?	Anzahl
Anzahl der Kostenarten:	

14.) Wieviel Kostenstellen hat Ihr Unternehmen?	Anzahl
Anzahl der Kostenstellen:	

15.) Wieviel Kostenträger kalkulieren Sie ?	Anzahl
Anzahl der Kostenträger:	

16.) In welches Entwicklungsstadium würden Sie Ihr Unternehmen einordnen ?	
Stufe 1 – Es gibt eine Finanzbuchhaltung , aber keine eigenständige Kostenrechnung. Bei Aufträgen oder der Bestandsbewertung werden einfache Kalkulationen aufgestellt.	
Stufe 2 – Es gibt eine erste laufende Kostenrechnung , d.h. Unternehmensbereiche (Verwaltung, Vertrieb Fertigung etc.) werden getrennt erfaßt. Kosten werden gespalten (fixe/variable Kosten)	
Stufe 3 – Es gibt eine laufende Kostenarten- und -stellenrechnung . Es gibt einige Kostenstellen, auf denen Kosten getrennt ausgewiesen werden.	
Stufe 4 – Es gibt eine Kostenplanung . Es gibt einen laufenden Soll-Ist-Vergleich. Die Abweichungen (z.B. Verbrauchsabweichungen) werden ausgewiesen und kontrolliert.	
Stufe 5 – Es existiert eine ausgebaute Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung . Es gibt zahlreiche Kostenstellen, die das Unternehmen abdecken.	

<p>17.) Wie schnell passen Sie ihr Kostenrechnungssystem an veränderte Prozesse und Produkte an? Bitte geben Sie eine Einstufung von 5 (Anpassung erfolgt laufend) bis</p> <p>1 (Anpassung erfolgt selten) an.</p>	<p>1 bis 5</p>
<p>Einstufung:</p>	

<p>18.) Welche Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung kommen in der Kostenstellenrechnung zum Einsatz?</p>	
<p>Anbauverfahren</p>	
<p>Stufenleiterverfahren</p>	
<p>Gleichungsverfahren</p>	
<p>Anderere:.....</p>	

<p>19.) Welche Verfahren der Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) benutzen Sie?</p>	
<p>Divisionskalkulation</p>	
<p>Äquivalenzziffernkalkulation</p>	
<p>Zuschlagskalkulation auf Basis der Kostenartenrechnung</p>	
<p>Zuschlagskalkulation auf Basis der Kostenstellenrechnung</p>	

<p>20.) Welches Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung benutzen Sie?</p>	
<p>Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis</p>	
<p>Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis</p>	
<p>Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung)</p>	

21.) Welche Form der Kostenkontrolle haben Sie installiert?	
Zeitvergleich absoluter Werte	
Zeitvergleich von Standard-Kennziffern	
Einfacher Soll-Ist-Vergleich	
Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse in Preis-, Mengen-, und weitere Abweichungen	

22.) Führen Sie auch eine kalkulatorische Planung der Erlöse durch?	
Produktbezogen	
Kundenbezogen	
Bereichsbezogen	
Vertriebswegebezogen	
Sonstige:.....	

23.) Werden die Erlöse kontrolliert?	
Zeitvergleich absoluter Werte	
Zeitvergleich von Standard-Kennziffern	
Einfacher Soll-Ist-Vergleich	
Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse in Preis-, Mengen-, und weitere Abweichungen	
Sonstige:.....	