

Abstract

Titel: Konzipierung eines Kennzahlensystems sowie einer Kostenrechnung zur Steuerung eines KMU

Kurzzusammenfassung: Weil einem KMU aus der Energieversorgungsbranche eine detaillierte Übersicht über die im Betrieb anfallenden Kosten und damit einhergehend ein entsprechendes Instrument zur Unternehmenssteuerung fehlt, möchte es eine Kostenrechnung sowie ein Kennzahlensystem im Unternehmen einführen. Dazu wird eine Kostenartenrechnung sowie ein Betriebsabrechnungsbogen, der die Kostenstellen sowie die Kostenträger enthält, erstellt, sowie ein ausgewogenes Kennzahlensystem erarbeitet. Diesen beiden Konzepten gehen eine fundierte Recherche im theoretischen Bereich, qualitative Interviews sowie eine Ist-Analyse der relevanten Unternehmensbereiche voraus. Die Kostenrechnung zeigt alle Kosten auf Stufe Kostenstellen sowie auf Stufe Kostenträger und das Kennzahlensystem bietet zahlreiche Kennzahlen zur Überprüfung aller wichtigen Unternehmensbereiche.

Verfasser/-in: Lisa Palazzesi

Herausgeber/-in: Dr. Oliver Christ

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2017

Sprache: Deutsch

Zitation: Palazzesi, L. (2017). *Konzipierung eines Kennzahlensystems sowie einer Kostenrechnung zur Steuerung eines KMU*. FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Kostenrechnung, Kennzahlensystem, Unternehmenssteuerung, KMU, Betriebliches Rechnungswesen

Ausgangslage

Einem KMU aus der Energieversorgungsbranche, das insgesamt 16 Mitarbeitende beschäftigt, fehlt eine detaillierte Übersicht über die im Betrieb anfallenden Kosten und damit eine entsprechende Steuerungsfunktion. Das Unternehmen wurde bis anhin lediglich aufgrund von Zahlen aus der Finanzbuchhaltung, sprich, auf Basis von der Bilanz und der Erfolgsrechnung gesteuert. Mit der Marktöffnung im Energiebereich aber ist es mittlerweile unabdingbar geworden, die eigenen Betriebskosten zu kennen und auch zu verstehen. Somit waren sich die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat einig, dass sich in diesem Bereich etwas ändern muss. Beschlossen wurde sodann, dass in einem ersten Schritt die Einführung einer Kostenrechnung Sinn macht; zusätzlich wurde der Wunsch nach relevanten Kennzahlen geäußert. Die Konzepte der Kostenrechnung sowie des Kennzahlensystems sollen künftig einerseits als Informationslieferanten andererseits als Steuerungsinstrumente eingesetzt werden.

Ziele

Das Ziel dieser Bachelor Thesis bestand in der Konzipierung einer Kostenrechnung, die die Kostenarten, die Kostenstellen sowie die Kostenträger beinhaltet, wobei die im Betrieb anfallenden Kosten erst den Kostenstellen und danach den Kostenträgern zugeordnet werden sollten; ebenfalls Ziel der vorliegenden Arbeit war die Konzipierung eines Kennzahlensystems, das die wichtigsten Positionen des Unternehmens beinhaltet, um dieses laufend überprüfen zu können und um allfällige Massnahmen in die Wege zu leiten. Mit dem Auftraggeber wurden die folgenden detaillierten Ziele definiert:

- Die Theorien der Kostenrechnung sowie des Kennzahlensystems sind aufgearbeitet.
- Die Ansichten verschiedener Autoren betreffend kennzahlenbasierter Unternehmenssteuerung sind verglichen und daraus ist ein Grundmodell für die Steuerung eines Energie- bzw. Gasversorgungsunternehmens abgeleitet.
- Die Ist-Situation des internen Rechnungswesens und Controllings der Gasversorgung Romanshorn AG ist dargestellt.

- Das Konzept der Kostenrechnung für einen Energie- bzw. Gasversorger am Beispiel der Gasversorgung Romanshorn AG ist erstellt.
- Das Konzept des Kennzahlensystems für einen Energie- bzw. Gasversorger am Beispiel der Gasversorgung Romanshorn AG ist erstellt.
- Der Nutzen einer Kostenrechnung sowie derjenige einer kennzahlenbasierten Steuerung für ein Energie- bzw. Gasversorgungsunternehmen ist dargelegt.
- Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für einen Energie- bzw. Gasversorger am Beispiel der Gasversorgung Romanshorn AG sind abgeleitet.

Vorgehen

Voraussetzung für die Erarbeitung der vorliegenden Arbeit war, ein moderates Verständnis für die Gasversorgungsbranche sowie für das auftraggebende Unternehmen aufzubauen. Dazu waren im Vorfeld einige Gespräche mit dem Geschäftsführer des Unternehmens notwendig und es wurden viele interne Dokumente eingehend studiert. Mit diesen Informationen konnte sodann die Ist-Situation beschrieben werden. Zusätzlich dazu stellten die Theorien zur Kostenrechnung sowie zu Kennzahlensystemen die Grundlage für die Erarbeitung dieser beiden Konzepte bereit.

Schritt für Schritt wurde die Kostenrechnung, auf Vollkostenbasis, aufgebaut, wobei zuerst die Kostenartenrechnung, dann die Kostenstellenrechnung und schliesslich die Kostenträgerrechnung erstellt wurden. Die einzelnen Verrechnungsschlüssel für die Umlage der Gemeinkosten auf die Kostenstellen und die Kostenträger wurden von der Geschäftsleitung sowie vom Verkaufsleiter des auftraggebenden Unternehmens festgelegt. Ein Betriebsabrechnungsbogen, der die Kostenarten, die Kostenstellen und auch die Kostenträger beinhaltet, fasst schliesslich alle Teilaspekte der Kostenrechnung zusammen und wurde dem Auftraggeber mittels einer Excel-Datei zur Verfügung gestellt.

Der dritte Teil beinhaltete die Konzipierung eines Kennzahlensystems, das zur Steuerung eines Unternehmens eingesetzt werden kann. Dazu wurde in einem vorhergehenden Schritt aufgrund eines Vergleichs mehrerer Kennzahlensysteme ein Kennzahlengrundmodell für einen Energie- bzw. Gasversorger erstellt. Anschliessend wurde auf Grundlage dieses Modells ein auf das auftraggebende Unternehmen angepasstes Kennzahlensystem konzipiert.

Die beiden Konzepte der Kostenrechnung und des Kennzahlensystems wurden zum Schluss durch einem Experten aus der Rechnungswesen- bzw. Controllingbranche überprüft und genehmigt.

Die nachfolgende Abb. 1 zeigt das Vorgehen dieser Arbeit grafisch auf.

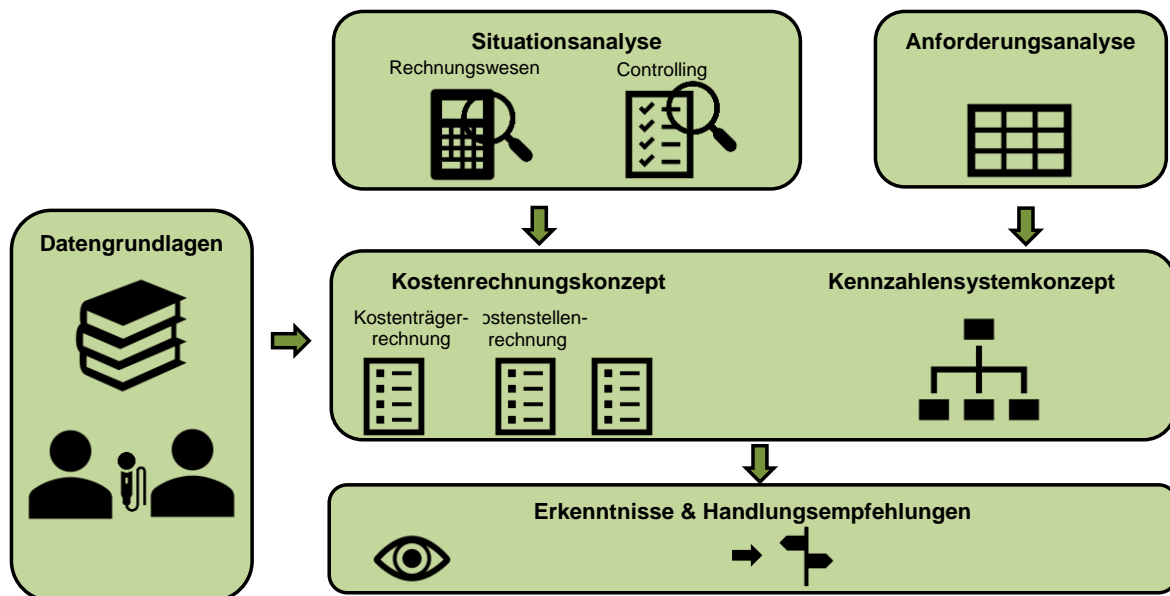


Abb. 1: Vorgehen im Überblick.
Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnisse

- Energie- bzw. Gasversorger unterscheiden sich stark von anderen Produktionsunternehmen. In erster Linie deshalb, weil sie nebst den Produkten mehrere Dienstleistungen rund um diese Produkte verkaufen. Daher ist ein vertieftes Verständnis für die Branche wichtig.
- Die Erfolge im Kerngeschäft sind rückläufig. Umsätze mittels Dienstleistungen hingegen steigen. Somit können künftig bestimmte Kostenstellen bzw. Kostenträger wegfallen oder neue hinzukommen.
- Viele KMUs haben keine vollständige Übersicht über die Kosten im Unternehmen. Dies würde sich mit der Einführung einer Kostenrechnung jedoch ändern.
- Unternehmen zeigen zwar Interesse daran, die Kosten festzuhalten und aufzusplitten, jedoch fehlt es nach Ansicht der Autorin oft an den Voraussetzungen, diese auch eingehend zu verstehen und sich damit zu befassen.

Wichtigste Literaturquellen

Als äusserst nützlich stellten sich vor allem vier Literaturquellen heraus. Für die Kostenrechnung waren dies die folgenden:

Exler, W. (2009). *Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen*. Herne: NWB.

Mumm, M. (2014). *Kosten- und Leistungsrechnung: Internes Rechnungswesen für Industrie- und Handelsbetriebe*. 2. Aufl., Berlin Heidelberg 2008: Springer.

Rudorfer, M. (2005). *Intensivkurs Kostenrechnung*. Wiesbaden: Gabler.

Für die Kennzahlen bzw. das Kennzahlensystem war es die folgende:

Gladen, W. (2011). *Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen*. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Viele wichtige Informationen konnten aus zahlreichen internen Dokumenten des auftraggebenden Unternehmens gewonnen werden.