

Fallstricke überwinden

Im Rahmen der UKUS Veranstaltung wurden Ansätze zur selbstkritischen Beurteilung und Überwindung methodischer Fallstricke gegeben:

- Prozessorientierte Kalkulationsverfahren
→ Es entstehen leistungsfähige „**Mischsysteme**“ der Kostenrechnung
- Produktlebenszyklusorientierte Kostenrechnung
→ **Typ 1:** Investitionsrechnerische Sicht
→ **Typ 2:** Periodenübergreifende Erweiterung der traditionellen Kalkulation von Vor- und Nachlaufkosten

Anhand von aktuellen Forschungsergebnissen aus Fallstudien des SMI, die im Rahmen eines Promotionsprojektes erhoben wurden, stellte M.Sc. Timo Kachel Ansätze für die problemorientierte Weiterentwicklung von Controllinginstrumenten vor. Eine Taktische Steuerung kann mittels „kleiner“ Schritte über operative Instrumente des Kostencontrolling erfolgen.

- **Chance:** Nutzung von Controlling-Instrumenten durch den Manager als Katalysator für die Strategieumsetzung
- **Risiko:** Möglichkeit der Fehlsteuerung durch nicht strategiekonforme Systemauswahl!

Eine strategische Steuerung über operative Instrumente ist möglich, bei zielkonformer Auswahl operativer Instrumente nebst der Anpassung in volatilen Zeiten.

Ausbau des Kostencontrolling

Die Optimierung von Rechnungssystemen erweist sich als unendliche Geschichte: Das „optimale Rechnungssystem“ ist immer ein Kompromiss.

- Mangelnde Investitionen in Controllingsysteme führen zur Gefahr hoher Fehlerkosten
- Überdimensionierte Controllingsysteme sind unwirtschaftliche Mittelverwendung
- Der Faktor „Mensch“ darf nicht vergessen werden (Bedienbarkeit, Nützlichkeit, Anreizorientierung)

Leitsätze des Kostencontrolling:

1. Kostenbewusstsein ist wichtiger als Kostenrechnung (Kostensenkung kommt vor Kostenplanung; aber keinen „Blindflug“ riskieren!)
2. Aktive Kostengestaltung geht vor reaktiver Kostenrechnung (Informationen über Kostenabweichungen kommen häufig zu spät)
3. Vorsicht bei Kostenumlagen (diese sind fehlerträchtig)
4. Kalkuliere vom Markt, nicht zum Markt (kundenorientiert)
5. Bei Kostenoptimierung das Ganze im Auge behalten (partielle Optimierung kann teuer werden)

SMI – Siegener Mittelstandsinstitut

Hölderlinstraße 3
57076 Siegen
Telefon: 0271/740- 39 95
Fax: 0271/740- 39 92
E-Mail: annette.wiebusch@uni-siegen.de
Internet: www.uni-siegen.de/smi



Controllinganwendungen in KMU

Die langjährige Zusammenarbeit des Siegener Mittelstandsinstituts mit der Industrie- und Handelskammer Siegen wurde am 07. Mai in der IHK bei einer erneuten UKUS-Veranstaltung mit einem Vortrag von Prof. Dr. Gero Hoch fortgesetzt.



V. l. n. r.: Daniel Schnitzler (Geschäftsführer SMI), M.Sc. Timo Kachel, Prof. Dr. Gero Hoch, Roger Schmidt (IHK)

Bei der mit etwa 40 Teilnehmern gut besuchten Veranstaltung stellte der Inhaber des Lehrstuhles für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung heraus, dass es zwar deutlich mehr Controllinganwendungen in den mittelständischen Betrieben gebe, die Zufriedenheit mit den Ergebnissen aber sinke. Daraus leitete er Handlungsbedarfe ab.

Kostenrechnung häufig improvisiert

Ein Fokus der Veranstaltung lag auf den **Zukunftsthemen des Kostencontrolling** in KMU.

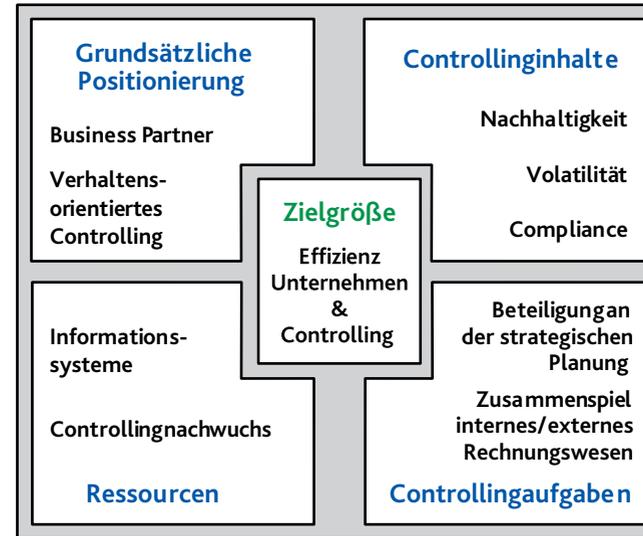


Abb. nach: Weber/Schäffer/Goretzki/Strauß, Die zehn Zukunftsthemen des Controlling, Innovationen, Trends und Herausforderungen, Advanced Controlling, Band 82, Weinheim 2012.

Obwohl Fortschritte empirisch belegbar sind, wird in der Kostenrechnung noch häufig improvisiert.

Trotz des Zwanges zur Identifizierung von Rationalisierungspotenzialen zur Verteidigung von Marktpositionen müssen administrative Systeme schlank gehalten und auf Bedürfnisse der Unternehmen möglichst passgenau zugeschnitten werden.

Herausforderung der operativen Steuerung

Als besondere Herausforderung erweist sich die strategiekonforme Gestaltung für eine Übertragung strategischer Ziele in die operative Steuerung. Im Kontext von Anforderungen wie der unter Umständen notwendigen Offenlegung von Kosteninformationen (Open Book Accounting) erscheint die Beherrschung dieser relevanten Steuerungsinformationen unverzichtbar.

Die Instrumente des Kostencontrolling, die bei den regionalen KMU in den vergangenen Jahren nicht selten ausgebaut wurden, stehen im Mittelpunkt der Controllingentwicklung. Trotz aller Fortschritte verbleiben operative, methodische Schwachstellen, die auch von strategischer Relevanz sind. Der Kostendruck aus dem Markt ist Anlass genug z.B. über stärker prozessorientierte Kalkulation sowie die angemessene Behandlung von Vor- und Nachlaufkosten nachzudenken. Möglichkeiten und Grenzen werden deutlich. Auch wird gezeigt, dass die Gefahr besteht, durch die eingesetzten operativen Instrumente die strategische Steuerung zu beeinträchtigen.



Den Vortrag zur Veranstaltung „Fallstricke des Kostencontrolling zwischen operativen Notwendigkeiten und strategischen Steuerungsbedarfen Siegen“ können Sie auf unserer Homepage unter www.uni-siegen.de/smi herunterladen.