

**Einführung**

Prof. Dr. Jürgen Weber, Vallendar

**Kostenrechnung im Mittelstand** ..... 5

Die Kostenrechnung ist im Mittelstand kein ungewohntes oder ungenutztes Instrument mehr. Prof. Dr. Jürgen Weber beschreibt in dem einführnden Beitrag die Rahmenbedingungen von Kostenrechnungssystemen, die mittelständische Unternehmen berücksichtigen müssen. Dabei geht er insbesondere auf den Zweck und die Rolle der Kostenrechnung, den Führungskontext und den Einführungsprozeß ein. Diese Faktoren prägen wesentlich die konkrete Ausgestaltung und den Erfolg der Kostenrechnung in mittelständischen Unternehmen.

**Empirische Ergebnisse**Dipl.-Kfm. Stefan Frank – Dipl.-Kfm. Thorsten Reitmeyer,  
Vallendar**Gestaltung und Erfolgsfaktoren der Kostenrechnung im Mittelstand** ..... 15

Im Rahmen des Projektes „Erfolgreich entscheiden in mittelgroßen Unternehmen“ wird eine Verbindung zwischen der Gestaltung von Kostenrechnung und erfolgreichen Entscheidungsprozessen hergestellt. Dazu werden verwendete Methoden und Ausbautiefe der Kostenrechnungssysteme von 500 mittelständischen Unternehmen mit den Entscheidungsprozessen dieser Unternehmen in Verbindung gebracht.

**Erfahrungen und Empfehlungen von Mittelstandsberatern**

Dipl.-Kfm. Markus H. Henning, Düsseldorf –

Dipl.-Betriebswirt (BA) Armin Halbe, Hamburg

**Kostenrechnung im Mittelstand – Mehr als Mittelmaß?** .. 27

Der Bericht „Kostenrechnung im Mittelstand“ aus der Perspektive von zwei erfahrenen Mittelstandsberatern, Markus Henning und Armin Halbe, zeigt auf, welche typischen und grundlegenden praktischen Probleme beim Auf- und Ausbau von mittelstandsadäquaten Kostenrechnungssystemen existieren. Kostenrechnung im Mittelstand krankt an denselben Hürden wie das Controlling im Mittelstand generell: dem Spagat zwischen Datenmanagement und Informationsnachfrage/Führungsverhalten. Es werden vier generelle Ansatzpunkte zur Qualitätssicherung der Kostenrechnung im Mittelstand vorgestellt. Ebenfalls werden die typischen Stolpersteine im Rahmen der Erstellung einer integrierten Mehrzweckrechnung profiliert.

Dipl.-Ing. Peter G. von Windau –

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Marc Emde, München

**Zeitgemäße Kostenrechnung in mittelständischen Unternehmen unter Berücksichtigung von Flexibilitätskosten** .. 37

Kostenrechnungssysteme mittelständischer Unternehmen haben sich oft nicht mit den veränderten Unternehmensstrukturen oder geänderten externen Rahmenbedingungen weiterentwickelt. Die DGM-Berater diskutieren in ihrem Beitrag sieben Thesen zur dringend notwendigen Umgestaltung der Kostenrechnungssysteme. Des weiteren wird die Bedeutung des Wettbewerbsvorteils „Flexibilität“ untersucht. Die Kosten und der Nutzen, die aus Flexibilität für das mittelständische Unternehmen entstehen, werden miteinander gegenübergestellt. Dabei wird besonderes Gewicht auf die notwendige exakte Kostenerfassung gelegt.

**Beispiele von Kostenrechnungssystemen im Mittelstand**

Dipl.-Kfm. Marc Lehnhäuser, Radeburg

**Neuaufbau und Gestaltung eines mittelständischen Controllingsystems** ..... 47

Die Hagenuk KMT GmbH wurde vor drei Jahren aus dem Großkonzern Preussag herausgelöst und wird heute als eigenständiges mittelständisches Unternehmen geführt. Das gesamte Rechnungswesen wurde ebenso wie ein Controllingsystem neu aufgebaut. Dipl.-Kfm. Marc Lehnhäuser, verantwortlich für das Controlling im Unternehmen, berichtet in seinem Beitrag von den Erfahrungen in diesem Prozeß, der zu einer wesentlichen Produktivitätssteigerung und zur Umgestaltung wichtiger Prozesse im Unternehmen geführt hat.

Dr. Guido Leidig, Wiesbaden

### **Prozeßkosten-Informationen und prozeßorientierte**

### **Kalkulation in der Druckindustrie ..... 53**

Die Druckindustrie – überwiegend bestehend aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern – steht am Beginn eines tiefgreifenden strukturellen Wandels, der neue Konzeptionen zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit fordert, da sich die Kostensituation weiter verschärft. Der Beitrag von Dr. Guido Leidig stellt ausführlich dar, inwieweit die Prozeßkostenrechnung ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der Transparenz im Gemeinkostenbereich ist und so zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Eberhard Mülhaupt, Freiburg i. B.

### **Einbindung der Prozeßkostenrechnung in eine**

### **kostenrechnerische Gesamtlösung für den Mittelstand ... 65**

In fast allen Unternehmen ist heute ein starker Anstieg der Gemeinkosten zu verzeichnen. Während die Herstellungskosten der Fertigungsbereiche oft minutiös erfaßt werden, werden die Gemeinkosten jedoch noch immer nach dem „Gießkannenprinzip“ verrechnet. Eberhard Mülhaupt stellt die Einführung und Umsetzung einer Prozeßkostenrechnung in einem mittelständischen Unternehmen der Elektroindustrie dar.

## **Vergleich Kostenrechnung in mittelständischen und großen Unternehmen**

Prof. Dr. Christian Homburg – Dipl.-Kfm. Jan Thido Karlshaus, Mannheim

### **Kostenrechnung in mittelständischen und großen**

### **Unternehmen – ein Vergleich ..... 73**

In zunehmenden Maße wird ein Veränderungsbedarf traditioneller Kostenrechnungssysteme und -methoden diskutiert. Für mittelständische Unternehmen ist die Frage nach einer Veränderung oder einem Ausbau der bestehenden Kostenrechnungssysteme besonders relevant. Der Beitrag von Prof. Dr. Christian Homburg und Dipl.-Kfm. Jan Thido Karlshaus liefert einen Überblick über den Stand der Kostenrechnungspraxis in mittelständischen sowie in großen Unternehmen. Basierend auf einer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung ausgewählte Empfehlungen zur Gestaltung und Verbesserung des Kostenrechnungseinsatzes in mittelständischen Unternehmen vorgeschlagen.

## **Impressum ..... 62**

#### **Herausgeber**

*Prof. Dr. Wolfgang Männel*, Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen.

*Prof. Dr. Jürgen Weber*, WHU Koblenz, Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling und Logistik, RWE-Stiftungslehrstuhl.

#### **Herausgeber-Beirat**

*Dr. Ralf Eberenz*, Beiersdorf AG, tesa Controlling.

*Dipl.-Bw. (FH) Sünne Eichler*, Management Circle, Bereichsleiterin, Controlling / Finanz- und Rechnungswesen / Kostenrechnung.

*Prof. Dr. Christian Homburg*, Universität Mannheim, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I.

*Prof. Dr. Matthias Schumann*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Abt. Wirtschaftsinformatik II.

*Prof. Dr. Kurt Vikas*, Beratungsgruppe Plaut sowie Universität Graz, Institut für Controlling und Unternehmensführung.