

# Fels in der Brandung?

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Kostenrechnung gibt es seit weit über 100 Jahren. Jede und jeder BWL-Studierende lernt Kostenrechnung, und das gilt auch für viele Nebenfachstudierende. Fast alle Unternehmen – auch kleinere – betreiben eine Kostenrechnung, und auch in der öffentlichen Verwaltung hat das Instrument Einzug gehalten. International betrachtet genießen wir eine Sonderstellung: Insbesondere angloamerikanische Unternehmen begnügen sich mit deutlich einfacher aufgebauten Lösungen. Auch die weltweit eingesetzte SAP-Standard-Software hat sie nicht dazu bewegen können, unserem Detailgrad nachzueifern. Ist das ein Versäumnis oder eher die Erkenntnis, dass wir zu kompliziert vorgehen? Management-Stile, -Instrumente und -Prozesse gleichen sich mit der Globalisierung weltweit immer weiter an. Warum gilt das nicht auch für die Kostenrechnung? Ist sie für unsere Wirtschaft eher der Fels in der Brandung oder ein Klotz am Bein?

Wenn man genauer hinschaut, gibt es diverse Störsignale: Kalkulatorische Kosten fallen der Harmonisierung des Rechnungswesens zum Opfer, Plankostenrechnungssysteme werden deutlich entfeinert oder ganz abgeschafft, die innerbetriebliche Leistungsverrechnung ausgedünnt und auf die Zwecke Compliance-gemäßer Verrechnungspreise reduziert, Kostenrechnungsinhalte in der Lehre zunehmend gegen Kosten-Management-Themen ausgetauscht. Und es gibt kaum noch Beratungsprojekte, die sich primär mit der Kostenrechnung beschäftigen. Das nährt den Verdacht, dass es unsere komplizierte Kostenrechnung nur noch aus organisationaler Trägheit heraus gibt, dass Unternehmen die Kosten scheuen, das Instrument grundsätzlich zu überprüfen und zu verändern, und einem scheinbar aufwandslosen „Weiter so“ folgen.

Nichts wäre allerdings fataler. Die Kostenrechnung war stets dafür gedacht, das Management in seinen Entscheidungen zu unterstützen. Diese hängen vom Fokus der Steuerung ab. Der hat sich allerdings in den vergangenen Jahren zunehmend in Richtung Kunden und Märkte verschoben, und er muss auch der höheren Unsicherheit gerecht werden. Die bekannte Aussage „Structure follows Strategy“ müsste in unserem Zusammenhang umfassender lauten: „Kostenrechnung folgt Steuerung folgt Struktur folgt Strategie“. Aus dieser Idee leitet sich unter anderem ab, dass es ein „One size fits all“ auch für die



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

Kostenrechnung nicht mehr gibt, dass mit jedem neuen Strategiezyklus sehr grundsätzlich über sie nachgedacht werden muss und dass der Fokus auf die konkreten Steuerungswirkungen der Kostenrechnung eine explizite Hinwendung zu den Managern und ihrem Verständnis der gelieferten Zahlen bedeutet. Ohne dies alles wird die Kostenrechnung gerade in heutigen Zeiten der Digitalisierung mehr und mehr zu einem Klotz am Bein, zu einem Wettbewerbsnachteil. Keinesfalls sollten wir mitleidig auf den aus unserer Sicht „hemdsärmeligen“ Stand der Kostenrechnung in US-amerikanischen Unternehmen hinabschauen. Ein Wettbewerbsvorteil ist unser hoher Entwicklungsstand des Instruments erst dann, wenn es zu den zentralen Steuerungsfragen der Unternehmen passt. Erst ein regelmäßiges Hinterfragen wird auch den wahren Wert des kostenrechnerischen Know-hows sichtbar machen, das derzeit auch aus demografischen Gründen erodiert. Kostenrechnung in diesem Sinne strategisch zu betrachten, macht das Instrument schließlich vielleicht auch wieder für die Studierenden interessant, für die das Fach in der Beliebtheit der Veranstaltungen zumeist ganz weit hinten steht – deutlich hinter dem externen Rechnungswesen!

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber