

Zukunftsfähige Kostenrechnung

– Das Controlling der Zukunft

Die Geschäfte wandeln sich. Neue Technologien vernetzen unsere Welt und wir digitalisieren unser Leben und unsere Leistungen. Die Innovationsgeschwindigkeit wird grösser und die Komplexität der Geschäfte wächst an.

„Kostenrechnung und Controlling dürfen nicht stehen bleiben, sondern müssen den Wandel begleiten und sogar aktiv vorantreiben“

Dies fordert ein Umdenken und Neugestalten. Alte Zöpfe müssen ab. Die Zukunft erkennen und gestalten ist der zentrale Fokus der Kosten- und Leistungsrechnung. Zukunftsorientierte Zielkosten und Zielpreise die sich immer wieder an die aktuellen Situationen anpassen, müssen die Basis der Produkt- und Portfolio-Steuerung werden. Stichtageweise Berechnungen reichen nicht aus – Lebenszykluskosten ist das Stichwort. Agile Unternehmen brauchen agile Steuerungskonzepte. Dies gilt sowohl für die Produktpolitik als auch die Frage der Gestaltung des Geschäftsmodells.

Reform der Kostenrechnung aus der strategischen Perspektive

Die Kostenrechnung eines Unternehmens zukunftsfähig zu machen, setzt voraus, dass die Controllerinnen und Controller ein Problembewusstsein haben, hier aktiv werden zu müssen. Wichtige Gründe sprechen dafür, ebenso wie die zunehmende Bereitschaft, sich dem Thema anzunehmen.

Liegt beides vor, bedarf es eines entsprechenden Veränderungsprojekts. Dieses Projekt sollte unbedingt strategischer Natur sein. Zu groß wäre sonst die Gefahr, gerade bei der so filigranen und komplexen Kostenrechnung nur in marginalen Veränderungen zu denken: Es geht vielmehr, um ganz grundlegende Fragen!

Es ist nicht gottgegeben, dass die Kostenrechnung eine Periodenrechnung wie die Finanzbuchhaltung ist und ihre Daten im Wesentlichen aus dieser bezieht. Es kommen neue Datenquellen hinzu. „Nicht finanzielle Daten“ gewinnen an Bedeutung wie die Kundenzufriedenheit, die Weiterempfehlungsrate oder die Qualifikation oder Motivation der Mitarbeiter.

In der zu entwickelnden Vision muss aber nicht nur vorgedacht werden, was die Kostenrechnung nicht sein muss, sondern auch – und primär! – welche Rolle und Funktion sie in der Unternehmenssteuerung spielen soll. Gerade die Unternehmenssteuerung gerät im Kontext einer „VUCA-Welt“ und zunehmender Digitalisierung immer stärker unter Veränderungsdruck.

Wann ist eine Kostenrechnung wirklich zukunftsfähig?

Der in den meisten Unternehmen bestehende erhebliche Handlungsbedarf kristallisiert sich erst dann heraus, wenn die Herausforderungen in den Fokus rücken, denen sich die Kostenrechnung aktuell und in Zukunft stellen muss. Einige sind eher genereller Natur – wie etwa die Ausrichtung auf die sich verändernden Geschäftsmodelle oder der wachsende Dienstleistungsanteil an der Wertschöpfung der Unternehmen. Andere auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen zurückzuführen, die sich mit den Schlagworten „VUCA“ und „Digitalisierung“ beschreiben lassen.

„In Summe besteht ein erheblicher Handlungsdruck, der Veränderungen der Kostenrechnung unabdingbar macht.“

Eine Kostenrechnung ist dann zukunftsfähig, wenn sie:

- ✓ auf das Geschäftsmodell des Unternehmens ausgerichtet ist.
- ✓ sich ändernde Kostenschwerpunkte und Services berücksichtigt.
- ✓ der Individualisierung der Produkte gerecht wird.
- ✓ die Bedeutung von Big Data beachtet
- ✓ die gestiegene Unsicherheit bewältigt.
- ✓ sich an Veränderungen der Steuerung anpasst.
- ✓ die durch die Digitalisierung geschaffene Möglichkeiten nutzt.
- ✓ der technologischen Entwicklung der ERP-Systeme folgt.



Dieser Artikel hat Ihnen gefallen? Abonnieren Sie unseren Endriss-Newsletter und wir versorgen Sie das ganze Jahr mit spannenden News und aktuellen Beiträgen.

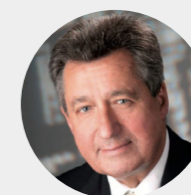
www.endriss.de/newsletter-abo

Doch wie kommt man zu dieser zukunftsfähigen Kostenrechnung?

Der Weg dorthin ist lang und sollte professionell gestaltet werden.

Fünf Schritte sind zu gehen:

- 1. Problembewusstsein schaffen:** Das Management ist mit der Kostenrechnung zumeist zufrieden, auch deshalb, weil es die Schwächen des Instruments nicht erkennt. Oftmals gilt das auch für Controller. Der beste Weg, Veränderungen anzustoßen, besteht deshalb aktuell darin, auf den SAP S/4 HANA-Zug aufzuspringen und die IFRS-Harmonisierung zu nutzen.
- 2. Grundsätzliche Perspektive für die Kostenrechnung entwickeln:** Hierzu gehören der Mut zu einer Vision, der Wille, sich nicht nur von den neuen technischen Möglichkeiten treiben zu lassen, und die Erkenntnis, dass die Veränderung nur als strategisches Projekt erfolgreich sein kann.
- 3. Analyse der aktuellen und zukünftigen Rechnungszwecke:** Der wichtigste Punkt hierbei ist es zu erkennen, dass die Kostenrechnung nicht zwangsläufig „die eierlegende Wollmilchsau“ sein muss, sondern es für alle Zwecke der Kostenrechnung alternative Instrumente gibt, die zum Teil sogar deutlich besser geeignet sind.
- 4. Planung konkreter Veränderungen:** Eine Vision allein reicht nicht aus, auch wenn sie noch so schön ist. Einzelne Schritte sind erforderlich, um aus einer Vision gewünschte Realität zu schaffen. Kurze, einfache Schritte für schnelle Erfolge sind ebenso erforderlich wie Schritte mit „Leuchtturmcharakter“ und Schrittfolgen mit „Dauerlaufcharakter“ für „Kärnerthemen“ wie die Gewährleistung einer hinreichenden Datenqualität.
- 5. Organisation der Veränderung als Change Management:** Kostenrechnung ist eine allseits verstandene betriebswirtschaftliche Sprache. Deutliche Veränderungen schaffen deshalb bei Managern und Controllern Unsicherheit und verursachen potenziell auch Ängste. „Nebenbei“ wird die Einführung einer neuen Kostenrechnung deshalb nicht funktionieren.



Prof. Dr. Claus W. Gerberich verfügt über umfassende Lehrerfahrungen. Er hat diverse Lehraufträge im In- und Ausland übernommen sowie eine Professur an der Hochschule Luzern erworben. Zudem hat Professor Gerberich über einen Zeitraum von 25 Jahren Führungserfahrung in einer Reihe namhafter internationaler Unternehmen gesammelt. Davon war er 20 Jahre in Vorstandpositionen und als Geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens tätig.