Alexander Zielonka (Autor)

Kostenmanagement in internationalen Unternehmen

Alexander Zielonka

Kostenmanagement in internationalen Unternehmen

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

https://cuvillier.de/de/shop/publications/7625

Copyright:
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: https://cuvillier.de

1 Kostenmanagement in international tätigen Unternehmungen

1.1 Kostenrechnung und Kostenmanagement

Im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens werden sämtliche mengen- und wertmäßigen Daten des jeweiligen betrieblichen Geschehens systematisch, regelmäßig und/ oder punktuell erfasst, ausgewertet und bereitgestellt (Küpper und Weber 1995, S. 282). Die Aufgaben des externen Rechnungswesens liegen darin, die Veränderungen des Kapitals, des Vermögens und der Verbindlichkeiten zu erfassen. Darüber hinaus werden sämtliche Geschäftsvorfälle der jeweiligen Unternehmung erfasst. Am Ende des Geschäftsjahres wird der Jahresabschluss erstellt und es werden die Unternehmensergebnisse veröffentlicht. Demzufolge ist das externe Rechnungswesen nach Außen orientiert und dazu bestimmt, eine Vergleichbarkeit der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage zwischen Unternehmen herzustellen. Ferner gründen externe Adressaten wie beispielsweise Banken, Lieferanten, Arbeitnehmer und Staat ihre Entscheidungen in Bezug auf das jeweilige Unternehmen zu einem großen Teil auf die Ergebnisse des Jahresabschlusses. Diese Zielsetzung des externen Rechnungswesens erklärt die strenge Einhaltung und Kontrolle der gesetzlichen Vorschriften.

Die „Kosten- und Leistungsrechnung“ oder vereinfacht „Kostenrechnung“ genannt, bildet neben der Investitions- und Finanzrechnung, das Fundament des internen Rechnungswesens (Controlling) innerhalb eines Unternehmens. Die Kostenrechnung blickt in Deutschland auf eine lange Tradition zurück. Obwohl es für das interne Rechnungswesen keinerlei gesetzliche Vorschriften gibt, hat sich im Laufe der Zeit eine standardisierte Dreiteilung speziell im Hinblick auf die Kostenrechnung entwickelt: die Kostenartenrechnung, die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung. Diese Grundstruktur geht auf den „Vater der Kostenrechnung“ Eugen Schmalenbach zurück, der in seinen Veröffentlichungen diese heute geläufige Grundstruktur der Kostenrechnung verbreitet hat. Die Aufgaben des internen Rechnungswesens bestehen zum einen in der Bereitstellung von Kosteninformationen für die jeweiligen Kostenstellenverantwortlichen, sowie für die obere Führungsebene, zum anderen in der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen, sowie der Erstellung von Forecasts und Plänen. Zentrale operative Zielsetzungen stellen die Ermittlung des Betriebsergebnisses dar, sowie die Erstellung von Finanzplänen zur Sicherung der Liquidität. Die Adressaten des internen Rechnungswesens ist das Management des jeweiligen Unternehmens, welches kurzfristige Informationen für operative Entscheidungen benötigt. Hierbei werden in erster Linie betriebliche Prozesse, sowie Perioden- und Stückerfolg berücksichtigt mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit des betreffenden Unternehmens zu kontrollieren.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabelle 1: Aufgaben und Adressaten des externen und internen Rechnungswesens

	Externes Rechnungswesen	**Internes Rechnungswesen**
Aufgaben	Ermittlung der Veränderungen des Kapitals und Vermögens und der Verbindlichkeiten	Kalkulationen und Kosteninformationen
	Erfassung aller Geschäftsvorfälle	Wirtschaftlichkeitsanalysen und Entscheidungsgrundlagen, Planung
	Ermittlung des Jahresabschlusses und der Unternehmensergebnisse	Ermittlung des Betriebsergebnisses
		Liquiditätsberechnungen
		Mengenrechnungen
Interessengruppen	Management	Management
	Eigentümer	
	Banken/ Gläubiger	
	Lieferanten	
	Arbeitnehmer/ Gewerkschaften	
	Staat/ Finanzamt	

1.2 Besonderheiten bei internationaltätigen Unternehmen

Im Gegensatz zu national agierenden Unternehmen handelt es sich bei international tätigen Unternehmungen laut Fayerweather (1975, S. 26) um „... eine Unternehmenstätigkeit, die sich in zwei oder mehreren Nationen engagiert“. Meissner und Gerber (1980, S. 217-228) beschreiben mehrere Stufen des Internationalisierungsgrades in Abhängigkeit des Ausmaßes an Kapital- und Managementleistungen im Stammland, sowie im Gastland. Diese Internationalisierungsgrade reichen vom reinen Export aus dem Stammland bis hin zur Gründung von rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften, die den lokalen Markt im Gastland bedienen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

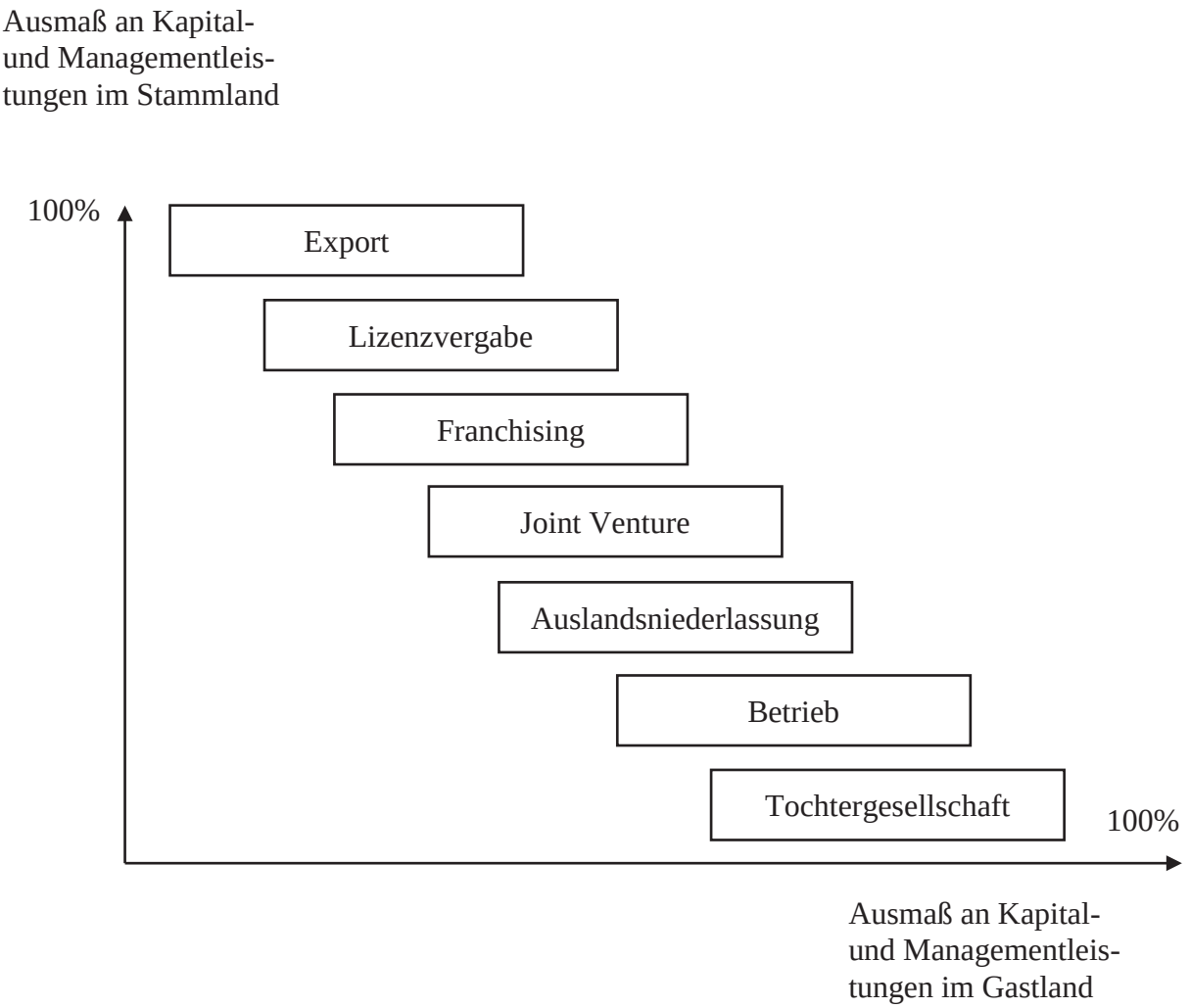

Abbildung 1: Stufen der Internationalisierung, Quelle: Meissner und Gerber (1980, S. 224)

Aufgrund der globalen Wirtschaftsaktivitäten, die nunmehr seit mehreren Jahrzenten das Bild der New Economy geprägt haben, ist die Internationalisierung für viele Unternehmen zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden. Nicht zuletzt durch den technischen Fortschritt im Bereich des e-Commerce ist es mittlerweile sogar für kleine Start-Up-Unternehmen ohne weiteres möglich, international tätig zu sein. Als motivationale Faktoren zugunsten einer Internationalisierung nennt Wöller (1997, S. 153) zum einen die Möglichkeit der Umsatz- und Gewinnsteigerung durch Erweiterung der Absatzmärkte, die hieraus folgende Verbesserung der Rentabilität, die Erhöhung und Stabilisierung der Kapazitätsauslastung zur Vermeidung von Ressourcen-Beschäftigungsschwankungen, die Realisierung von Skalen- und Lernkurveneffekten, sowie die Verlängerung der Lebenszyklen von Produkten. Eine Globalisierung der Arbeits- und Wirt-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schaftswelt birgt Chancen und Risiken: aus volkswirtschaftlicher Perspektive steigert die Globalisierung den Wettbewerb und somit die Konsumentenwohlfahrt. Zum anderen verringert ein erhöhter Wettbewerb die Lebenszyklen von Produkten und Unternehmen und zwingt Letztere, sich ständig neu zu erfinden und sich durch Wachstum oder Schrumpfung dynamisch dem Markt anzupassen. Dies führt zum einen dazu, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr als zuvor gezwungen sind, sich beruflich neu zu orientieren, sowie zum anderen zu steigenden Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten. Im Bereich der Kostenrechnung beispielsweise, wo früher gemessen, gewogen und gezählt wurde („Number Crunching“), bedarf es heute ausgefeilter Kenntnisse in Sachen Tabellenkalkulationsprogramme, computergestützter Abrechnungssysteme wie z.B. SAP und anderer IT-basierter Anwendungen. Neben den technischen Voraussetzungen sind bei international agierenden Unternehmen fließende Sprachkenntnisse, meist der englischen Geschäftssprache, Grundvoraussetzung für eine anspruchsvolle Festanstellung.

Die Kostenrechnungsabteilungen international agierender Unternehmen arbeiten oftmals über Ländergrenzen hinweg zusammen. Hierbei werden beispielsweise Kostenberichte, Ist-Daten, Plandaten und Forecast ausgetauscht, wobei als gemeinsame Sprache („Lingua Franca“) gewöhnlich das Englische genutzt wird. Da bis auf die englischsprachigen Länder jedes Land über eine eigene, andere Landessprache verfügt, ist es notwendig, dass bei den unterschiedlichen Begrifflichkeiten ein gemeinsamer Konsens bezüglich der zugrundeliegenden Definitionen herrscht. Speziell bei Begriffen wie „Expenses“, „Spending“, „Ausgabe“, „Aufwand“ existiert keine deckungsgleiche Übereinstimmung der Terminologie zwischen dem Englischen und dem Deutschen. Auch Übersetzungsfallen („False Friends“), d.h. Wörter, die in der einen Sprache ähnlich oder gleich lauten, aber eine vollkommen andere Bedeutung in der anderen Sprache haben, bieten einen Nährboden für Verwechslungen, Missverständnisse und Konflikte jedweder Art. Ein Ziel ist es daher, im Rahmen der Kostenrechnung und des internationalen Kostenmanagements ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, um dadurch eine effektivere Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg zu ermöglichen. Das vorliegende Werk geht demnach von einem Verständnis der Internationalisierung bezogen auf rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften in lokalen Märkten aus.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2 Begriffe und Abgrenzungen

2.1 Auszahlung, Ausgabe, Aufwand, Kosten

Eine Auszahlung ist definiert als Abfluss liquider Mittel (Bargeld, Bankguthaben). Dies bedeutet, dass eine Auszahlung dann vorliegt, wenn ein Vermögensgegenstand, bzw. eine Leistung durch sofortige Bezahlung mittels der o.g. Mittel erfolgt.

Beispiel: Kauf eines Laptops über 2.000€ mit sofortiger Begleichung durch Bargeld.

Der Buchungssatz lautet: Betriebs- und Geschäftsausstattung an Kasse 2.000€. Da sich das Aktivkonto „Betriebs- und Geschäftsausstattung“ um 2.000€ erhöht und das Aktivkonto „Kasse“ sich um 2.000€ verringert, handelt es sich hierbei um einen Aktivtausch. Das eigene Bargeld wird mit einem Laptop getauscht. Die Bilanzsumme bleibt demzufolge unverändert. Da das Geld sofort bezahlt wurde, handelt es sich um eine Auszahlung (und gleichzeitig eine Ausgabe, siehe Definition unten).

Eine Ausgabe, im Gegenzug, bedeutet eine Verringerung des Geldvermögens. Das Geldvermögen besteht neben den liquiden Mitteln auch aus den Forderungen und Verbindlichkeiten. Eine Verbindlichkeit stellt eine rechtliche Pflicht auf die Begleichung einer Rechnung dar. Diese tritt in Kraft, sobald ein Vermögensgegenstand oder eine Leistung verkauft, bzw. erbracht wurde. Im Falle des gekauften Laptops geht dieser in den Besitz des Käufers über, jedoch wurde die ausgestellte Rechnung noch nicht beglichen. Der Buchungssatz würde in diesem Fall folgendermaßen lauten: Betriebs- und Geschäftsausstattung an Verbindlichkeiten 2.000€. Es fließt bis zur Begleichung der Rechnung noch kein Geld, aber aufgrund des rechtlichen Anspruchs des Verkäufers auf dieses Geld ist eine Verbindlichkeit entstanden. Diese Verbindlichkeit schmälert das Geldvermögen des Käufers, ohne dass liquide Mittel geflossen sind. In diesem Sinne handelt es sich bei diesem Geschäftsvorfall um eine Ausgabe, aber (noch) keine Auszahlung[1].

Einen Sonderfall stellt die Rückzahlung eines Bankkredits dar. Hierbei werden Verbindlichkeiten mit liquiden Mitteln (aktiv-passiv) getauscht. Da das Geldvermögen hierbei unverändert bleibt, liegt eine Auszahlung, aber keine Ausgabe vor.

Ein Aufwand ist definiert als Verbrauch von Gütern oder Dienstleistungen innerhalb einer Abrechnungsperiode (z.B. Personalaufwand), bzw. als Abnutzung von Anlagen (Abschreibungen auf Anlagevermögen) und Wertminderungen (Abschreibungen auf den

[1] Die Ausgabe wird in diesem Fall erst dann zu einer Auszahlung, sobald die Verbindlichkeit beglichen, d.h. die Rechnung bezahlt wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.