

**Tam T.T. Nguyen**

# Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel eines Kleinunternehmens

**Masterarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783842806337

**Tam T.T. Nguyen**

# **Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel eines Kleinunternehmens**



Tam T.T. Nguyen

**Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel eines Kleinunternehmens**

ISBN: 978-3-8428-0633-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. Fachhochschule Fulda, Fulda, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2005

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

Kerstin Rückewold

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis.....	VIII
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 ZIELSETZUNG UND ABGRENZUNG DER ARBEIT .....	3
1.3 METHODISCHES VORGEHEN.....	4
<b>2 GRUNDLAGEN DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG.....</b>	<b>6</b>
2.1 ALLGEMEINES ZUR KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG.....	6
2.2 AUFBAU UND ABWICKLUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG .....	6
2.2.1 <i>Die Kostenrechnung</i> .....	6
2.2.2 <i>Die Leistungsrechnung</i> .....	7
2.2.3 <i>Die Teilrechnungen der Kosten- und Leistungsrechnung</i> .....	8
2.2.3.1 Die Kostenartenrechnung.....	8
2.2.3.2 Die Kostenstellenrechnung .....	8
2.2.3.3 Die Kostenträgerrechnung .....	10
2.3 PRINZIPIEN DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG.....	11
2.3.1 <i>Gestaltungsgrundsätze</i> .....	11
2.3.2 <i>Verrechnungsprinzipien</i> .....	12
2.4 EINTEILUNG DER KOSTEN .....	12
2.5 ABSTIMMUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG MIT DER FINANZBUCHHALTUNG .....	13
<b>3 UNTERNEHMENSCHARAKTERISTIK .....</b>	<b>16</b>
3.1 ALLGEMEINES.....	16
3.2 RECHTSFORM UND UNTERNEHMENSSTRUKTUR .....	16
3.3 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG.....	17
3.4 PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSPROGRAMM.....	19
3.5 AUFTRAGSFERTIGUNG .....	20
3.6 FINANZBUCHHALTUNG .....	21

<b>4</b>	<b>ENTWICKLUNG EINER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG .....</b>	<b>23</b>
4.1	EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ENTWICKLUNG UND GESTALTUNG .....	23
4.2	ZWECKMÄßIGKEIT VON KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG FÜR DIE T.T.TN GmbH	25
4.3	STRUKTURIERUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG .....	28
4.3.1	<i>Die Kostenartenrechnung</i> .....	28
4.3.1.1	Ziele und Aufgaben.....	28
4.3.1.2	Gliederung der Kostenarten .....	29
4.3.1.2.1	Personalkosten .....	31
4.3.1.2.2	Materialkosten .....	37
4.3.1.2.3	Fremdleistungskosten .....	38
4.3.1.2.4	Steuern .....	39
4.3.1.2.5	Abschreibungen .....	40
4.3.1.2.6	Kapitalkosten .....	43
4.3.1.2.7	Wagnisse.....	43
4.3.2	<i>Kostenstellenrechnung</i> .....	44
4.3.2.1	Ziele und Aufgaben.....	44
4.3.2.2	Bildung von Kostenstellen und Kostenstellendiagramm .....	45
4.3.2.3	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB) .....	47
4.3.3	<i>Die Kostenträgerrechnung</i> .....	52
4.3.3.1	Ziele und Aufgaben.....	52
4.3.3.2	Bildung von Kostenträgern .....	52
4.3.3.3	Die Kostenträgerzeitrechnung.....	53
4.3.3.3.1	Aufgabe der Kostenträgerzeitrechnung .....	53
4.3.3.3.2	Verfahren der KER .....	54
<b>5</b>	<b>KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG ALS ZUKUNFTSORIENTIERTES INFORMATIONSSYSTEM DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG .....</b>	<b>61</b>
5.1	PLANUNG .....	61
5.1.1	<i>Auftragsgruppenplanung</i> .....	62
5.1.2	<i>Kostenplanung</i> .....	63
5.1.3	<i>Erlösplanung</i> .....	67
5.2	KONTROLLE .....	67
5.2.1	<i>Soll-Ist-Vergleiche</i> .....	68
5.2.2	<i>Break-Even-Analyse</i> .....	72
5.3	STEUERUNG .....	74
5.3.1	<i>Kostensteuerung</i> .....	74
5.3.2	<i>Rentabilitätssteuerung</i> .....	76

---

<b>6</b>	<b>IMPLEMENTIERUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG IN DER T.T.TN GMBH .....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>RESÜMEE UND AUSBLICK .....</b>	<b>83</b>
	Anhang.....	IX
	Literaturverzeichnis.....	XII

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
allg.	allgemein
BDI	Bundes Deutsche Industrie
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
GbR	Gesellschaft bürgerliches Recht
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
G + V	Gewinn und Verlust
HGB	Handelsgesetzbuch
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
LKW	Lastkraftwagen
PC	Personal Computer
QS-System	Qualitätssicherungs-System
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	sogenannte
T.	tausend
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WWW	Worldwide Web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abbildung 1:	Aufbau und Abwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung.....	11
Abbildung 2:	Entwicklung von Gesamtleistung und Gesamtausgaben in der T.T.TN GmbH.....	18
Abbildung 3:	Entwicklung des Kostenartenplans für die T.T.TN GmbH.....	30
Abbildung 4:	Gehälter zu Gesamtkosten in der T.T.TN GmbH für 1998 und 2004.....	32
Abbildung 5:	Entwickeltes Formular der Deckungsbeitragsrechnung für die T.T.TN GmbH für 2004.....	56
Abbildung 6:	Plankosten für das Geschäftsjahr 2005 der T.T.TN GmbH.....	64
Abbildung 7:	Planerlöse für das Geschäftsjahr 2005 der T.T.TN GmbH.....	67
Abbildung 8:	Soll-Ist-Vergleiche für das Geschäftsjahr 2005 der T.T.TN GmbH.....	69
Abbildung 9:	Kurzfristige Erfolgsrechnung 2004.....	73
Abbildung 10:	Break-Even-Diagramm auf Basis der Fixkosten.....	74

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beispiel zur tabellarischen Abstimmung der Finanzbuchhaltung mit der Kosten- und Leistungsrechnung.....	15
Tabelle 2:	Kostenartenübersicht für die Firma T.T.TN.....	50

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Empirische Erhebungen machen deutlich, dass das Rechnungswesen im Allgemeinen und die Kosten- und Leistungsrechnung im Besonderen in klein- und mittelständischen Unternehmen stark unterentwickelt sind. Ein relativ hoher Anteil dieser Unternehmen verfügt über keinerlei Instrumente des internen, führungsorientierten Rechnungswesens.<sup>1</sup> Die Gründe hierfür liegen insbesondere in den folgenden Aussagen:

- Die mittelständischen Unternehmer, insbesondere die Firmengründer, verfügen meist über ausgezeichnete Branchenkenntnisse sowie über langjährige Erfahrung und sind daher auch ohne ausgebaute Kostenrechnung in der Lage, ihre Betriebe<sup>2</sup> mit Intuition und Fingerspitzengefühl erfolgreich zu führen.<sup>3</sup>
- Die Führungskräfte mittelständischer Unternehmen, deren Fachkenntnisse vielfach auf dem Gebiet der Technik und der Produktion und weniger im betriebswirtschaftlichen Bereich liegen, sind sich häufig über den Nutzen eines aussagekräftigen internen Rechnungswesens nicht im Klaren.<sup>4</sup> Noch heute setzt der Mittelstand die Kosten- und Leistungsrechnung in erster Linie für die Preiskalkulation ein und weniger als Informationsquelle und Instrument zur Unterstützung des unternehmerischen Entscheidungsprozesses.
- Die mit der Einführung und Entwicklung von Kostenrechnungssystemen sowie der laufenden Durchführung verbundenen Kosten werden als zu hoch angesehen. In Klein- und Mittelbetrieben ist die Bereitschaft gering, durch Personaleinstellungen sowie Investitionen in Hard- und Software, eine funktionierende Kostenrechnung erforderliche Infrastruktur zu schaffen.<sup>5</sup>
- Kleine und mittelgroße Betriebe begründen ihren Verzicht auf eine Kosten- und Leistungsrechnung oft damit, dass die Daten der Finanzbuchhaltung als

---

<sup>1</sup> Vgl. Männel, W.: Kostenrechnung und Controlling als effektive Instrumente der Führung kleiner und mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 1991, S.11.

<sup>2</sup> Die Begriffe „Unternehmen“, „Firma“ und „Betrieb“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>3</sup> Vgl. Fischer, P.: EDV-Gestützte Kostenplanung für mittelständische Unternehmen, München 1993, S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Kettner, H.: Stand der Kostenrechnung in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1989, S. 114.

<sup>5</sup> Vgl. ebenfalls Fischer, P.: EDV-Gestützte Kostenplanung für mittelständische Unternehmen, München 1993, S. 3.