Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 84 (1993)

Heft: 22

Artikel: Die Kostenträgerrechnung als Führungsinstrument

Autor: Bieri, Stefan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-902745

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 04.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Nicht nur in der Industrie, sondern auch bei Dienstleistungs- und Versorgungsunternehmen wird das Rechnungswesen im Sinne des angelsächsischen «Management accounting» laufend verbessert. Zwei Tendenzen stehen generell im Vordergrund. Einerseits sollen das Rechnungswesen im allgemeinen und die Kostenrechnung im besonderen Entscheidungsprozesse stützen. Andererseits interessieren nicht pauschale Durchschnitts- oder Totalkosten, sondern spezifische Aussagen über die Kosten von Produkten oder Produktgruppen.

Die Kostenträgerrechnung als Führungsinstrument

«For systems thinking to really become a part of the entire organization, a fundamentel shift in organizational structure or design will be required.» (P.M. Senge, McKinsey Quarterly 1/92).

■ Stefan Bieri

Bemühungen des Verbands Schweizerischer Elektrizitätswerke

1989 veröffentlichte die VSE-Tarifkommission Richtlinien und Empfehlungen zur Frage der Kostenmodelle (Publikation 2.42d), und 1991 erschien, herausgegeben von der neugeschaffenen VSE-Kommission für Fragen der Kostenrechnung, ein umfangreicher Bericht zur «Gestaltung der Kostenträgerrechnung in der Elektrizitätswirtschaft» (Publikation 2.71d). Beide Arbeiten zeugen von der Notwendigkeit, auch in unserer Branche verbesserte Entscheidungsunterlagen für das unternehmerische Handeln zu schaffen. Denn wo immer in Unternehmen Entscheide gefällt werden, sind Informationen des Rechnungswesens und insbesondere der Kostenrechnung aufzuarbeiten. Der strukturelle Wandel in der gesamten Wirtschaft hat die Anforderungen an die Kostenrechnung in den letzten Jahren noch erhöht. So setzen sich – beeinflusst durch die technologische Entwicklung und die Globalisierung des Wettbewerbs – neue Formen der Kostenrechnung durch, welche die Elektrizitätswirtschaft nicht gleichgültig lassen dürfen.

Die Kostenrechnung ist jener Teil des Rechnungswesens, der für einen bestimmten Zeitpunkt die Kosten betrieblicher Leistungserstellung und die zugehörigen Erlöse erfasst. Je mehr Produkte ein einzelnes Unternehmen anbietet und je grösser der Kostendruck wird, desto wichtiger ist es für das Management, mit dem Rechnungswesen im Hintergrund zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

Viele Werke haben erkannt, dass in der Auseinandersetzung mit Aktionären, Geldgebern aller Art und auch mit der eidgenössischen Preisüberwachung Kostenrechnungsunterlagen unentbehrlich sind. Das neue Aktienrecht schafft über bestimmte Auflagen (z.B. Bruttoprinzip, Neugliederung der Bilanzpositionen, Konsolidierung) günstige Voraussetzungen für ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen.

Controlling und Auditing

Die liebe alte Unterscheidung zwischen Finanz- und Betriebsbuchhaltung ist nicht überflüssig, bedarf aber der Ergänzung. Mit dem Schlüsselbegriff «Controlling» ist eine umfassendere Aufgabenstellung des Rechnungswesens gemeint: der Controller plant, steuert, berät und hält insbesondere Entschei-

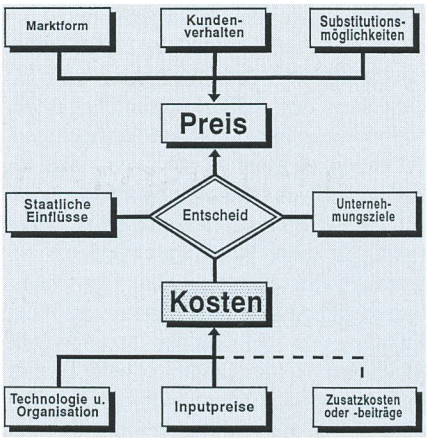


Bild 1 Kostenträgerrechnung, Kosten und Preisbindung

Adresse des Autors:
Dr. *Stefan Bieri,* Vorsitzender der Geschäftsleitung des Aargauischen Elektrizitätswerkes (AEW), 5001 Aarau; Mitglied des VSE-Vorstandes.

dungsgrundlagen bereit, welche die Willensbildung des Management untermauern. Wer die unternehmerischen Ziele nicht kennt und keinen Zugang zu den Entscheidungsprozessen besitzt, der ist kein Controller.

Die Aufgabe des «Auditing» – man könnte es auch Inspektorat nennen – ist enger, spezifischer. Der Auditer überwacht und prüft. Aber auch er kann letztlich nicht handeln ohne sinnvolle Daten und einen logischen Ansatz, wie zu kontrollieren sei.

Es ist notwendig, die Kostenträgerrechnung in diesem Umfeld zu sehen und der falschen Meinung entgegenzutreten, es gebe eine an sich richtige Technik des «Costing». Die Empfehlungen der VSE-Kommission für Fragen der Kostenrechnung stellen daher keine Patentrezepte dar, sondern bedürfen einer beweglichen, intelligenten Umsetzung bei den einzelnen Werken.

Aufbau der Kostenrechnung

In den traditionellen Industrieunternehmungen segelte die Kostenrechnung meist unter dem Begriff «Betriebsrechnung». Damit wollte man unter anderem ausdrücken, dass diese Art des Rechnungswesens ein Abbild der technisch-betrieblichen Realitäten darstellen sollte. Wir tun heute in der Elektrizitätswirtschaft gut daran, uns dieses Hintergrunds zu erinnern: Ohne präzise Kenntnisse des jeweiligen Werkes, seiner Funktionen und der letztlich massgeblichen Wertschöpfungsketten kann keine vernünftige Kostenträgerrechnung erstellt werden. Dabei basiert die Kostenträgerrechnung auf zwei vorgelagerten Elementen, nämlich

- der Kostenstellenrechnung und
- der Kostenartenrechnung.

Kostenstellen-, Kostenarten- und Kostenträgerrechnung bilden gemeinsam ein System, dienen aber im einzelnen unterschiedlichen Zwecken. Kostenstellen- und Kostenartenrechnung sind primär auf Planung, Budgetierung und Kontrolle ausgerichtet, während sich die Kostenträgerrechnung besonders zur Unterstützung strategischer Entscheide (von der Preisbildung über die Gestaltung des Produktesortiments bis zur Vorbereitung von Investitionsvorhaben) eignet. Natürlich kann es auch sein, dass die Elektrizitätswirtschaft aufgrund behördlicher Auflagen bestimmte Kalkulationsverfahren wählt, die einer Kostenträgerrechnung bedürfen. In der Bundesrepublik Deutschland erlassen beispielsweise die Kartell- und Preisaufsichtsämter der Länder entsprechende Richtlinien für die Gestaltung von Tarifen. Betriebswirtschaftlich hat sich in diesem Bereich viel Wissen und praxisorientierte Technik entwickelt; echte Freude über diese Form der Bürokratie kann aber nicht aufkommen.

Kostenträgerrechnung im Managementprozess

In einer Zeit, da offenbar vieles in der Branche auf «Tatbeweise» und auf die Erlangung behördlichen Wohlwollens ausgerichtet ist, sollten wir indessen die unternehmerische Dimension der Kostenträgerrechnung nicht vergessen. Je mehr Produkte ein Werk anbietet und je stärker vertikal es integriert ist, desto bedeutungsvoller wird eine saubere Aufgliederung der Kosten und anteiligen Erlöse. Die Umschreibung sinnvoller Produkte und Produktgruppen ist dabei keineswegs eine Routineaufgabe, die nachgeordneten Stellen überlassen werden kann; ebenso ist es nicht gleichgültig, ob und in welcher Art und Weise Gemeinkosten geschlüsselt werden sollen. Angesichts der hohen Kapitalintensität und der daraus folgenden Fixkostenproblematik benötigt man Managemententscheide darüber, wer welche «Lasten» zu tragen habe.

Mit Blick auf die Preisbildung ist auch klar, dass die Kostenträgerrechnung eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für die Tarifierung darstellt (Bild 1). Das Aufstellen einer Kostenträgerrechnung verlangt nicht nur betriebswirtschaftliches Handwerk, sondern auch unternehmungspolitische Weichenstellungen. Markt und Politik können – je nach Konstellation – unterschiedliche Deckungsbeiträge bei sonst gleichen Kosten zulassen ...

Es ist schliesslich auch steril, sich im Rahmen der Kostenträgerrechnung über bestimmte Modelle zu streiten. Für die Vorbereitung bestimmter Entscheide oder in gewissen Situationen sind Vollkostenrechnungen zweckmässig, in vielen andern Fällen genügt es aber, Teilkostenrechnungen anzustellen. Aus der industriellen Praxis wissen wir, dass eine Deckungsbeitragsrechnung nach Riebel im kurz- und mittelfristigen Bereich durchaus sinnvolle Ergebnisse liefert.

Viel bleibt zu tun

Die Kostenträgerrechnung wird der Elektrizitätswirtschaft besonders in einem Prozess der Diversifikation gute Dienste leisten; «Energiedienstleistungen» sollen ja nicht einfach ein modernes Aushängeschild, sondern auch eine wirtschaftlich verantwortbare Tätigkeit darstellen. Durch langfristige Aussagen muss die Kostenträgerrechnung also in der Lage sein, die Tragfähigkeit von Diversifikationsentscheiden aufzuzeigen. Ähnliches gilt für Hilfsfunktionen oder «Abfallprodukte» (z.B. Kosten und Erlöse aus dem Handelsgeschäft).

Die VSE-Kommission für Fragen der Kostenrechnung verfolgt zurzeit verschiedene Tendenzen, die für gewisse Unternehmungen oder Unternehmungsgruppen bei der Anwendung der Kostenträgerrechnung auftauchen:

- Je besser die Unternehmensorganisation auf die angebotenen Produkte und Produktgruppen ausgerichtet ist (divisionale Struktur), desto weniger Probleme ergeben sich bei der Aufteilung von Gemeinkosten.
- Bei der Gliederung der Unternehmung in viele Profit- und Cost-Centers mit Ergebnisverantwortung entstehen Verdichtungsfragen, die eine formale Verwandtschaft mit den finanztechnischen Aspekten der Konsolidierung haben.
- Für die Überprüfung sozialpolitischer Auflagen eines Unternehmens kann es sich als notwendig erweisen, die Kostenträgerrechnung zu regionalisieren (Kosten und Erlöse pro Gebiet auszuscheiden); in ähnlichem Sinn müssen wohl in Zukunft energiepolitische Förderungsmassnahmen wie etwa überhöhte Rückliefertarife durch spezielle Annahmen in der Kostenträgerrechnung sichtbar gemacht werden (z.B. Zuordnung des Förderungsbetrages an eine bestimmte Spannungsebene).

Es ist in dieser Hinsicht zu hoffen, dass die staatlichen Rahmenbedingungen im Sinne der Deregulierung und Revitalisierung verbessert werden, denn letztlich wollen wir nicht kompliziertere Kostenrechnungsverfahren, sondern bessere unternehmerische Entscheide.

La comptabilité basée sur les centres des charges comme instrument de conduite

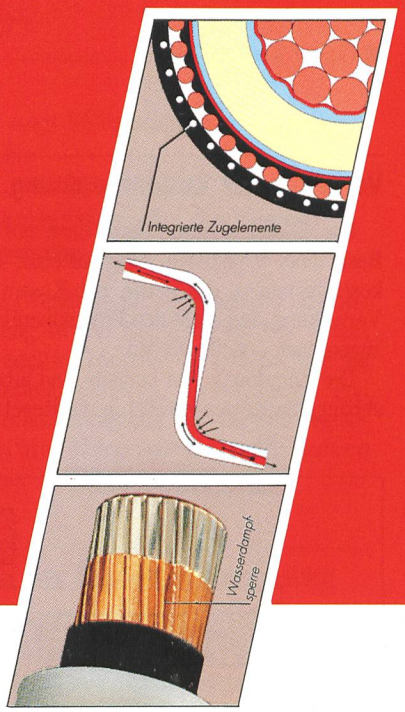
Non seulement dans l'industrie, mais aussi dans les entreprises des services et de la distribution on améliore sans cesse la comptabilité dans le sens du «management accounting» anglo-saxon. Deux tendances sont généralement au premier plan. Dans l'une, les processus de décision doivent s'appuyer sur la comptabilité en général, et sur les centres de frais en particulier. Dans l'autre, on ne s'intéresse pas seulement au coût total ou moyen forfaitaire, mais aux spécifités du coût des produits ou des groupes de produits.

ixotherm 3000

ist extrem zugfest
ist absolut wasserdicht
lebt um Jahrzehnte länger
und kostet erst noch weniger

«ixotherm 3000» ist ein wegweisend neues Mittelspannungskabel mit erstaunlichen Eigenschaften. Wir haben es speziell konstruiert für die Verlegung ohne Armierung. Zwei eingebaute metallische Wasserdampfsperren garantieren eine absolute Wasserdichtigkeit von aussen wie von innen. Das bedeutet höchste Betriebssicherheit und eine längere Lebensdauer. Für sehr hohe Zugbelastungen sind im Mantel Zugentlastungselemente integriert, die dem Kabel eine ausserordentlich hohe Zugfestigkeit verleihen und eine mechanische Überbeanspruchung der Isolation während der Verlegearbeiten verhindern. «ixotherm 3000» bedeutet in der Praxis: grössere Längen, weniger Muffen und zusammen mit dem Wegfall der Armierung, kleinere Gewichte, eine massive Senkung der Kosten – ohne die geringste Qualitätseinbusse.

Dätwyler



Gerne senden wir Ihnen ausführliche technische Unterlagen. Rufen Sie uns an: Unsere Fachleute beraten Sie kompetent.

Eine weitere Pionierleistung von

Dätwyler

ein Unternehmen der Dätwyler Holding

Dätwyler AG
Kabel und Systeme
CH-6460 Altdorf, Telefon 044/4 11 22
Fax 044/4 18 40