



### Sarah Anders

Abitur 2020 im Beruflichen Schulzentrum Löbau,  
anschließend (bis 30.09.2023) Duales Studium im Studiengang Betriebliches Ressourcenmanagement  
an der Berufsakademie Sachsen, Standort Bautzen;  
Praxispartner: Betonwerk Schuster GmbH in Cunewalde.  
Nach erfolgreichem Abschluss, Übernahme als Assistentin der Geschäftsführung

**Kontakt:** S.Anders@betonwerk-schuster.de

# Von der Theorie zur Praxis: Ein Konzept zur erfolgreichen Ist- Datenerfassung für die Kosten- und Leistungsrechnung in Unternehmen

Sarah Anders

## Abstract

*Im Zuge der sich ständig verändernden wirtschaftlichen Landschaft kommt der Kosten- und Leistungsrechnung als entscheidendes Instrument für die Unternehmenssteuerung eine tragende Rolle zu. Dieser Beitrag beleuchtet im Speziellen die Kosten- und Leistungsrechnung im betrieblichen Kontext mit dem Fokus auf den Herausforderungen und Möglichkeiten der Leistungserfassung in der Einzelfertigung. Dabei birgt die Einzelfertigung als spezifische Produktionsform einzigartige Anforderungen, die sich aus den kundenspezifischen Aufträgen und variablen Produktionsprozessen ergeben. Um Leistung berechnen zu können, bedarf es einer zuverlässigen Ist-Datenerfassung, die sich aufgrund der beschriebenen Gegebenheiten komplexer gestaltet als bei anderen Produktionsformen.*

*Diese Thematik beschäftigt auch das Betonwerk Schuster in Cunewalde. Im Rahmen der Studentenbetreuung wurde der Auftrag zur Auseinandersetzung mit diesem Sachverhalt an die Duale Studentin Sarah Anders weitergeleitet. Das Thema der dazu verfassten und hier vorgestellten Bachelorarbeit lautet „Machbarkeitsstudie der Leistungsrechnung in der Einzelfertigung“. Damit wird eine Kombination aus wissenschaftlicher Forschung und der Einbeziehung von expliziten Kenntnissen über das Betriebsgeschehen erreicht. Als Resultat ergab sich eine hervorragende Leistung, die in einer passgenauen Handlungsempfehlung mündet.*

*Aufgrund der bereits dargestellten Ausgangslage wurde sich binnen der Erarbeitung konkret mit der Umsetzbarkeit der Ist-Datenerfassung zur Leistungsbestimmung in der Einzelfertigung auseinander-*

*In an ever-changing economic landscape, cost accounting has become a critical tool for business management. This article specifically examines cost accounting in an operational context, focusing on the challenges and opportunities of performance measurement in one-off production. As a specific form of production, one-off production has unique requirements resulting from customer-specific orders and variable production processes. Performance measurement requires a reliable collection of actual data, which is more complex than in other forms of production due to the circumstances described.*

*The Schuster Concrete Plant in Cunewalde also faces this problem. Sarah Anders, a student at the University of Cooperative Education, was assigned the task of dealing with this question. The topic of her bachelor thesis, which is presented here, is "Feasibility study of cost accounting in one-off production". It combines academic research with explicit knowledge of operational processes. The result is an outstanding achievement that leads to a precisely tailored solution approach.*

*Because of the initial situation described above, the study specifically addressed the feasibility of collecting actual data to measure performance in one-off production. This was based on a previous paper on the subject: "Consideration of the Theoretical Principles of Cost Accounting with a Focus on Production Data Collection and its Feasibility at the Schuster Concrete Plant."*

*The bachelor thesis is structured as follows: An introduction to the topic is followed by a presentation of the theoretical foundations of*

gesetzt. Als Grundlage diente eine bereits verfasste Arbeit mit dem Thema: *Betrachtung theoretischer Grundlagen der Leistungsrechnung mit Schwerpunkt auf der Betriebsdatenerfassung und deren Umsetzbarkeit im Betonwerk Schuster.*

Aufgebaut ist die Bachelorarbeit folgendermaßen: Nach der Einleitung in das Thema folgt die Darlegung der theoretischen Grundlagen zu den zwei Hauptpunkten: *Leistungsrechnung und Einzelfertigung.* Ebenfalls werden die theoretischen Grundlagen für die sich anschließende Befragung erläutert. Der dritte Teil der Arbeit setzt sich mit der Durchführung und Auswertung der zuvor beschriebenen Stichprobenziehung auseinander. Die dabei erzielten Ergebnisse werden im vierten Abschnitt weiterverarbeitet und die Themengebiete *Leistungsrechnung und Einzelfertigung* zusammengeführt, woraufhin sich die *Machbarkeitsstudie, gekoppelt mit der Übertragbarkeitsprüfung auf das Partnerunternehmen, die Betonwerk Schuster GmbH anschließt.* Hier werden unter anderem *technische Voraussetzungen und mögliche Grenzen untersucht.* Letztlich folgt das Fazit mit einem *Ausblick auf weitere Untersuchungsansätze.*

### Theoretische Auseinandersetzung

Die theoretische Abhandlung setzt sich mit den Themengebieten: *Kosten- und Leistungsrechnung, Einzelfertigung und der Durchführung einer Befragung* auseinander.

Die *Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)* ist ein zentrales Instrument im betriebswirtschaftlichen Kontext. Es unterstützt Unternehmen dabei, ihre finanzielle Situation zu analysieren, zu steuern und strategische Entscheidungen zu treffen. Die *KLR* verfolgt das Ziel, sämtliche betrieblichen Kosten transparent zu erfassen, zu analysieren und den verschiedenen Leistungen oder Produkten zuzuordnen. Sie bietet einen Überblick über die finanzielle Situation eines Unternehmens und unterstützt bei der Identifikation von Kostentreibern, der Verbesserung von Effizienz und Rentabilität sowie der Planung und Steuerung von Unternehmensprozessen. Damit all diese Erkenntnisse gewonnen werden können, ist eine funktionierende *Leistungsrechnung* nötig. Entscheidender Bestandteil dieser ist die *Ist-Datenerfassung*, auf welche im Folgenden der Fokus gelegt wird. Die *Ist-Datenerfassung* ermöglicht eine präzise Erfassung der tatsächlich angefallenen Kosten im operativen Geschäft. Nur wenn genaue Daten erhoben werden, kann eine exakte Zuordnung der Kosten auf die erbrachten Leistungen erfolgen. Ebenfalls ermöglicht wird ein *Soll-Ist-Vergleich* mit den geplanten Werten.

Die *Einzelfertigung* zeichnet sich durch ihre Komplexität und Variabilität aus. Im betrachteten Unternehmen, der *Betonwerk Schuster GmbH*, wird dieses Produktionsmodell im Bereich der konstruktiven Fertigteile aus Beton angewendet. Jedes Fertigteile wird gemäß den individuellen Vorgaben der Kunden gefertigt, was zu einer Vielzahl unterschiedlicher Aufträge und Projekte führt. Die Anforderungen an die Planung, Steuerung und Kontrolle der Produktion sind damit besonders anspruchsvoll.

*the two main points: Cost Accounting and One-Time Production. Furthermore, the theoretical basis for the following survey is explained. The third part of the paper deals with the implementation and evaluation of the sample described above. The results obtained in this process are further processed in the fourth section, where the topics of cost accounting and one-off production are combined. This is followed by the feasibility study, coupled with the transferability test to the partner company, Betonwerk Schuster GmbH. This includes an examination of the technical requirements and possible limitations. The bachelor thesis ends with a conclusion and an outlook on further research approaches.*

Wird die *Leistungsrechnung* im Kontext der *Einzelfertigung* angewendet, ergeben sich Besonderheiten bei der Datenerhebung und -zuteilung. Damit erhöht sich der Komplexitätsgrad zusätzlich. Innerhalb der vorgestellten Bachelorarbeit wird dieser Zusammenhang untersucht. Problemstellung ist die verursachungsgerechte Zuordnung der geleisteten Arbeitskraft. Hierfür wird eine *Ist-Datenerhebung* notwendig. Die Konzipierung eines konkret auf diesen Sachverhalt anwendbaren Modells war Ziel der Erarbeitung.

### Durchführen einer Befragung

Um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie andere Unternehmen diesen Sachverhalt bewältigen, wird eine Befragung durchgeführt. Im Rahmen der Untersuchung werden dem Praxispartner ähnliche Unternehmen telefonisch interviewt und Gesprächsprotokolle geführt. Ziel ist die Gewinnung von Erkenntnissen über die aktuellen Gegebenheiten in der Praxis, um davon zu partizipieren. Damit die Vergleichbarkeit und Aussagekraft der erlangten Ergebnisse gewährleistet ist, wird eine gewissenhafte Auswahl an Probanden getroffen. Das hierfür angewendete Verfahren wird in der Arbeit ausführlich erläutert. Für die Durchführung der Befragung wurden zwei Forschungsfragen formuliert: „Beschäftigen sich Unternehmen des produzierenden Gewerbes im Fachbereich Beton mit der Datenerfassung zur Leistungsbestimmung?“ und „Findet bei der Herstellung von konstruktiven Betonfertigteilen, zum Teil in *Einzelfertigung*, eine *Datenerhebung zur Leistungsbestimmung* statt?“ Daran wird sich während des gesamten Umfrageprozesses orientiert.

Nach der erfolgreich durchgeführten Befragung und der anschließenden Ergebnisauswertung können folgende Kernaussagen getroffen werden: 71 % der Unternehmen haben sich bereits mit dem

Thema der Ist-Datenerfassung auseinandergesetzt. Das entspricht mehr als zwei Dritteln, was die Relevanz des Themas verdeutlicht. Die tatsächliche Erhebung von Daten zur Leistungsermittlung wird jedoch in lediglich 28,5 % der befragten Unternehmen durchgeführt. Ein systemgestütztes oder technisch erleichtertes Vorgehen kommt dabei nie zur Anwendung. Als interessant angesehen wird ebenfalls, dass 57 % der Befragten die Implementierung der Ist-Datenerfassung für die Leistungsbestimmung bis 2025 anstreben.

Damit wurde bewiesen, dass eine Forschungslücke besteht. Im weiteren Verlauf der Erarbeitung werden die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse genutzt und der Fokus auf die Lösungsfindung zu dieser Thematik gelegt.

#### **Verfolgen einer Machbarkeitsstudie**

Trotz der wachsenden Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung besteht in der Literatur sowie in der Praxis eine Forschungslücke hinsichtlich konkreter Methoden und Instrumente zur Erfassung der erbrachten Leistung, insbesondere im Kontext der Einzelfertigung. Innerhalb der Machbarkeitsstudie werden die in Kapitel 2 zusammengetragenen theoretischen Grundlagen auf ihre Anwendbarkeit in der Beton-Einzelfertigung überprüft. Da keine übertragbaren Ansätze ermittelt werden konnten, wird ein eigenes Konzept für die Ist-Datenerfassung unter den besonderen Anforderungen des Praxisunternehmens entwickelt.

Dafür werden die bis dato in der Erarbeitung gewonnenen Kenntnisse aus der theoretischen Auseinandersetzung und der Stichprobenziehung zusammengeführt und weitergedacht. Im Zuge der Machbarkeitsstudie werden ebenfalls die Gegebenheiten bei der Betonwerk Schuster GmbH genauer beleuchtet, um sie mit in die Denkleistung einzubeziehen. Betrachtet werden unter anderem das Geschäftsmodell, die Produktionsweise der Einzelfertigung, die Prozessabläufe und die personellen Komponenten. Dafür wurde eine detaillierte Auflistung des etablierten Vorgehens erstellt, welche dazu beitrug, mögliche Ansatzpunkte für die Datenerfassung zu identifizieren. Ebenfalls erleichterte es die Überprüfung der Machbarkeit bei den zur Diskussion stehenden Ansätzen.

Für die Konzeptentwicklung gilt von Anfang an der Grundgedanke, dass das Aufwand-Nutzen-Verhältnis gewahrt werden muss. Der Aufwand für die Datenerhebung muss also in einem wirtschaftlich tragbaren Verhältnis zum Aufwand für die geplante Arbeit stehen und trotzdem eine möglichst präzise Vorgabe liefern. Ebenfalls als wichtig wird angesehen, dass den Mitarbeitern als entscheidender Ressource durch die Erneuerungen kein erheblicher und gleichermaßen unnötiger Mehraufwand entsteht. Im Gegensatz, auch sie sollen von den positiven Aspekten profitieren. Es wird angestrebt, eine Erleichterung nicht nur für die Verwaltung, sondern auch für die produzierenden Mitarbeiter zu realisieren.

Letztlich konnte eine Verfahrensweise hervorgebracht werden, die mittels weitreichender technischer Unterstützung die für die Leistungsrechnung benötigten Daten erhebt. Ein gravierender Eingriff in die etablierten Produktionsabläufe ist dafür nicht nötig, lediglich die technische Nachrüstung und die Schulung der Mitarbeiter für die sachgemäße Nutzung sind wichtig.

#### **Fazit**

Im Laufe der Erarbeitung wurde die Inkompatibilität zwischen der theoretischen Herangehensweise und dem tatsächlich umsetzbaren Vorgehen in der Praxis, bei der Ist-Datenerfassung zur Leistungsermittlung zum Zwecke der Leistungsrechnung auffällig. Somit wurde eine Forschungslücke festgestellt.

Um diesen Sachverhalt zu lösen, wurde eine Verfahrensweise, speziell zugeschnitten auf den Praxisbetrieb entwickelt. Sie ermöglicht die Aufzeichnung der tatsächlich stattgefundenen Produktionsabläufe. Gemäß der erlangten Kenntnisse setzen sich mehrere Unternehmen teils intensiv mit der beschriebenen Problematik auseinander, können aber keine aussagekräftige Strategie vorlegen. Mit der Umsetzung der hergeleiteten Verfahrensweise ist die Betonwerk Schuster GmbH ihren Konkurrenten voraus und hat die Möglichkeit, einen ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil zu generieren. Begründet wird das damit, dass eine funktionierende Kosten- und Leistungsrechnung sowohl zur Leistungssteigerung, als auch zur Kostensenkung beitragen kann. Betriebswirtschaftlich gesehen sind das jeweils positive Effekte. Aus diesem Grund wird empfohlen, den vorgestellten Ansatz weiter zu verfolgen und in die Umsetzung zu überführen.

Außerdem bietet die vorgestellte Arbeit in mehrerer Hinsicht Potenzial für weiterführende Forschungen. Beispielsweise bei der Auseinandersetzung mit der detaillierten technischen Umsetzbarkeit, ebenso mit dem Datenschutz oder dem Fachgebiet Human Resources. Im Zuge der Konzeptumsetzung ergeben sich weitere Denkansätze. So will die finanzwirtschaftliche Ausgestaltung hinterfragt werden. Zu erstellen sind eine Kostenprognose des Vorhabens und die Regelung der Finanzierung. Ebenfalls zu durchdenken sind die Initiierung eines Pilotprojektes und die Integrierung des Controllings sowie des Zukunftsmanagements, falls vorhanden. Zusammenfassend wird festgehalten, dass das betrachtete Thema der Leistungsrechnung in der Einzelfertigung weiterhin weitreichenden Spielraum für sich anschließende Untersuchungen bietet.