

**TC
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
(Almanca) Muhasebe Finansman Bilim Dalı**

**„Versuch der Modellierung eines effektiven
Kostenrechnungssystems an ein führenden
türkischen Textilunternehmen“**

Yüksek Lisans Tezi

Hande SEÇİLMİŞ

İstanbul, 2006

**TC
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
(Almanca) Muhasebe Finansman Bilim Dalı**

**„Versuch der Modellierung eines effektiven
Kostenrechnungssystems an ein führenden
türkischen Textilunternehmen“**

Yüksek Lisans Tezi

Hande SEÇİLMİŞ

***Danışman:* Prof. Dr. Metin SAĞMANLI**

İstanbul, 2006

Istanbul, 11-07-2006

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die gegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

Diese Diplomarbeit wurde bisher weder im In- oder Ausland in gleicher oder ähnlicher Form als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Hande Seçilmiş

Einleitung

Die wichtigste Folge der Globalisierung ist das Wegfallen der Staatsgrenzen. Nach dem Wegfallen der Staatsgrenzen sind heute die viele Firmen nicht nur im Heimland, sondern international tätig. Das bringt neben den Chancen auch die Schwierigkeiten.

Wegen des hohen Konkurrenzdrucks ist auf dem Markt zu bleiben sehr schwer geworden. Heute haben die Kunden sehr breite Wahlpaletten und nur die Firmen, die den optimalen Preis mit der hohen Qualität anbieten können, haben die Möglichkeit erfolgreich zu sein. In diesem Bereich spielen die Begriffe „Kosten“ und „Kostenrechnung“ eine große Rolle. Deswegen ist der Ausgangspunkt dieser Masterarbeit, Modellierung eines effektiven Kostenrechnungssystems.

Da heute der Textilmarkt ein hoch wachsender Markt ist und die Türkei großen Anteil auf dem weltweiten Textilmarkt hat, wurde hier versucht eines effektiven Kostenrechnungssystems an ein türkisches Textilunternehmen zu modellieren.

In den letzten Jahren sind die asiatischen Textilunternehmen weltweite Gefahr geworden. Diese Länder haben den Vorteil von billigen Arbeitskräften, welche ein großer Faktor bei der Preisbestimmung ist. Wegen der Kostenvorteile dieser Länder, sollten die vielen Textilunternehmen das Geschäft schließen. Jetzt gibt es auf dem Markt nur die einzige Unternehmen, die die Kostenkontrolle genau machen und deren Management effektiv unter Kontrolle halten können.

Die türkischen Textilunternehmen sind auch unter dem Gefahr von asiatischen Textilunternehmen. Aber die türkischen Textilunternehmen haben den Vorteil von mehr qualitativer Produktion als asiatischen Textilunternehmen und Know-How. Was bei den türkischen Textilunternehmen fehlen ist ein effektives Kostenrechnungssystem. Da die manche Textilunternehmen in der Türkei Familiengesellschaft sind und nicht nach professionalem Sinne verwaltet wurden, kalkulieren Sie die Kosten sehr grob. Natürlich

hat das erheblicher Effekt über den Preis und damit gebunden: auf die Wettbewerbsfähigkeit auf dem weltweiten Textilmarkt.

Deswegen ist das Ziel hier ein effektives Kostenkalkulationssystem für die türkischen Textilunternehmen anzubieten. Mit diesem Ziel wurden erstens die Entwicklungen in der Kosten- und Leistungsrechnung erklärt und in die Besonderheiten von traditionellen und neuen Kostenrechnungssystemen eingegangen.

In dem nächsten Kapitel wurde versucht das Kostenrechnungssystem und Kostenstruktur von türkischen Textilunternehmen mit drei Unterbegriffen zu charakterisieren. Hier wurde zuerst die Charakterisierung der Textilunternehmen mit Hilfe von weltweiten Studien, die zahlenmäßigen Angaben über den türkischen und weltweiten Textilmärkten gemacht und dann unter dem Begriff „Kostenstruktur der türkischen Textilunternehmen“ wurden die Wertschöpfungsprozess und Kostenfaktoren der türkischen Textilunternehmen erklärt. Beim dritten Unterbegriff wurde den Verbesserungsbedarf der Kostenstruktur von türkischen Textilunternehmen erklärt, zuerst wurden in die kostenwirksamen Problemen der Sektor und der Ist-Zustand der türkischen Textilunternehmen eingegangen, dann wurden die Fragen beantwortet, wie die türkischen Textilfirmen die Kostenkalkulation machen sollen und was die zukünftigen Erwartungen der Sektor sind.

Im Rahmen des nächsten Kapitels wurden versucht eines effektiven Kostenrechnungssystems an türkischen Textilunternehmen zu modellieren. Hier wurden die Informationen der türkischen führenden Textilbekleidungsherstellerfirma „Deric“ verwendet. Zuerst wurden die Firma und deren Kostenstruktur, Organisation klar gemacht. Dann wurde mit Hilfe von zahlenmässigen Angaben von der Firma „Deric“ eine Modellierung gemacht. Hier wurde als Vorschlagsmodell die „Prozesskostenrechnung“ verwendet. Zuerst wurden die Gründe für dieses Vorschlagsmodell erklärt und dann die Vorteile von diesem Modell mit Hilfe von Zahlbeispiel beweist.

1. Neue Entwicklungen in der Kosten- und Leistungsrechnung

Das im europäischen Raum durch die Bildung der europäischen Gemeinschaften bzw. des europäischen Wirtschaftsraumes schon sprichwörtlich gewordene „Wegfallen der Staatsgrenzen“ wird wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur und somit auf die Kostenstruktur haben.¹

Der internationale Wettbewerb wird zunehmen, die Unternehmen sehen sich einem größeren Markt gegenüber. Es dürfte zu einer Strukturbereinigung in fast allen Branchen kommen, aus vielen mittleren Marktteilnehmern werden durch Fusionen oder Akquisitionen einige große Mitbewerber überbleiben.

Diese Arbeit basiert auf der Rechnung von Kosten von den Unternehmen, die im Textil- und Bekleidungsbereich tätig sind, deswegen ist es sehr wichtig den Kostenbegriff detailliert zu erklären. Unten werden in die Begriffe von traditionellen und neue Kosten- und Leistungsrechnung eingegangen.

1.1. Traditionelle Kosten- und Leistungsrechnungssysteme

Die Kostenrechnung ist Teil des internen Rechnungswesens und ist ein operatives Instrument der Unternehmensrechnung.

Hier werden die traditionelle Kosten- und Leistungsrechnungssysteme mit Hilfe von zwei Unterbegriffen: „Grundlegende Betrachtung der klassischen Kostenrechnungssysteme“ und „Gestaltung der klassischen Kostenrechnungssysteme“ behandelt.

¹ Bircher, B.; Erfolgsprofil, S.16ff

1.1.1. Grundlegende Betrachtung der klassischen Kostenrechnungssysteme

Die Kostenrechnung ist ein institutionalisiertes Informationssystem, das alle wirtschaftlich auswertbaren Vorgänge der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung über angefallene oder geplante Geschäftsvorgänge beinhaltet und vorwiegend an Unternehmensinterne gerichtet ist.

Der Begriff „Kosten“ kann aus zwei Perspektiven heraus betrachtet werden:²

- Auf einer Seite gibt es die Sichtweise der traditionellen Kostenrechnung so kann der Aspekt der Ermittlung und die Zurechnung der Kosten auf die Bezugsobjekte im Rahmen gegebener Kapazitäten, Produktionsverfahren und Produktspezifikationen im Mittelpunkt stehen.
- Aus der Sichtweise des Kostenmanagements sind die Kosten Gegenstand von Kostenbeeinflussungsmaßnahmen.

Diese zwei Perspektiven sind mit Hilfe von folgender Abbildung zu erklären:

² Vgl. Hardt, R.; Kostenmanagement, S. 2

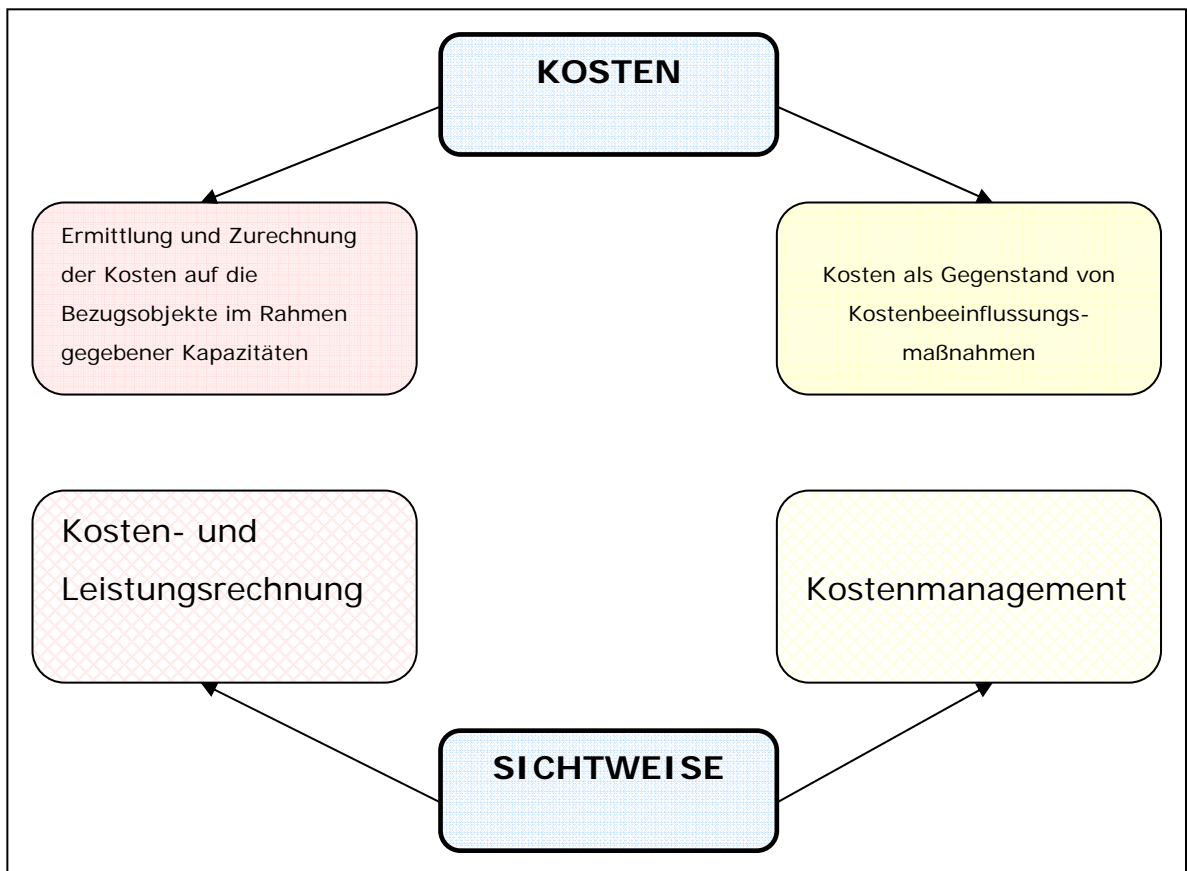


Abb. 1.: KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG UND KOSTENMANAGEMENT

Quelle: Hardt, R.; a.a.O., S. 8

Das Kostenmanagement ist weitaus umfassender als die Kostenrechnung. Ein wichtiger Punkt ist hier die frühzeitige Gestaltbarkeit der Kosten. Kostenmanagement dient der Gestaltung der Programme, Potentiale und Prozesse in einer Unternehmung nach Kostenkriterien. Es zielt auf eine umfassende Beeinflussung von Kostenniveau und -strukturen, ergänzt durch die Gestaltung des Kostenverlaufs.³

³ Männel, W.; Kostenmanagement, S. 14

Nach Lang gibt es fünf Funktionen der Kostenrechnung⁴:

- Interne Informationszwecke
- Ermittlungsfunktion
- Prognose- und Vorgabefunktion
- Kontrollfunktion
- Analysefunktion

Das wichtigste betrieblichen Informationssystem wird von der Kostenrechnung gebildet, der Grund dafür ist die Lenkungsinstrumentbesonderheit der Kostenrechnung.

Die Unternehmungsführung soll durch die Bereitstellung von relevanten Kosteninformationen, insbesondere hinsichtlich der Planung und Kontrolle des Betriebsgeschehens, unterstützt werden.⁵

Die Kostenrechnung kann durch die Abstraktion, die sich auf die wesentlichen Erscheinungen der betrachteten Realität bezieht, zur Gewinnung von Erkenntnissen über die Wirklichkeit beitragen.

Eine Funktion von Kostenrechnung ist die wirtschaftliche Realität durch Modellbildung auf ein vereinfachtes gedankliches Gebilde zu reduzieren, indem unbedeutende Eigenschaften weggelassen und nur die für das Betrachtungsziel wesentlichen Merkmale von Sachverhalten in den Blickpunkt gezogen werden. Diese

⁴ Vgl. Lang, H.; Kosten- und Leistungsrechnung, S. 3ff

⁵ Vgl. Krieger, R.; Betriebsindividuelle Gestaltung der Kostenrechnung, S.18

Ermittlungsfunktion (Abbildungsfunktion) der betrieblichen Realität für betriebliche Entscheidungen, Bestimmung des Periodenerfolgs oder Daten für einen Betriebsvergleich kann durch die folgende Abbildung besser erklärt werden:

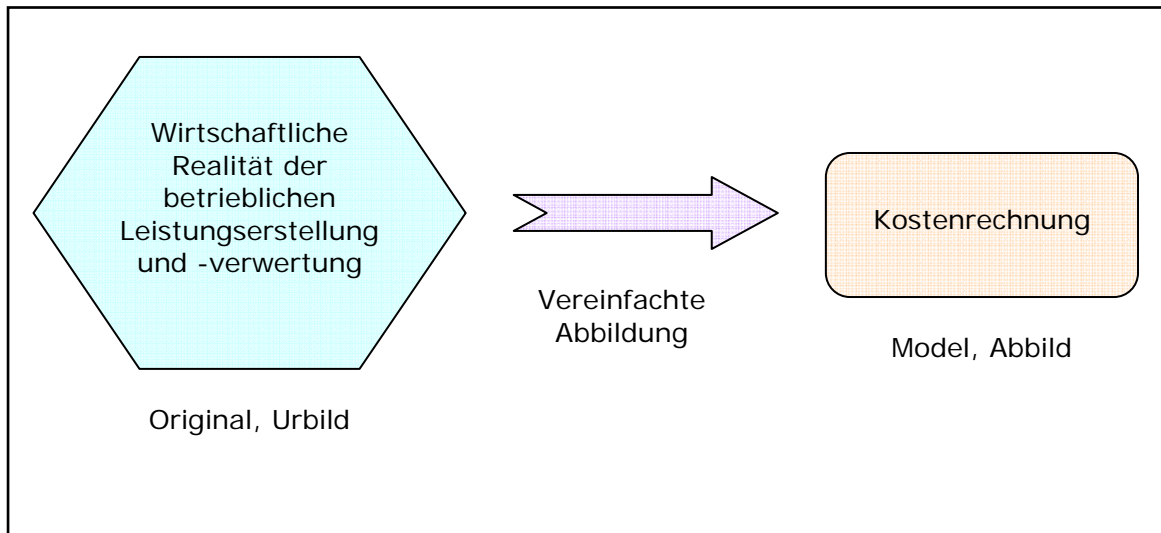


Abb. 2.: DIE KOSTENRECHNUNG ALS MODELL

Quelle: Krieger, R.; a.a.O., S. 46

Kostenmanagement ist die Aufgabe der Unternehmensführung⁶ und befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung der Kosten. Das Hauptziel ist die Optimierung der Kosten-Nutzen-Verhältnisse im Unternehmen.

Ziel des Kostenmanagements ist es, durch konkrete Maßnahmen die Kosten von Produkten, Prozessen und Ressourcen derart zu beeinflussen, dass ein angemessener Unternehmenserfolg erzielt und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig verbessert wird.⁷

⁶ Altuğ, O., Maliyet Muhasebesi, S. 16

⁷ Franz, K-P., Kajüter, P.; Proaktives Kostenmanagement als Daueraufgabe, S. 8

Zuallererst geht es um die Senkung des Kostenniveaus und einen möglichst flachen Kostenverlauf. Die Kostenstrukturen müssen aufgebrochen, die Kosten müssen flexibilisiert werden, also die Reagibilität erhöht und die Remanenz gesenkt werden. Des Weiteren soll die Kostentransparenz erhöht werden. Konzepte hierfür sind transparente Organisationsstrukturen, flache Führungshierarchien, Spartenorganisationen mit Profitcenter - Verantwortlichkeiten, sowie eindeutige Zuordnungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Weitere Aufgaben sind die Erfassung der Wertschöpfungskette, die verursachungsgerechte Kostenzurechnung durch die Verwendung geeigneter Kostentreiber und eine ganzheitliche Sichtweise über den gesamten Lebenszyklus.

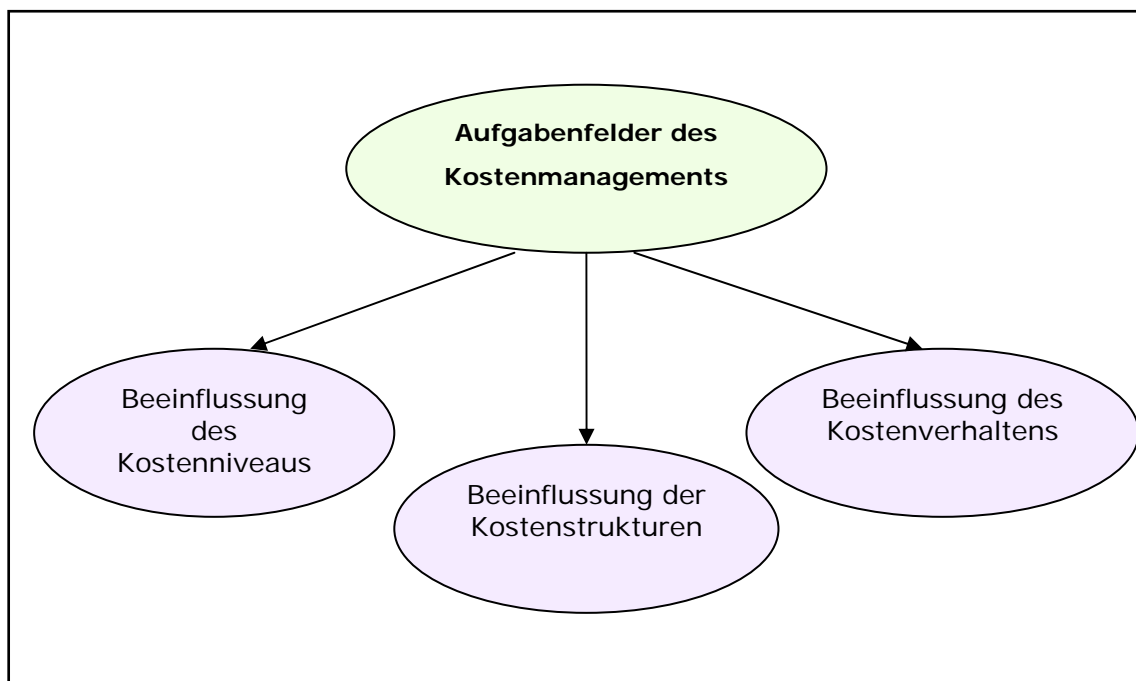


Abb. 3.: WICHTIGE AUFGABENFELDER DES KOSTENMANAGEMENTS

Quelle: Hardt, R.; a.a.O., S. 9

Mit der Beeinflussung des Kostenniveaus gemeint, dass entweder die Gesamtkosten oder die Kosten bestimmter Leistungsfelder zielorientiert beeinflusst werden.

Das Kostenniveau bestimmt sich über eingesetzte Mengen und Werte.⁸ Während Erstere durch die Effizienz des Ressourceneinsatzes verändert werden können, z.B. Verringerung der Durchlaufzeiten, das Ausschöpfen von Automatisierungspotentialen oder ganz allgemein ein betriebliches Vorschlagswesen (Ideenmanagement), sind Zweitere durch die Schnittstelle zur Außenwelt gekennzeichnet. Hier geht es um Entscheidungen über Eigen- oder Fremdbezug, die Wahl der Zulieferer (Global Sourcing) und den eigenen Standort.

Die Aufgabe von Beeinflussung der Kostenstrukturen beinhaltet die Beeinflussung verschiedener Kostenstrukturen, die sich aus den unterschiedlichen Kategorisierungen der Gesamtkosten ergeben.

Die Kostenstruktur schließlich, kann über zwei Bereiche gestaltet werden: 1. das Fixkostenmanagement und 2. das Gemeinkostenmanagement. Das Fixkostenmanagement beschäftigt sich mit der Verlagerung von den Fix- zu den variablen Kosten, z. B. durch Fremdbezug, Leasing oder leistungsbezogene Löhne, der Verlagerung der Fixkosten in andere Bereiche, um deren Auslastung zu erhöhen, und die sogenannte „technologiebasierte Wachstumspolitik“⁹. Letzteres bezeichnet den Effekt höherer Fix- und niedrigerer variabler Kosten bei neuen, leistungsfähigeren Maschinen. Zur Gestaltung der Gemeinkosten stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Die Einrichtung von Ressourcenpools, um Verschwendung vorzubeugen und die Dezentralisierung, um eindeutige Zurechenbarkeit zu erreichen.

Im Rahmen der Aufgaben der Beeinflussung des Kostenverhaltens steht die Abhängigkeit von der Beschäftigung (Outputmenge) im Vordergrund. Hier soll die zwei Begriffspaare Kostendegression / Kostenprogression und Kostenpräkurrenz / Kostenremanenz beschrieben werden.

⁸ Vgl. Franz, K-P., Kajüter, P.; a.a.O., S. 10

⁹ Reiß, M., Corsten, H.; Gestaltungsdomänen des Kostenmanagements, S. 1478ff

Während mit dem degressiven Stückkostenverlauf mit zunehmender Ausbringungsmenge die abnehmende Stückkosten und progressiver Stückkostenverlauf mit dem zunehmenden Ausbringungsmenge steigende Stückkosten gemeint.

Die Kostenprogression (also eine Kostenreagibilität > 1) wird z. B. durch erhöhten Koordinationsaufwand, Terminüberschreitungen oder höhere Ausschussquoten durch Ermüdungseffekte hervorgerufen. Die Beeinflussung dieses Bereiches wird auch Risikomanagement genannt. Dabei geht es um die Frage, ob zusätzliche Kosten den Nutzen einer Beschäftigungsgraderhöhung überwiegen.

Kostendegression (Kostenreagibilität < 1) ist fest verbunden mit dem Begriff der „Economies Of Scale“. Weitere Ursachen sind Rabatte im Bereich der Beschaffung, Lerneffekte im Produktionsbereich und größere Angebotsmacht beim Absatz.

Die Kostenremanenz und -präkurrenz bezeichnet die Reaktionsverzögerung bzw. der Reaktionsvorlauf bei Beschäftigungsschwankungen, hervorgerufen z.B. durch Kündigungsfristen oder die vorsorgliche Einstellung von Arbeitskräften.

Je nachdem, auf welcher Ziel- oder Planungsebene sich die Aktivitäten des Kostenmanagements bewegen, kann die Gesamtfunktion des Kostenmanagements in die Bereiche strategisches und operatives Kostenmanagement untergliedert werden.

Als grobe Erklärung liegt ein operatives Kostenmanagement dann vor, wenn die Maßnahmen der Kostenbeeinflussung sich im Rahmen gegebener Kapazitäten (Ausstattungen mit Potentialfaktoren) bewegen, ein Beispiel ist die Prozesskostenrechnung, die zuallererst einmal nur eine verbesserte Abbildung der Prozesse ermöglicht und daraus Konsequenzen zieht.

Bei dem strategischen Kostenmanagement bewegen die Maßnahmen der Kostenbeeinflussung sich im Rahmen variabler Strukturen und Kapazitäten.¹⁰ Ein Beispiel ist hier das Benchmarking, dessen Ziel die Optimierung dieser Strukturen und Prozesse ist.

Durch die zunehmende Determiniertheit der Kosten verliert das operative Kostenmanagement allerdings immer weiter an Bedeutung, so dass das Hauptaugenmerk eher auf dem strategischen Bereich der Gestaltung liegt.

Der traditionelle Aufbau einer Kostenrechnung ist (unabhängig vom Kostenrechnungssystem) als ident anzusehen. Alternative Ansätze gehen von dieser starren Struktur und der damit festgelegten Funktion der Kostenrechnung ab und trennen die Kostenrechnung in Grundrechnung und in spezifische Anwendungsrechnungen.¹¹

1.1.2. Gestaltung der klassischen Kostenrechnungssysteme

Die traditionelle Kostenrechnung dient primär dem Zweck, die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit unternehmerischen Handelns sicherzustellen.

Die traditionelle Kostenrechnung steht dabei vor mehreren Problemen, die das Kostenmanagement zu beheben versucht:¹²

- Steigende Fix- und Gemeinkostenanteile, z.B. durch Automatisierung im Anlagenbereich oder durch die Verlagerung von direkten Lohn- zu indirekten Gehalts- und Personalnebenkosten,

¹⁰ Vgl. Hardt, R.; a.a.O., S. 7f

¹¹ Vgl. Schmalenbach, E., Wirtschaftslenkung, S. 66ff

¹² Krämer, W.; Effizientes Kostenmanagement, S. 15ff

- vermehrte Kostenprogression,
- schwindende Aussagekraft und mangelnde Transparenz aufgrund von Kalkulationen auf Zuschlagsbasis mit immer größer werdenden Gemeinkosten,
- die zunehmende Bedeutung der Vor- und Nachlaufphasen,
- Fehlallokationen durch Verwendung nicht abbildungstreuer Kostentreiber,
- hohe Kosten der Kostenrechnung selbst und
- die oft schwierige Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Ursachen von Kostenschwankung ¹³ schränken den Gestaltungsspielraum der Kostenrechnung und des Managements ein.

Das größte Problem des traditionellen Kostenrechnungssystems ist die Verteilung von Gemeinkosten zu den verschiedenen Stellen, wie z.B. Produkte, Abteilungen usw. Z.B. die traditionelle Kostenrechnung basiert auf die Vorherbestimmung der fixen Kosten um die indirekte Fertigungskosten zu den verschiedenen Produkten (auf direkte Arbeitskosten oder direkte Arbeitsstunden) zu verteilen. Das Problem liegt in die Bestimmung von indirekten Kosten für die Abteilungsanalyse.¹⁴

Ein weiteres Problem, das durch die Tendenz zur Beschränkung auf Kernkompetenzen und der dadurch erfolgenden Ausweitung der Kunde- Lieferant - Beziehungen an Bedeutung gewonnen hat, ist die Kostendarstellung nach außen.

¹³ Vollmuth, H. J.; Marktorientiertes Kostenmanagement, S. 52

¹⁴ Vgl. Taylor, T.; Current Developments in Cost Accounting and Dynamics of Economic Calculation, S.4

Auch andere Netzwerkarrangements wie das Efficient Consumer Response beruhen auf gegenseitigem Vertrauen in die jeweiligen Kalkulationen. Unternehmensintern gibt es heute die Schwierigkeit dezentral arbeitende Abteilungen zu steuern und Kostenplanung und -kontrolle in tief gegliederten Einheiten sicherzustellen.¹⁵

Allgemein kann man noch sagen, dass die Globalisierung die Komplexität des Marktgeschehens teilweise beträchtlich erhöht. Moderne Informationstechnologie senkt dabei die relativen Informationskosten, was zu einem Ausgleich von Disparitäten damit zu effizienteren Märkten und darüber zu mehr Wettbewerb führt.

Die Kosten- und Leistungsrechnung umfasst folgende Teilgebiete:

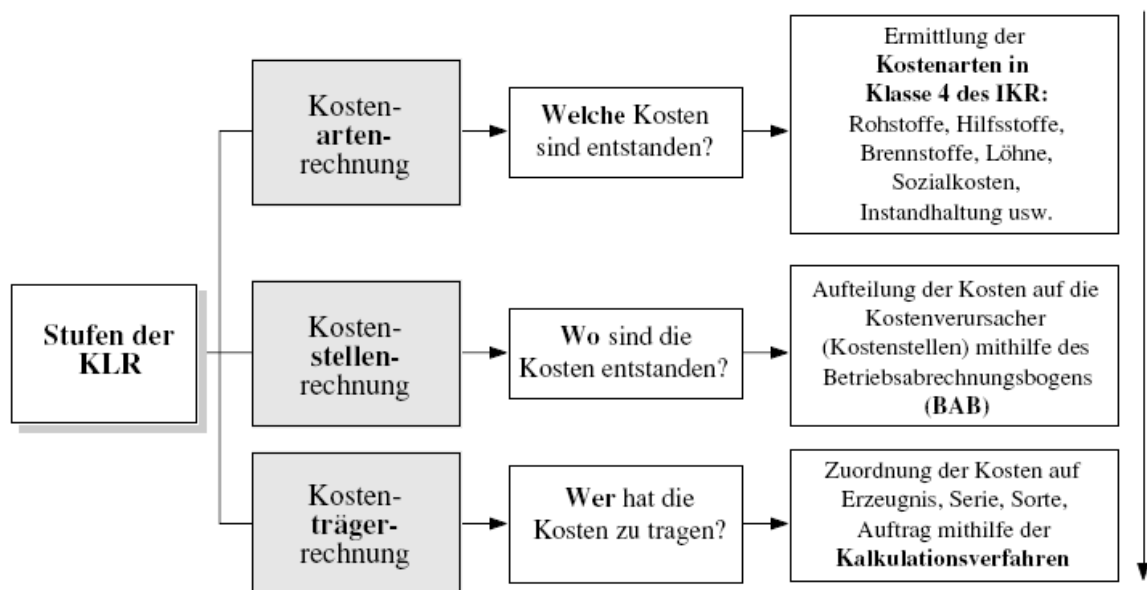


Abb. 4.: TEILGEBIETE DER KOSTENRECHNUNG

Quelle: <http://www.kiehl.de/vv/texte/L2-54053.pdf>, 14-06-06

¹⁵ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Rechnungswesen II, S. 15f

Die Kostenartenrechnung hat die Aufgabe, alle Kosten zu erfassen und in Gruppen systematisch zu ordnen. Die Fragestellung lautet: Welche Kosten sind entstanden?¹⁶

Die Kostenstellenrechnung ist nach der Kostenartenrechnung die zweite Stufe innerhalb der Kostenrechnung. Sie hat die Aufgabe, die Gemeinkosten verursachergerecht auf die Kostenstellen zu verteilen, die jeweiligen Zuschlagssätze zu ermitteln und den Kostenverbrauch zu überwachen.

Der BAB (Betriebsabrechnungsbogen) ist die tabellarische Form der Kostenstellenrechnung. Er wird monatlich oder jährlich erstellt und ist nach Kostenstellen und nach Kostenarten gegliedert. Im BAB werden die Gemeinkosten nach Belegen oder nach geeigneten Verteilungsschlüsseln auf die Kostenstellen verteilt. Anschließend erfolgt die Berechnung der Zuschlagssätze als Grundlage für die Kostenträgerstück- bzw. Kostenträgerzeitrechnung.

Die Aufgaben von Betriebsabrechnungsbogen können so zusammengefasst werden:

- Verteilung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen nach dem Verursachungsprinzip (Umverteilung der Kosten)
- Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung
- Bildung von Kalkulationssätzen
- Kontrolle der Kosten bzw. ihre Vorbereitung

Die Kostenträgerrechnung hat die Aufgabe zu ermitteln, wofür die Kosten angefallen sind, d.h. für welche Kostenträger (= Produkte oder Aufträge).

¹⁶ Altuğ, O., Ayboğa, H., Tekdüzen Hesap Planı ve Maliyet Muhasebesi El Kitabı, S. 58

In der Kostenrechnung werden mehrere Systeme unterschieden, die in der Vorgehensweise und dem Ergebnis differieren.¹⁷ Diese Unterscheidung wird in zweifacher Hinsicht gemacht; nach dem Zeitbezug der verrechneten Kosten und Sachumfang der auf die Kostenträger verrechneten Kosten (alle oder nur Teile der Kosten).

Nach dem Zeitbezug der verrechneten Kosten werden die Kostenrechnungssysteme in drei geteilt:

- Istkostenrechnungssysteme
- Normalkostenrechnungssysteme
- Plankostenrechnungssysteme

Nach dem Sachumfang der auf die Kostenträger verrechneten Kosten können die Kostenrechnungssysteme in zwei geteilt werden¹⁸:

- Vollkostenrechnungssysteme
- Teilkostenrechnungssysteme

Mit Hilfe folgender Abbildung können die Kostenrechnungssysteme und deren Beziehungen besser erklärt werden:

¹⁷ Ferrari, E., Klee, B.; Aufbau der Kostenrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnungen in Kommunen, S. 12

¹⁸ Vgl. Haberstock, L.; Kostenrechnung I, S. 61

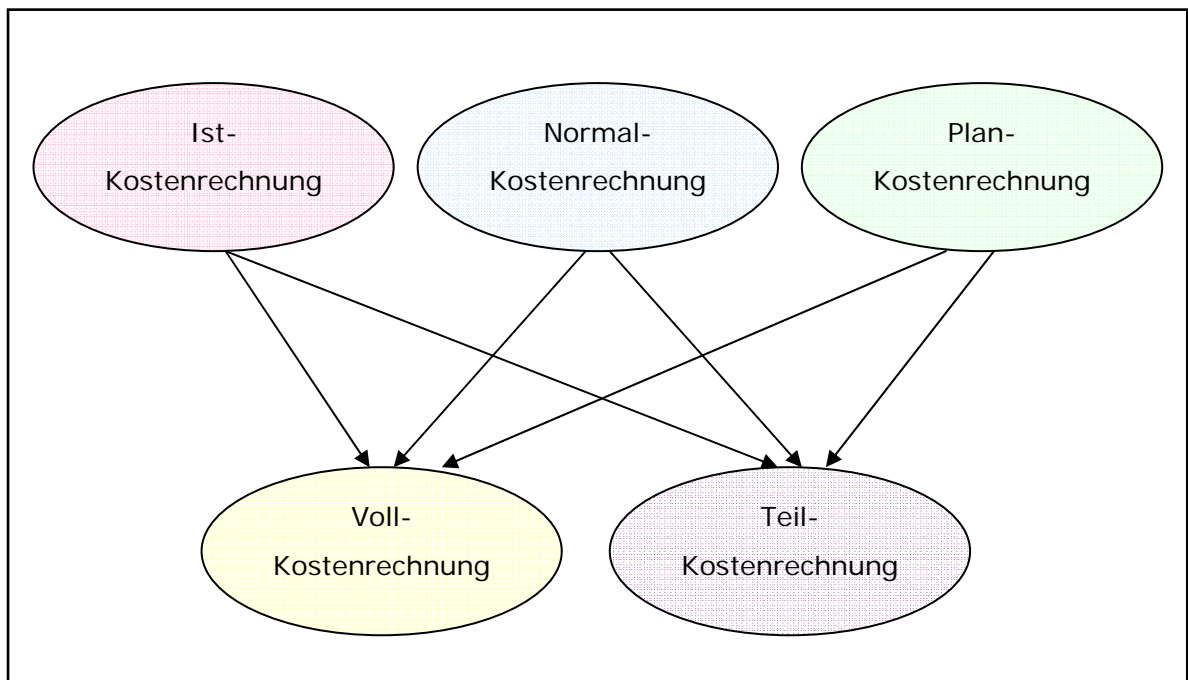


Abb. 5.: KOSTENRECHNUNGSSYSTEME

Quelle: Haberstock, L.; a.a.O, S. 62

Istkostenrechnung ist die reine Vergangenheitsrechnung, da bei diesem Kostenrechnungssystem nur die tatsächlich angefallenen Kosten einer Periode ohne Eliminierung von Zufälligkeiten verrechnet werden. Mit der Eliminierung von Zufälligkeiten sind die Preisschwankungen oder unterbrochene Produktionsablauf gemeint¹⁹, mit anderen Wörtern zufällige Schwankungen der Preise und Mengen wirken sich voll auf die Ergebnisse der Rechnungen aus.

Bei Istkostenrechnung hat man die Möglichkeit von Nachkalkulation, während man als Nachteile die Kostenkontrolle nicht durchführen kann (denn es gibt keine Sollkosten, die man vergleichen kann).²⁰

¹⁹ Vgl. Sağmanlı, M.; Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, S. 75f

²⁰ Haberstock, L.; a.a.O., S. 63ff

Bei der Normalkostenrechnung nimmt man als Normalkosten, die Durchschnitt von Istkosten der vergangenen Perioden, deswegen ist bei diesem System ist es nicht mehr möglich eine exakte Nachkalkulation durchzuführen, aber als Vorteile hat man die Möglichkeit die Über- und Unterdeckungen zu analysieren, indem man den Differenz zwischen Normal- und Istkosten analysiert.

Bei der Plankostenrechnung werden die Kosten aus der betrieblichen Planung hervorgehen. Hier stellt man fest mit Hilfe von technischen Berechnungen und Verbrauchsstudien die Kostenvorgaben fest.

Die Plankostenrechnung gliedert sich in zwei Teile:

- starre Plankostenrechnung

- flexible Plankostenrechnung

Bei der starren Plankostenrechnung werden die erwarteten Plankosten für die Planausbringung oder Planbeschäftigung festgelegt und nicht auf die Istbeschäftigung umgerechnet. Hier verliert die Rechnungen die Aussagefähigkeit, man hat hier keine Möglichkeit die Beschäftigungsschwankungen zu kontrollieren und damit die Wirtschaftlichkeitskontrolle durchzuführen, deswegen verwendet man die starre Plankostenrechnung in der Praxis nicht.

Bei der flexiblen Plankostenrechnung werden die Plankosten an die Beschäftigungsänderungen angepasst. Um eine sinnvolle Umrechnung der Plankosten von der Plan- auf die Istbeschäftigung ermöglichen zu können, soll man hier die Kosten in fixe und variable Teile einteilen. Man nennt diese auf die Istbeschäftigung umgerechneten Plankosten als Sollkosten.²¹

²¹ Vgl. Haberstock, L.; a.a.O., S. 66

Die fixen Kosten müssen in voller Höhe, die variablen Kosten dagegen nur im Verhältnis der Istausnutzung zur Planausnutzung in die Sollkosten eingehen.²²

Obwohl die Plankostenrechnung eine auf die Zukunft gerichtete Rechnung ist, hat man hier die Möglichkeit durch den Soll-Ist-Vergleich die Wirtschaftlichkeit zu kontrollieren, dadurch wurden ermöglicht die Differenz zwischen vorausgeplanten und tatsächlich angefallenen Kosten und die Abweichungen zu ermitteln.

Ein Kostenrechnungssystem, das alle angefallenen Kosten auf die Kostenträger verrechnet, wird als Vollkostenrechnung genannt.

Im Gegensatz liegt die Teilkostenrechnung dann vor, wenn man nur bestimmte Teile der angefallenen Kosten – variable Kosten - auf die Kostenträger verrechnet und die restlichen Teile – fixe Kosten - auf anderer Weise in das Betriebsergebnis übernommen werden.

1.2. Neue Kosten- und Leistungsrechnungssysteme

Den Begriff „neue Kosten- und Leistungsrechnungssysteme“ werden anhand zwei Unterbegriffe erklärt.

In diesem Kapitel wird zuerst die Wirkung der technischen und wirtschaftlichen Fortschritte auf die Kosten- und Leistungsrechnung erläutert und dann wird die Entwicklungen im Bereich von Kosten- und Leistungsrechnung klar gemacht.

²² Sağmanlı, M.; a.a.O., S. 77

1.2.1. Die Einflüsse der technischen und wirtschaftlichen Fortschritte auf die Kosten- und Leistungsrechnung

Bisher wurde als Kostenrechnungssysteme den traditionellen Systemen erklärt aber wegen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks sollen die Unternehmen die Kosten genauer kalkulieren um an das Markt überleben zu können.

Deswegen wurden in den letzten Jahren auch die Kostenrechnungssysteme zunehmend intensiviert und an dem globalen Wettbewerb angepasst und wurden im Kostenrechnungsbereich einige neue Begriffe, die als strategisches Kostenmanagement heißt, entwickelt.

Durch den steigenden Wettbewerbsdruck wurde in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt neue Technologie entwickelt und in den Unternehmen eingesetzt, die eine effizientere Produktion bewirkt.

Diese zunehmende Automatisierung und Rationalisierung und eine steigende Komplexität des Produktions- und Absatzprogramms²³ hat aber eine gravierende Verschiebung der Kostenstruktur zur Folge.

Durch den höheren Fertigungsautomatisierungsgrad und die Bedeutungszunahme planender, steuernder und überwachender Tätigkeiten in den sogenannten indirekten Leistungsbereichen nimmt der Anteil von Gemeinkosten permanent zu und der Anteil von Einzelkosten sinkt.²⁴ Dafür kann als Beispiel; Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Vertrieb und Qualitätssicherung gegeben werden.

²³ vgl. Freidank, C.: Kostenrechnung, S. 351

²⁴ Glaser, H.: Prozesskostenrechnung - Darstellung und Kritik, S.275

Die Kostenrechnung im Allgemeinen wurde in den letzten Jahren von vielen Umweltentwicklungen beeinflusst.²⁵

Diese Faktoren sind:

- Bedeutung zuverlässiger Produktkosten
- Zwang zu Kostenreduktionen
- Veränderte Kostenstrukturen
- Neue Entwicklungen in der Unternehmensführung
- Möglichkeiten der Informationstechnologien

Bedeutung zuverlässiger Produktkosten:

Die ausgeprägte Globalisierung und die Neustrukturierung der Märkte hat zu einer enormen Erhöhung der Wettbewerbsintensität geführt. In dieser Situation sind die detaillierten Kenntnisse der eigenen Produktkosten zu einer Frage des Überlebens geworden. Über lange Zeit waren viele Unternehmen in der Lage, auch mit nur rudimentären Kostenrechnungssystemen zu bestehen, andere wiederum hatten ausgebaute Systeme, welche jedoch nicht die Unternehmensrealität widerspiegeln. Eines der wesentlichsten Probleme stellte dabei die falsche Zurechnung von Gemeinkosten auf die Produkte dar. Als Folge davon ergaben sich verdeckte Quersubventionierung zwischen verschiedenen Produkten. Zusätzlich sind zwei

²⁵ Nadig, L.: Kostenrechnung als Führungsinstrument – Grundlagen, S. 22

erhebliche Veränderungen in den Produktsortimenten zu berücksichtigen, welche die Ermittlung der Produktkosten erschwert haben:

- eine stärkere Differenzierung der Produkte (z.B. verschiedene Komplexitätsstufen), welche zu einer unterschiedlichen Belastung der verschiedenen Kostenelemente (z.B. Maschinen, Arbeitsstunden) führt.
- die Zunahme des Dienstleistungsanteils, sei es als selbstständige Produkte (z.B. Servicevertrag) oder als Teil von Produkten (z.B. Verkaufsberatung)

Bis Mitte der 80er Jahre hat sich entsprechend ein eigentlicher Nachholbedarf im Bereich Kostenrechnung entwickelt.

Ein Beispiel für Quersubventionierung innerhalb des Produktsortiments kann die Firma Alawai sein.

Alawai in Seattle ist ein traditionelles amerikanisches Schiffbauunternehmen, welches sich auf Personenschiffe mittlerer Größe spezialisiert hat. Über Jahrzehnte war die Firma sehr erfolgreich und konnte sich bei den Großkunden, welche meist mehrere Schiffe gleichen Typs kauften, einen guten Namen aufbauen.

Aufgrund einer erhöhten Kapazität, welche sich durch die verstärkte Automation in den letzten Jahren ergab, beschloss die Geschäftsleitung, Spezialaufträge zu forcieren.

Einerseits handelt es sich dabei um spezielle Anpassungswünsche für die bisher angebotenen Standardtypen, andererseits sollten auch verehrt Überholungen und Veränderungen an der Konstruktion von alten Schiffen (z.B. Verlängerungen) durchgeführt werden.

Bald stellte man fest, dass man in diesem Marktsegment der Spezialaufträge sehr schnell Fuß fassen konnte und bald sogar Aufträge ablehnen musste. Erstaunlicherweise

verlor man aber immer mehr Aufträge bei den Großkunden, insbesondere auch im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen. Eine erste Vermutung, dass das Unternehmen durch das neue Tätigkeitsfeld bei den Großkunden an Image verloren habe, erwies sich als falsch.

Hingegen wurde immer wieder das Argument „Preis“ erwähnt. Eine Überprüfung der letzten Offertkalkulationen brachte jedoch nichts an den Tag, da diese grundsätzlich gleich wie früher die erfolgreichen Angebote gerechnet wurden. Trotzdem beschloss die Geschäftsleitung, dass ein aussenstehender Berater der Sache nachgehen soll.

Nach einigen Gesprächen mit verschiedensten Personen innerhalb des Unternehmens schlug der Berater vor, die wesentlichsten Prozesse im Unternehmen zu analysieren und dabei den Fokus vor allem auf die unterschiedlichen Belastungen zwischen dem Bau von Standardschiffen und den Spezialaufträgen zu legen.

Was der Berater aufgrund der informellen Gespräche vermutete, bestätigte sich schon bei einer ersten Grobanalyse. Der massiv höhere Gemeinkostenaufwand, welcher im neuen Tätigkeitsfeld anfällt (Erfassung der Kundenbedürfnisse, Koordination, Materialhandling usw.) wurde in der Kalkulation nicht berücksichtigt, da bisher nur sehr globale Zuschlagssätze (z.B. in Prozent der Einzelmaterialkosten) verwendet wurden.

Nur dank der Prozessanalyse erkannte man, dass Standardschiffe das neue Tätigkeitsfeld quersubventionierten bzw. dass man im Begriff war, die eigentlich attraktiven Großkunden zu verlieren und die Kapazitäten mit Spezialaufträgen zu füllen, welche bei einer richtigen, verursachungsgerechteren Kostenzurechnung kaum kostendeckend sind.

Aufgrund einer einmaligen, detailliert durchgeführten Prozesskostenkalkulation erhielt die Alawai die notwendigen Informationen, um bei zukünftigen Ausschreibungen wieder konkurrenzfähige Offerten einzureichen.

Zwang zu Kostenreduktionen:

Die Kenntnisse der eigenen Produktkosten allein reichen heute als Informationsbasis nicht mehr aus, weil die vergangenen Jahre in oft unangenehmer Art und Weise aufgezeigt haben, dass Unternehmen immer wieder dem Zwang zu Kostenreduktionen unterliegen. Diese können aber nur dann erfolgreich sein, wenn vorher die Abläufe (Prozess) im Unternehmen und insbesondere die Kostenzusammenhänge (Kostentreiber) klar erkannt werden.

Veränderte Kostenstrukturen:

Ein wesentlicher Faktor für den Verlust der Aussagekraft existierender Kostenrechnungssysteme ist die Veränderung der Kostenstrukturen. Dabei steht die Verlagerung von den Einzelkosten hin zu den Gemeinkosten im Vordergrund. Die Zunahme der Bedeutung der Gemeinkosten verschärft das Problem der Zurechnung von Kosten auf die Kostenträger markant. Zum erwähnten Trend kommt zusätzlich noch eine Verschiebung der Kosten von der Produktion zu den vor- und nachgelagerten Bereichen (Forschung und Entwicklung, Produktionsplanung, Logistik bzw. Vertrieb, Kundenservice). So hat man insbesondere die zentrale Bedeutung des Bereiches Forschung und Entwicklung erkannt, in welchem sehr viel mehr Kosten vorbestimmt werden, als dort effektiv anfallen.²⁶

Neue Entwicklungen in der Unternehmensführung:

Zwei wesentliche Tendenzen in der Unternehmensführung haben ihrerseits zur Entwicklung der Prozesskostenrechnung beigetragen:

²⁶ Nadig, L.: a.a.O., S. 56

- In verschiedenen Bereichen der Unternehmensführung kann im Kontrast zum traditionell eher bestandes- und aufbauorientierten Denken ein klarer Trend zu einer Ausrichtung auf Prozess bzw. Abläufe festgestellt werden. Als Beispielen seien das Produktionsmanagement (z.B. Just-in-Time, Qualitätsmanagement) und das Finanzmanagement (z.B. Flussrechnungen) erwähnt.
- Der Zwang zu einer vermehrt dezentralisierten Führung bringt auch ein dezentrales Kostenmanagement mit sich. Um aber in unteren Managementstufen das Verständnis und die Akzeptanz der Kostenrechnung sicherzustellen, muss sie die entsprechende Sprache sprechen, das heißt, die Nähe zu den operativen Prozessen vor Ort suchen.

Möglichkeiten der Informationstechnologien

Der rasante Fortschritt im Bereich der Informationstechnologien (Rechengeschwindigkeit, Sicherkapazität, modularer Aufbau von Soft- und Hardware usw.) hat die Entwicklung neuer Kostenrechnungssysteme ermöglicht gemacht. In diesem Zusammenhang sind diesbezüglich verbesserten Fähigkeiten der Mitarbeiter bzw. die erhöhte Akzeptanz dieser Technologien zu erwähnen. Technischer Fortschritt nützt wenig, wenn die Benutzer nicht fähig und gewillt sind, sich dessen zu bedienen.

Die traditionellen Kostenrechnungssysteme sind nicht in der Lage, diese Veränderungen ausreichend zu erfassen. Daraus entstanden Bemühungen, neue Kostenrechnungssysteme zu konzipieren, zu denen die Prozesskostenrechnung gehört. In den folgenden Kapiteln werden in das Thema Prozesskostenrechnung näher eingegangen.

Veränderte Rahmenbedingungen der Kostenrechnung²⁷ können so zusammengefasst werden:

²⁷ Horváth, P.: Strategisches Kostenmanagement in der Produktentwicklung, S. 4

- Veränderungen der Kostenstruktur
- Einsatz neuer Technologien
- Kunden- und Marktorientierung
- Zunehmende Bedeutung der indirekten Bereiche
- Steigender Bedarf an strategierorientierten Kosteninformationen
- Wachsender Anteil der Vorleistungskosten
- Kürzere Produkt- und Technologiezyklen
- Wachsende Bedeutung der „frühen Phasen“

Eine frühzeitige und antizipative Beeinflussung von Kostenstrukturen war ohne eine Weiterentwicklung der Kostenrechnung nicht möglich. Aus diesem Grund wurde das Konzept vom strategierorientierten Kostenmanagement entwickelt.

Management fordert Informationsunterstützung des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses mit Hilfe von Kostenrechnungsdaten.

Strategierorientiertes Kostenmanagement ist die Unterstützung des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses mit bewerteten kunden- bzw. marktorientierten Produkt- und Prozessinformationen über den Ressourcenverbrauch.²⁸

²⁸ Horváth, P.; a.a.O.; S. 6

1.2.2. Entwicklung der neuen Kosten- und Leistungsrechnung

In diesem Kapitel werden die Entwicklungen der neuen Kosten- und Leistungsrechnungsrechnung mit Hilfe von den Instrumenten des strategischen Kostenmanagements erläutert. Diese Instrumente sind: Target Costing, Prozesskostenrechnung, Life-Cycle-Costing, Fixkostenmanagement, Benchmark Costing und Öko-Costing.

Man nennt den Begriff Target Costing auch als marktorientiertes Zielkostenmanagement. Das Target Costing wurde Mitte der siebziger Jahre in Japan aus der Erkenntnis heraus entwickelt, dass ein Großteil der Herstellkosten bereits vor Produktionsbeginn determiniert wird. Hier setzt nun das Konzept des Target Costing an, in dem es versucht markt-induzierte Zielkosten als Maximalkosten für das Produkt abzuschätzen und so Kostenplanung und -kontrolle bereits in die Entstehungsphase eines Produkts integriert.

Hiermit wird man angestrebt die Kosten zu reduzieren, die ein Produkt während der Phasen des Produktlebenszykluses verursacht. Das Ziel ist über eine vom Markt ausgehende, kostenorientierte Steuerung sämtlicher Unternehmensaktivitäten die Wettbewerbstätigkeit zu erhöhen. Der Ausgangspunkt des Target Costings ist die Frage: Was darf ein Produkt kosten?²⁹

Target Costing ist geeignet für die Unternehmen, die Massenfertigung betreiben, denn geringe Modellwechsel bei hoher Stückzahl sorgen für nachhaltige Auswirkungen aller Entscheidungen. Anwendungsvoraussetzung ist allerdings, ein effektives Informationssystem und bestehende Erfahrungswerte, um das relativ kostenaufwendige

²⁹ Vgl. Sağmanlı, M.; a.a.O., S. 113

Verfahren effizient einsetzen zu können.³⁰ Zuerst wird mittels Marktforschung eine Preis-Absatz-Funktion erstellt und Marktpreis und absetzbare Menge festgelegt.

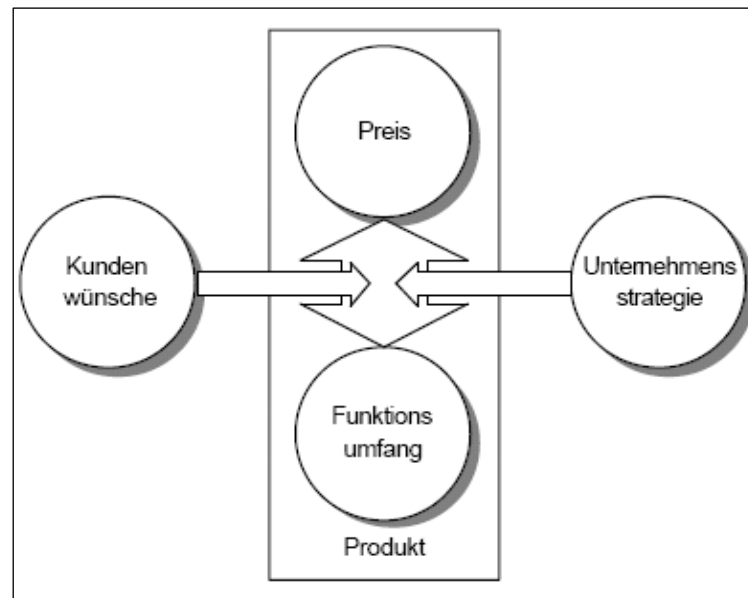


Abb. 6.: FUNKTIONEN DES TARGET COSTINGS

Quelle: Coenenberg, A., Fischer, T., Schmitz, J.; a.a.O., S. 198

Die Differenz aus erwartetem Umsatz und geforderter Rendite ergibt die „allowable costs“. Diese stellen den Maximalbetrag der Kosten dar, der über die gesamte Lebensspanne des Produktes verteilt anfallen darf, ohne unrentabel zu arbeiten, stellen also eine Markteintrittsbarriere dar. Es folgt die Kostenspaltung der Gesamtkosten auf die einzelnen Funktionen und Kostenkomponenten des Produktes, also Marketing, Verwaltung, Produktionsbereiche etc. Damit werden die Budgets der einzelnen Abteilungen gebildet. Dabei gilt: je globaler die Budgets gebildet werden, desto

³⁰ Coenenberg, A., Fischer, T., Schmitz, J.; Target Costing und Product Life Cycle Costing als Instrumente des Kostenmanagements, S. 198

flexibler kann gehandelt werden und je lokaler die Budgets sind, desto besser ist die Steuerungsmöglichkeit des Managements.³¹

Eine Kostenschätzung für das Produkt, anhand der von den Kunden geforderten Präferenzstruktur und der im Unternehmen vorhandenen Lösungstechnologien, ergibt die sogenannten „drifting costs“. Hierbei gilt: Solange die „drifting costs“ größer als die „allowable costs“ sind, sind Maßnahmen zur Kostenreduktion notwendig. Als Fazit kann man feststellen, dass das Target Costing eine bereits sehr früh einsetzende Kostenkontrolle und -planung und eine konsequente Markt- und Kundenorientierung in sich vereint. Preis und Leistung werden bereits in der Entwicklungsphase und nicht erst durch den Gütermarkt vom Kunden gestaltet.

Die Prozesskostenrechnung ist aus dem, in den 80er Jahren in den USA entwickelten, Activity Based Costing (ABC) entstanden. Dieses Instrument versucht die Zurechnung von Gemeinkosten verursachungsgerechter zu gestalten. Steigende Gemeinkostenanteile lassen es immer weniger geeignet erscheinen, die Kosten der indirekten Leistungsbereiche verursachungsgerecht durch Zuschläge auf Lohn- oder Materialkosten abzubilden. Die Prozesskostenrechnung vermeidet nun weitestgehend Schlüsselungen, sondern verteilt die Kosten anhand von Prozessen auf die Produkte. So kann zum Beispiel der Vertrieb seine Kosten anhand von Tonnenkilometern verteilen. Damit ist auch das Anwendungsgebiet festgelegt. Die Schritte von Prozesskostenrechnung können so zusammengesetzt werden:³²

- Prozessanalyse
 - Zuordnung von Kosten zu Prozessen
 - Bestimmung der Kostentreiber (cost-driver)
-

³¹ Yoshikawa, J., Mitchell, F., Tanaka, M.; Contemporary Cost Management, S. 39f

³² Vgl. Sağmanlı, M.; a.a.O., S. 118

- Prozesskostenermittlung
- Prozesskostensatzermittlung
- Prozesskostenkalkulation

Bei der Leistungs- und Prozessanalyse wird die Vielzahl der in den indirekten Leistungsbereichen erbrachten Aktivitäten gebündelt.³³ Deshalb werden Aktivitäten zu Teilprozessen zusammengefasst und Teilprozesse zu Hauptprozessen verdichtet. Dabei fassen Hauptprozesse Teilprozesse zusammen, die sich über mehrere Kostenstellen erstrecken können.³⁴

Bei der Phase der Zuordnung von Kosten zu Prozessen müssen jeder Aktivität und jedem Teilprozess die von ihm verursachten Kosten zugeordnet werden.³⁵ Für die einzelnen Aktivitäten und Prozesse sind die Kostentreiber zu ermitteln, welche die Prozessinanspruchnahme der entsprechenden Leistungen bestimmen.

Bei der Prozessmengenermittlung sollen für die Kostentreiber die jeweiligen Mengen ermittelt werden. In der Einführungsphase einer Prozesskostenrechnung bedeutet dies häufig auch ein Schätzen dieser Mengen.

Im nächsten Schritt werden die Prozesskostensätze errechnet. Die Kostenanteile "leistungsmengenneutraler" Prozesse können entweder auf die Leistungsprozesse verteilt werden, oder es wird hierfür ein Restzuschlag für die Kalkulation ermittelt.

³³ Doğan, A., Mamul Maliyetlemeye Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar: Bir Karşılaştırma, S.40

³⁴ www.macssoft.de/sides/dabc.html, 26-02-05

³⁵ Hacırüstemoğlu, R., Şakrak, M., Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tam Zamanında (JIT) Yaklaşımı ve Maliye Muhasebesi Lojistik Hedef Maliyetleme Kalite Maliyetleri, S. 23

Die Prozesskosten werden im Rahmen der Kalkulation auf die Produkte verrechnet. Dazu werden Prozesspläne erstellt (Zusammenfassung verschiedener Prozesse), die den Produkten oder Produktgruppen zugeordnet werden.

Ganz so einfach ist die Sache in der Realität leider nicht. Insbesondere Verwaltungsgemeinkosten sind oft sehr verschiedenartig und lassen sich nicht in Prozesse gliedern. Der andere Fall ist der, dass mehrere Kostentreiber zur Verfügung stehen. Die Auswahl der „richtigen“ Bezugsgröße kann ebenfalls ein Problem darstellen.

Life-Cycle-Costing bezeichnet ein Instrumentarium zur mehrperiodischen Planung, Steuerung und Kontrolle der totalen Kosten eines bestimmten Kostenträgers über den gesamten Lebenszyklus. Lebenszykluskosten sind die totalen Kosten eines Produktes, Systems oder Projektes während seiner gesamten Lebensdauer.³⁶ Anwendungsgebiete von Life-Cycle-Costing sind vor allem Großprojekte, wie Kraftwerke, Fabriken oder Staudämme, also Objekte, die über eine relativ große Lebensdauer verfügen. Ziele des Life Cycle Costing sind:³⁷

- Kostenminimierung über die gesamte Lebensspanne
- Beobachtung langfristiger Produktentwicklungen und
- Entscheidung über und Konsequenzen von technischen Alternativen

Besonders sinnvoll ist dieses Instrument für Unternehmen, die Target Costing betreiben und um das Product Life Cycle Costing ergänzen.³⁸ Die angewendete ganzheitliche Betrachtungsweise sorgt für eine, den ganzen Lebenszyklus umfassende, Optimierung.

³⁶ Sağmanlı, M.; a.a.O., S. 122f

³⁷ Bäurle, R., Schulte, C.; Kostenmanagement: Anforderungen und neue Ansätze, S. 22f

³⁸ Coenenberg, A., Fischer, T., Schmitz, J.; a.a.O., S. 198

Dies erscheint besonders vor dem Hintergrund sich verlängernder Entwicklungszeiten und kürzer werdender Phasen der Marktpräsenz notwendig. Für die Optimierung der Kosten muss das Life Cycle Costing die Kosten und Erlöse in jener Phase, die das Produkt im Laufe seines Lebens durchläuft, systematisch erfassen. Hier ist wichtig festzustellen, ob ein Kostenträger die Kosten, die dieser im Laufe eines Lebens verursachen wird, wieder erwirtschaften kann. Deswegen ist es hier sehr wichtig neben den totalen Kosten eines Kostenträgers auch die totalen Erlöse des Kostenträgers zu ermitteln.³⁹

In den Grundzügen entspricht das Product Life Cycle Costing einem Investitionsrechenverfahren und leidet auch an dessen Schwächen. Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen, seien es nun Verkaufszahlen oder Kundenpräferenzen, lassen sich nur schwer beseitigen und stellen in Bezug auf die Realisierbarkeit der Trade-Offs ein erhebliches Risiko dar.

Der Ausgangspunkt des Fixkostenmanagements ist der Steigerungstendenz von Fixkosten in den letzten Jahren. Aus diesem Grund braucht man ein Managementsystem, das man die fixen Kosten kontrollieren können. Fixkostenmanagement hat die Aufgabe von Planung und Steuerung der Dimensionierung und Nutzung der Kapazität von Produktionsfaktoren, Steuerung von Bindungsdauer, der Dispositionsfristen um eine Wettbewerbsverbessernde Kostenflexibilität zu gewährleisten und erzielt, den Einsatz der Ressourcen zu optimieren.⁴⁰

Benchmarking ist ein Instrument zur Adaption bewährter Lösungen in das eigene Unternehmen. Als Weiterentwicklung der traditionellen Konkurrenzanalyse umfasst es zusätzlich noch Eigenschaften des Reverse Engineering und der Kennzahlenanalyse. Benchmarking bedeutet ein „systematischen und kontinuierlichen Vergleich“ mit

³⁹ Vgl. Sağmanlı, M.; a.a.O., S. 125

⁴⁰ ebenda, S. 128

Spitzenleistungen erzielenden Unternehmen, einen „Prozess des fortlaufenden Messens und Vergleichens von Erfolgsfaktoren“, den sogenannten Benchmarks.⁴¹

Zu Beginn muss die Auswahl des Benchmarkingobjektes erfolgen. So kann versucht werden, Kundenservice oder Preispolitik zu vergleichen. Wichtig ist, dass der gewählte Bereich überhaupt einen objektiven Vergleich zulässt. Es folgt die Identifikation des Benchmarkingpartners. Dabei gilt es, den Partner zu wählen, der im gewählten Bereich die besten Verfahren verwendet. Nun müssen die Datenerhebungsmethoden festgelegt werden. Bei der Informationsbeschaffung können drei Quellenkreise unterschieden werden:⁴²

- Primärinformationen; erhält man durch Zusammenarbeit und Datenaustausch mit dem Partner,
- Sekundärinformationen; stammen aus Zeitungen, Jahrbüchern, Anzeigen oder sonstigen öffentlich erreichbaren Quellen und
- Informationen aus physischer Beobachtung; werden durch Besichtigungen und eben Beobachtungen gewonnen.

Die Analysephase beginnt mit der Ermittlung der eigenen Wertschöpfung. Dazu werden die angefallenen Kosten den verschiedenen Wertschöpfungsstufen möglichst verursachungsgerecht zugewiesen und ins Verhältnis zu den Gesamtkosten einer Leistung gesetzt. Darauf aufbauend müssen die wichtigsten Kostentreiber identifiziert werden.

⁴¹ Vollmuth, H. J.; a.a.O., S. 64

⁴² ebenda, S. 66

Für jede Wertschöpfungsstufe ist eine genaue Analyse und Definition unerlässlich, denn anhand dieser Daten findet der Vergleich statt. Nun beginnt die Analysephase erneut, allerdings mit der Ermittlung der Wertschöpfung des Benchmarkingpartners.

Je nach Informationsquelle wird auch die Genauigkeit der Ergebnisse schwanken. Vorzuziehen ist natürlich die Zusammenarbeit mit Experten aus dem Vergleichsunternehmen, während eine eigene Analyse, die nur auf dem fremden Jahresabschluss beruht, von eher zweifelhaftem Wert sein dürfte.

Anhand der Kostentreiber und der gesammelten Daten, gilt es nun die Gründe für die Kostenunterschiede zu untersuchen. Als Ergebnis sollten nun Erklärungen für die höhere Leistungsfähigkeit des Partners vorliegen, die darauf zu untersuchen sind, ob ein Einsatz im eigenen Unternehmen möglich ist. Es muss beachtet werden, dass das Partnerunternehmen seine Vorteile nicht nur aus eigenen Leistungen beziehen kann, sondern ebenso gut markt- oder länderspezifische Ursachen vorliegen können.⁴³

Letztendlich folgt nun die Aktionsphase, in der die ausgewählten Erkenntnisse implementiert werden. Verantwortliche sind zu benennen, ein Zeitplan und Sollzustände zu beschließen und Instrumente zur Kontrolle zu installieren.

Mit steigenden Umweltschutzkosten seit den 80er Jahren und zunehmendem internationalen Wettbewerb im Rahmen der Globalisierung und der europäischen Integration hat auch die betriebliche Umweltkostenrechnung stetig an Bedeutung gewonnen. Öko-Costing ist in Vergleich zu oben genannten Methoden des strategischen Kostenmanagements nicht ein neues Kostenrechnungsverfahren.

Bei dem Öko-Costing sind die folgende Kostenelemente in die Kosten- und Leistungsrechnung einzunehmen: direkte Inputs und Outputs (Material-,

⁴³ ebenda, S. 67

Personalkosten, Umsatzerlöse), indirekte Inputs und Outputs (Kosten der Entsorgung von nicht sachgemäß deponierten Industrieabfällen, Minderung der Qualität der Lebensbedingungen im Umfeld von Industrieanlagen). Die Zurechnungsmöglichkeit der indirekten Inputs und Outputs hängt von Umweltgesetzgebung ab.⁴⁴

Neuere Ansätze der Umweltkostenrechnung versuchen verstärkt in die Geschäftsprozesse des Unternehmens hinein zu wirken, in dem stark management- und damit entscheidungsorientiert vorgegangen wird. Hier ist beispielsweise die Reststoffkostenrechnung und die stoff- und energieflussorientierte Kostenrechnung bzw. Flusskostenrechnung anzusiedeln.

Das Universitätsseminar der Wirtschaft führte 1996 eine Umfrage unter 89 deutschen Großunternehmen verschiedener Branchen zu diesem Thema durch. Als Ergebnis blieb festzuhalten, dass der Bekanntheitsgrad durchgehend hoch war, sich aber vor allem das Benchmarking durchgesetzt hatte.⁴⁵

⁴⁴ Sağmanlı, M.; a.a.O., S. 133

⁴⁵ Vgl. Franz, K-P., Kajüter, P.; a.a.O., S. 487

2. Die Textilunternehmen in der Türkei und deren Kostenstruktur

Für die Modellierung eines effektiven Kostenrechnungssystems soll zuerst den Begriff „Textilunternehmen“ und „Textilsektor“ mit Hilfe von Erklärung der Besonderheiten dieses Sektors und zahlenmäßige Angaben über das Textilunternehmen klar gemacht werden.

Um die exakte Lage der türkischen Textilunternehmen bestimmen zu können, sollen diese Informationen nicht nur für den türkischen Textilmarkt sondern für die weltweite Textilunternehmen gegeben werden. Aus diesem Grund wurden im Rahmen dieses Kapitels fast alle Informationen mit Hilfe vom Vergleich der Daten mit weltweiten Angaben gegeben.

Nach der Charakterisierung der Textilunternehmen wird die Kostenstruktur der Textilunternehmen erklärt dann werden mit Hilfe von diesen Angaben die Möglichkeit haben den Ist-Zustand der türkischen Textilunternehmen zu bestimmen und den Sollzustand einzurahmen.

2.1. Charakterisierung der Textilunternehmen

Die Textil- und Modeindustrie ist die größte Konsumgüterindustrie auf der Welt. Es ist sehr wichtig einzurahmen die Besonderheiten vom Textilsektor vor der Erklärung die beste Kostenstruktur für Textilunternehmen.

Deswegen wurde die Charakterisierung von Textilunternehmen in zwei Teile gemacht, zuerst wurden die Besonderheiten vom weltweiten Textilsektor klar gemacht und dann wurden die Besonderheiten vom türkischen Textilsektor mit Hilfe von Zahlen konkretisiert.

2.1.1. Textilunternehmen auf der Welt

Die Textilindustrie ist eine Branche des produzierenden Gewerbes. Textile Rohstoffe (pflanzliche wie Jute, Baumwolle oder tierische wie Seide) zu textilen Produkten verarbeitet und zu textilen Gebrauchsgegenständen (z.B. Kleidungsstücken) veredelt werden.

Die Textilindustrie gehört zu den ältesten Industriezweigen, sie verbreitete sich unmittelbar mit der Industriellen Revolution. Im Mittelalter wurden Textilprodukte im häuslichen Betrieb (zum Eigenbedarf oder für einen Verleger) oder in kleinen Handwerksbetrieben hergestellt.

Innerhalb der EU nimmt die Textil- und Bekleidungsindustrie unter wirtschaftlichen Aspekten eine bedeutende Position ein. Hinsichtlich Beschäftigung, Wertschöpfung und Handelsströmen zählt diese Branche immer noch zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen.

Die Statistik zeigt, dass die europäische Textil- und Bekleidungsindustrie mit einem Umsatz von 178 Milliarden Euro, erwirtschaftet in 120.000 Unternehmen mit einer Beschäftigung von 2,1 Mio. (7,6% der Gesamtbeschäftigung), immer noch einen bedeutenden Teil des verarbeitenden Gewerbes ausmacht. Allerdings ist die Branche einem Strukturwandel unterworfen, der in einem wesentlichen Beschäftigungsrückgang zum Ausdruck kommt. Lag die Beschäftigung der Länder der EU im Jahr 1980 noch bei ca. 4,2 Mio. Personen in der Textil- und Bekleidungsindustrie, ging diese innerhalb von zwei Jahrzehnten um 50% zurück.

Der Welttextilmarkt ist seit Anfang des Jahrhunderts durch ein tendenziell positives Wachstum gekennzeichnet. Die Menge an weltweit produzierten Textilrohstoffen lag 1999 bei ca. 49,5 Mio. Tonnen und hat sich damit im Vergleich zu 1950 ca. verfünffacht. Die Produktion von Chemiefasern weist dabei die größten Wachstumsraten auf, während die Herstellung von Wolle seit langem durch einen

Seitwärtstrend gekennzeichnet ist. Die Wachstumsraten der Welttextilproduktion sind allerdings im vergangenen Jahrzehnt niedriger ausgefallen als in den vorangegangenen. Zwischen 1980 und 1990 hat sich die Welttextilproduktion um 38% erhöht, zwischen 1990 und 1999 nur um 14%.⁴⁶

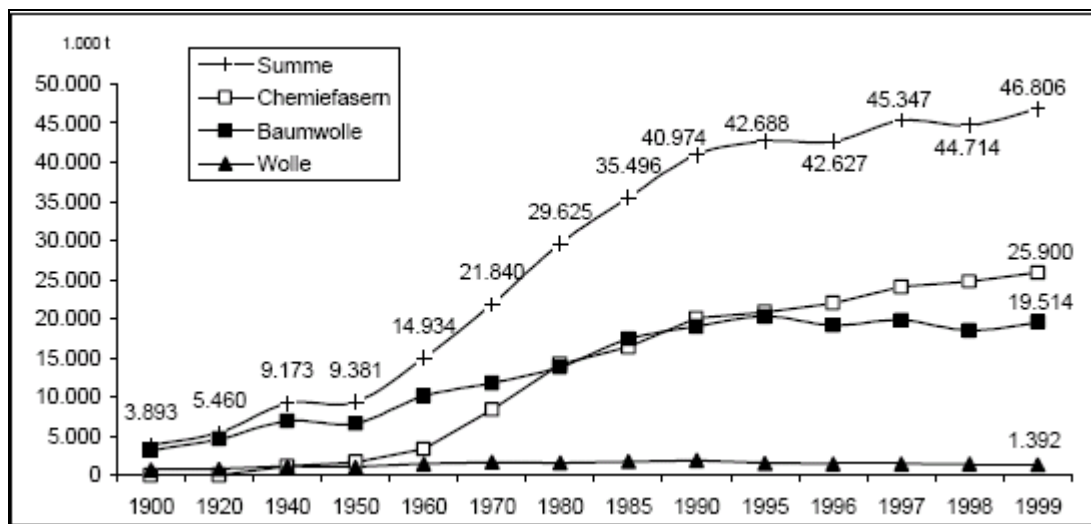


Abb. 7.: WELTPRODUKTION DER WICHTIGSTEN TEXTILROHSTOFFE

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die europäische Textil- und Bekleidungsindustrie ist in den neunziger Jahren von mehreren Seiten unter Druck geraten. Dazu zählen vor allem die Rezession in Europa mit einem sich anschließenden mäßigen Aufschwung, der verschärfte Wettbewerb und neue technologische Entwicklungen.

Der bescheidene Wirtschaftsaufschwung innerhalb der EU hat nicht zu einer Erhöhung der Binnennachfrage geführt. Insbesondere ist der europäische Textil- und Bekleidungsmarkt aufgrund der Öffnung des Binnenmarktes durch mehrere Präferenzabkommen und der Beschlüsse der Uruguay-Runde einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

⁴⁶ Stengg, W.; The textiles and clothing industry in the EU, S. 6

Dabei wird angenommen, dass vor allem der verstärkte Wettbewerb seitens der Länder mit niedrigen Arbeitskosten einen entscheidenden Beitrag zur Verlagerung von besonders arbeitsintensiven Produktionsteilen geleistet hat. Als Ergebnis kann ein erheblicher Anstieg der Importpenetration, als Verhältnis zwischen Importen und gesamtem Konsum, innerhalb der EU festgestellt werden: von 12% in 1990 auf 23% in 1999 für Textilien und von 30% auf 46% im gleichen Zeitraum für Bekleidung.⁴⁷

DIHK hat 467 Textilunternehmen gefragt und 389 von diesen befragten Unternehmen haben auch Export Geschäft. Nach der Studie von Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) für 2005 – 2006 weist das Textilsektor folgende Zahlen:

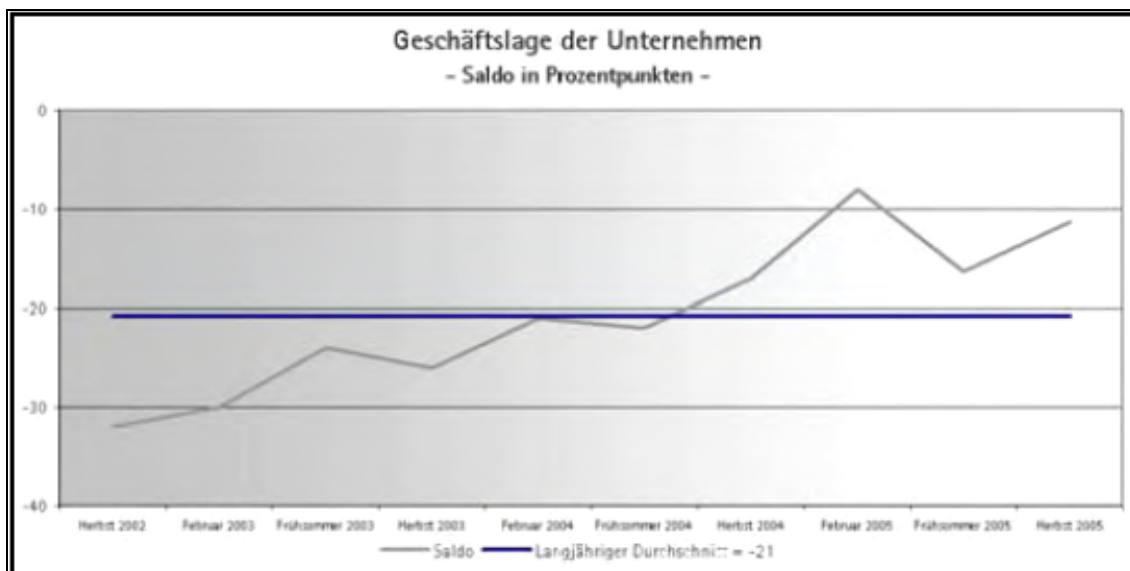


Abb. 8.: GESCHÄFTSLAGE DER UNTERNEHMEN

Quelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK); Industrie Report 2005-2006, S. 18

⁴⁷ Stengg, W.; a.a.O., S. 8

Die Geschäftslage im Textil- und Bekleidungsgewerbe hat sich im Herbst 2005 etwas erholt. Der Lagesaldo zeigt gegenüber der drastischen Verschlechterung im Frühsommer ein deutliches Plus. Nunmehr beurteilt fast jedes fünfte Unternehmen seine Geschäftslage als positiv. Aber es sind immer noch rund 30 Prozent der Textil- und Bekleidungshersteller, die ihre aktuelle Auftragsituation als schlecht einstufen. Die Unternehmen der Branche befinden sich seit einigen Jahren in einer Art „Sandwich-Position“: hohe inländische Produktionskosten auf der einen, niedrige Preise der Importkonkurrenz auf der anderen Seite.

Allzu große Rationalisierungsgewinne sind infolge der ohnehin hohen Kapitalintensität der Branche und massiver Standortverlagerung nicht mehr möglich. Die Chance der Unternehmen besteht in Innovationen. Diese haben insbesondere die Hersteller technischer Textilien genutzt.⁴⁸

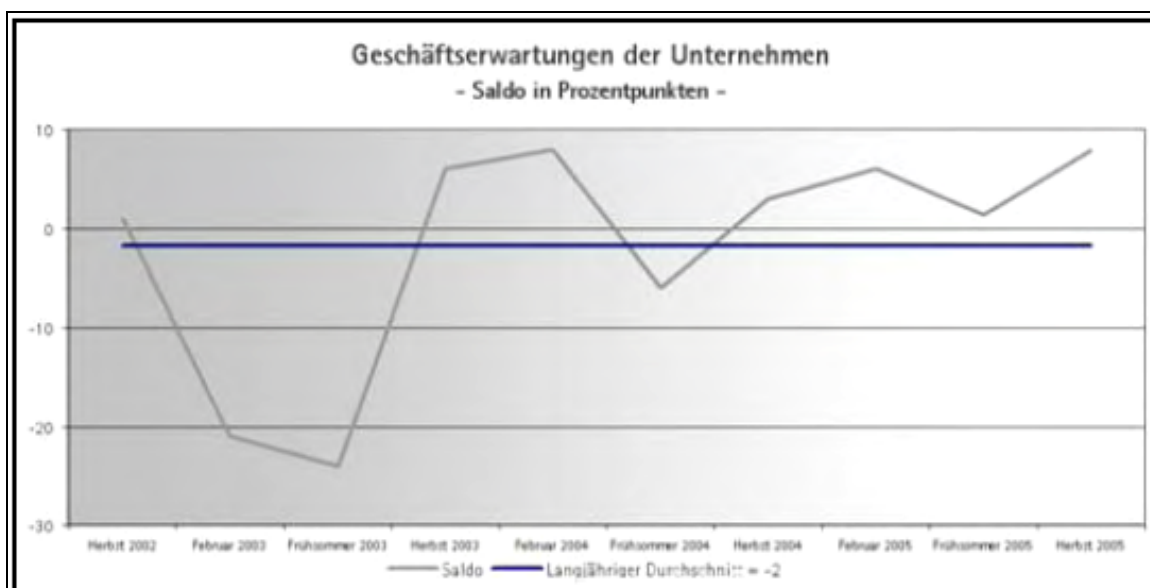


Abb. 9.: GESCHÄFTSERWARTUNGEN DER UNTERNEHMEN

Quelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), a.a.O, S. 15

⁴⁸ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK); Industrie Report 2005-2006, S. 18

Die Geschäftsaktivitäten werden Produktion wird im Textil- und Bekleidungsbranche im Jahr 2006 leicht anziehen. Der Erwartungssaldo hat aktuell wieder das hohe Niveau vom Februar 2004 erreicht. Die Branche gehört damit zu den wenigen, in denen sich die Erwartungen gegenüber dem Vorjahr verbessert haben.

Wie schon in der Vorjahresumfrage wird die überwiegend positive Erwartungshaltung der Branche durch gute Exportaufträge genährt. Die Nachfrage nach heimischen Textilien wird dazu nur in sehr begrenztem Umfang beitragen.

Die deutschen Verbraucher schauen bei Textilien und Bekleidung mehr und mehr auf den Preis, zumal sich Geschmack und Mode schnell ändern. Für Nischen und Luxusprodukte wird der Markt daher zunehmend enger.⁴⁹

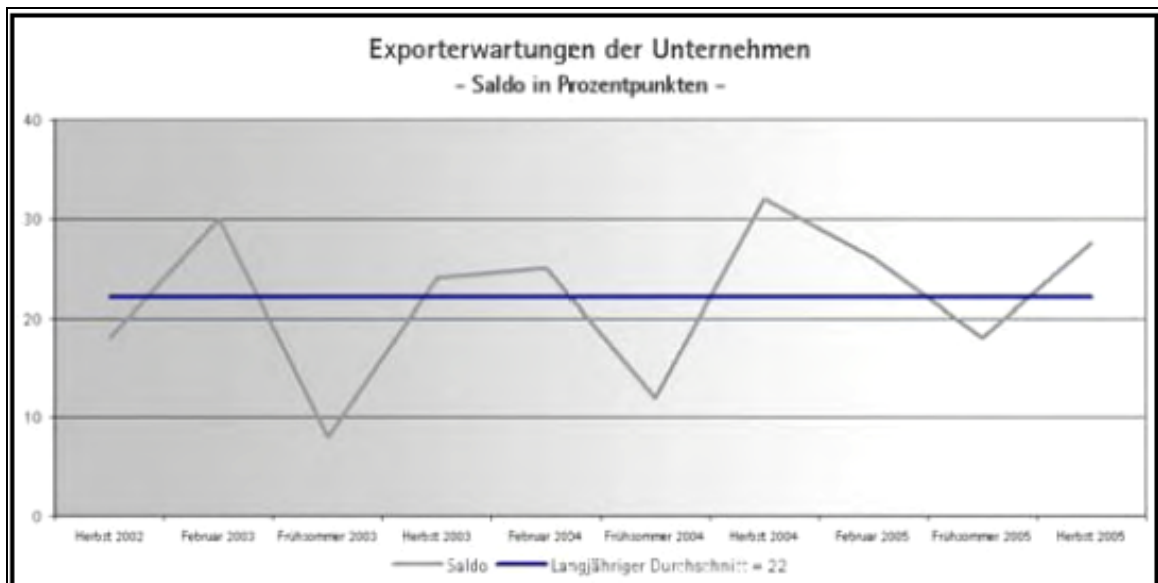


Abb. 10.: EXPORTERWARTUNGEN DER UNTERNEHMEN

Quelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), a.a.O., S. 16

⁴⁹ ebenda, S. 15

Die Ausfuhren des Textil- und Bekleidungsgebietes legen im Jahr 2006 wieder kräftig zu. Der Saldo der Höher- bzw. Geringermeldungen liegt bei plus 28 Prozentpunkten. Die Hauptabsatzmärkte der Unternehmen liegen in der Europäischen Union. Hier konnte die Branche in den vergangenen Jahren gute Geschäfte machen. Gleichwohl ist der Bedarf in den Wachstumsregionen der Welt künftig höher. Diese Märkte wird die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie zum Großteil aber von ausländischen Standorten aus bedienen.

Investitionen Im kommenden Jahr werden die Textil- und Bekleidungsunternehmen im Inland etwas weniger als noch in diesem Jahr investieren. Nur jedes fünfte Unternehmen plant 2006 höhere, jedes vierte geringere Investitionen. Wichtigstes Motiv ist der Ersatz von Anlagen und Ausrüstungen (64 Prozent).

Fast die Hälfte der Unternehmen plant Rationalisierungsinvestitionen. Drittwichtigstes Motiv sind Innovationen (38 Prozent). Weitere Kostensenkungen und Innovationen dienen der aktuellen und künftigen Wettbewerbsfähigkeit der Branche.

Beschäftigung Auch im kommenden Jahr werden in der Textil- und Bekleidungsindustrie Stellen abgebaut, möglicherweise aber etwas verlangsamt. Einem Unternehmensanteil von 4 Prozent mit Personalaufbauabsichten steht ein Anteil von 35 Prozent mit Personalabbauplänen gegenüber. Der Beschäftigungssaldo liegt mit 31 Prozentpunkten tief im Minus.⁵⁰

⁵⁰ ebenda, S. 16

Ausfuhr der Textil- und Bekleidungsindustrie Exports of textile and clothing industry			
		in Mio. Euro	%-Änderung zum Vorjahr
2005	Mai	1.543	7,0
	Jan.-Mai	8.323	-1,1
2005	Mai	1.543	7,0
	April	1.619	-4,6
	März	1.729	-8,7
	Februar	1.720	1,4
	Januar	1.712	1,5
2004	Dezember	1.356	-3,7
	November	1.758	5,9
	Oktober	1.678	1,3
	September	1.764	-6,4
	August	1.730	2,6
	Juli	1.590	-8,2
	Juni	1.576	-0,6
	Mai	1.442	-3,7
	April	1.697	4,7
	März	1.893	6,1
	Februar	1.695	1,7
	Januar	1.686	0,4
2003	Dezember	1.408	-8,1
	November	1.586	-9,7
	Oktober	1.597	-13,8
	September	1.838	-1,0
	August	1.686	-4,0
	Juli	1.731	0,5
	Juni	1.586	-1,9
	Mai	1.497	0,9
	April	1.621	-2,8
	März	1.784	4,7
	Februar	1.668	-3,4
	Januar	1.680	3,2
2004		19.865	-1,6
2003		20.183	-2,4
2002		20.672	6,1
2001		19.490	-2,8
2000		20.052	8,6
1999		18.473	-3,2
1998		19.083	5,9
1997		18.016	11,8
1996		16.118	2,3
1995		15.749	-1,1
1994		15.699	3,6
1993		15.160	-12,7
1992		17.357	1,1

Quelle: Statistisches Bundesamt

Abb. 11.: AUSFUHR DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: www.textination.de, 12-06-06

Der deutsche Export von Textilien und Bekleidung ging 2004 um 1,6 Prozent auf 19,9 Milliarden Euro zurück. Die Importe nahmen gegenüber dem Vorjahr um 4,4 Prozent

auf 27,7 Milliarden ab. Der sich daraus ergebende Einfuhrüberschuss sank um 10,7 Prozent auf 7,8 Milliarden Euro.⁵¹

Einfuhr der Textil- und Bekleidungsindustrie		Imports of textile and clothing industry	
		in Mio. Euro	%-Änderung zum Vorjahr
2005	Mai	2.098	7,8
	Jan.-Mai	10.927	-3,6
2005	Mai	2.098	7,8
	April	2.221	-7,5
	März	2.153	-10,0
	Februar	2.197	-8,0
	Januar	2.257	-0,3
2004	Dezember	2.105	-4,2
	November	2.433	-1,3
	Oktober	2.320	-11,3
	September	2.595	3,7
	August	2.406	3,4
	Juli	2.390	-2,7
	Juni	2.095	-5,2
	Mai	1.946	-9,6
	April	2.349	1,5
	März	2.391	-1,1
	Februar	2.390	4,6
	Januar	2.264	-7,1
2003	Dezember	2.197	-1,4
	November	2.343	-4,7
	Oktober	2.524	-5,3
	September	2.389	-3,1
	August	2.327	-7,3
	Juli	2.456	-4,4
	Juni	2.210	-3,1
	Mai	2.152	5,4
	April	2.313	-4,5
	März	2.419	3,5
	Februar	2.285	-7
	Januar	2.436	2,7
2004		27.684	-4,4
2003		28.943	-2,1
2002		29.553	-1,4
2001		29.974	-5,7
2000		31.799	8,8
1999		29.229	-3,5
1998		30.275	5,1
1997		28.808	5,5
1996		27.303	4
1995		26.254	-4,4
1994		26.973	2,2
1993		26.385	-8,3
1992		28.763	-2,8

Quelle: Statistisches Bundesamt

⁵¹ <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>, 27-02-05

Abb. 12.: EINFUHR DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: www.textination.de, 12-06-06

Der Einfuhrüberschuss beim deutschen Außenhandel mit Textilien und Bekleidung ist im vergangenen Jahr weiter geschrumpft. Er fiel auf den tiefsten Wert seit 15 Jahren. Der erneute Rückgang des Einfuhrüberschusses ist damit zu erklären, dass die Einfuhr von Textilien und Bekleidung stärker zurückgegangen ist als die deutsche Ausfuhr. Die schwache Konjunktur im Inland und weltweit zeigt ihre Spuren auf beiden Seiten der Außenhandelsbilanz.

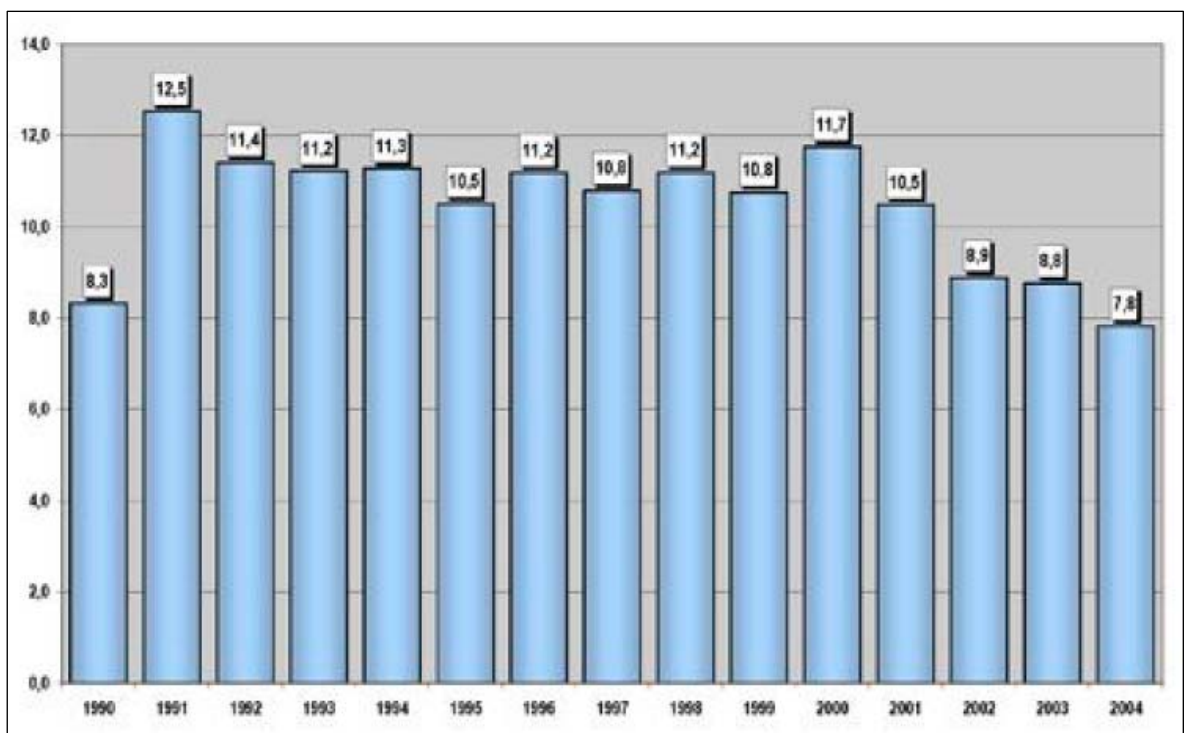


Abb. 13.: EINFUHR DES DEUTSCHEN TEXTILSEKTORS

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die deutsche Importzahlen weisen nach 1995 einen steigenden Tendenz, wahren nach den Jahr 2000 einen sinkenden Importzahlen ausweisen. Die folgenden Abbildungen geben uns die Umsatzdaten. Im Vergleich zum vergangenen Jahr hat die deutsche Textilindustrie mit 10.079 Mio. Euro 0,9 Prozent weniger Umsatz gemacht, während im Bekleidungsbereich mit 7.216 Mio. Euro -3,9 Prozent gemacht hat.

	Textil		Bekleidung	
	in Mio €	vH z. Vorjahr	in Mio €	vH z. Vorjahr
2005 (Jan.-Mai)	5.450	-4,0	3.768	2,5
2004	13.379	-0,4	8.994	-2,7
2003	13.430	-5,5	9.246	-5,0
2002	14.215	-7,8	9.733	-7,1
2001	15.416	-1,6	10.473	-2,5
2000	15.669	3,3	10.741	-2,3
1999	15.175	-7,4	10.988	-4,9
1998	16.389	1,3	11.559	0,4
1997	16.187	0,5	11.519	0,4
1996	16.112	-1,8	11.478	-4,5
1995	16.411	-2,9	12.017	-5,0
1994	16.907	-3,5	12.648	-8,1
1993	17.523	-10,4	13.759	-4,8
1992	19.551	-4,3	14.449	-6,3
1991	20.436		15.422	0,0

Abb. 14.: UMSATZ DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>, 04-05-06

Trotz der Abschwächung der Exporte hat sich der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz erneut erhöht. Er erreichte in der Textilindustrie knapp 40 Prozent, in der Bekleidungsindustrie gut 32 Prozent. Der Gesamt Umsatz der Textilindustrie nahm 2004 um 0,6 Prozent auf 13,3 Milliarden Euro ab, das Geschäft der Bekleidungsindustrie sank um drei Prozent auf 9,0 Milliarden Euro.⁵²

Umsatz der Textilindustrie in den EU-Ländern								in Mrd. Euro
	1993	1994	1995*	1996	1997	1998	1999	2000
Belgien/Luxemburg	5,8	6,3	6,2	6,1	6,3	6,5	6,4	7,8
Deutschland	19,0	17,2	19,2	18,5	18,1	18,3	17,1	16,9
Dänemark	1,2	1,3	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2
Finnland	0,5	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7
Frankreich	16,0	15,5	17,0	16,2	16,6	17,2	16,3	16,3
Griechenland	2,1	2,1	2,0	2,0	2,1	2,1	2,0	1,7
Großbritannien	12,5	10,6	12,0	12,6	15,2	14,3	13,2	14,1
Irland	0,6	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,6
Italien	24,2	25,0	31,0	31,9	33,6	33,7	32,2	38,0
Niederlande	2,8	2,6	3,3	3,2	3,3	3,4	3,3	3,3
Österreich	2,8	2,7	2,7	2,7	2,8	2,9	2,8	2,7
Portugal	3,4	3,3	4,8	4,9	4,8	4,8	4,4	4,5
Schweden	0,9	0,8	1,1	1,3	1,3	1,2	1,1	1,2
Spanien	6,2	6,2	7,6	7,5	7,8	8,0	7,8	9,4
EU insgesamt	98,0	94,8	109,5	109,5	114,6	115,2	109,3	118,4
*) Ab 1995 neue Branchensystematik Quelle: Eurostat								

Abb. 15.: UMSATZ DER TEXTILINDUSTRIE IN DEN EU-LÄNDERN

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2003/E1047.htm>,

22-12-04

⁵² <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>, 27-02-05

In der obigen Abbildung ist den Umsatz von Textilindustrie in den EU-Ländern zwischen den Jahren 1993 und 2000 zu sehen. Zwischen den EU-Ländern hat Deutschland im Jahr 2000 mit 16,9 Mrd. Euro den größten Teil, während Irland mit 0,6 Mrd. Euro die Letzte ist. Die EU-Länder haben im Jahr 2000 im Vergleich zu den letzten sieben Jahren mit 118,4 Mrd. Euro den höchsten Umsatz gemacht.

In den folgenden Abbildungen sind die Produktionsentwicklungen auf Jahrbasis zu sehen. Während im Jahr 2004 ist die Produktion der Textil- und Bekleidungsindustrie noch in Minuszahlen geraten, ist die Produktionslage noch besser als vergangenen Jahren.

Entwicklung der Textilproduktion im EU-Vergleich	Index 2000 = 100				
	1998	1999	2000	2001	2002
Belgien	94,7	93,7	100,0	96,4	97,9
Deutschland	104,9	98,3	100,0	97,2	91,6
Dänemark	94,0	91,6	100,0	94,2	90,2
Finnland	96,5	99,2	100,0	104,2	101,6
Frankreich	109,5	103,5	100,0	95,4	88,8
Griechenland	103,3	91,2	100,0	95,6	-
Großbritannien	111,8	106,3	100,0	85,7	81,3
Irland	124,5	108,2	100,0	116,2	-
Italien	97,6	95,5	100,0	98,6	93,1
Luxemburg	100,1	92,8	100,0	101,8	-
Niederlande	97,3	96,8	100,0	96,5	-
Österreich	106,4	100,0	100,0	97,0	-
Portugal	107,5	104,2	100,0	100,7	99,1
Schweden	103,5	95,9	100,0	102,0	97,9
Spanien*)	109,9	100,7	100,0	97,7	95,5
EU insgesamt	103,3	98,9	100,0	96,1	-

Abb. 16.: PRODUKTIONSENTWICKLUNG IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2003/E1047.htm>,

22-12-04

Die Produktion litt unter den etwas schwächeren Auftragseingängen und ging bei Textil gegenüber dem Vorjahr um ein Prozent zurück und bei Bekleidung um fünf Prozent.

Die Erzeugerpreise waren bei Textil um ein halbes Prozent niedriger als im Vorjahr und bei Bekleidung um ein Prozent.⁵³

2.1.2. Die türkischen Textilunternehmen und deren Stelle im weltweiten Textilsektor

Die türkische Textil- und Bekleidungsindustrie haben den größten Beitrag zu der türkischen Ökonomie und hat den Lokomotiveffekt.

Wenn wir die historische Entwicklung von der türkischen Textil- und Bekleidungsindustrie untersuchen wollen, sollen wir diesen Markt als „bevor 1980“ und „nach 1980“ beurteilen.

Bevor 1980 waren die türkische Textil- und Bekleidungsindustrie ein geschlossene Markt. Deswegen hat der Markt in diesem Jahr, zum Beispiel, gesamt Export von Türkei war 3 Billion USD und Textil- und Bekleidungsindustrie hatte nur 777 Mio. USD.

Seit dem Anfang von 1980 hat der Tendenz von Textil- und Bekleidungsexport und Bekleidungsproduktion ist gestiegen. Im Jahr 2003 war die Gesamt Export von Türkei 47 Billion USD und Anteil von Textil- und Bekleidungsindustrie waren 15 Billion USD.

In den ersten Jahren von „offene Markt“ Politik haben die Textil- und Bekleidungsunternehmen überwiegend Rohstoffe und Halbfabrikante (wie z.B. Garn und Faser) exportiert.

⁵³ <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>, 27-02-05

Laut der Studie von World Trade Organisation (WTO) in 2003 ist die Türkei vierte größten Bekleidungslieferant auf der Welt und zweite größten Bekleidungslieferant in EU-Region.

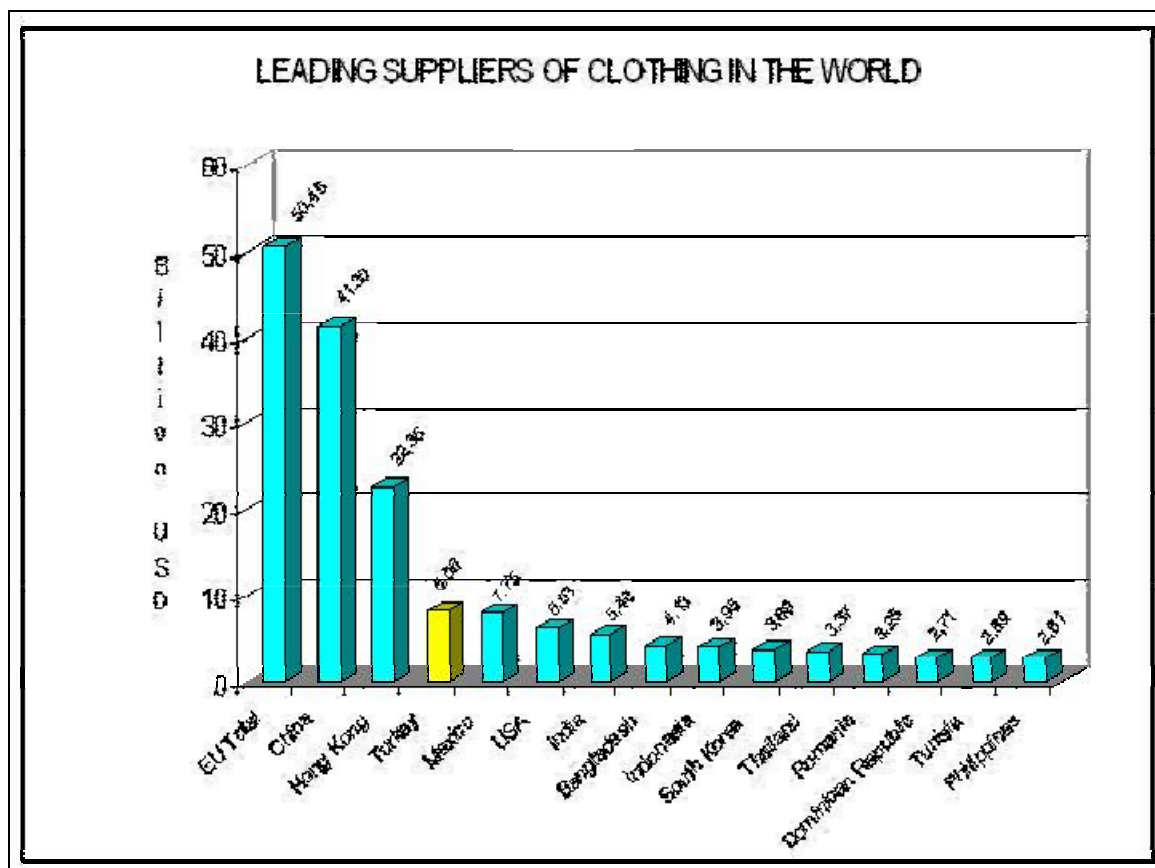


Abb. 17.: DIE GRÖßTE BEKLEIDUNGLIEFERANTEN AUF DER WELT

Quelle: Türkische Handelskammer, Februar Textilstudie, S. 16

In dem ersten Halbjahr von 2004 war der gesamte Exportbetrag von den türkischen Textilfertigprodukten 6,3 Billion USD, das heißt; Erhöhung von 15,2 % im Vergleich zum vergangenen Jahr.

ANTEIL DES TEXTIL- UND KONFEKTIONSEXPORTS IN DEM GESAMTEN TURKISCHEN EXPORT							
	GESAMT EXPORT	KONFEKTIONS- EXPORT	ANTEIL VON KONF.	TEXTIL EXPORT	ANTEIL VON TEXTIL	GESAMT EXPORT VON TEXTIL UND KONF.	GESAMT ANTEIL VON TEXTIL UND KONF.
Jahr	(1000 \$)	(1000 \$)	(in %)	(1000 \$)	(in %)	(1000 \$)	(in %)
1980	2.910.000	106.000	3,6	671.000	23,1	777.000	26,7
1981	4.703.000	302.000	6,4	915.000	19,5	1.217.000	25,9
1982	5.746.000	367.000	6,4	1.069.000	18,6	1.436.000	25,0
1983	5.728.000	544.000	9,5	1.055.000	18,4	1.599.000	27,9
1984	7.134.000	989.000	13,9	1.181.000	16,6	2.170.000	30,4
1985	7.958.000	936.000	11,8	1.151.000	14,5	2.087.000	26,2
1986	7.457.000	1.069.000	14,3	1.043.000	14,0	2.112.000	28,3
1987	10.190.000	1.728.000	17,0	1.133.000	11,1	2.861.000	28,1
1988	11.662.000	2.127.000	18,2	1.334.000	11,4	3.461.000	29,7
1989	11.625.000	2.448.000	21,1	1.338.000	11,5	3.786.000	32,6
1990	12.959.289	2.898.349	22,4	1.424.249	11,0	4.322.598	33,4
1991	13.593.539	3.219.350	23,7	1.374.357	10,1	4.593.707	33,8
1992	14.365.414	4.009.615	27,9	1.369.322	9,5	5.378.937	37,4
1993	15.345.000	4.157.997	27,1	1.457.490	9,5	5.615.487	36,6
1994	18.107.000	4.490.043	24,8	1.944.818	10,7	6.434.861	35,5
1995	21.637.041	6.188.502	28,6	2.130.665	9,8	8.319.167	38,4
1996	23.224.465	6.344.252	27,3	2.352.142	10,1	8.696.394	37,4
1997	26.261.072	7.088.669	27,0	2.730.421	10,4	9.819.090	37,4
1998	26.973.952	7.644.051	28,3	2.811.763	10,4	10.455.814	38,8
1999	26.588.264	7.145.053	26,9	2.733.641	10,3	9.878.694	37,2
2000	27.774.906	7.194.609	25,9	2.818.768	10,1	10.013.377	36,1
2001	31.339.991	7.335.856	23,4	3.060.947	9,8	10.396.803	33,2
2002	35.081.121	8.897.369	25,4	3.152.868	9,0	12.050.237	34,3
2003	46.877.598	11.150.155	23,8	3.926.468	8,4	15.076.623	32,2

Abb. 18.: ANTEIL DES TEXTIL- UND KONFEKTIONSEXPORTS IN DEM GESAMTEN TÜRKISCHEN EXPORT

Quelle: www.itkib.org.tr, 22-12-04

Wie in dieser Abbildung ersichtlich ist, ist der Anteil des Textil- und Konfektionsexport in dem gesamten türkischen Export nach dem 80iger Jahren hoch gestiegen. Im Jahr 1998 haben die türkische Textil- und Konfektionsunternehmen mit 38,8 % Prozent den größten Anteil in dem gesamten türkischen Export.

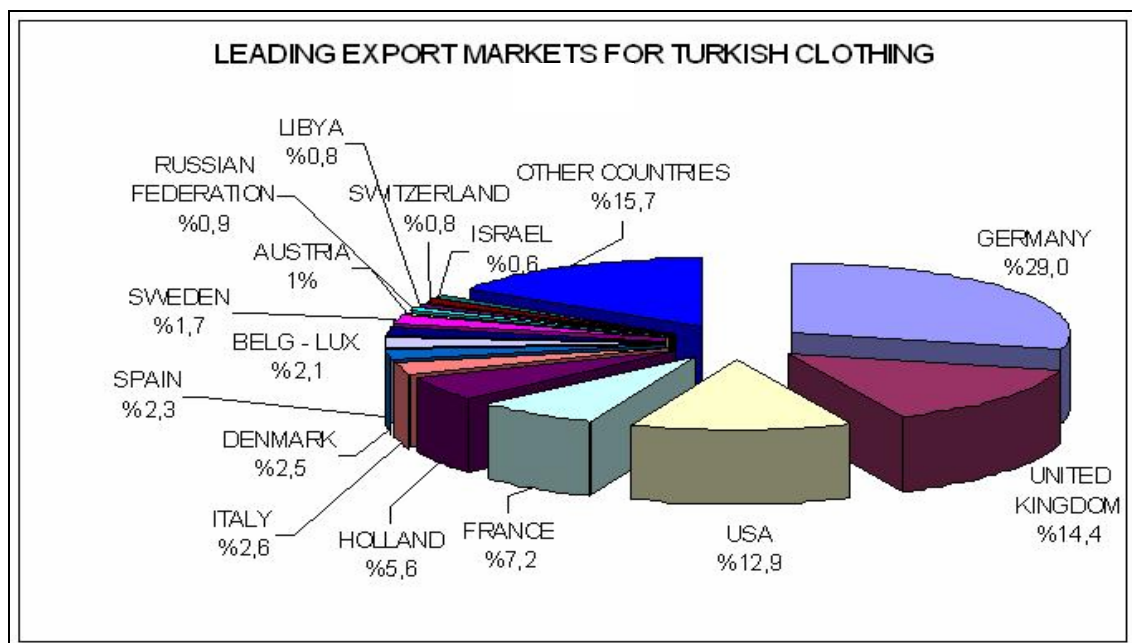


Abb. 19.: HAUPT EXPORTMÄRKTE VON TÜRKISCHEN BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: www.itkib.org.tr, 22-12-04

Für die türkische Bekleidungsindustrie sind Deutschland, UK, vereinigte Staaten und Frankreich die größten Exportmärkte. Im weltweiten Textil- und Bekleidungshandel können der Anteil von türkischen Textil- und Bekleidungsindustrie im Jahr 2002 so konkretisiert werden:

In 2002 ist der weltweite Bekleidungsexport 200,85 Billion USD, davon hat die Türkei der Anteil von 4% (8,06 Billion USD). Der weltweite Textilexport 152,15 Billion USD, davon hat die Türkei der Anteil von 2,8% (4,24 Billion USD).⁵⁴

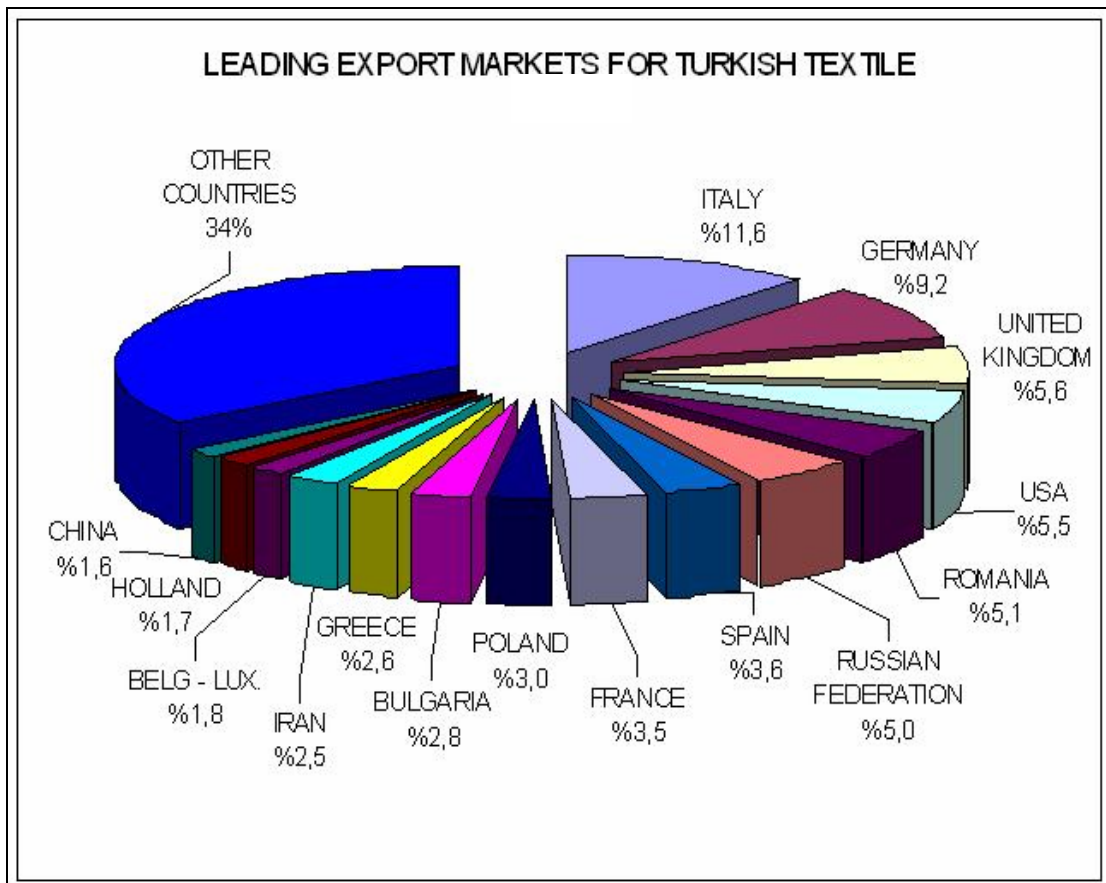


Abb. 20.: HAUPT EXPORTMÄRKTE VON TÜRKISCHEN TEXTILINDUSTRIE

Quelle: www.itkib.org.tr, 22-12-04

Ausgehend von den obigen zwei Abbildungen kann gesagt werden, dass die EU-Länder den größten Exportanteil von türkischen Textil- und Bekleidungsindustrie bilden. Im gesamten Export von Türkei haben die EU Länder den größten Anteil mit 63%.

⁵⁴ www.itkib.org.tr, 22-12-04

in Millionen US-\$

	Ausfuhr			Einfuhr		
	Textil ¹⁾	Bekleidung ²⁾	Gesamt	Textil ¹⁾	Bekleidung ²⁾	Gesamt
I. Europäische Union						
Belgien	6 860	5 413	12 273	3 754	6 298	10 052
Dänemark	1 102	2 288	3 390	1 181	2 704	3 885
Deutschland	12 562	9 698	22 260	10 301	22 181	32 482
Finnland	410	234	644	626	1 118	1 744
Frankreich	7 113	7 016	14 129	7 053	14 827	21 880
Griechenland	632	1 820	2 452	1 087	1 303	2 390
Großbritannien	4 850	4 443	9 293	7 016	17 341	24 357
Irland	389	365	754	549	1 445	1 994
Italien	13 817	16 632	30 449	6 869	9 430	16 299
Luxemburg	460	113	573	319	342	661
Niederlande	3 537	3 411	6 948	2 510	5 708	8 218
Österreich	1 768	1 326	3 094	1 664	3 271	4 935
Portugal	1 825	3 383	5 208	1 897	1 377	3 274
Schweden	950	831	1 781	1 167	2 494	3 661
Spanien	3 695	3 616	7 311	4 184	6 486	10 670
II. Andere europäische Länder						
Norwegen	186	79	265	596	1 542	2 138
Polen	1 140	2 074	3 214	3 040	854	3 894
Schweiz	1 499	1 113	2 612	1 464	3 977	5 441
Slowakische Republik	479	715	1 194	853	294	1 147
Tschechische Republik	1 649	724	2 373	1 636	642	2 278
Türkei	5 262	9 962	15 224	3 441	422	3 863
Ungarn	545	1 439	1 984	1 253	839	2 092
III. Sonstige Länder						
Australien	309	215	524	1 662	2 190	3 852
Hongkong	13 087	23 158	36 245	12 931	15 950	28 881
Japan	6 431	511	6 942	5 031	19 485	24 516
Kanada	2 264	1 966	4 230	3 849	4 501	8 350
Korea, Republik	10 779	3 640	14 419	3 131	2 547	5 678
Mexiko	2 096	7 343	9 439	5 458	3 034	8 492
Indien	6 846	6 625	13 471	1 110	45	1 155
Neuseeland	156	99	255	430	520	950
Vereinigte Staaten	10 886	5 537	16 423	18 251	71 277	89 528
VR China	26 900	52 061	78 961	14 217	1 422	15 639

¹⁾ Garne, Gewebe, andere fertigestellte Spinnstoffserzeugnisse

²⁾ Bekleidung und Bekleidungszubehör

³⁾ 2002

Abb. 21.: INTERNATIONALER HANDEL MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNGSERZEUGNISSEN 2003

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunktur/K105.htm>, 26-02-05

Die nächste Abbildung zeigt die prozentuale Änderung vom türkischen Textil und Konfektionsimportanteil im gesamten türkischen Import. Die türkische Textil- und Konfektionsunternehmen haben im Jahr 1998 den größten Anteil von den gesamten türkischen Import (7,7 %).

ANTEIL DES TEXTIL- UND KONFEKTIONSIMPORTS IN DEM GESAMTEN TURKISCHEN IMPORT							
GESAMT IMPORT		KONFEKTIONS- IMPORT	ANTEIL VON KONF.	TEXTIL IMPORT	ANTEIL VON TEXTIL	GESAMT IMPORT VON TEXTIL UND KONF.	GESAMT ANTEIL VON TEXTIL UND KONF.
Jahr	(1000 \$)	(1000 \$)	(in %)	(1000 \$)	(in %)	(1000 \$)	(in %)
1985	11.343.000	1.467	0,01	287.839	2,54	289.306	2,55
1986	11.105.000	2.136	0,02	334.484	3,01	336.620	3,03
1987	14.158.000	2.309	0,02	548.491	3,87	550.800	3,89
1988	14.335.000	3.050	0,02	521.338	3,64	524.388	3,66
1989	15.762.573	6.617	0,04	624.280	3,96	630.897	4,00
1990	22.302.000	17.984	0,08	1.049.012	4,70	1.066.996	4,78
1991	21.047.000	26.516	0,13	872.912	4,15	899.428	4,27
1992	22.871.000	35.067	0,15	1.189.310	5,20	1.224.377	5,35
1993	29.429.000	47.473	0,16	1.591.948	5,41	1.639.421	5,57
1994	23.270.000	36.586	0,16	1.600.698	6,88	1.637.284	7,04
1995	35.709.011	59.279	0,17	2.621.797	7,34	2.681.076	7,51
1996	43.626.642	169.658	0,39	2.812.620	6,45	2.982.278	6,84
1997	48.558.721	230.545	0,47	3.379.316	6,96	3.609.861	7,43
1998	45.921.392	230.893	0,50	3.305.229	7,20	3.536.122	7,70
1999	40.691.529	199.636	0,49	2.573.359	6,32	2.772.995	6,81

2000	54.502.821	256.327	0,47	3.197.751	5,87	3.454.078	6,34
-------------	------------	---------	------	-----------	------	-----------	------

Abb. 22.: ANTEIL DES TEXTIL- UND KONFEKTIONSIMPORTS IN DEM GESAMTEN TÜRKISCHEN IMPORT

Quelle: www.itkib.org.tr, 22-12-04

Für die exakte Geschäftslage des weltweiten Textilunternehmens einrahmen zu können, soll die regionale Struktur des Außenhandels mit Ausfuhr- und Einfuhrzahlen klar gemacht werden.

Regionale Struktur des Außenhandels mit Textilien und Bekleidung 2004*)			11
Ausfuhr		in Mio Euro	in vH
EU		11 021	55,5
darunter	Österreich	2 141	10,8
	Niederlande	1 772	8,9
	Frankreich	1 773	8,9
	Italien	1 075	5,4
	Großbritannien	1 058	5,5
	Belgien/Luxemburg	974	4,9
	Spanien	766	3,9
Übriges Europa		6 499	32,7
darunter	Schweiz	1 203	6,1
	Tschechische Republik	973	4,9
	Polen	986	5,0
	Rumänien	597	3,0
Amerika		869	4,4
darunter	USA	628	3,2
Afrika		404	2,0
Asien		976	4,9
Australien/Ozeanien		84	0,4
Nicht ermittelte Länder und Gebiete		13	0,1
Welt		19 865	100,0
Einfuhr		in Mio Euro	in vH
EU		7 673	27,7
darunter	Italien	2 482	9,0
	Belgien/Luxemburg	997	3,6
	Niederlande	859	3,1
	Frankreich	792	2,9
	Vereinigtes Königreich	521	1,9
	Portugal	432	1,6
	Österreich	464	1,7
	Griechenland	336	1,2
Übriges Europa		9 430	34,1
darunter	Türkei	3 602	13,0
	Polen	978	3,5
	Tschechische Republik	816	2,9
	Rumänien	1 095	4,0
	Schweiz	557	2,0
Amerika		391	1,4
darunter	USA	243	0,9
Afrika		745	2,7
Asien		9 439	34,1
darunter	China	3 645	13,2
	Bangladesch	1 198	4,3
	Indien	836	3,0
	Hongkong	589	2,1
	Indonesien	505	1,8
Australien/Ozeanien		5	0,0
Nicht ermittelte Länder und Gebiete		1	0,0
Welt		27 684	100,0

Abb. 23.: REGIONALE STRUKTUR DES AUßENHANDELS MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNG

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunktur/K105.htm>, 26-02-05

Im Ausfuhr Bereich von den EU Ländern hat Österreich den größten Anteil mit 2.003 Mio. Euro. Im Einfuhr Bereich von den EU Ländern hat Italien den größten Anteil mit 2.770 Mio. Euro, während die Türkei den größten Einfuhrteil (3.583 Mio. EUR) im Vergleich zu den übrigen Europaländern (Polen, Tschechische Republik, Rumänien und Schweiz) hat.

Länder	2003	2004	Halbwaren	Vorerzeugnisse	Enderzeugnisse	
	Insgesamt	Insgesamt			Textil	Bekleidung
Europa	18 212 400	17 102 234	1 245 295	2 611 149	7 512 640	5 733 150
Länder der EU	8 207 943	7 672 624	845 717	1 973 651	3 383 826	1 469 430
Belgien/Luxemburg	1 002 272	997 231	70 895	243 346	514 556	168 434
Dänemark	242 420	282 868	22 331	17 548	171 057	71 932
Finnland	24 903	23 206	114	2 458	18 276	2 358
Frankreich	865 634	791 834	53 647	247 476	303 397	187 314
Griechenland	381 116	335 831	18 873	11 556	288 081	17 321
Großbritannien	505 491	521 466	69 795	125 821	225 625	100 225
Irland	53 138	51 294	27 976	2 440	18 735	2 143
Italien	2 770 056	2 482 223	264 934	897 990	790 183	529 116
Niederlande	944 420	858 734	128 470	108 782	432 228	189 254
Österreich	490 360	464 073	62 071	118 217	202 164	81 621
Portugal	502 396	432 198	48 252	80 849	240 895	62 202
Schweden	69 114	64 945	4 386	8 141	41 132	11 286
Spanien	356 623	366 721	73 973	109 027	137 497	46 224
Übriges Europa	10 004 457	9 429 610	399 578	637 498	4 128 814	4 263 720
Albanien	13 171	11 884	7	4	1 558	10 315
Belarus	65 909	62 060	13 555	2 543	7 342	38 620
Bosnien und Herzegowina	63 812	68 334	36	27	15 467	52 804
Bulgarien	381 978	418 894	5 681	6 424	97 147	309 642
Estland	69 970	42 232	744	3 670	30 098	7 720
Jugoslawien	42 090	42 313	93	96	15 388	26 736
Kroatien	180 621	167 843	2 136	4 385	48 828	112 494
Lettland	83 656	62 806	7 581	1 939	28 936	24 350
Liechtenstein	7 645	8 418	-	38	5 444	2 936
Litauen	196 207	150 812	572	31 224	37 753	81 263
Malta	34 244	29 312	-	20 281	788	8 243
Mazedonien	169 658	189 316	1 935	418	14 312	172 651
Norwegen	3 163	3 774	166	638	2 402	568
Polen	1 149 196	978 307	99 646	32 711	324 984	520 966
Republik Moldau	36 929	50 191	31	334	7 859	41 967
Rumänien	1 066 406	1 095 476	21 760	6 343	224 207	843 166
Russische Föderation	70 865	57 471	418	16 931	8 331	31 791
Schweiz	496 272	556 879	47 893	179 276	272 919	56 791
Slowakei	338 791	288 785	34 306	21 003	98 052	135 424
Slowenien	200 137	144 495	3 894	3 981	34 393	102 227
Tschechische Republik	1 115 756	816 018	88 331	125 201	344 115	258 371
Türkei	3 582 648	3 602 016	59 620	157 532	2 287 706	1 097 158
Ukraine	252 988	284 495	630	1 208	64 448	218 209
Ungarn	380 076	295 049	10 451	21 288	155 010	108 300
Zypern	1 009	1 626	-	3	615	1 008
Sonstige	1 260	1 160	92	-	712	356

**Abb. 24.: AUBENHANDEL MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNGSERZEUGNISSEN NACH
AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN (EINFUHR)**

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2005/K212.htm>,

02-06-06

Die obige Abbildung zeigt und die internationaler Handel mit Textilien und Bekleidungserzeugnissen im Jahr 2004 und 2003. Die Türkei hat in 2001 gesamt Ausfuhr von 3.602.016.000 Euro, während diesen Betrag im Jahr 2003 3.582.648.000 Euro war.

Länder	2003	2004	Halbwaren	Vorerzeugnisse	Enderzeugnisse	
	Insgesamt	Insgesamt			Textil	Bekleidung
Europa	17 313 355	17 519 652	2 191 719	4 152 385	6 260 232	4 915 316
Länder der EU	10 870 856	11 020 706	1 528 027	1 530 701	4 347 865	3 614 113
Belgien/Luxemburg	990 984	973 638	136 779	117 224	389 879	329 756
Dänemark	350 157	366 071	66 868	66 121	138 693	94 389
Finnland	198 627	208 897	26 246	33 968	84 092	64 591
Frankreich	1 667 100	1 773 362	205 472	263 043	682 034	622 813
Griechenland	193 142	206 031	32 042	26 699	79 253	68 037
Großbritannien	1 089 031	1 057 590	160 973	130 541	426 705	339 371
Irland	127 275	120 966	13 778	5 098	42 258	59 832
Italien	1 129 445	1 075 417	375 138	247 701	313 955	138 623
Niederlande	1 780 511	1 772 337	164 353	189 215	713 038	705 731
Österreich	2 002 541	2 140 773	132 969	202 117	933 880	871 807
Portugal	287 364	263 435	61 461	84 304	86 713	30 957
Schweden	340 328	295 971	31 018	33 076	150 866	81 011
Spanien	714 351	766 218	120 930	131 594	306 499	207 195
Übriges Europa	6 442 499	6 498 946	663 692	2 621 684	1 912 367	1 301 203
Albanien	6 894	6 588	169	5 572	751	96
Andorra	2 222	2 118	293	7	640	1 178
Belarus	41 396	40 349	2 399	15 105	10 189	12 656
Bosnien und Herzegowina	48 770	49 462	3 835	32 888	10 160	2 579
Bulgarien	171 625	183 407	16 098	134 336	22 679	10 294
Estland	22 849	28 500	4 324	10 330	9 212	4 634
Island	8 967	9 909	221	530	4 319	4 839
Jugoslawien	42 476	43 356	12 178	21 644	5 628	3 906
Kroatien	146 940	137 400	14 299	73 549	34 216	15 336
Lettland	43 726	36 301	5 410	17 973	8 135	4 783
Liechtenstein	4 426	3 145	437	833	1 095	780
Litauen	115 329	115 622	37 463	47 554	17 184	13 421
Malta	7 519	6 037	187	2 195	2 580	1 075
Mazedonien	99 305	113 184	6 884	93 218	8 810	4 272
Norwegen	109 712	108 938	10 866	10 275	46 743	41 054
Polen	997 724	985 632	110 930	548 654	223 420	102 628
Republik Moldau	27 839	31 410	3 259	22 770	4 481	900
Rumänien	583 346	596 896	49 106	437 456	92 997	17 337
Russische Föderation	416 777	466 865	36 243	64 771	175 091	190 760
Schweiz	1 205 398	1 203 440	59 372	147 390	492 596	504 082
Slowakei	251 605	238 452	27 777	130 557	70 904	9 214
Slowenien	168 886	172 622	11 813	98 234	42 318	20 257
Tschechische Republik	1 022 271	973 061	93 884	257 222	369 485	252 470
Türkei	316 464	356 172	98 679	162 804	75 088	19 601
Ukraine	211 051	230 652	23 538	145 510	39 507	22 097
Ungarn	356 706	348 051	32 708	138 579	139 977	36 787
Zypern	10 691	10 309	1 308	1 619	3 636	3 746
Sonstige	1 585	1 068	12	109	526	421

Abb. 25.: AUßENHANDEL MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNGSERZEUGNISSEN NACH AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN (AUSFUHR)

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2005/K212.htm>,

02-06-06

Den größten Ausfuhrteil nimmt Österreich mit gesamt 2.140.773.000 Euro zwischen den EU-Ländern, während Frankreich mit 1.773.362.000 Euro in der zweiten Stelle ist.

2.2. Kostenstruktur der türkischen Textilunternehmen

Im Rahmen dieser Arbeit werden versucht, die best mögliches Kostenrechnungsmodell für die türkische Textil- und Bekleidungsunternehmen zu modellieren.

Um ein Kostenrechnungsmodell bilden zu können, sollen zuerst die Kostenstruktur der türkischen Textilunternehmen klar gemacht werden. Die Kostenstruktur der türkischen Textilunternehmen werden anhand zwei Teile erklärt: Wertschöpfungsprozess der Textil- und Bekleidungsunternehmen und Kostenfaktoren der türkischen Textilunternehmen.

Den oben genannten zwei Unterbegriffen vom Kapitel „Kostenstruktur der türkischen Textilunternehmen“ werden mit Hilfe vom Vergleich die Lage von der Türkei mit weltweiten Textil- und Bekleidungsunternehmen gemacht. Dafür werden die nationalen und internationalen Studien verwendet.

2.2.1. Wertschöpfungsprozess der Textil- und Bekleidungsunternehmen

Das Ziel dieses Kapitels ist die Klarmachung von dem Wertschöpfungsprozess von Textil- und Bekleidungsindustrie.

Um einen effektiven Kostenrechnungssystem bilden zu können, braucht man die Information über die Produktionsphasen⁵⁵, damit man die Entstehung von Kosten, mit anderen Wörtern, die Kosten verursachende Faktoren genau bestimmen kann.

Die von der Textil- und Bekleidungsindustrie hergestellten Endprodukte werden in die Gruppen Bekleidungstextilien, Technische Textilien sowie Haus- und Heimtextilien eingeteilt.

In der nächsten Abbildung (Abbildung 26) sind diese drei Endproduktgruppen mit den dazugehörigen Einzelkomponenten und Beispielen dargestellt.

⁵⁵ Vgl. Dieterle, R., Abplanalp, F.; Kostenrechnung, S. 220ff

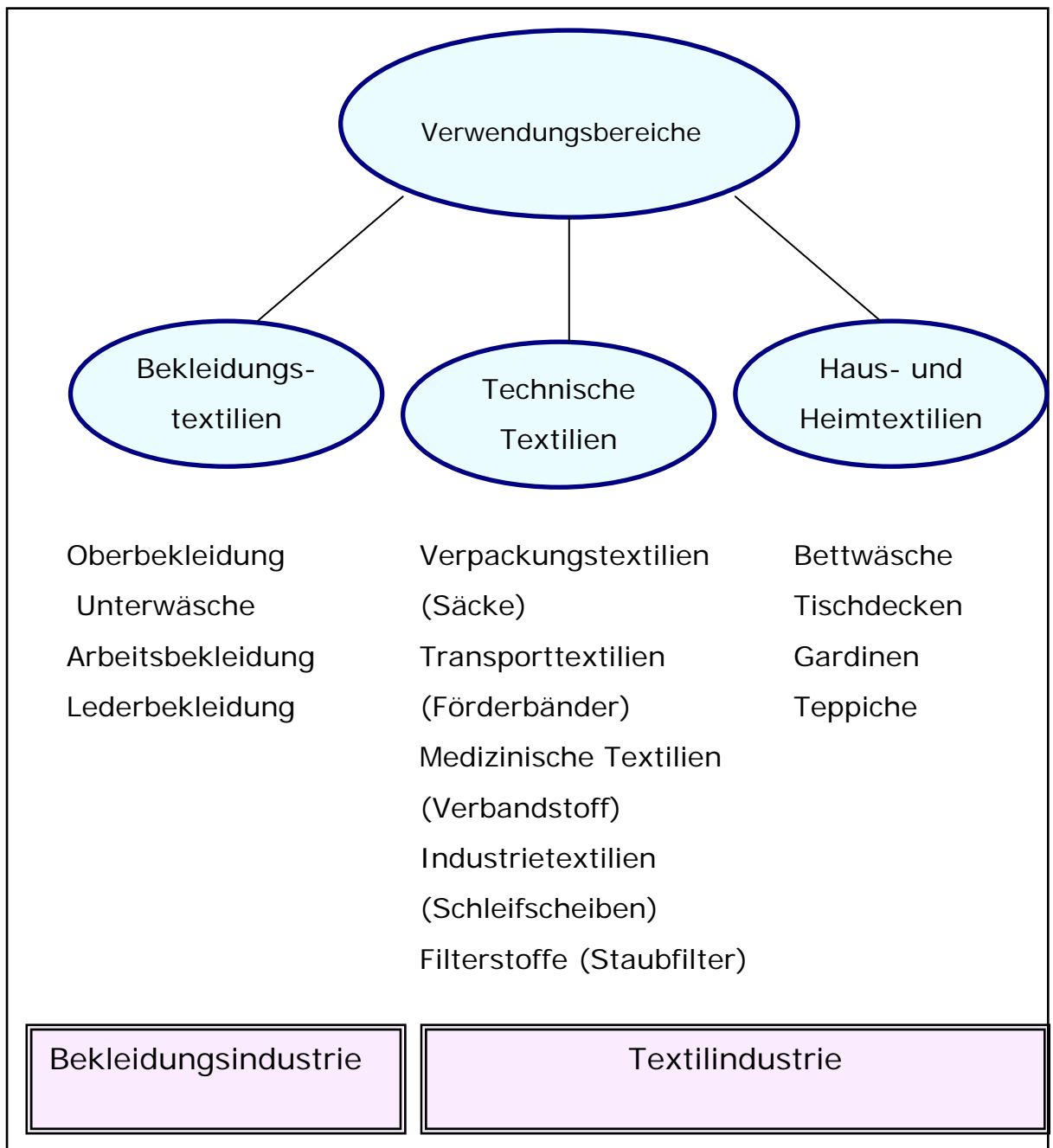


Abb. 26.: ENDPRODUKTE DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: Schumacher, P.; Struktur der europäischen Textilveredlungsindustrie, S. 390

Mit der Herstellung von Textilien und Bekleidung sind die Chemiefaserindustrie, die Textilindustrie und die Bekleidungsindustrie beschäftigt.

In der Chemiefaserindustrie werden textile Rohstoffe und Textilhilfsmittel hergestellt, die in der Textilindustrie verarbeitet und veredelt werden.⁵⁶

Innerhalb der Bekleidungsindustrie werden die von der Textilindustrie verarbeiteten Textilien konfektioniert.

Auf der Absatzseite der Textilindustrie fungiert demnach die Bekleidungsindustrie als wichtiger Abnehmer, allerdings entstehen wie oben gezeigt innerhalb der Textilindustrie zahlreiche weitere textile Fertigprodukte.⁵⁷

⁵⁶ Rolf-Dieter, M.; Erfolgreich Rechnen und Analysieren im Textileinzelhandel, S.40ff

⁵⁷ Vgl. Schumacher, P., a.a.O., S. 390

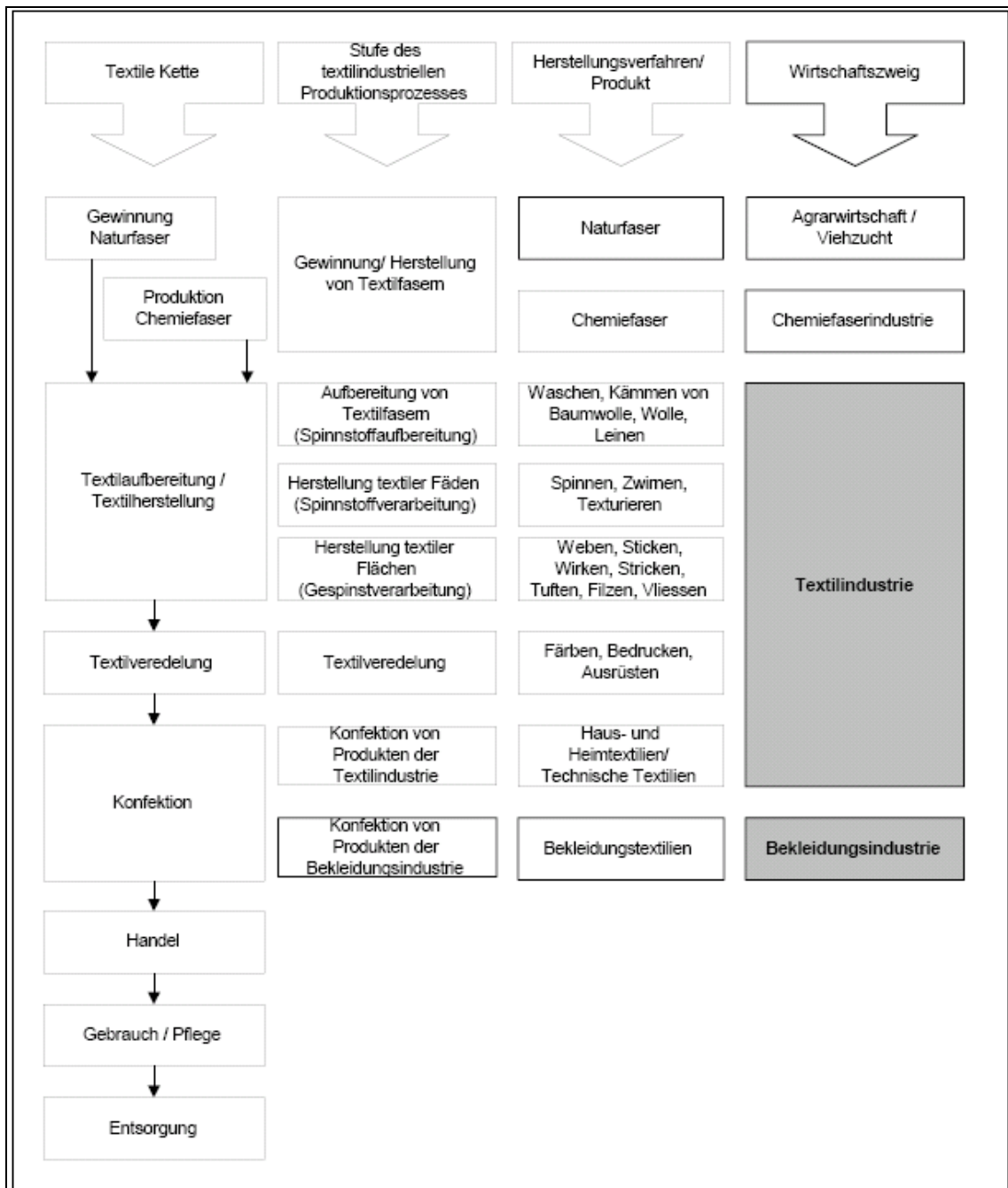


Abb. 27.: ABGRENZUNG VON TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, S. 15f

In Anlehnung an Abbildung werden im Folgenden kurz die Tätigkeiten innerhalb der einzelnen Stufen der textilen Kette bzw. des textilindustriellen Produktionsprozesses erläutert und die jeweiligen Besonderheiten charakterisiert.

Durch die zunehmende Bedeutung der Chemiefasern bzw. der Chemiefaserindustrie erhöht sich der bereits gegebene Einfluss dieser Industrie auf die Textil- und Bekleidungsherstellung. Die Chemiefaserindustrie ist häufig in großen Chemieunternehmen enthalten, und die nachfolgenden Stufen der textilen Kette sind somit von den Aktivitäten der Chemiekonzerne abhängig. Die wichtigsten Innovationen im Bereich textiler Rohstoffe hängen damit sehr stark von der Forschungstätigkeit dieser Unternehmen ab.⁵⁸

In der Spinnstoffaufbereitung werden alle Naturfasern für den anschließenden Spinnprozess vorbereitet. Im Mittelpunkt stehen dabei die Wollwäschereien und -kämmereien. Zu der Spinnstoffverarbeitung zählen die Tätigkeiten der Spinnereien, Zwirnereien und Texturierereien. Im Mittelpunkt steht dabei die Spinnerei (Baumwoll-, Woll- und Jutespinnerei), die auch oft als Synonym für diese Stufe verwendet wird. Beim Spinnen werden die Textilfasern (Natur- und Chemiefasern) zu Garnen versponnen.

Innerhalb der Gespinstverarbeitung werden textile Flächengebilde (Gewebe, Gewirke, Geflechte) durch Weben, Wirken, Stricken, und Vliesen hergestellt.⁵⁹

Allgemein formuliert werden unter die Textilveredelung alle Verfahren subsumiert, die textile Produkte in ihren natürlichen Eigenschaften beeinflussen. Dabei kann ein textiler Rohstoff oder ein textiles Fertigprodukt dementsprechend behandelt werden, d.h., eine Textilveredelung ist grundsätzlich auf jeder Stufe des textilindustriellen Produktionsprozesses möglich. Aus diesem Grund ist die Betrachtung der Textilveredelung als eigenständige, der Textilherstellung nachgelagerte Stufe umstritten.

⁵⁸ Wrona, T.; Globalisierung und Strategien der vertikalen Integration, S. 150

⁵⁹ Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, S.17

Im Einzelnen geht es bei der Textilveredelung darum, mittels chemischer oder mechanischer Verfahren einen textilen Rohstoff für die Verarbeitung vorzubereiten, ein Textil- oder Bekleidungsprodukt mit gewissen Gebrauchseigenschaften auszustatten oder es äußerlich zu gestalten.

Die wichtigsten Veredelungstechniken sind das Ausrüsten, Färben und Bedrucken von Textilien. Die Stufe der Textilveredelung nimmt eine wichtige Rolle in der textilen Kette ein, da die Modifikationen der Produkte vom Konsumenten wahrgenommen werden können und in dieser Stufe auch teilweise modische Aspekte umgesetzt werden.⁶⁰

Zur Konfektion oder Konfektionierung zählen Tätigkeiten, die ein textiles Produkt wie Garn, Gewebe oder Maschenstoff in einen handelsfertigen Zustand bringen, z.B. das Nähen oder das handelsfertige Aufmachen von Nähgarn oder Verbandsmaterial. Während die zuvor genannten Stufen einen Bestandteil der Textilindustrie darstellen, ist die Konfektion Bestandteil sowohl der Textil- als auch der Bekleidungsindustrie. Zu welchem Zweig die Aktivität der Konfektion gezählt wird, ist von der Art des entstehenden Fertigprodukts abhängig. Zur Bekleidungsindustrie zählt nur die Herstellung von Bekleidungstextilien. Die Konfektion aller anderen Textilprodukte wie z.B. Zelte oder Bettwäsche fällt in den Bereich der Textilindustrie.

Im Gegensatz zu den anderen Stufen der textilen Kette ist die Konfektion durch einen geringen Automatisierungsgrad gekennzeichnet. Die Produktionstechniken können in kleinen wie auch in großen Unternehmen eingesetzt werden, und Skalenvorteile, die auf technischem Fortschritt basieren, sind kaum vorhanden.⁶¹ Aufgrund der hohen Arbeitsintensität haben viele konfektionierende Unternehmen ihre Produktion ganz oder zum Teil in Niedriglohnländer verlegt. Die verschiedenen Internationalisierungs-

⁶⁰ Vgl. Breitenacher, M., a.a.O., S.16

⁶¹ ebenda, S.18

aktivitäten haben dazu geführt, dass vor allem die Bekleidungsindustrie äußerst stark in die internationale Arbeitsteilung eingebunden ist.

Der Wertschöpfungsprozess der Textilwirtschaft im weiteren Sinne ist mehrstufig und umfasst ausgehend von den Vorleistungsstufen sämtliche Ver- und Bearbeitungsschritte.⁶² Die Textil- und Bekleidungsindustrie mit ihren Teilbranchen bilden die Textilwirtschaft im engeren Sinne deren Unternehmungen arbeiten im Bereich der Vorleistungen eng mit leistungsfähigen und im internationalen Maßstab seit Jahren.

Eine wichtige Vorleistungsstufe ist die Chemische Industrie, insbesondere die Chemiefaserindustrie, von deren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ebenfalls Innovationsimpulse auf die Textil- und Bekleidungsindustrie ausgehen. Der Wertschöpfungsprozess der Textilwirtschaft im engeren Sinne kann vereinfacht in fünf Stufen dargestellt werden:

⁶² Jäger, B.; Desinvestitionsentscheidungen auf der Basis Vollständiger Finanzpläne, S. 42

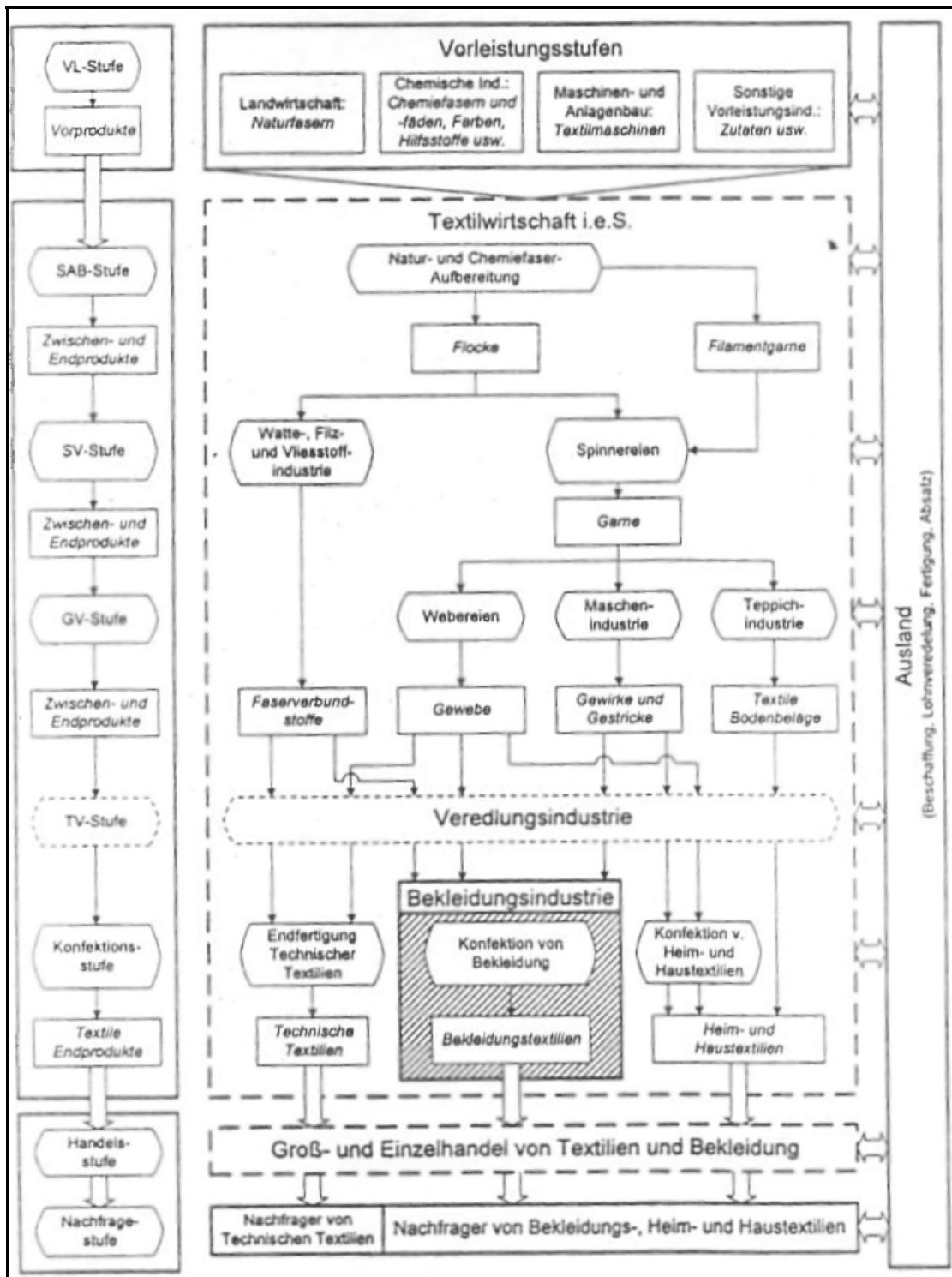


Abb. 28.: DER WERTSCHÖPFUNGSPROZESS DER TEXTILWIRTSCHAFT

Quelle: Jäger, B.; Desinvestitionsentscheidungen auf der Basis Vollständiger
Finanzpläne, S. 42

Der Wertschöpfungsprozess der Textilwirtschaft kann in fünf Schritten umgefasst werden:⁶³

Die Spinnstoffaufbereitung (SAB-Stufe) steht am Anfang des textilen Wertschöpfungsprozesses. Sie umfasst die Vor- und Aufbereitung von Naturfasern (Rohwolle, Flachs, Hanf, Sisal usw.) und Reißmaterialien für den anschließenden Spinnereiprozess. Hauptaufgabe dieser Vorstufe der Garnerzeugung ist das Waschen und Kämmen von Wolle und die Herstellung von Reißspinnstoffen.

In der zweiten Produktionsstufe, der Spinnstoffverarbeitung (SV-Stufe), werden die von der Vorstufe oder direkt vom Rohstoffmarkt bezogenen textilen Rohstoffe (Baumwolle, Kunst- oder Synthetikfasern) zu Garnen versponnen. Die wichtigsten Branchen dieser Stufe sind die Baumwoll-, Woll-, Flachs-, Hanf- und Bastspinnereien. Die Watte-, Filz und Vliesstoffindustrie vereinen die zweite und dritte Verarbeitungsstufe, da sie textile Flächengebilde direkt aus Fasern herstellen.

Die gesponnenen Garne werden anschließend in der Gespinstverarbeitung (GV-Stufe) zu Geweben (in den Webereien) und zu Strickwaren (in der Maschenindustrie) verarbeitet. Darüber hinaus werden auf dieser Stufe noch Teppiche, Netze und Bänder hergestellt. Die Herstellung von Zwirnen, Gardinen, Spitzen usw. macht nur einen geringen Teil der Produktion aus.

Die Aufgabe der nächsten Stufe, der Textilveredlung (TV-Stufe), besteht darin, die textilen Flächenerzeugnisse mittels chemischer und mechanischer Verfahren für die verschiedenen Verwendungszwecke gebrauchsfähig zu machen. Dazu gehören die

⁶³ Jäger, B.; a.a.O., S. 43

Verfahrensschritte Wasserenthärtung, Präparieren und Schlichten, Vorbehandlung, optisches Aufhellen (Bleichen), Färben und Bedrucken, Rauhen sowie die Ausrüstung textiler Rohstoffe.

Im allgemeinen endet der textilindustrielle Produktionsprozess mit dem veredelten Gewebe als dem qualitativ am weitesten entwickelten Erzeugnis. Dessen weitere Verarbeitung geschieht grundsätzlich in der Bekleidungsindustrie. Auf der Konfektionsstufe werden Ober-, Arbeits-, und Sportbekleidung ebenso hergestellt wie Haus-, Bett- und Miederwäsche.

Die fertigen Textil- und Bekleidungsprodukte gelangen schließlich über die Distributionsstufen des Groß- und Einzelhandels an den Endverbraucher. Allerdings können diese Distributionsstufen durch Direktverkäufe der Industrie an den Endverbraucher umgegangen werden.⁶⁴

Nachdem der Wertschöpfungsprozess der Textilwirtschaft erklärt wurden, wird jetzt der Wertschöpfungsprozess der Bekleidungsindustrie klar gemacht.

Die Bekleidungsindustrie unterscheidet sich von der Textilindustrie dadurch, dass er nach wie vor und an wenigen Stellen automatisiert werden kann und aufgrund dessen deutlich personalintensiver ist.⁶⁵

Die folgende Abbildung zeigt uns den Wertschöpfungsprozess der Bekleidungsindustrie:

⁶⁴ Jäger, B.; a.a.O., S. 44

⁶⁵ ebenda, S. 45

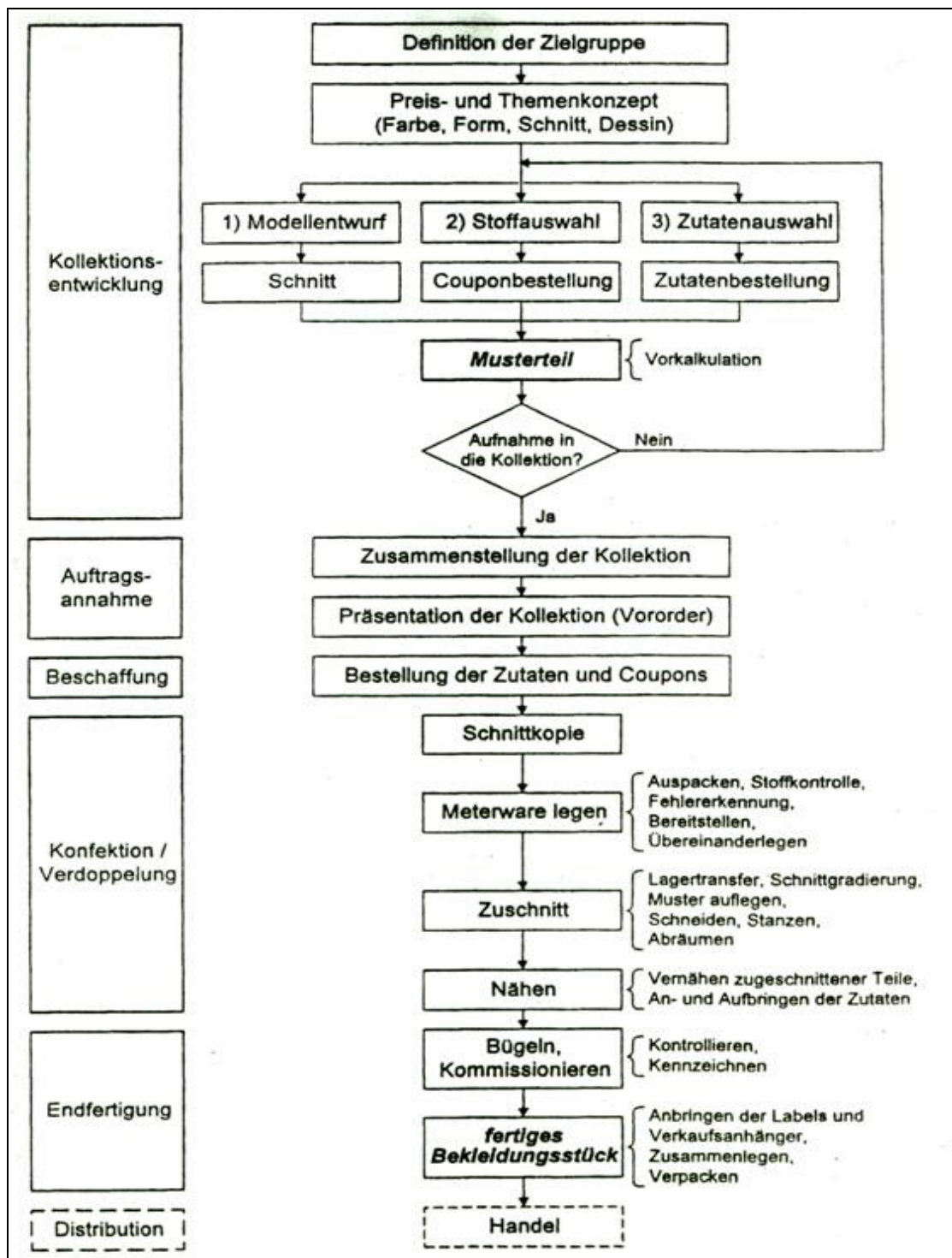


Abb. 29.: DER WERTSCHÖPFUNGSPROZESS DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Quelle: Jäger, B.; a.a.O., S. 45

Der Prozess beginnt mit der Kollektionsentwicklung. Ausgehend von der Definition der Käuferzielgruppe werden die Preis- und Themenkonzepte einer Saison festgelegt. Dabei werden die Gestaltungsparameter Faser, Farbe, Dessin, Schnitt und Accessoires aufeinander abgestimmt.

Anschließend werden die Modelle entworfen und geschnitten, die Oberstoffe und die notwendigen Zutaten ausgewählt und bestellt. Für jedes Musterteil wird eine Vorkalkulation erstellt. Nur wenn ein Teil in das zuvor festgelegte Preiskonzept passt, wird es in die Kollektion aufgenommen. Andernfalls wird es verworfen. Der Teilprozess der Kollektionsentwicklung wird mit neuen Entwürfen solange wiederholt, bis die endgültige Kollektion vollständig ist.

Die eigentliche Konfektion besteht in der Vervielfältigung der Musterteile, so genannte Verdoppelung. Dabei werden die von den Vorstufen, insbesondere von den Webereien und der Maschenindustrie, gelieferten Stoffrollen bei gleichzeitiger Qualitätskontrolle und Fehlerkennung ausgerollt und gestapelt. Entsprechend der aufgelegten oder aufgebrauchten Schnittmuster wird danach geschnitten oder gestanzt.

Der mit Abstand zeitaufwendigste Teilprozess der Bekleidungsproduktion ist das Nähen, wobei die zugeschnittenen Teile vernäht und die Zutaten an- oder aufgebracht werden.

Von der Konfektionsstufe gelangt die Ware als verkaufsfähige Bekleidung in die Endfertigung. Dort werden die Etiketten angenäht und die Ware nach dem Textilkennzeichnungsgesetz (TKG) ausgezeichnet. Im letzten Prozessschritt wird die Bekleidung gebügelt, kommissioniert und einer Qualitätskontrolle unterzogen

2.2.2. Kostenfaktoren der türkischen Textilunternehmen

Wegen des hohen Wettbewerbsdrucks ist der Begriff von Kosten in den letzten Jahren ein sehr wichtiges Thema geworden.

Die einige Gründe für die Erklärung, warum heutzutage die Textilunternehmen unter hohem Kostendruck geraten, sind; die schwache internationale Nachfrage, starker Euro und zunehmende Konkurrenz, neuer Anbieter, vor allem aus China.

Aus diesen Gründen ist es sehr wichtig, die Kosten genau zu kalkulieren. Um eine exakte Kalkulation machen zu können, sollen zuerst die Faktoren, die den Kosten verursachen, genau bestimmt werden.

Im vorigen Kapitel wurden die Phasen und der Wertschöpfungsprozess von Textil- und Bekleidungsindustrie erklärt. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Hauptkostenfaktoren von türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen erklärt.

Folgende Abbildung zeigt uns die Kostenstruktur der Textil- und Bekleidungsunternehmen:

KOSTENSTRUKTUR			
Anteile in vH des Bruttoproduktionswertes (Stand 2003)			
	Textilgewerbe	Bekleidungs- gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe
Materialverbrauch	42,7	37,5	41,3
Darunter Energieverbrauch	2,6	0,4	1,5
Einsatz von Handelsware	6,9	9,0	12,2
Kosten für Lohnarbeiten	4,9	13,7	2,6
Personalkosten	25,4	17,7	21,0
Kosten für sonstige Industrie- und Handwerkdienstleistungen	1,8	0,7	1,9
Kostensteuern	0,7	0,7	3,4
Mieten	1,9	2,0	1,7
Sonstige Kosten	9,5	13,3	9,9
Abschreibungen	3,5	1,3	3,3
Fremdkapitalzinsen	1,4	1,3	1,0

Abb. 30.: KOSTENSTRUKTUR DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSUNTERNEHMEN

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunktur/K105.htm>, 26-02-05

	Anteile in vH des Bruttoproduktionswertes								
	Material- verbrauch	Energie- verbrauch	Personal- kosten	Einsatz an Handels- ware	Kosten für Lohn- arbeiten	Mieten und Pachten	Sonstige Kosten	Abschrei- bungen	Fremd- kapital- zinsen
Chemiefaserindustrie	48,9	5,6	18,8	10,3	1,3	0,8	9,2	3,3	1,0
Baumwollaufbereitung und -spinnerei	57,1	4,1	26,0	2,7	4,9	1,1	6,6	3,7	1,6
Wollaufbereitung und -streichgarnspinnerei	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Wollaufbereitung und -kammgarnspinnerei	45,6	3,0	22,8	18,3	6,6	1,2	9,4	2,6	2,4
Flachsaufbereitung und -spinnerei	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nähgarnfertigung	38,4	1,4	25,4	13,6	3,3	1,1	14,5	2,3	0,9
Baumwollweberei	41,7	3,3	27,3	7,2	5,2	2,2	7,9	4,0	1,4
Streichgarnweberei	40,3	2,9	34,0	0,1	3,2	2,5	5,4	4,2	0,7
Kammgarnweberei	48,9	1,5	22,6	2,3	18,6	0,7	8,2	3,0	1,6
Seiden- und Filamentgarnweberei	48,2	2,5	22,6	3,5	5,1	2,3	8,1	3,7	1,4
Sonstige Weberei	35,0	2,4	20,2	28,0	2,0	1,6	11,7	2,6	2,3
Textilveredlung ¹⁾	42,7	6,7	33,9	1,1	1,3	4,0	8,4	4,8	1,2
Textilkonfektion (ohne Bekleidung)	41,3	1,1	23,0	8,9	4,1	1,6	9,0	2,0	1,2
Teppichindustrie	44,4	2,3	20,3	17,7	1,7	2,2	10,1	2,2	0,8
Seilerwaren	43,4	1,2	25,4	6,1	0,2	4,0	8,5	2,8	1,0
Vliesstoffindustrie	46,1	3,2	24,0	3,7	2,2	2,2	9,9	5,4	0,9
Textilgewerbe a.n.g.	38,6	1,7	27,3	6,9	3,5	1,7	11,8	3,2	1,4
Maschenstoffherstellung	39,3	2,0	22,1	4,0	13,4	2,3	7,3	3,9	1,5
Strumpfwarenindustrie	23,7	1,0	28,5	6,8	8,4	1,8	15,4	2,6	1,1
Herstellung von Pullovern, Strickjacken u.ä.	32,2	1,1	27,0	5,1	11,7	3,0	14,5	2,4	1,3
Textilgewerbe	42,0	2,6	25,5	7,2	4,7	2,0	9,8	3,4	1,3
Bekleidungsgewerbe	38,3	0,4	17,2	10,0	11,4	1,8	13,7	1,5	1,2
Verarbeitendes Gewerbe	41,8	1,6	20,8	11,5	2,5	1,7	9,8	3,3	0,9

¹⁾ Zusammenfassung v. einstufigen Eigenveredlern (Bruttoproduktionswert bezieht sich auf Veredlungswert und Warenwert) und einstufigen Auftragsveredlern (Bruttoproduktionswert bezieht sich nur auf Veredlungswert).

Abb. 31.: KOSTENSTRUKTUR 2003 NACH GEWÄHLTEN KOSTENARTEN

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2005/K212.htm>, 02-02-06

Wie aus der Abbildung auch ersichtlich ist, ist der Materialverbrauch ein erheblicher Kostenfaktor.⁶⁶

Der Fokus der Kostensenkung lag in den letzten Jahren auf den Personalkosten und den Abschreibungen, so dass hier die Potentiale weitgehend ausgeschöpft sind.⁶⁷ In der Reduzierung des Materialeinsatzes liegen erhebliche, bislang kaum genutzte Kostensenkungspotenziale. Die Unternehmen sind derzeit nicht in der Lage nachzuvollziehen, was mit den eingehenden Materialwerten im Verlauf einer Periode passiert.

Laut statistischem Jahrbuch 1999 belaufen sich die Materialkosten im produzierenden Gewerbe auf durchschnittlich 56% der Gesamtkosten

In dem weltweiten Bekleidungsindustriemarkt hat die Türkei die Exportkapazität von 1,5 Billion USD / Monat. Aber der ungerechte Wettbewerb von China hat negative Wirkung auf den Sektor und unter diesen Umständen bleibt der türkische Bekleidungsexportanteil auf begrenztem Niveau.⁶⁸

Nach den Ergebnissen der Umfrage vom Gesamtverband der deutschen Textilveredlungsindustrie (TVI-Verband) in Eschborn in 55 Betrieben belasten die steigenden Energiekosten die Textilveredlungsindustrie und schränken ihre Wettbewerbsfähigkeit zunehmend ein.

Die Energiekosten in den Produktionsbetrieben machen momentan durchschnittlich 9% aller Kosten aus. Je nach Struktur und Sortiment könnten es bis zu 14% sein, so der TVI-Verband. Als Grund für die hohen Kosten nennt der Verband zum einen die im Jahr 2003 drastisch gestiegenen Strombeschaffungskosten sowie die gesetzlichen

⁶⁶ <http://stabis.fh-joanneum.at>, 21-01-05

⁶⁷ Vgl. Freidank, C., Fischbach, S.; Kostenrechnung, S. 161ff

⁶⁸ Vgl. www.itkib.org.tr, 22-12-04

Rahmen Bedingungen. Im vergangenen Jahr seien die Stromkosten bei den Textilveredlungsunternehmen um durchschnittlich 9% gestiegen.

Neben den höheren Strompreisen belastete vor allem der hohe Rohölpreis die Unternehmen. Gerade Textilveredlungsunternehmen deckten rund drei Viertel ihres Energiebedarfs mit Erdgas, dessen Preis an die Ölnotierungen gekoppelt ist. Aufgrund der Preisentwicklung bei Rohöl rechnet der TVI-Verband für das erste Quartal dieses Jahres mit „dramatisch steigenden“ Erdgaspreisen.

Auf dem Energiekostenfaktor werden in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Ein wichtiger Kostenfaktor der türkischen Textil- und Bekleidungsindustrie ist auch die Arbeitskosten.

Die europäische Textil- und Bekleidungsindustrie sind im Strukturwandel. Der wichtigste Grund dafür ist die Entstehung neuer Zentren der Textil- und Bekleidungsherstellung in Entwicklungs- und Schwellenländern. Begünstigt durch hohe Rohstoffvorkommen und deutlich niedrigere Arbeitskosten haben diese Länder in den 70er Jahren ihre Textil- und Bekleidungsproduktion aufgebaut. Den Anfang machten asiatische Länder, die heute noch eine vorrangige Position einnehmen, gefolgt von südeuropäischen und afrikanischen Ländern. Seitdem gelang es den Entwicklungs- und Schwellenländer, einen erheblichen Anteil an der Welttextilproduktion zu Lasten der Industrieländer zu vereinnahmen. Die hohen Arbeitskosten stellen vor allem für den arbeitsintensiven Konfektionssektor, d.h., die Bekleidungsindustrie und die konfektionierenden Bereiche der Textilindustrie, eine Belastung dar.⁶⁹

Laut der Studie der Gesamttextil im Jahr 2002 weisen die Arbeitskosten je Stunde folgende Zahlen auf:

⁶⁹ www.gesamttextil.de, 26-02-05

Internationaler Arbeitskostenvergleich Textilindustrie		
(Stand 2002)		
Land	Gesamte Lohnkosten je Arbeiterstunde in Euro	Index: Deutschland = 100
Dänemark	23,19	113
Westdeutschland	20,59	100
Niederlande	20,11	98
Schweden	19,13	93
Belgien	19,07	93
Finnland	18,47	90
Japan	16,96	82
Österreich	16,67	81
USA	16,65	81
Frankreich	15,12	73
Italien	14,24	69
Großbritannien	14,14	69
Irland	14,07	68
Spanien	11,80	57
Ostdeutschland	11,56	56
Griechenland	8,19	40
Portugal	5,76	28
Tschech. Republik	3,44	17
Polen	3,06	15
Ungarn	3,02	15
Slowak. Republik	2,40	12

Abb. 32.: INTERNATIONALER ARBEITSKOSTENVERGLEICH TEXTILINDUSTRIE

Quelle: <http://www.gesamttexsil.de/deutsch/Konjunktur/K105.htm>, 26-02-05

Wie obiger Abbildung zu entnehmen ist, sind wesentliche Unterschiede bei einem internationalen Vergleich der Arbeitskosten auszumachen. Dänemark liegt an erster Stelle, das heißt, Dänemark hat die höchsten Lohnkosten pro Stunde, während Slowaken Republik mit 2,40 die niedrigste ist.

Die Textil- und Bekleidungsindustrie der Industrieländer steht aufgrund des Wettbewerbsnachteils der hohen Arbeitskosten stark unter Druck. Die Differenz in den

Arbeitskosten zwischen Hoch- und Niedriglohnländern und die dadurch hervorgerufene Umverteilung der Produktion haben zu einem enormen Beschäftigungsabbau in der EU und in Deutschland geführt.⁷⁰

Wie im vorigen Kapitel erklärt wurden, ist den Bereich Konfektion wenig automatisierbar, deswegen ist besonders in diesem Bereich sehr wichtig die Arbeitskosten zu reduzieren. Aus diesem Grund produzieren manche Konfektionsunternehmen in Niedriglohnländern.

Im Bereich der Bekleidungsindustrie beziehungsweise genauer Einzelhandel ist auffällig, dass immer mehr Unternehmen wohl besonders aus Gründen der Kostenreduktion im Bereich Personal dazu übergehen, nur angeleitetes beziehungsweise „geringfügiges“ Personal einzusetzen, dessen Tätigkeit sich größtenteils nur auf das (Nach) Sortieren der Ware beschränkt.

Im Bereich der reinen Textilwirtschaft sind ähnliche Ansatzpunkte zu beobachten womit gemeint sei, in der Fertigung und in der Produktion „billiges“ Personal, oftmals auch aus osteuropäischen Nachbarländern, einzusetzen. Selbst Billiglohnländer suchen sich noch billigere Satelliten, so hat beispielsweise die China in der Produktion einen weiteren Subcontracting-Partner nämlich Kambodscha und dieses wiederum gibt die Fertigung teilweise an Vietnam weiter.

Im Gegensatz zur Produktion setzt man im Verkaufsbereich besonders gut geschultes Personal ein, wo man im sonstigen (vor allem im internationalen) Konkurrenzumfeld vielerorts den genauen Gegentrend erkennen kann.

In der folgenden Abbildung (Abbildung 33) wurden die Arbeiterstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe zwischen den Jahren 1996 und 2002 gezeigt.

⁷⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank; Industrie Report 1997, S. 69

Arbeiterstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe				Lohn- und Gehaltssumme in 1000 Euro
	Geleistete Arbeiterstunden in 1000	Löhne	Gehälter	Gesamt
1996	149 723	1 948 446	1 404 998	3 353 444
1997	143 866	1 877 631	1 337 223	3 214 854
1998	141 742	1 855 673	1 328 432	3 184 105
1999	134 536	1 785 300	1 297 143	3 082 443
2000	133 201	1 811 255	1 310 377	3 121 631
2001	128 658	1 802 225	1 319 533	3 121 758
2002	116 834	1 669 547	1 273 476	2 943 023
Quelle: Statistisches Bundesamt				

Abb. 33.: ARBEITSTUNDEN, LÖHNE UND GEHÄLTER IM TEXTILGEWERBE

Quelle: <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>,

20-03-05

Die Zahl der Mitarbeiter wurde im Jahresverlauf erneut vermindert. Im Jahresdurchschnitt wurden bei Textil 95.179 Beschäftigte gezählt. Dies sind 6,5 Prozent weniger als im Vorjahr. Bei Bekleidung nahm die Zahl der Mitarbeiter um neun Prozent auf 44.769 ab. Die Lohn- und Gehaltssumme ging bei Textil um vier und bei Bekleidung um fünf Prozent zurück.⁷¹

Die Lohnsumme der Arbeiterstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe im Jahr 1996 waren 3.353.344.000 EUR, während im Jahr 2002 2.943.023.000 EUR. Die Lohnsumme der Arbeiterstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe ist gefallen aber die Arbeitskosten in der Textilindustrie in den mittel- und osteuropäischen Ländern haben sich bereits vor dem Beitritt dieser Staaten zur Europäischen Union erhöht. Das geht aus einer Übersicht hervor, die der Gesamtverband der Deutschen Textil- und Modeindustrie (Gesamttextil), herausgegeben hat.

⁷¹ <http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>, 27-02-05

Zwar gebe es in Mittel- und Osteuropa noch immer einen Produktionskostenvorteil im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern, aber der Abstand werde geringer. Analysten rechnen damit, dass sich die Arbeitskosten in der EU bis Ende dieses Jahrzehnts angeglichen haben.

So erhöhten sich die Arbeitskosten in der Slowakei im Jahr 2002 um fast 9% auf 2,40 Euro pro Stunde. In Ungarn stiegen die Kosten um 17% auf 3,02 Euro, in Tschechien waren es 25% (3,44 Euro). Lediglich in Polen blieben die Arbeitskosten mit 3,06 Euro nahezu stabil. In Tschechien koste eine Arbeitsstunde nur ein Sechstel von dem, was für die westdeutschen Kollegen gezahlt wird.

Mode- und Textilbranche werden mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert, um ihre Marktposition zu sichern und auszubauen. Zu den maßgeblichen Faktoren, die den Wettbewerb prägen, gehören nicht nur Lohn- und Lohn-Nebenkosten, die bei der Standortentscheidung eine immer wichtigere Rolle spielen, sondern unter anderem auch die Liberalisierung des Handels sowie der Wegfall vieler Handelsschranken – billige Produkte aus Niedriglohnländern überschwemmen den Markt. Erschwerend wirkt sich die zunehmende Produktpiraterie aus, insbesondere im Bereich der Markentextilien. Neben den Personalaufwendungen ist ein anderer Kostenfaktor ist besonders Marketingkosten für Dekomaterial, Anzeigenwerbung, Katalogdruck und andere Publikationen zu Buche.⁷²

Die Einschaltung eines Zwischenhändlers bringt noch einen Kostenfaktor mit sich, auf den sowohl Kunden als auch Lieferanten gerne verzichten möchten. Zumal in der heutigen Wettbewerbssituation die Kostenfrage eine entscheidende Rolle einnimmt und der Handelsvertreter viele seiner ursprünglichen Funktionen, wie zum Beispiel die Akquisition von Kunden, den Kundenkontakt, das Sammeln von Aufträgen etc.

⁷² wwwFOUNDERS.de/pdfs/Branchenfolder_Textil.pdf, 25-03-05

aufgrund der zunehmend „vernetzen“ Geschäftswelt und Kommunikation nicht mehr wahrnehmen muss.

Ein anderer Kostenfaktor für die Textilindustrie ist die Zollkosten. Im Rahmen des Passiven Veredelungsverkehrs (PV) oder der Passiven Veredelung werden Vormaterialien vorübergehend ausgeführt, im Ausland veredelt, d.h., be- und verarbeitet, und anschließend wieder in das ursprüngliche Land unter der Anwendung von Zollvergünstigungen eingeführt.

Mit Hilfe des Passiven Veredelungsverkehrs können gewisse Fertigungsstufen aus Kosten-, Kapazitäts- oder Qualitätsaspekten in das Ausland verlagert werden. Aufgrund der Eigenschaft, dass der textilindustrielle Produktionsprozess durch eine serielle Verarbeitungsfolge gekennzeichnet ist, besteht im Instrument des Passiven Veredelungsverkehrs für den Textil- und Bekleidungssektor ein sehr geeignetes Mittel, Produktionsschritte vollständig oder teilweise auszulagern.⁷³

Vor der vorübergehenden Ausfuhr wird der Ursprung der Vormaterialien von der Zollbehörde festgestellt und ein so genannter PV-Schein ausgestellt. Die Verzollung bei der Wiedereinfuhr der veredelten Produkte ist abhängig vom Land, in dem die Waren veredelt wurden.

Zollfrei können die veredelten Produkte dann eingeführt werden, wenn die Textilien in einem mittel oder osteuropäischen Land veredelt wurden. In den anderen Fällen ist bei der Wiedereinfuhr der Differenzzoll zu zahlen, der den Unterschiedsbetrag zwischen dem Zollwert des Vormaterials und dem Zollwert der Fertigwaren darstellt.⁷⁴

⁷³ Vgl. Adler, U., Breitenacher, M.; Bedeutung, Probleme und Zukunft des passiven Veredelungsverkehrs für die Textil- und Bekleidungsindustrie, S. 5

⁷⁴ ebenda, S. 7

Für die Textil- und Bekleidungshersteller ist der passive Veredelungsverkehr insbesondere aus Kostengesichtspunkten interessant. Vor allem für die Bekleidungsindustrie, aber auch für den Konfektionssektor der Textilindustrie, die durch einen hohen Anteil an Handarbeit geprägt sind, stellt das hohe Arbeitskostenniveau einen enormen Kostenblock dar.

Aus diesem Grund haben viele Bekleidungshersteller in den 70er Jahren damit begonnen, mit Hilfe des Passiven Veredelungsverkehrs fertigungsrelevante Tätigkeiten auszulagern und in Niedriglohnländern durchführen zu lassen. Dabei werden die arbeitsintensiven Konfektionsarbeiten (Zuschneiden, Nähen) im Ausland realisiert, während die Entwicklungstätigkeiten weiterhin im Inland verbleiben.

Nach einer Studie des Ifo-Instituts (Institut für Wirtschaftsforschung) planen manche Unternehmen, weitere Funktionsbereiche, wie die Beschaffung und die Lagerhaltung, im Rahmen des Passiven Veredelungsverkehrs auszulagern.⁷⁵

Der passive Veredelungsverkehr als Instrument der Produktionsverlagerung in das Ausland ist für diejenigen kleinen und mittelständischen Betriebe interessant, die den für Direktinvestitionen erforderlichen Kapitalbedarf nicht decken können.

Im Rahmen der Auslandsproduktion muss ein geeigneter Kontrollmechanismus geschaffen werden, der die Fertigung hinsichtlich des herrschenden Qualitätsstandards überwacht. Die Bedeutung des Passiven Veredelungsverkehrs hat kontinuierlich zugenommen.

⁷⁵ Breitenacher, M., a.a.O., S. 153

2.3. Verbesserungsbedarf der Kostenstruktur von türkischen Textilunternehmen

Um ein effektives Kostenrechnungssystem für die türkischen Textilunternehmen erstellen zu können, soll Zuerst den Ist-Zustand von türkischen Textilunternehmen erklärt werden. Nach der Bestimmung vom Ist-Zustand, darunter Probleme von Textilunternehmen, kann der Sollzustand bestimmt werden.

Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel der Ist-Zustand der türkischen Textilunternehmen unter den Kapiteln „Kostenwirksame Probleme“ und „Soll-Zustand der türkischen Textilunternehmen“ mit Hilfe von zukünftigen Erwartungen erklärt.

2.3.1. Kostenwirksame Probleme der türkischen Textilunternehmen

Als das wichtigste Problem der türkischen Textilunternehmen kann die Steigerung der Kosten schneller als Wechselkurse gezahlt werden.

Nach der Studie von ITKIB (siehe Abbildung 36), die die Indexe von Euro und USD zwischen 2000 und 2004 beinhaltet, steigen die Kosten ab die zweite Hälfte von 2001 schneller als die Wechselkurse.

Bei der ersten Hälfte von 2004 gibt es große Differenz, besonders mit USD, welche sehr wichtig für den Export nach vereinigten Staaten. Gegenüberstellung von Kosten und USD-Euro Indexen ist in der folgenden Abbildung zu sehen.

Gegenüberstellung der türkischen Kosten und Wechselkursindizes in Textilindustrie			
Perioden	Kosten Index	Euro Index	Dollar Index
2000 (1. Hälfte)	100	100	100
2000 (2. Hälfte)	116,3	104,3	112,9
2001 (1. Hälfte)	158,1	156,8	168,6
2001 (2. Hälfte)	226,1	231,6	248,7
2002 (1. Hälfte)	256,9	220,8	235,7
2002 (2. Hälfte)	290,8	287,3	277,8
2003 (1. Hälfte)	320,6	309,4	269,2
2003 (2. Hälfte)	337,8	290,9	241,1
2004 (1. Hälfte)	354,6	303,1	236,9

*Die Kalkulation ist auf durchschnittlichen Wert vom Jahr 200 gemacht.
(d.h Jahr .2000 hat der Wert von 100)*

Abb. 34.: GEGENÜBERSTELLUNG VON KOSTEN UND WECHSELKURSINDEXEN DER TÜRKISCHEN TEXTILINDUSTRIE

Quelle: www.itkib.org.tr, 22-12-04

Die obige Abbildung kann mit Hilfe von der nächsten Abbildung verdeutlicht werden:

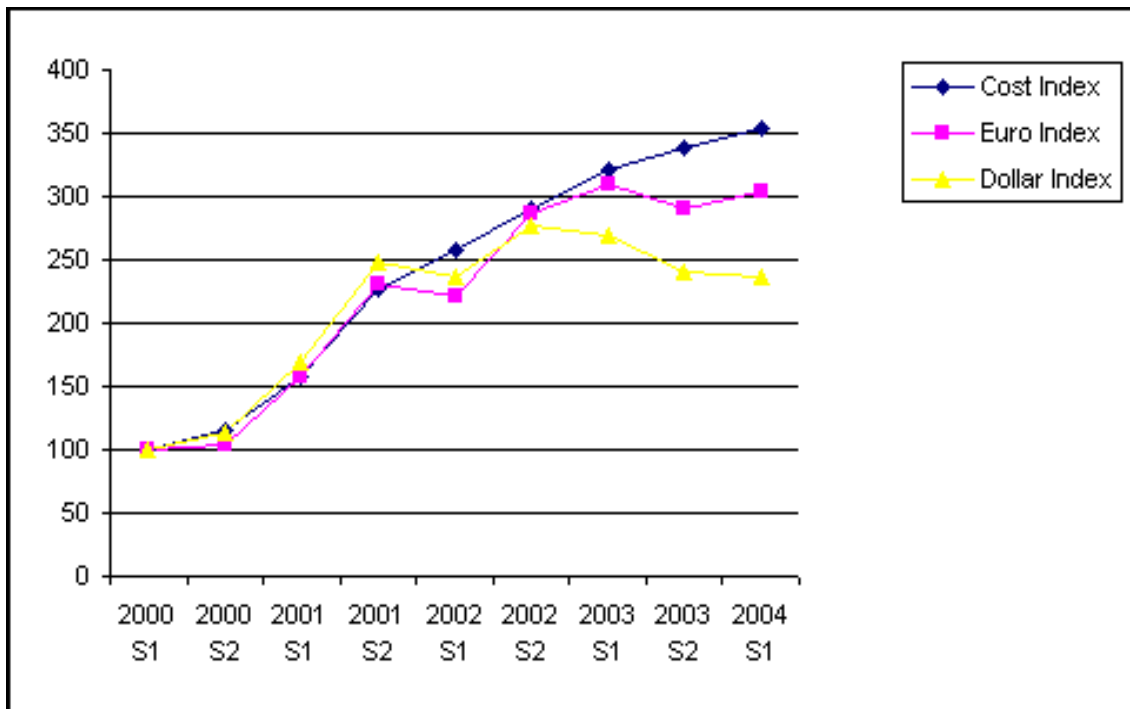


Abb. 35.: TÜRKISCHEN KOSTEN UND WECHSELKURSINDEXEN

Quelle: www.itkib.org.tr, 22-12-04

Ein anderer Indikator für die Messung die Wettbewerbskapazität der türkischen Textilunternehmen ist die reale Wechselkursindex, welche von der türkischen Zentralbank auf dem Basis von 1995 = 100 vorbereitet.

Bei der ersten fünf Monaten von 2004 hat die reale Wechselkursindex den Überwert von 35% – 40%. Auch die türkische Lira hat in der ersten Hälfte von 2003 übergewertet, deswegen haben die türkischen Exporteure den Nachteil von dieser Beziehung von Kosten und Wechselkursen.

Ein anderes und sehr wichtiges Faktor für die türkischen Textilunternehmen sind die Arbeitskosten und die Löhne. Da die Arbeitskosten / Löhne bei Textilsektor den Anteil in Höhe von 30% von den gesamten Kosten hat, wirken alle Änderungen im Arbeitskosten / Löhne Bereich direkt auf den Wettbewerbsvorteil von türkischen Textilunternehmen auf internationalen Markt.

Nach der Studie von TISK (Konföderation von türkischer Arbeitsbergewerkschaft) haben die Mindestlöhne und Sozialversicherungsanteil für Arbeitgeber in den letzten Jahren gestiegen und diese Lage bildet für die Textilunternehmen großes Problem.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Mindestlohnveränderungen in der Türkei. Seit 1979 hat der Mindestlohn durchschnittlich 52 % gestiegen. Besonders zwischen den Jahren 1996 und 1998 war die Steigerung jedes Jahr über 100 %.

<u>Mindestlohnveränderungen in der Türkei (auf Jahrbasis)</u>			
Gültigkeitsdauer	Täglich	Monatlich	Steigerung in %
01.05.1979 - 30.04.1981	180,00	5.400,00	63,60
01.05.1981 - 31.12.1982	333,33	10.000,00	85,20
01.01.1983 - 31.03.1984	540,00	16.200,00	62,00
01.04.1984 - 30.09.1985	817,50	24.525,00	51,40
01.10.1985 - 30.06.1987	1.380,00	41.400,00	68,80
01.07.1987 - 30.06.1988	2.475,00	74.250,00	79,30
01.07.1988 - 31.07.1989	4.200,00	126.000,00	69,70
01.08.1989 - 31.07.1990	7.500,00	225.000,00	78,60
01.08.1990 - 31.07.1991	13.800,00	414.000,00	84,00
01.08.1991 - 31.07.1992	26.700,00	801.000,00	93,50
01.08.1992 - 31.07.1993	48.300,00	1.449.000,00	80,90
01.08.1993 - 31.08.1994	83.250,00	2.497.500,00	72,40
01.09.1994 - 31.08.1995	139.125,00	4.173.750,00	67,10
01.09.1995 - 31.07.1996	282.000,00	8.460.000,00	102,70
01.08.1996 - 31.07.1997	567.000,00	17.010.000,00	101,10
01.08.1997 - 31.07.1998	1.181.250,00	35.437.500,00	108,30
01.08.1998 - 31.12.1998	1.594.650,00	47.839.500,00	35,00
01.01.1999 - 30.06.1999	2.602.500,00	78.075.000,00	63,20
01.07.1999 - 31.12.1999	3.120.000,00	93.600.000,00	19,90
01.01.2000 - 30.06.2000	3.660.000,00	109.800.000,00	17,30
01.07.2000 - 31.12.2000	3.960.000,00	118.800.000,00	8,20
01.01.2001 - 30.06.2001	4.665.000,00	139.950.000,00	17,80
01.07.2001 - 31.07.2001	4.898.250,00	146.947.500,00	5,00
01.08.2001 - 31.12.2001	5.598.000,00	167.940.000,00	14,30

01.01.2002 - 30.06.2002	7.400.025,00	222.000.750,00	32,20
01.07.2002 - 31.12.2002	8.362.500,00	250.875.000,00	13,00
01.01.2003 - 31.12.2003	10.200.000,00	306.000.000,00	22,00
01.01.2004 - 30.06.2004	14.100.000,00	423.000.000,00	38,20
01.07.2004 - 31.12.2004	14.805.000,00	444.150.000,00	5,00
01.01.2005 - 31.12.2005	16.290.000,00	488.700.000,00	10,00
Durchschnittlich:	3.453.825,86	103.614.775,83	52,32

Abb. 36.: MINDESTLOHNVERÄNDERUNGEN IN DER TÜRKEI

Quelle: Studie vom türkischen Arbeitsministerium, 02-2005

Nach der Studie von ITKIB (Verein von Istanbul Textil- und Konfektionsexporteurs) im Jahr 1998, wurde der Arbeiter den Anteil von %32,8 von Gesamtlohn als Steuer bezahlt.

Die ITKIB-Studie besagt, dass die Ratio von Netto Lohn / Arbeitskosten ein Parameter ist und damit gebunden ein wichtiges Faktor für die Bestimmung von Wettbewerbsfähigkeit ist. Deswegen bemühen sich die Länder diese Ratio zu erhöhen. Diese Ratio in der Türkei ist 54,5%. Die folgende Abbildung zeigt uns die Netto Lohn / Arbeitskosten Ratio von den vershiienen Ländern:

LÄNDER	%		LÄNDER	%
Australien	87.1		Schweden	59.6
Dänemark	81.1		Griechenland	59.5
Kanada	74.1		Portugal	58.6
Island	73.5		Niederland	56.3
Irland	72.7		Finnland	54.9
USA	71.4		Spanien	54.5
Großbritannien	71.1		Türkei	54.5
Luxemburg	69.6		Belgien	52.8
Norwegen	68.4		Frankreich	52.4
Schweiz	66.1		Österreich	51.0
Japan	65.9		Italien	49.4
			Deutschland	49.2

Abb. 37.: NETTO LOHN / ARBEITSKOSTEN RATIO VON LÄNDERN IN 1997

Quelle: www.tisk.org.tr, 16-03-05

Wie oben erwähnt wurden, ist der Sozialversicherungsanteil für Arbeitsgeber in der Türkei sehr hoch.⁷⁶ Folgende Abbildung (Abbildung 40) verdeutlicht die Lage in der Türkei im Vergleich zu den anderen Ländern:

⁷⁶ TISK, Besteuerung von Löhne, S.6

LÄNDER	%		LÄNDER	%
Hongkong	3.2		Australien	16.6
Dänemark	4.9		Singapur	16.7
Neuseeland	5.9		Kanada	17.0
Taiwan	9.1		Schweiz	17.2
Mexiko	11.3		Norwegen	17.3
Großbritannien	12.9		Israel	17.5
Luxemburg	13.7		Türkei	19.9
Sri Lanka	14.3		USA	21.4
Irland	14.4		Niederland	22.6
Japan	14.7		Deutschland	26.0
Kore	15.8			

Abb. 38.: PROZENT VON GESETZLICHEN ARBEITSGEBERANTEIL IM GESAMTEN ARBEITSKOSTEN

Quelle: www.tisk.org.tr, 16-03-05

Wegen dieses Problems bezahlen die manche türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen den Sozialversicherungsbetrag und die Steuern nicht. Das heißt, dass diese Unternehmen ungerechte Konkurrenz machen. Deswegen haben diese Firmen den Kostenvorteil und sie können für die gleichqualitative Ware bessere Preise geben, das verursacht ungerechter Wettbewerb auf dem Markt.

In der Türkei waren die Zinsen auch sehr hoch, der Grund dafür war die hohe Inflationsrate. Im Bereich der Kredits hatte der türkische Textilsektor den Anteil von 2,1%. Heutzutage sind die Zinsen und Inflation nicht so hoch wie in den letzten Jahren⁷⁷ aber wegen der nicht stabilen Politik der Regierung können die Zinsen sich in der Zukunft wieder erhöhen.

⁷⁷ TISK, Besteuerung von Löhne, S.10

Der Grund für die hohen Zinsen und hohe Inflationsrate in 90er Jahren und in den ersten 2000er Jahren war die hohe Außenverschuldungsrate von Regierung. Damals erhielt die Regierung Fremdkapital mit höheren Zinsen (z.B. mit Zinsen für Dollar 35%) und die Banken verwendeten sein Kapital für die Regierung, nicht für die Publik, das heißt dieses Fremdkapital wurde nicht zum Nutzen der türkischen Textilfirmen (Publik) sondern zum Nutzen der Regierung verwendet. Die türkischen Textilunternehmen könnten damals keine Kredite erhalten oder gegen sehr hohen Zinsen erhalten.

Wie vorher erklärt wurden, herrschte bei der türkischen Textil- und Bekleidungsindustrie nach dem Jahr 1980 exportorientierte Politik. Wegen dieser exportorientierten Politik erlebte die Industrie „Boom“, das heißt, schnell steigende Exportzahlen, viele nicht vorhergeplante Investitionen und Überkapazität.

Wegen dieses Überkapazitätsproblems von türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen gab es auf dem Markt mehr Angebot als die Nachfrage, die die Senkung der Preise verursacht. Danach aufgrund der großen wirtschaftlichen Krise im Jahr 2001 in der Türkei waren viele Unternehmen in Konkurs gegangen.⁷⁸

Viele türkische Textil- und Bekleidungsunternehmen haben das Problem von schwacher Kapitalstruktur. Wegen der schwankenden Inflationsraten in der Türkei haben die manche Unternehmen niedrige Eigenkapital / Fremdkapital Ratio und das verursacht – wegen Risiko von türkischen Unternehmen – kurzfristige Fremdkapital mit hohen Zinsen. Nach dieser wirtschaftlichen Krise der Türkei und danach entstandenes kurzfristiges Fremdkapital mit hohen Zinsen waren die wirtschaftliche Lage von türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen „Zinsengebunden“ geworden. Derzeit hatte die Veränderungen von Zinsen große Wirkung auf die Finanzierungskosten. Denn

⁷⁸ www.ito.org.tr, 02-01-05

damals arbeiteten viele türkischen Textilunternehmen mit hoher Fremdkapitalquote, deswegen spielte die Änderungen von Zinsen eine große Rolle auf die Zahlungsstruktur.

In den letzten Jahren sind die türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen die größten Lieferanten von weltweit berühmten Marken. Obwohl es in der Türkei viele hochqualitative Textil- und Konfektionsproduktion gibt und einige türkischen Textil- und Konfektionsunternehmen die Lieferanten von großen Marken sind, können die türkischen Firmen nicht ihren eigenen Marken bilden. Das ist der Grund für die „Fassonproduktion“. Die manche türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen nur „Hersteller“ oder „Lieferant“ von diesen Marken. Das heißt, die türkischen Textil- und Bekleidungsunternehmen arbeiten für diese Marken als Fasson. Die Türkische Textil- und Bekleidungsindustrie hat dieses Problem seit 1980. Wegen der Fassonmentalität sollten diese Unternehmen mit sehr geringem Gewinnanteil exportieren. Wann diese Unternehmen, eigen Marken bilden könnten, dann hätten sie die Möglichkeit ihre Produkte mit großer Gewinnmarge zu verkaufen. Als Lösung sollen die türkischen Textilunternehmen gute Marketingstrategie durchführen, eigene Marken erstellen und ihre Marken auf dem weltweiten Markt bekannt machen.

Die meisten türkischen Textilunternehmen werden als Familienbetriebe geführt. Das ist immer der Fall, dass bevor der Eigentümer der Firma auf Rente geht, man gibt Management von der Firma an die nächste Generation weiter. Denn die manche türkischen Textilunternehmen sind nicht institutioniert und diese Firmen wurden nicht in der professionalen Weise verwaltet.

Wenn die Struktur von türkischer Textilindustrie untersucht, überleben die manche Unternehmen nicht für die lange Zeitdauer. Als Folge dieser Lage können die türkischen Textilunternehmen die Quellen nicht effektiv verwenden, sich keine strategischen Entscheidungen treffen und eine Marktstrategie nicht machen. Deswegen könnten manche türkischen Textilunternehmen ihren eigenen Markennamen bilden, obwohl sie an die weltweitgroße Marken exportieren.

Das andere größte Problem der türkischen Textilindustrie ist die hohe Energiekosten. Z.B. 7% von Gesamtkosten ist die Energiekosten, die für die Produktion von 1 m2 Wollstoff verbraucht und in gleicher Weise 14% von Gesamtkosten ist die Energiekosten, die für die Produktion von 1 m2 Baumwollstoff. Verbraucht. ⁷⁹ Wegen der hohen Steuern und Fonds sind die Energiekosten in der Türkei 8 – 10 Cent / kWh. Wenn man über die Textilproduktion und den Energieverbrauch denkt, dann ist dieser Preis sehr hoch, so dass die Türkei auf dem internationalen Markt keine Chance für den Wettbewerb hat.

Nach einer Studie von der türkischen Handelskammer sind die Energiekosten in der Türkei im Vergleich zu:

- Durchschnittlich von europäischen Ländern 13%
- China 66%
- Indonesien 64%
- Korea 27%
- Thailand 20% teurer.

Heutzutage ist der Elektrizitätspreis / kWh mehr als 10 Cent, wenn man diesen Preis 18 % von Mehrwertsteuer zurechnet, kann den Nachteil von Energiekosten für die türkischen Textilunternehmen besser vorgestellt werden. Die Energiekosten haben großer Effekt auf die Gesamtkosten von einer Ware, so dass, wenn der Elektrizitätspreis auf die 4 – 5 Cent gesunken wird, sinken dann die Gesamtkosten etwa 5 %, welche für die weltweite Wettbewerbsfähigkeit sehr wirksam ist.

⁷⁹ www.ito.org.tr, 02-01-05

Noch ein anderes Problem ist China. Seit 1. Januar 2005 schaffen die EU und die USA ihre Importquoten auf Bekleidungs- und Textilartikel ab – danach werden bei den Einfuhren vieler Staaten nur noch Zölle fällig. Bestehendes Quotensystem wurde schon im 1994 beschlossen.⁸⁰ Damals einigten sich die Teilnehmer der Welthandelsrunde darauf, die Mengenbeschränkungen innerhalb von zehn Jahren in vier Stufen auslaufen zu lassen.

Vor allem chinesische und indische Hersteller, die zuletzt unter den Mengenbeschränkungen besonders stark zu leiden hatten, werden dann auf die Märkte im Westen drängen. Dagegen befürchten sich kleinere Entwicklungsländer, dass ihre Nöhereien schließen müssen.

Für China und Indien entsprachen die EU-Mengenrestriktionen auf Bekleidungsartikel im Jahr 1997 den Zöllen in Höhe von 15 Prozent. Für Vietnam betrug die so genannten Zolläquivalente dagegen 7 Prozent, für Indonesien sogar nur 6 Prozent.

Der 'China-Effekt' beim Quotenfall wird deutliche Auswirkungen auf das Preisgefüge und die Marktversorgung des amerikanischen, des europäischen Marktes haben. Viele ungelöste Fragen, etwa der Marken- und Musterschutz, bleiben offen. Gegen diese Risiken hat die EU-Kommission bisher noch keine Maßnahmen erörtert. Zahlreiche Studien erwarten, dass in den Geschäften Europas und der USA nach dem Streichen der Quoten immer mehr Pullover, Jacken oder Hosen „made in China“ zu finden sein werden⁸¹.

Zu den eindeutigen Gewinnern werden nach dem Wegfall der Quoten die Verbraucher in den westlichen Industriestaaten zählen. Experten erwarten, dass die Preise für Bekleidung und Textilien im Jahr 2005 kräftig purzeln.

⁸⁰ http://www.iwkoeln.de/suche/frs_search.htm, 17-02-05

⁸¹ ebenda

2.3.2. Zukünftige Erwartungen und der Soll-Zustand der türkischen Textilunternehmen

Im vorigen Kapitel wurde der Ist-Zustand des türkischen Textilsektors klar gemacht. In diesem Kapitel werden in die zukünftigen Erwartungen vom Textilsektor und den Soll-Zustand eingegangen.

Um die Probleme, die im vorigen Kapitel erklärt wurden, lösen zu können, soll die Regierung einige Maßnahmen getroffen. Z.B. der Staat soll an die Textilunternehmen Investitionsförderung geben, die starke Kapitalstruktur und gute Markenprojektionen haben.

In dem türkischen Textilsektor gibt es unbrauchbare Produktionskapazität, mit Hilfe von staatlicher Investitionsförderung soll es gezielt werden, dass diese unbrauchbare Produktionskapazität verwenden.

Das oben genannte staatliche Investitionsförderungssystem kann nicht nur für die unbrauchbare Kapazität sondern auch für die Förderung von „Markenbildung“ und um hochwertige Ware herzustellen behilflich sein.

Noch ein anderes Problem ist die Energiekosten. Im vorigen Kapitel wurde der negative Effekt von hohen Energiekosten in der Türkei erklärt. Die folgende Abbildung konkretisiert diese Lage.

Wie aus der Abbildung 39 auch ersichtlich ist, gilt in der Türkei die vierte höchste Energiekosten auf der Welt (auf USD Basis)

<u>Energiekosten</u>	
Land	\$ / KWS
Süd Afrika	0.02
Neuseeland	0.03
Schweden	0.03
Kanada	0.04
Finnland	0.04
Polen	0.04
USA	0.04
Belgien	0.05
Tscheche Republik	0.05
Griechenland	0.05
Ungarn	0.05
Mexiko	0.05
Slowakei	0.05
Spanien	0.05
Taiwan	0.06
Dänemark	0.06
Deutschland	0.06
Niederland	0.06
Indian	0.07
Großbritannien	0.07
Österreich	0.08
Portugal	0.08

Türkei	0.08
Italien	0.09
Schweiz	0.09
Japan	0.17

Abb. 39.: INTERNATIONALE ENERGIEKOSTENVERGLEICH

Quelle: International Energy Agency, Monthly Electricity Survey – February 2005,

S. 22

Die Kosten für die Energiebeschaffung soll gesunken werden⁸² und damit werden die Produktionskosten sinken und dann werden die türkischen Textilunternehmen mehr Chance auf den weltweiten Markt haben.

Um auf dem internationalen Markt erfolgreich zu sein, sollen die türkischen Textilunternehmen ihre Kosten richtig kalkulieren. Nur mit Hilfe von richtig kalkulierten Kosten können die türkischen Textilunternehmen richtige Preise ermitteln. Unten werden der Effekt von Kosten mit Hilfe von Zahlenbeispiel⁸³ von einer einfachen sportlichen Outdoor - Jacke erklärt:

Die Besonderheiten dieser Musterjacke sind:

- Die Jacke besteht aus einfachem Polyester – Stoff,
- hat Teilfutter und
- Als Zutaten hat die Jacke vier Zippern und schicke Label

⁸² International Energy Agency, Monthly Elektriccity Survey – February 2005, S. 16

⁸³ Textilwirtschaft (TW); Ausgabe 53, 30-12-2004, S. 88

Anbei gibt es vier verschieden Kalkulationsbeispiele aus der Welt⁸⁴:

Deutschland

Produktionszeit: circa 45 Minuten

Lohn pro Minute: 0,30 Euro

Lohnkosten: $45 \times 0,30 = 13,50$ Euro

Materialkosten pro Stück (wenn Material vor Ort verfügbar) = 6 Euro

Mindestmenge*: 250 Teile

Lieferzeit**: 5 Tage

Transportkosten pro Stück: circa 0,75 Euro

Gesamtkosten der Jacke: 20,25 Euro

*) Mindestmenge ist die Menge, die die Firma für die Produktion als mindestens Stückzahl braucht. Die Mindestmenge ändert sich je nach der Kapazität, Arbeitsweise usw. von der Firma.

***) Lieferzeit ist die Zeit, die die Firma für die Produktion braucht. Dies ist der Zeitdauer zwischen dem Erhalt des Auftrags bis die Ware fertig für die Lieferung.

⁸⁴ ebenda, S.89

Rumänien

Produktionszeit: circa 80 Minuten

Lohn pro Minute: 0,08 Euro

Lohnkosten: $80 \times 0,08 = 6,40$ Euro

Materialkosten pro Stück (wenn Material vor Ort verfügbar) = 5,80 Euro

Mindestmenge: 1000 Teile

Lieferzeit: 25 Tage

Transportkosten pro Stück: circa 0,80 Euro

Gesamtkosten der Jacke: 13 Euro

China

Produktionszeit: circa 70 Minuten

Lohn pro Minute: 0,04 Euro

Lohnkosten: $70 \times 0,04 = 2,80$ Euro

Materialkosten pro Stück (wenn Material vor Ort verfügbar) = 3,80 Euro

Mindestmenge: 5000 Teile

Lieferzeit: 60 Tage (Seefracht)

Transportkosten pro Stück: circa 0,50 Euro

Zoll: 0,80 Euro (12,2%)

Gesamtkosten der Jacke: 7,90 Euro

Türkei

Produktionszeit: circa 55 Minuten

Lohn pro Minute: 0,12 Euro

Lohnkosten: $55 \times 0,12 = 6,60$ Euro

Materialkosten pro Stück (wenn Material vor Ort verfügbar) = 5,20 Euro

Mindestmenge: 1000 Teile

Lieferzeit: 20 Tage

Transportkosten pro Stück: circa 0,80 Euro

Zoll: zollfrei

Gesamtkosten der Jacke: 12,60 Euro

Abb. 40.: KOSTENVERGLEICH EINER JACKE AUS VIER VERSCHIEDENEN LÄNDERN

Quelle: Textilwirtschaft (TW): Ausgabe 53, 30-12-2004, S. 88f

Das obige Beispiel kann verdeutlichen, warum die Käufer aus China kaufen. Insbesondere in dem Krisenjahr in der Türkei: 2001 hat der Elektrizitätspreis sehr schnell gestiegen. Von 1.Januar bis 31.Dezember ist der Elektrizitätspreis um 118% gestiegen. Im gleichen Zeitraum haben die TEFE um 86,6% und TÜFE um 68,5% gestiegen, das heißt, der Elektrizitätspreis um 29,4% höher geworden ist und zur Textilindustrie um 29,4% Zusatzkosten verursacht.⁸⁵

Um die Elektrizitätskosten sinken zu können, soll neues System entwickelt werden. Zum Beispiel kann der Elektrizitätspreis auf Stunden- oder Schichtenbasis verändert werden. Für den Zeitraum, der die Elektrizitätsverwendung von Industrie am höchsten Punkt ist, kann der niedrigere Elektrizitätspreis und für den Zeitraum, die die

⁸⁵ http://www.turkishtime.org/haziran/64_tr.htm, 28-12-04

Elektrizitätsverwendung von Industrie nicht häufig ist, kann höherer Elektrizitätspreis benutzt werden. So kann die Textilindustrie von dem Elektrizitätspreis ansparen.⁸⁶

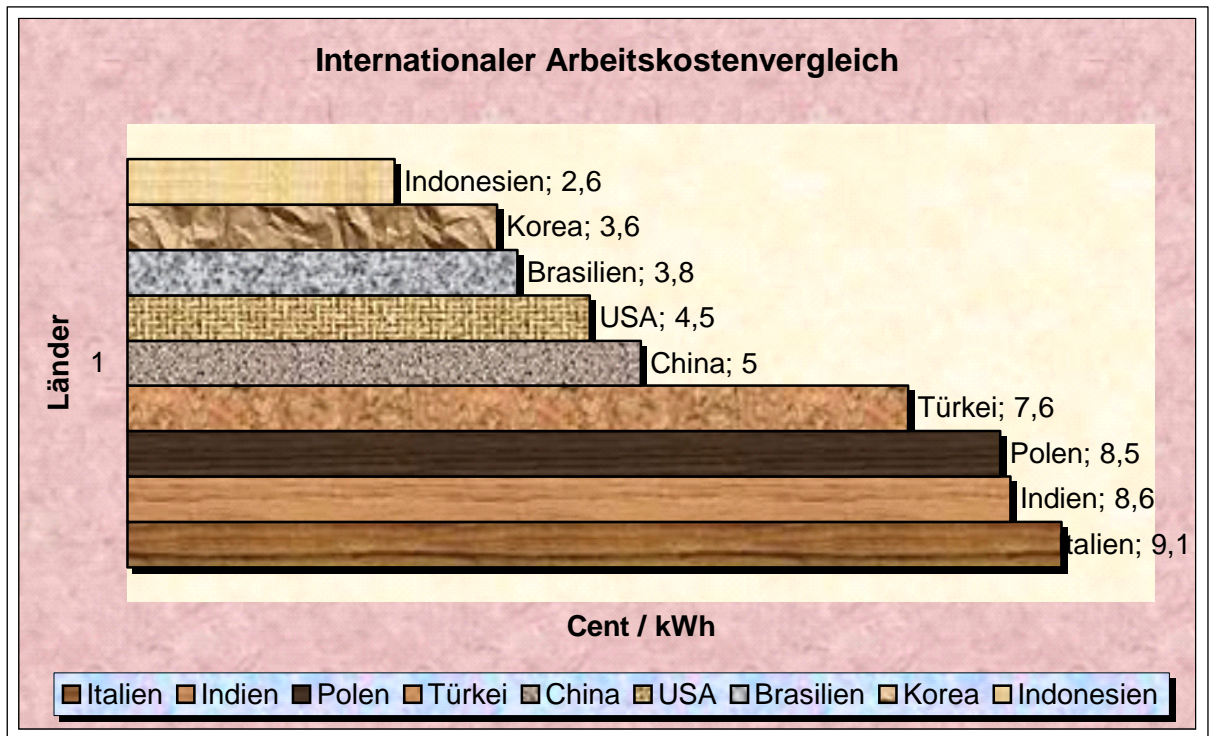


Abb. 41.: VERGLEICH VON ELEKTRIZITÄTSKOSTEN

Quelle: International Energy Agency, Monthly Electricity Survey – February 2005,

S. 16

Für das Problem vom hohen Arbeitsgeberanteil von Sozialversicherung, soll ein neues Steuersystem entwickelt werden und dieses System soll die Beschäftigung fördern. Damit erzielt, dass die Textilsektor mehreren Arbeitsplätzen anbieten kann.

⁸⁶ <http://www.dtm.org.tr>, 15-02-05

Der Arbeitskostenanteil in Textilproduktion in der Türkei ist circa 13%, deswegen nur 1% Erhöhung hat große Auswirkung auf die gesamten Produktionskosten und infolge auch die Wettbewerbsfähigkeit auf den Welttextilmarkt.

In den letzten Jahren wurde der Arbeitsgeberanteil für soziale Versicherung erhöht. Am Anfang vom Jahr 2004 wurde den Sozialversicherungsanteil 34% erhöht und dann noch die Zinsen um 5% erhöht. Insgesamt wurde dieser Anteil auf Jahrbasis um 40% erhöht.

Der Sektor braucht qualitative Arbeitskraft. Die manche Arbeiter im Produktionsbereich sind nicht ausgebildet. Das erschwert die systematischen Entwicklungen durchzuführen. Deswegen sollen die Arbeitskraft ausgebildet werden und sollen die Ausbildung unterstützt werden.

Wie bei dem Kapitel „Charakterisierung der Textilunternehmen“ erwähnt wurden, machen die manche türkischen Textilunternehmen Export an den europäischen Ländern. Deswegen hat die Wechselkursänderungen große Rolle. Damit die türkischen Textilunternehmen bessere Kostenkalkulationen machen und exakte Preise geben können, sollen die Kurse – besonders Euro und Dollar – stabilisiert werden.

Im Textilbereich werden die Aufträge vor Monaten erhielt und vor dem Auftrag sollen die Unternehmen Preise kalkulieren. Mit anderen Wörtern sollen die Firmen vor 3 – 4 Monaten die zukünftige Wechselkurse schätzen und einen Preis geben, was in der Türkei, wegen der fluktuierenden Wechselkursen, sehr schwierig ist.

Diese Lage bildet sehr großes Problem, das sehr schnell gelöst werden soll. Für die erfolgreichen Exportzahlen sollen eine stabile Kurs- und Inflationspolitik gebildet werden.

Die Textilunternehmen sollen finanziell unterstützt werden. Wegen der hohen Zinsraten erleben diese Firmen große Probleme. Die Zinsen sollen vermindert werden und soll an

die Unternehmen die Möglichkeit angeboten werden, dass die Kredite mit niedrigen Zinsen zu erhalten, das heißt die Fremdkapitalkosten gesunken werden.

Im Vergleich zu den Fern-Ost Ländern hat die Türkei den Vorteil von kürzerer Produktionszeit und mehr qualitative Produktion. Die Arbeitskosten sind höher als Fern-Ost aber kann die niedrigere – im Vergleich zu den Fern-Ost Ländern – Frachtkosten ein Vorteil sein. Um den Lieferprozess verkürzen sollen die einige Zoll - Bürokratien geändert werden.

Als geographische Situation hat die Türkei großer Vorteil, denn die Türkei ist in der Nähe von Haupttextilmärkten. Z.B. die Lieferung per Truck für die europäischen Märkte kann zwischen 6-11 Tage gemacht werden

Wie in der vorigen Kapiteln erklärt wurden, wird für die nächste Zukunft prognostiziert, dass der passive Veredelungsverkehr weiter an Bedeutung gewinnen wird. Der Grund dafür ist die besondere Chance, die sich den heimischen Unternehmungen an den neuen Produktionsstandorten in Mittel- und Osteuropa eröffnen.⁸⁷ Neben dem Passiven Veredelungsverkehr wird aber auch die Bedeutung der übrigen auslandsorientierten Produktions- und Beschaffungsalternativen zunehmen. Entsprechend abnehmen wird dagegen die Bedeutung der Eigen- und Lohnfertigung im Inland.

Die Notwendigkeiten der anlageintensiven Textilindustrie, primäre Wertaktivitäten ins Ausland zu verlagern, sind weniger ausgeprägt. Da Kapital weltweit mobil ist, die Mittelbeschaffung also räumlich unabhängig von der Mittelverwendung ist, haben die direkten Kapitalkosten (insbesondere Fremdkapitalkosten) wenig oder gar keinen Einfluss auf die Standortentscheidungen. Zwar weichen auf den internationalen Kapitalmärkten die Ausprägungen der Determinanten der indirekten Kapitalkosten (Maschinenlaufzeiten, Umweltauflagen, Steuergesetze) voneinander ab; diese relativen

⁸⁷ Vgl. Rolf-Dieter, M.; a.a.O, S. 28

Differenzen sind jedoch weniger gravierend als jene der Lohnstückkosten. Die möglichen Kostenvorteile einer Verlagerung primärer Aktivitäten ins Ausland werden in anlageintensiven Branchen daher unter Umständen rasch durch die einmaligen und laufenden Transaktionskosten der dann notwendigen Logistik- und Überwachungsaktivitäten überkompensiert.⁸⁸

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in der personalintensiven Bekleidungsindustrie die Verlagerung von Wertaktivitäten durch weltweite Unterschiede der Lohnstückkosten determiniert werden, während in der anlageintensiven Textilindustrie die indirekten Kapitalkosten das Ausmaß der Verlagerung bestimmen.

Als Folge vom Wegfall der Quoten ab 2005 ist erwartet, dass den Rückgang der türkischen Textilanteil in vereinigten Staaten von 13% auf 12% zurückgehen wird.

Um nicht an die einige Exportmärkte verbunden zu sein, sollen die türkischen Textilunternehmen neue Märkte finden, mit anderen Wörtern Exportmarktvariation verschafft werden.

Eine andere Lösung für die neue Exportmärkte zu finden und langfristige Kundenverbundenheit versichern zu können, neues System, wie Italien macht, entwickelt werden. Dieses System heißt „Schlauchsystem“⁸⁹. Im Rahmen dieses System werden die alle Tätigkeiten für Textil in einigem Platz gemacht. Im weiteren Sinne ermöglicht dieses System, von Rohstoffbeschaffung bis zum Versand, ein Vollgeschäft.

Mit Hilfe von diesem System haben die Kunden die Möglichkeit alles Vororts zu entscheiden. Die Kunde braucht nicht mehr die gewünschte Rohstoff selbst finden und bis die Lieferung nötige Prozessen selbst kontrollieren, sondern werden die alle

⁸⁸ Jäger, B.; a.a.O., S. 59

⁸⁹ Vgl. Rolf-Dieter, M.; a.a.O., S.62

Prozesse bis zum Versand vom Lieferant erledigt. Mit der Verwendung dieses System ist gezielt, mit den asiatischen Ländern zu konkurrieren.

Der einige wichtigste Rohstoff für Textil ist die Wolle. Heute ist die Türkei der sechste größte Wollhersteller auf der Welt.⁹⁰ Im Rohstoffbereich ist die Türkei in der Lage eigene Rohstoffbedürfnisse beglichen und die Textilrohstoffproduktion wird mit Hilfe von GAP Projekt verbessert. Es ist erwartet, dass die als Folge von GAP Projekt die Rohstoffproduktion zwei Mal größer wird.

⁹⁰ www.ito.org.tr, 02-01-05

3. Modellierung eines effektiven Kostenrechnungssystems an einem führenden türkischen Textilunternehmen

Der Modellierungsversuch wird mit Hilfe von zwei Unterkapiteln erklärt. Zuerst wird die Firma Derici und deren Kostenstruktur, darunter Verbesserungsbedarf der Kostenstruktur von Derici und Soll-Zustand dessen Kostenrechnungssystem klar gemacht, dann wird mit Hilfe vom Fallbeispiel Derici ein Kostenkalkulationssystem auf Prozesskostenrechnungsbasis vorgeschlagt.

3.1. Die Firma Derici und deren Kostenstruktur

Als Beispielunternehmen aus der Türkei wird die Lederbekleidungsherstellerfirma „Derici“ verwendet. Die Firma wird anhand von zwei Unterkapiteln bekannt gemacht. Zuerst wird die organisationelle Struktur und dann die Kostenstruktur von der Firma erläutert.

3.1.1. Die Firma „Derici“ und deren organisationellen Struktur

Derici ist seit 1975 im Lederbekleidungsmarkt tätig und eine die älteste und berühmte Firma in der Türkei. Derici hat sowohl Läden in Binnenmarkt hat als auch Export zu den europäischen Ländern.

Da das Ziel dieser Arbeit eines effektiven Kostenrechnungssystems für die türkischen Textilunternehmen im internationalen Wettbewerb zu finden ist, wird im Rahmen dieser Arbeit an das Kostenrechnungsmodell für den Exportbereich eingegangen.

Derici ist ein börsennotiertes Unternehmen aber in der Tat (aus der Verwaltungsseite) eine Familienunternehmen, deswegen hat in allen Bereichen die Besonderheiten eines Familienunternehmens zu sehen.

Derici hat gezeichnetes Kapital in Höhe von 10.000.000 YTL.

Anbei werden einige Informationen über Derici gegeben:

	Lederbekleidung (in Stück)	Schuhe und Tasche (in Stück)
2003	40.954.-	157,793.-
2004	30.412.-	172,814. -
2005	57.207.-	257,722. -

Abb. 42.: VERKAUFZAHLEN VON DERICI

Quelle: Die Daten entnommen aus Finanzabteilung von Derici

	<u>Import (\$)</u>	<u>Proportion in Kosten (%)</u>	<u>Export (\$)</u>	<u>Proportion in Kosten (%)</u>
2000	2,715,840 YTL 4,416,000 USD	%50	1,282,794 YTL 2,085,000 USD	%17
2001	4,857,000 YTL 3,961,935 USD	%72	229,883 YTL 235,028 USD	%2
2003	4,429,000 YTL 3,280,835 USD	%31		
2004	7,096,025 YTL 5,006,014 USD	%50		
2005	8,387,013 YTL 6,255,231 USD			

Abb. 43.: IMPORT- UND EXPORTZAHLEN VON DERICI

Quelle: Die Daten entnommen aus Finanzabteilung von Derici

Die Firma produziert 90.000 Leder- und Pelzvelourjacken im Jahr, 50.000 davon für den Export, die andere Hälfte für den Verkauf in ihren eigenen 18 Läden im lokalen Markt.

Die Firma hat Partnergerbereien in der Türkei, sowie weltbekannte Gerbereien aus Italien und Spanien, zu denen sie besondere Beziehungen pflegen, unterstützen ihre Fertigung.

Die Stärken im Exportbereich liegen unter anderem in ihrer Anwesenheit auf allen Ledermessen der Welt, wo sie die letzten Trends folgen und ihre Kunden rechtzeitig und zu wettbewerbsfähigen Preisen mit diesen Trends beliefern. Im Exportbereich arbeitet die Firma nur mit Industrie. D.h. sie machen kein Geschäft mit Fach- oder Warenhäuser.

Im Sinne des Vollgeschäftes sammeln sie die neue Lederqualitäten, neue Modellen von Trendsetters und vorbereiten sie die erste Präsentationskollektion je nach dem Profil von ihren Kunden. Für alle Kunden erstellen sie Kundenspezifische Fellkollektionen.

Nachdem sich das Designerteam Ihre Entscheidung getroffen hat, reicht für die Produktion nur die Skizzen. Die Firma verwendet für die Schnitterstellung Asyst – Anlagen. Mit Hilfe von Asyst - Anlagen können sie sogar von Skizzen die Schnitte erstellen.

Die Firma hat schnelle Auffassungsgabe an die Kundenerwartungen und die Fähigkeit unter Zeitdruck systematisch zu arbeiten. Diese Vorteile ermöglichte der Firma gute Zusammenarbeit mit den weltweitbreiten Textilmarken.

Die wichtigste Kunden von der Firma „Derici“ sind:

In Deutschland:

- Lagerfeld
- Roy Robson
- Cinque Damen und Herren
- Daniel Hechter Damen
- Taifun
- Carlo Colucci Damen und Herren
- Stones / Dressmaster
- Milestone
- Mauritius
- Olsen
- Kemper
- Hauber / Luisa Cerano
- Camel Active

In USA:

- Tommy Hilfiger
- Dana Buchman
- Blue Duck

In der Schweiz:

- Cacharel / Esas

In Japan:

- Raika Group Japan
- Tokyo Fur

In Italien:

- Verri

In Frankreich:

- Zadig & Voltaire

Um die Kostenfaktoren genau bestimmen und ein anpassendes System entwickeln zu können, soll man zuerst die Preiskalkulation wirkenden Phasen erklärt.

Die erste Phase beginnt in der Firma Derici mit der Kollektionserstellung. Bei den Textilunternehmen – besonders für Derici – ist es sehr wichtig die neuen Trends zu verfolgen. Zuerst bestimmen die Firma Derici die Materiale (Lederarten und die neuen Verarbeitungsformen der Leder) und dann kommt die Phase der Modellbestimmung.

Im Rahmen der Materialbestimmung besuchen die Marketingabteilung vor dem Beginn jeder Saison weltweite Ledermessen und sammeln die neue Materiale für ihre Lederoberbekleidungskollektion. Da die Firma neben der Lederoberbekleidungsproduktion auch die Schuhe importiert und verkauft, hat sie die Möglichkeit den ersten Ledertrend vorher zu sehen, denn die Neuigkeiten kommen aus den Schuhen.

Nach der Materialbestimmungsphase beginnt die Phase von Modellbestimmung. Sie besuchen die berühmten Marken um zu sehen, was die Trendmacher gemacht haben. Sie sammeln die neuen Modelle. Am Ende dieser Reise ist die Firma bereit die neue Kollektion zu vorbereiten und an die Kunden anzubieten.

Verkaufsprozess beginnt mit der Präsentation der Kollektion an die Kunden. Die Firma macht die Präsentation der Kollektion entweder vor Ort der Kunde oder im Istanbul Office der Firma. Nach den Präsentationen wählen die Kunden einige Modelle und wollen Musterteile mit einigen Änderungen, die an ihrer Textilkollektion anpassen. Natürlich ist es ja entscheidend die günstigen Preise anzubieten. Alles im Verkaufsprozess hängt vom Preis ab. Deswegen ist die Kostenkalkulation und damit die Preiskalkulation sehr wichtig.

Die Firma kann nicht in diesem Prozess exakte Preise geben, aber kann ausgehend von der Materialqualität nur circa Preise geben.

Nach 1-2 Wochen der Präsentation werden die Musterteile an die Kunde geschickt und dann kann die Firma bessere Preisidee geben aber nur ein Muster reicht nicht für die Preiskalkulation, denn der exakte Lederverbrauch wird nur nach 5 – 10 Mal schneiden

bestimmt und es soll nicht vergisst werden, dass die Modelländerungen und andere speziellen Wünschen (z.B. spezielle Zutaten) haben große Wirkung auf die Kosten. Die Preiskalkulation von der Firma Derici wird am unten ausführlich erklärt.

Nachdem die Kunden die Musterteile erhielt haben, entscheiden sie sich für die Teile, die in die Kollektion eingenommen werden und dann wollen sie Verdoppelungen aus diesen Modellen. Verdoppelungen sind die Musterteilen mit einigen Änderungen (meistens mit die letzte Änderungen vor der Kollektionsübernahme), die an die Vertretern der Textilfirmen gegeben werden. Deswegen ändern sich die Zahl von Verdoppelungen nach der Vertreterzahl der Firma.

Nach dem Verdoppelungsprozess sind die Verbrauchsmengen bestimmt, das heißt wie viel Quadratfuß Leder für ein Stück, wie viele Zutaten usw. brauch man für die Produktion ein Modell. Das ermöglicht Derici die Kostenkalkulation zu machen und exakte Preise zu geben.

Zusammengesetzt kann man gesagt werden, dass die Firma Derici auftragsorientierte Produktion macht. Anders gesagt machen sie die Produktion auf Auftragsbasis. Sie arbeiten nicht auf Lagerbasis, das heißt, sie produzieren und lagern die Modelle nicht. Denn es kann nicht vermutet werden, wie viele Mengen, mit welchen Änderungen in die Kollektion eingenommen werden.

3.1.2. Die Kostenstruktur der Firma“Derici“

Die Firma Derici wurde schon bekannt gemacht. Jetzt geht es um die Fragen: Wie kalkuliert die Firma seine Kosten? Was sind die wichtigsten Faktoren, die auf die Kostenkalkulation wirken?

Die wichtigsten Faktoren, die für die Kostenkalkulation von Dericci vorgenommen sind:

- Lederverbrauch
- Lederpreis pro Quadratfuß
- Gemeinkosten
- Zutaten

Zum Beispiel kalkuliert die Firma die Kosten von einer Jacke wie folgt:

a) Lederkosten:

- Lederverbrauch: 48 Quadratfuß
- Lederpreis pro Quadratfuß: 2,20 USD

Total Lederkosten: $48 \times 2,20 = 106$ USD

b) Zutaten: 16 USD

Mit Zutaten sind die Gesamtkosten von Reißverschlüssen, Futter, Polster, Knöpfen, Drucker, Watte, Einlage usw. gemeint.

Unsere Musterjacke hat folgende Zutaten:

- Kombinierte Futter (Acetat- und Wollfutter): $2,2 + 3,5 = 5,7$ USD
- Innenausstattung aus Leder = 2,25 USD

- RV (2 am Ärmel + 2 am Vorne) = $(1,3 \times 2) + (1,5 \times 2) = 2,6 + 3 = 5,6$
USD
- Drucker (1 am Kragen + 2 am Ärmel + 4 am Rücken): $0,10 \times 7 = 0,70$
USD
- Polster (1 Paar): 0,10 USD
- Einlage (1 m): 0,30 USD
- Spezielle RV-Anhänger (4 Stück): $0,05 \times 4 = 0,20$ USD
- Etiketten (Futterzusammensetzungs-, Echtes Leder-, Größen- und Firmenetiketten) = 0,70 USD
- Polyesterbeutel = 0,05 USD
- Anhänger = 0,15 USD
- Watte (60 gr.) = 0,25 USD

Gesamt: 16,00 USD

Total Materialkosten (a + b): $106 + 16 = 122$

c) Verarbeitung (Schneiden und Nähen): 37 USD

Die Höhe von Verarbeitungskosten hängt von der Schwierigkeit der Modelle ab. Wenn der Schnitt von einem Modell aus vielen schweren Teilen besteht dann wird das Nähen

desto schwerer. Jedes Modell soll im Sinne des Schnitts das Gleichgewicht haben. Dieses Gleichgewicht zu finden bildet den Schwierigkeitsgrad der Modelle. Mit dem Gleichgewicht ist die Proportion vom Modell gemeint, die Proportion von einigen Teilen vom Schnitt.

Noch ein anderer Faktor ist die Stickerei. Die Stickerei ist ein wichtiger Faktor, die den Mehrwert eines Modells bestimmt. Je nach der Schwierigkeit der Stickerei verändern sich die Verarbeitungskosten auch, weil die Arbeiter bei dem Stickereiprozess mehr Zeit brauchen und diese mehr Zeit verursacht, ist die Folge von Art von Prozessen mehr Verarbeitungskosten. Z.B. Bei den Lederprodukten es ist möglich mit Hilfe von Laser die Motive über Leder zu verarbeiten. Eine einfache Laserverarbeitung für 2 Quadratfüße beträgt circa 6 USD pro Modell, die eine große Rolle über den Preis des Modells haben.

d) Gemeinkosten: 18 USD

Wie bei der untenstehenden Abbildung 44 ersichtlich, bilden die Gemeinkosten 10%igen Teil der Gesamtkosten einer Lederjacke.

Zu den Gemeinkosten zählen die Kosten, die keine direkte Relation mit dem Kostenträger sondern indirekte Relation haben, wie zum Beispiel die Elektrizitätskosten, Wasserkosten, Heizungskosten, Fertigungskosten und Vertriebs- und Verwaltungskosten.

Unsere Beispielfirma Derici kalkuliert die Gemeinkosten bei dem Prozess von Budgetvorbereitung. Sie budgetieren alle Gemeinkosten und Verkaufszahlen jährlich und dividieren die geplanten Gemeinkosten durch die geplanten Verkaufszahlen. Dann ermitteln sie eine Kalkulationsbasis für Gemeinkosten. Je nach der Schwierigkeit der Modelle gradieren sie diese Basisgemeinkosten.

Wie zum Beispiel:

- Geplante Verkaufsstück: 40.000 Lederjacke
- Geplante Summe von Gemeinkosten: 720.000 USD ($720.000 \times 1,35^* = 972.000$ YTL)

*) 1.35 ist die durchschnittliche Dollarkurs

Davon:

- Geplante Energiekosten (Elektrizitäts-, Wasser-, Heizungskosten) = 30.000 YTL
- Geplante Vertriebs- and Verwaltungskosten = 162.000 YTL
- Geplante Personalkosten = 744.000 YTL
- Sonstige Kosten = 36.000 YTL
- Geplante Gemeinkosten pro Stück = $720.000 / 40.000 = 18$ USD

Gradierung der Gemeinkosten:

Beschreibung der Jacke	Grad der Schwierigkeit	Geplante Gemeinkosten der Jacke
Einfache Jacke	1	12 USD
Basic Jacke	2	15 USD

Jacke mit Standardverarbeitung	3	18 USD
Jacke mit Überstandardverarbeitung	4	22 USD
Schwere Jacke	5	25 USD

Da unsere Beispieljacke eine Jacke, die Standardverarbeitung hat, sind die Gemeinkosten 18 USD.

Total Kosten von der Jacke (a + b + c): 177 USD

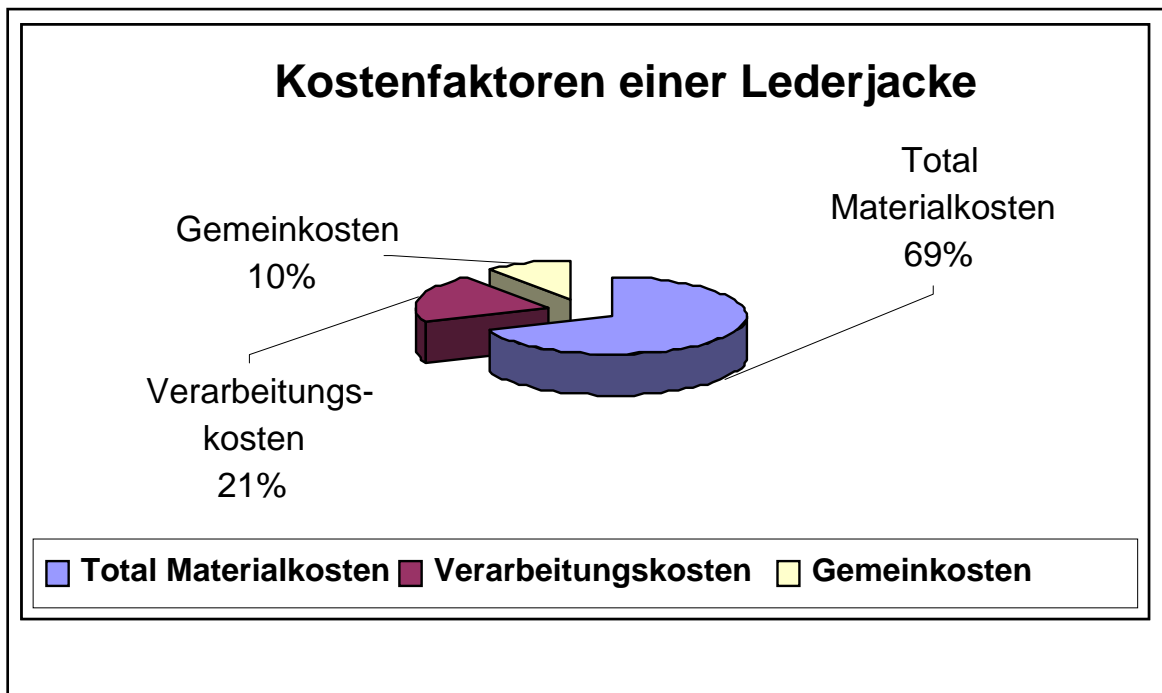


Abb. 44.: KOSTENFAKTOREN EINER LEDERJACKE

Quelle: Die Daten entnommen aus Marketing Direktor von Dericci

Wie aus der Abbildung 44 ersichtlich ist, bilden die Materialkosten den größten Teil von Gesamtkosten, die zweite größte Kostenfaktor ist die Verarbeitungskosten und dann kommt die Gemeinkosten mit 10%iger Anteil am dritten Stelle.

Die Firma Derici macht die Kostenkalkulation nur im Vorproduktionsprozess, mit anderen Wörtern, der Preis kalkuliert vor dem Auftrag und es wird keine Nachkalkulation oder keine Kostenkontrolle nach der Auftragslieferung gemacht. Deswegen prognostiziert die Firma die Kosten vor der Produktion, aber sie hat keine Möglichkeit die Kosten zu kontrollieren und nötige Maßnahmen zu treffen.

Da die Firma die Kosten vor der Produktion prognostiziert und auf dieser Basis den Preis bestimmt, können die nicht vorher kalkulierbaren Kosten nicht in die Kalkulation eingenommen werden.

Ein erheblicher Kostenfaktor von der Firma Derici ist die Reisekosten. Weil die Firmenbeschäftigte die neuen Trends gleichzeitig verfolgen sollen, sind sie immer Unterwegs. Noch ein anderer wichtiger Kostenfaktor ist die Gemeinkosten und Überstunden, die Firma hat monatliche Überstunden in Höhe von circa 10.000 YTL. Als total von Gemeinkosten und Personalkosten hat die Firma monatlich circa 50.000 YTL Kosten. Ausgehend von den Informationen von Finanzabteilung von Derici ist die Verteilung der Gesamtkosten so:

- 70% Anteil der Gesamtkosten für Produktion
- 30% Anteil der Gesamtkosten für Vertrieb und Verwaltung

Nach der Meinung des Marketingdirektors von Derici ist das wichtigste Problem bei der Kostenkalkulation die nicht vorher schätzbare Verkaufszahl. Der Marketingdirektor meint, alle Kalkulationen über die Gemeinkosten werden am Anfang des Jahres beim Budgetierungsprozess gemacht und in diesem Prozess sollen die Verkaufszahlen für

nächstes Jahr geschätzt werden, da die Türkei nicht stabile Ökonomie hat, ist es sehr schwer die Soll- und Ist-Zahlen zu übereinstimmen und deswegen ist die Vorkalkulation von Gemeinkosten nicht richtig. Um die exakten Kalkulationen machen zu können, sollen die Vorkalkulationen auf Quartalsbasis kontrolliert und die Abweichungen bestimmt werden. Ausgehend von diesen Abweichungen können mit Hilfe von Hochrechnung das Budget revidiert werden. Als Folge von Abweichungsanalyse können die Plankalkulationen genauer gemacht werden.

Bei Derici werden die Gemeinkosten bei der Budgetvorbereitungszeit geschätzt und auf Modellbasis verteilt, das heißt, nach der Besonderheit der Modelle verändert sich die Gemeinkosten zwischen 12 und 25 USD (Siehe Gliederung der Gemeinkosten). Z.B. bei unserer Musterjacke sind die Gemeinkosten 18 USD.

Aber diese Kalkulationsweise ermöglicht keine genaue Kostenkalkulation und kann irreführend sein. Diese Vorgehensweise verteilt die Gemeinkosten auf Produktionsbasis. In der gleichen Zeitdauer kann man 10.000 Stück oder 1.000 Stück produzieren. Wenn man die Gemeinkosten auf Produktionszeit verteilt, dann werden auf die kleinere Stücke sehr geringe Gemeinkosten und auf die größere Stückzahlen zu viele Gemeinkosten verteilt. Das ist auch der Nachteil von traditioneller Kostenrechnung.

3.2. Modellierung eines effektiven Kostenrechnungssystems für die Firma “Derici”

Wie bei den vergangenen Kapiteln schon erklärt wurden, sind die Kosten sehr wichtiges Thema für die Unternehmen. Besonders für die Textil- und Bekleidungsunternehmen spielt der Begriff Kosten eine sehr große Rolle.

Der Marktanteil und die Wichtigkeit der Türkei auf dem Textilmarkt wurden mit Hilfe von statistischen Studien und zahlenmäßigen Angaben schon klar gemacht. In diesem Kapitel wird mit Hilfe von zwei Unterkapiteln ein neues Kostenrechnungsmodell als Kalkulationsmodell für Derici vorgeschlagen und wird mit Hilfe von diesem Modell die Kosten von „Derici“ wieder kalkuliert.

3.2.1. Prozesskostenrechnung als ein Vorschlagsmodell

Wie oben ausführlich klar gemacht wurden, ist heutzutage der Wettbewerb im Textilbereich sehr schwer. Deswegen haben heute nur die Firmen den Vorteil von in großen Mengen zu verkaufen, die die qualitativen Produkte mit breiten Wahlpaletten und mit günstigem Preis anbieten können.

In den letzten Jahren wurde China die oben genannten Anforderungen erfüllt. Deswegen wurde mit der Eintritt von China auf dem Weltmarkt, könnten die anderen Textilfirmen auf der Welt unter dem Gefahr von Konkurs. Das gilt natürlich auch für die türkischen Textilunternehmen.

Die türkischen Textilunternehmen kalkulieren die Preise sehr knapp, das heißt, mit sehr geringer Gewinnmarge. Wegen des hohen Konkurrenzdrucks versuchen die türkische Textil- und Bekleidungsunternehmen ihre Produkte günstig zu verkaufen.

Die Großhändler wollen nicht mehr die Ware mit hohen Preisen kaufen, sie wollen sondern mit geringeren Kosten, das heißt mit niedrigen Preisen kaufen.⁹¹ Deswegen in den letzten Jahren ist die Kostenkalkulation, mit anderen Wörtern, die Kosten richtig zu kalkulieren sehr wichtig geworden.

⁹¹ Vgl. Taube, H.; So lernt man Kostenrechnung und Kalkulation, S. 136ff

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Prozesskostenrechnung als ein Vorschlagsmodell für die genaue Kostenkalkulation bei den türkischen Textilunternehmen vorgeschlagen. Wie oben erklärt wurden, ist die traditionelle Kostenrechnung nicht genügend für die genaue Kostenkalkulation.⁹²

Für die Gemeinkostenverteilung ist die Prozesskostenrechnung eine bessere Vorgehensweise. Die Ziele von Prozesskostenrechnung sind die Verbesserung der Zurechnung der Kosten auf die Kostenobjekte, Verbesserung der Kostentransparenz,⁹³ das heißt; Sichtbarmachen der Kosten für betriebliche Leistungen, Kostenkontrolle in den verschiedenen indirekten Leistungsbereichen und Verbesserung der Produktkalkulation durch exakte Ermittlung der Stückkosten.

Auch wenn die Ausführungen über die Prozesskostenrechnung sich auf die operative Ebene konzentrieren, wird die Prozesskostenrechnung aber oft als strategisches Führungsinstrument bezeichnet.

Im Rahmen der operativen Prozesskostenrechnung sind die einzelnen Tätigkeiten und Aktivitäten im Unternehmen Untersuchungsgegenstand. Sie soll einerseits ein Optimierung der Prozesse und andererseits verbesserte Informationen über Produktkosten liefern. Im Vordergrund stehen also detaillierte technische Abläufe des operativen Bereiches.

Für die strategische Führung sind solche Informationen selten von Bedeutung, höchstens allenfalls bei Kernaktivitäten. Es geht vielmehr darum, die wichtigsten Hauptprozesse Unternehmen sowie deren Kostenursachen zu erkennen.

⁹² Ersoy, A., Tekdüzen Maliyet Sisteminin Çağdaş Gelişmeler ve Amaçlar Açısından Değerlendirilmesi – “JIT Üretim Sistemi, Kalite Maliyet Sistemi, Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi”, S. 52

⁹³ Vgl. Hard, R.; Kostenmanagement: Methoden und Instrumente, S. 223f

Ein strategisches Prozessmanagement hat sich aber nicht nur auf die Kostenseite zu konzentrieren, sondern es muss ebenso die Erlösseite einbeziehen. Insbesondere sind die Erlöstreiber zu analysieren.

Grundsätzlich basiert das strategische Prozessmanagement auf folgenden Zusammenhängen:

Durch eine Unternehmens- und Marktanalyse werden die Kernkompetenzen und Marktmöglichkeiten ermittelt. Aufgrund dieser müssen die Tätigkeitsbereiche bzw. die anzubietende Produkte / Dienstleistungen (strategische Geschäftsfelder) festgelegt werden.

Resultierend aus der für das prozessorientierte Denken typischen Ursachenkette können von den Produkten die zu ihrer Herstellung notwendigen Aktivitäten abgeleitet werden. Für diese Aktivitäten müssen dann die Kostengründe (repräsentiert durch die strategischen Kostenreiber) bestimmt werden können.

Wie schon erwähnt wurde, darf sich das strategische Prozessmanagement aber nicht nur auf die Kostenseite konzentrieren. Die Produkte sollen ja auch Erlöse generieren. Um die Erlösseite in die strategische Führung zu integrieren, müssen die entsprechenden Gründe (repräsentiert durch die Erlöstreiber) ermittelt werden. In diesem Sinn ergibt sich eine direkte Verbindung zwischen der strategischen Prozesskostenrechnung und der Zielkostenrechnung (Target Costing)

Prozesskostenrechnung beinhaltet:

- Planung von Aktivitäten, Teilprozesse, Hauptprozesse
- Planung der Maßgrößen

- Ermittlung der Prozesskostensätze
- Kalkulation der Prozesskosten

Und die Prozesskostenrechnung ermöglicht:⁹⁴

- Jahresplanungen (auch abweichende Geschäftsjahre)
- Mehrjahresplanung
- Forecasts⁹⁵
- Simulationen
- Plan-/Soll-/Ist-/Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Ampelfunktionen
- Auswertungen in tabellarischer und graphischer Form
- einen interaktiven Planungsprozess durch Integration der einzelnen Module

Nachdem die Begriffe strategische und operative Prozesskosten erklärt wurden, wird jetzt in die Vorgehensweise von Prozesskostenrechnung eingegangen.

⁹⁴ www.macsoft.de/sides/dabc.html, 26-02-05

⁹⁵ Şakrak, M., Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar, S. 31

Die Prozesskostenrechnung (PKR) ist ein Instrument, das anfangs dazu diente, die indirekten Leistungsbereiche (z. B. Beschaffung, Marketing, Vertrieb) kostenrechnerisch abzubilden und eine verursachungsgerechtere Verteilung der größtenteils durch diese Bereiche ausgelösten Gemeinkosten zu ermöglichen.

Sie basiert auf dem aus den USA stammenden Activity Based Costing (ABC), unterscheidet sich jedoch in dem Punkt, dass sie nicht die Aktivitäten (engl. activities) als Basis hat, sondern die sich aus Aktivitäten zusammensetzenden Prozesse.

Die Prozesskostenrechnung ist eine Vollkostenrechnung und unterscheidet nicht nach fixen und variablen Kosten. Die Ausgestaltung als Teilkostenrechnung wird diskutiert, ist zur Zeit jedoch für die Praxis weitgehend irrelevant.

Die PKR analysiert die den Gemeinkosten zugrundeliegenden indirekten Leistungsbereiche und betrachtet die Leistungserstellung aus einer anderen Perspektive:

Weg von der kostenstellenweisen Zuordnung der Kosten hin zu einer kostenstellenübergreifenden Betrachtungsweise. Die Prozesskostenrechnung kann die flexible Grenzplankostenrechnung nicht vollständig ersetzen und stellt kein eigenständiges Kostenrechnungssystem dar, sie ergänzt die traditionellen Systeme vielmehr um eine verbesserte Gemeinkostenverteilung.⁹⁶

Bei der Siemens AG wurde bereits im Jahre 1975 ein erster Ansatz einer prozessorientierten Kostenrechnung entwickelt, die jedoch auf dieses Unternehmen beschränkt blieb.

⁹⁶<http://de.wikipedia.org/wiki/Prozesskostenrechnung>, 15-06-06

10 Jahre später beschäftigten sich J. G. Miller und T. E. Vollman in einem Aufsatz für die Harvard Business Review mit dem Titel The hidden factory mit dem Problem der steigenden Gemeinkostenzuschläge.

In den USA waren zu dem Zeitpunkt Zuschlagssätze auf die Einzelkosten von 100 % nicht ungewöhnlich, was unter anderem in der weit verbreiteten einfachen Vollkostenrechnung begründet lag.

In Deutschland war die Grenzplankostenrechnung das kostenrechnerische System mit der weitesten Verbreitung und die Zuschlagssätze stiegen zwar auch hier, das Verhältnis von Einzel- zu Gemeinkosten war jedoch nicht so unausgewogen wie in den USA.

Drei Jahre nach Miller und Vollman begannen R. Cooper und R. S. Kaplan ebenfalls in der Harvard Business Review mit einem Aufsatz, die bis dahin üblichen Kostenrechnungssysteme zu hinterfragen.

Cooper und Kaplan waren maßgeblich an der Entwicklung des Activity Based Costing (vgl. auch Activity Based Management) beteiligt und gelten als diejenigen, denen diese neue Sicht auf die betriebliche Kostenrechnung zu verdanken ist.

In Deutschland griffen P. Horváth und R. Mayer diese Idee auf und entwickelten ein System, das auf die Besonderheiten der deutschen Situation zugeschnitten war.

Ziel der Prozesskostenrechnung ist eine verursachungsgerechtere Verrechnung der Gemeinkosten eines Unternehmens. Als weiterentwickeltes Controllinginstrument werden die Gemeinkosten nicht mehr einzelnen Kostenstellen, sondern direkt den ablaufenden Prozessen zugeordnet.⁹⁷

⁹⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Prozesskostenrechnung>, 15-06-06

Die Gemeinkosten werden nicht mehr über die innerbetriebliche Leistungsverrechnung auf die einzelnen Kostenstellen verteilt, wo sie dann über prozentuale Zuschlagssätze auf die Kostenträger verrechnet werden, sondern über die mengenmäßige Inanspruchnahme von Teilprozessen.

Ein völliger Wegfall der Zuschlagssätze ist kaum realisierbar, da ein Rest von nicht zuordenbaren Gemeinkosten auch bei Einsatz der Prozesskostenrechnung verbleibt. Die Einzelkosten sind nicht Gegenstand der Prozesskostenrechnung, da diese ohnehin direkt den Kostenträgern zugerechnet werden können. Zuerst soll die Tätigkeitsanalyse zur Identifikation von leistungsabhängigen Prozessen gemacht werden, d.h. alle Geschäftsvorgänge sollen die je nach den Tätigkeiten geteilt werden.⁹⁸

Dafür gibt es zwei Fragen:

- Was machen die Leute im Betrieb?
- Was sind die Teilprozesse zu dem gesamten Produkt?

Man unterscheidet folgende Arten von Teilprozessen⁹⁹:

- Leistungsmengeninduziert (lmi):

Diese sollten 80-90% der Leistung darstellen und sind variable Leistungsmengen

- Leistungsneutral (lmn):

⁹⁸ Arzova, S. B., Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi, S. 18

⁹⁹ www.controllingweb.ch, 09-02-05

Sollten 10-20% der Leistung darstellen; z.B. Zeit der Abteilungsleitung, persönliche Verteilzeit (Telefonieren, Ablage) und sachliche Verteilzeit (Offline-Zeiten)

Für jeden lmi - Prozess braucht man eine Bezugsgröße z.B. Zahl der Leistungen / Prüfungen / Auflösungen / Konten / Eingaben, usw. Für die lmn's werden keine Maßgrößen definiert.

Dann kommt die Phase der Festlegung der Planprozessmengen:

Wie oft wird jeder lmi - Prozess gebraucht, um das geplante Leistungsvolumen zu erreichen? Aus der Erfahrung ist die Zeit die beste Vergleichsmöglichkeit für Produkte.

Dann wird ermittelt:

\sum (lmi - Zeiten einer Abteilung für alle Produkte)

Nach dieser Phase kommt die Planung der Prozesskosten, das heißt:

Planung und Budgetierung der Kosten in einer Abteilung

\sum (Kosten einer Abteilung) = Plankosten

Man ermittelt die Prozesskostensätze so:

- Minutenkostensatz:

Plankosten / lmi (Zeiten – in Minuten - Gesamt) = Wirtschaftlichkeitskoeffizient (WK)

Minutenkostensatz gibt den Preis für eine produktive Minute und damit die Wirtschaftlichkeit an.

Prozesskostensatz für den einzelnen Imi - Prozess = Minutenkostensatz *
Teilprozesszeit

Stückkostensatz = \sum ~~Prozesskostensätze~~ **für das Produkt**

Die Prozesskostenrechnung konzentriert sich vorrangig auf die indirekten Leistungsbereiche eines Unternehmens und versucht diese Gemeinkostenbereiche transparenter zu gestalten.

Wie oben erklärt wurden, sollen die Gemeinkosten als Prozesskosten direkt auf die Kostenträger verrechnet werden. Durch die Verwendung von Prozessen, die abteilungsübergreifende, komplexe Gesamtleistungen der indirekten Bereiche darstellen und denen eindeutige Kostentreiber als Menge zugeordnet werden können, wird dies ermöglicht. Prozesskostenrechnung verwendet viele Verteilungsschlüssel, während bei der traditionellen Kostenrechnung nur ein Verteilungsschlüssel verwendet werden.¹⁰⁰

Die Verrechnung von Prozesskosten vollzieht sich dann über die Formel „Kostentreibermenge x Prozesskostenverrechnungssatz“, letzteren gilt es innerhalb einer Unternehmensanalyse zu ermitteln. Die Vorgehensweise zur Ermittlung dieser Prozesskostenrechnung -Sätze unterscheidet sich in Theorie und der praktischen Realisierung. Im Unternehmen wurde die notwendige Analyse durch den externen Berater durchgeführt, der gleichzeitig für die Schaffung eines praktikablen Prozesskostenrechnung -Ansatzes für die technische Kalkulation verantwortlich war.

Die Prozesskostenrechnung ist ein Bestandteil der Kosten- und Leistungsrechnung eines Unternehmens. Hierbei wird der Fokus auf die verursachungsgerechte Aufschlüsselung der Kosten gelegt.

¹⁰⁰ Karcioğlu, R., Stratejik Maliyet Yönetimi, S. 156

Zur Effizienzbeurteilung von Prozessen bedarf es aber entweder eines Vergleichs der unternehmensspezifischen Prozesse mit anderen Prozessen bei gleicher Leistung (z. B. Benchmarking) oder eines Instruments der Leistungsbeurteilung.

Ein ausdifferenziertes Instrument des Kennzahlenvergleichs das sowohl Kosten, als auch Leistungen eines Unternehmens erfasst (und somit auch der Effizienzbeurteilung dient) ist beispielsweise die Balanced Scorecard.

Die unreflektierte Anwendung der Ergebnisse der Prozesskostenrechnung ohne Begleitung durch ein angemessenes Leistungsbeurteilungssystem kann den Betriebserfolg gefährden, da die scheinbar unrentablen Prozesse überproportional häufig die Kundenbindungen festigen, Einkaufsvorteile sichern, Mitarbeiterzufriedenheit erzeugen oder andere Wechselwirkungen auslösen, die durch eine rein monetäre Analyse betrieblicher Teilprozesse nicht erfasst werden können. Nur eine nichtmonetäre Kennzahlen integrierende Ausgestaltung des Abgleichs zwischen Kosten und Leistungen kann langfristig erfolgversprechend sein.

3.2.2. Modellierung ein Prozesskostenrechnungsmodell für die Firma „Derici“

Die Notwendigkeit und die Richtigkeit der Prozesskostenrechnung werden anhand eines Zahlenbeispiels gezeigt:

Derici hat von einer Kunde einen Auftrag für drei Modelle. Der Auftrag lautet so:

- Jacke A: 10.000 Stück (1 Lot: 10.000 x 1)
- Jacke B: 20.000 Stück (4 Lots: 5.000 x 4)

- Jacke C: 4.000 Stück (10 Lots: 400 x 10)

Andere Angaben sind wie folgt:

Jacke A

I. Materialeinzelkosten: 70 USD

(Lederkosten: 30 Quadratfuß x 1,95 USD = 58,50 USD + Zutaten: 11,50 USD)

Direkte Fertigungszeit (Stunde/Produkt): 3

Maschinenzeit (Stunde/Produkt): 1

Maschineneinrichtungszeit (Stunde/Einrichtung): 10

II. Direkte Fertigungskosten (Löhne usw.): 60 USD

III. Gemeinkosten: 33 USD (ein schwieriges Modell mit viel Stickerei)

I + II + III = 163 USD

Jacke B

I. Materialeinzelkosten: 90 USD (Lederkosten: 38 Quadratfuß x 2,00 USD = 76,00 USD
+ Zutaten: 14,00 USD)

Direkte Fertigungszeit (Stunde/Produkt): 4

Maschinenzeit (Stunde/Produkt): 1,25

Maschineneinrichtungszeit (Stunde/Einrichtung): 10

II. Direkte Fertigungskosten: 70 USD

III. Gemeinkosten: 40 USD (hat mehr Stickerei als die Jacke A)

I + II + III = 200 USD

Jacke C

I. Materialeinzelkosten: 35 USD (Lederkosten: 28 Quadratfuß x 1,15 USD = 32,20 USD
+ Zutaten: 2,80 USD)

Direkte Fertigungszeit (Stunde/Produkt): 2

Maschinenzeit (Stunde/Produkt): 2

Maschineneinrichtungszeit (Stunde/Einrichtung): 10

II. Direkte Fertigungskosten: 30 USD

III. Gemeinkosten: 15 USD (Basicjacke)

I + II + III = 80 USD

Angaben über die Prozesse sind wie folgt:

Maschinenkosten (beinhaltet Abschreibung der Maschinen, Maschinenkosten – Kosten von Nähmaschinen, Bügelmaschinen, Schnittmaschinen -, Elektrizitätsverbrauch der Maschinen usw.) = 475.000 USD

Gründungskosten (Verwaltung, Versicherung und Security der Gebäude)= 113.000 USD

Produktionskosten (Beinhaltet die Beschaffungs-, Verarbeitungs- und Lieferkosten) = 500.000 USD

Kosten von Qualitätskontrolle = 54.000 USD (aus einem Lot je 20 Stück kontrolliert)

Anzahl der Kontrolle:

Jacke A: 1 Lot x 20 = 20

Jacke B: 4 Lots x 20 = 80

Jacke C: 10 Lots x 20 = 200

Reparaturkosten = 48.000 USD (Anzahl der Reparaturen verändern sich je nach der Schwierigkeit der Modelle.)

Durchschnittliche Reparaturenanzahlen sind wie folgt:

Jacke A: 10% der Produktion = 10.000 Stück x 10% = 1.000 Reparaturen

Jacke B: 15% der Produktion = 20.000 Stück x 15% = 3.000 Reparaturen

Jacke C: 5% der Produktion = 4.000 Stück x 5 = 200 Reparaturen

Traditionelle Kostenrechnung:

Fertigungsmenge x Fertigungszeit (Stunde / Produkt)

I. Jacke A: 10.000 x 3 = 30.000

II. Jacke B: 20.000 x 4 = 80.000

III: Jacke C: 4.000 x 2 = 8.000

Geplante Arbeitsstunden = I + II + III = 118.000

Budgetierte Gemeinkosten =

Jacke A: 33 USD x 10.000 Stück = 330.000

Jacke B: 40 USD x 20.000 Stück = 800.000

Jacke C: 15 USD x 4.000 Stück = 60.000

Total budgetierte Gemeinkosten = 1.190.000 USD

Geplante Arbeitsstunden = 118.000 Stunde

= 1.190.000 USD / 118.000 Stunde = 10,08 USD / Stunde Gemeinkosten pro geplante Arbeitsstunde

Die Gemeinkosten pro Jacke:

Jacke A: 3 x 10,08 = 30,24 USD

Jacke B: 4 x 10,08 = 40,32 USD

Jacke C: 2 x 10,08 = 20,16 USD

Wenn die Firma den Preis mit Gewinnmarge von 25% kalkuliert, sind die Preise der Jacken wie folgt:

Jacke A
Materialeinzelkosten = 70 USD
Direkte Fertigungskosten = 60 USD
Gemeinkosten = 30,24 USD
Verkaufspreis der Jacke = 160,24 USD x 1.25 = 200,30 USD

Jacke B
Materialeinzelkosten = 90 USD
Direkte Fertigungskosten = 70 USD
Gemeinkosten = 40,32 USD
Verkaufspreis der Jacke = 200,32 USD x 1.25 = 250,40 USD

Jacke C
Materialeinzelkosten = 35 USD
Direkte Fertigungskosten = 30 USD
Gemeinkosten = 20,16 USD
Verkaufspreis der Jacke = 85,16 USD x 1.25 = 106,45 USD

Wenn wir die Kosten dieser Jacken auf Prozesskostenrechnungsbasis kalkulieren wollen:

Zuerst sollen die Prozesse ermittelt und die budgetierte Gemeinkosten so verteilt werden:

Aktivitäten	Kostentreiber	Aktivitätskosten	Kostentreiber-menge Total	Kostentreiber-menge fürJacke A	Kostentreiber-menge fürJacke B	Kostentreiber-menge fürJacke C
Maschinen-einrichten	Maschinen-stunden	475.000 USD	43.000	10.000	25.000	8.000
Gründen	Fertigungs-stunden	113.000 USD	118.000	30.000	80.000	8.000
Produktion	Anzahl der Produkte	500.000 USD	34.000	10.000	20.000	4.000

Qualitäts- kontrolle	Anzahl	54.000	300	20	80	200
	Kontrollen	USD				
Reparaturen	Anzahl	48.000	4.200	1.000	3.000	200
	Reparaturen	USD				

Budgetierte Maschinenstunden:

Jacke A: 1 Maschinenstunde x 10.000 Stück = 10.000

Jacke B: 1,25 Maschinenstunden x 20.000 Stück = 25.000

Jacke C: 2 Maschinenstunden x 4.000 Stück = 8.000

Total: 43.000 Maschinenstunden

Budgetierte Maschinenkosten / budgetierte Maschinenstunden = 475.000 USD / 43.000
= 11,046 USD / Stunde

Jacke A: 11,046 USD x 1 Maschinenstunde = 11,046 USD

Jacke B: 11,046 USD x 1,25 Maschinenstunde = 13,808 USD

Jacke C: 11,046 USD x 2 Maschinenstunde = 22,093 USD

Budgetierte Gründungskosten / budgetierte direkte Fertigungsstunden = 113.000 USD /
118.000 = 0,957 USD / Stunde

Jacke A: $0,957 \times 3 = 2,872$ USD

Jacke B: $0,957 \times 4 = 3,830$ USD

Jacke C: $0,957 \times 2 = 1,915$ USD

Budgetierte Produktionskosten / Anzahl der Produkte = $500.000 \text{ USD} / 34.000 = 14,7$
USD / Stück

Jacke A: 14,7 USD

Jacke B: 14,7 USD

Jacke C: 14,7 USD

Budgetierte Kosten von Qualitätskontrolle / Anzahl der Qualitätskontrolle = 54.000
USD / 300 = 180 USD pro Qualitätskontrolle

Jacke A: $180 \times 20 = 3.600$ USD
 $3.600 \text{ USD} / 10.000 \text{ Stück} = 0,36$ USD

Jacke B: $180 \times 80 = 14.400$ USD
 $14.400 \text{ USD} / 20.000 \text{ Stück} = 0,72$ USD

Jacke C: $180 \times 200 = 36.000$ USD
 $36.000 \text{ USD} / 4.000 \text{ Stück} = 9$ USD

Budgetierte Kosten von Reparaturen / Anzahl der Reparaturen = $48.000 \text{ USD} / 4.200 =$
 $11,43$ USD pro Reparatur

Jacke A: $11.43 \times 1.000 = 11.430 \text{ USD}$
 $11.430 \text{ USD} / 10.000 \text{ Stück} = 1.14 \text{ USD}$

Jacke B: $11.43 \times 3.000 = 34.290 \text{ USD}$
 $34.290 \text{ USD} / 20.000 \text{ Stück} = 1.71 \text{ USD}$

Jacke C: $11.43 \times 200 = 2.286 \text{ USD}$
 $2.286 \text{ USD} / 4.000 \text{ Stück} = 0,57 \text{ USD}$

Neue Produktkosten in Folge von Prozesskostenrechnung:

Jacke A
Materialeinzelkosten: 70 USD
Direkte Fertigungskosten: 60 USD
Maschinenkosten: 11,046 USD
Gründungskosten: 2,872 USD
Produktionskosten: 14,7 USD
Kosten der Qualitätskontrolle: 0,36 USD
Reparaturkosten: 1,14 USD

Jacke B
Materialeinzelkosten: 90 USD
Direkte Fertigungskosten: 70 USD
Maschinenkosten: 13,808 USD
Gründungskosten: 3,830 USD
Produktionskosten: 14,7 USD

Kosten der Qualitätskontrolle: 0,72 USD
Reparaturkosten: 1,71 USD
Jacke C
Materialeinzelkosten: 35 USD
Direkte Fertigungskosten: 30 USD
Maschinenkosten: 22,093 USD
Gründungskosten: 1,915 USD
Produktionskosten: 14,7 USD
Kosten der Qualitätskontrolle: 9 USD
Reparaturkosten: 0,57 USD

Neue Kosten der Jacke nach der Prozesskostenrechnung:

Jacke A: 160,118 USD

Jacke B: 194,768 USD

Jacke C: 113,278 USD

Wenn man %25 von Gewinnanteil kalkuliert:

Jacke A: $160,118 \text{ USD} \times 1,25 = 200,148 \text{ USD}$

Jacke B: $194,768 \text{ USD} \times 1,25 = 243,460 \text{ USD}$

Jacke C: $113,278 \text{ USD} \times 1,25 = 141,598 \text{ USD}$

Vergleich von die Kosten- und Preiskalkulationen nach traditionelle Kostenrechnung und Prozesskostenrechnung:

	Jacke A	Jacke B	Jacke C
Traditionelle Kostenrechnung	200,30 USD	250,40 USD	106,45 USD
Prozesskostenrechnung	200,148 USD	243,460 USD	141,598 USD

Wie ersichtlich sind die Kosten von den Jacken A und B gesunken, während die Kosten von der Jacke C gestiegen ist. Es ist hier auch ersichtlich, dass die traditionelle Kostenrechnung bei den kleineren Mengen irreführend ist. Diese Vergleichstabelle zeigt auch, dass die Kalkulation auf traditionelle Kostenrechnungsbasis und die Prozesskostenrechnungsbasis an die andere Konsequenzen durchführen kann, der Grund dafür ist das Ziel der Prozesskostenrechnung, das die Gemeinkosten in verursachungsgerechter Weise den Produkten zu zuordnen.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Freidank, C., Fischbach, S.; a.a.O, S. 168

4. Schlussfolgerung

Das Ziel dieser Masterarbeit war die Bildung eines effektiven Kostenrechnungsmodells für die türkischen Textilunternehmen.

Infolge der Globalisierung wurden die Märkte ausgedehnt und ist der Wettbewerbsdruck für die international tätigen Firmen größer geworden und das bewegt viele Unternehmen zu Rationalisierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen in der Produktion.

Wegen dieses hohen Wettbewerbsdrucks hat der Kostenfaktor in den letzten Jahren an großen Wert gewonnen und ist einen Schlüsselfaktor für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs geworden. Heute überleben nur die Firmen, die mit geringeren Kosten die bestmögliche Qualität an die Kunden anbieten und an die Kundenwünsche sofort reagieren können.

Der Textilsektor spielt eine große Rolle für die türkische Ökonomie. Es gibt viele Firmen, die sich im Textilbereich beschäftigt sind; das heisst geraten die türkischen Textilunternehmen unter dem hohen Druck vom Wettbewerb.

Türkische Textilfirmen exportieren sowohl Textilrohstoffe als auch Textilprodukten an die weltweiten Textilfirmen. Aber die asiatischen Textilfirmen, besonders China, haben erheblichen Effekt über den weltweiten Textilhandel. Deswegen sollen die türkischen Textilfirmen ihre Kosten effektiv kalkulieren, um unter diesen Geschäftsbedingungen erfolgreich zu sein.

Heute kalkulieren manche türkischen Textilunternehmen die Kosten nach den traditionellen Kostenrechnungssystemen und am meisten machen sie keine

Nachkontrolle der Kostenrechnung. Dieses mangelhafte Kostenkalkulationssystem hat Einfluss über die Wettbewerbsfähigkeit der türkischen Textilunternehmen.

Die türkischen Textilunternehmen machen auftragsorientierte Produktion und im Bereich der Produktion werden heute anstatt Personen Maschinen verwendet. Im Sinne der Serienfertigung wird der grosse Anteil von Produktion mit Hilfe von Maschinen gemacht, das heisst der Automatisierungsgrad hat sich erhöht, die meisten Fertigungsprozesse werden durch Maschinen erledigt. Das verursacht Erhöhung des Anteils von Gemeinkosten der Textilprodukten, während sich der Anteil von direkten Kosten vermindert.

Der Anteil an dispositiven Tätigkeiten im Unternehmen, wie Überwachung, Steuerung, Vertrieb oder Qualitätssicherung hat in den letzten Jahren im Textilbereich stark zugenommen. Besonders die Kosten von Überwachung und Qualitätssicherung haben sich im Vergleich zum vorigen Jahren erhöht, denn die Anforderungen der Textilkunden sind viel mehr als die vorigen Jahren.

Die Grundidee der Prozesskostenrechnung ist es, auch die im Gemeinkostenbereich erbrachten Leistungen als Basis für die Zuordnung von Kosten zu Produkten zu verwenden. Sie stellt damit eine spezielle Methode zur Planung, Steuerung und Verrechnung der Kosten indirekter Leistungsbereiche dar. So sollen die türkischen Textilunternehmen zuerst die Prozessen und deren Verteilungsschlüssel genau bestimmen und nach diesen Informationen die Kosten kalkulieren.

Um dieses Resultat zu erreichen wurde die deutsche und türkische Literatur untersucht und Interview mit den einigen türkischen Textilunternehmen gemacht. Die Fallstudie wurde über die Firma Derici durchgeführt und deren zahlenmäßige Angaben verwendet.

Der Grund für den Vorschlag der Prozesskostenrechnung ist die Besonderheit der Prozesskostenrechnung. Die Firma Derici hat wegen der erhöhten

Automatisierungsgrad steigende Gemeinkosten, denn Sie machen – besonders für USA Kunden - Serienfertigung und beim Ist-Zustand kalkuliert die Firma die Gemeinkosten nur mit einem Verteilungsschlüssel, dieser Schlüssel ist am meisten das Produktionsvolumen, welches irreführend sein kann.

Da die Firma Derici im Lederbereich tätig ist und in diesem Bereich das Gefähr von asiatischen Herstellern – besonders Indien - sehr hoch ist, soll die Firma Derici die Kosten genau kalkulieren, um bessere und richtige Preise geben zu können.

In der Masterarbeit wurde der Ist-Zustand von Derici detailliert untersucht und die Fehlpunkte des Systems gezeigt. Infolge dessen wurde das Konzept von Prozesskostenrechnung vorgeschlagen.

Mit Hilfe von Resultat des Zahlbeispiels wurde der Soll-Zustand der Derici erklärt, während die Probleme des Sektors und deren Lösungsalternativen vorgeschlagen werden.

Um dieses Thesis zu beweisen, wurden die Kosten von Lederjacken-Auftrag von Derici einmal auf traditionelle Kostenrechnungsbasis und dann auf Prozesskostenrechnungsbasis kalkuliert. Endlich wurden die Differenzen zwei Kalkulationssystemen anhand einer Tabelle gezeigt.

INHALTSVERZEICHNIS

<i>INHALTSVERZEICHNIS</i>	<i>I</i>
<i>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</i>	<i>III</i>
<i>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</i>	<i>VI</i>
1. EINLEITUNG	1
2. NEUE ENTWICKLUNGEN IN DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	3
2.1. TRADITIONELLE KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNGSSYSTEME.....	3
2.1.1. Grundlegende Betrachtung der klassischen Kostenrechnungssysteme.....	4
2.1.2. Gestaltung der klassischen Kostenrechnungssysteme.....	11
2.2. NEUE KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNGSSYSTEME.....	18
2.2.1. Die Einflüsse der technischen und wirtschaftlichen Fortschritte auf die Kosten- und Leistungsrechnung.....	19
2.2.2. Entwicklung der neuen Kosten- und Leistungsrechnung.....	26
3. DIE TEXTILUNTERNEHMEN IN DER TÜRKEI UND DEREN KOSTENSTRUKTUR	35
3.1. CHARAKTERISIERUNG DER TEXTILUNTERNEHMEN.....	35
3.1.1. Textilunternehmen auf der Welt.....	36
3.1.2. Die türkischen Textilunternehmen und deren Stelle im weltweiten Textilsektor.....	48
3.2. KOSTENSTRUKTUR DER TÜRKISCHEN TEXTILUNTERNEHMEN.....	60
3.2.1. Wertschöpfungsprozess der Textil- und Bekleidungsunternehmen.....	60
3.2.2. Kostenfaktoren der türkischen Textilunternehmen.....	73

3.3. VERBESSERUNGSBEDARF DER KOSTENSTRUKTUR VON TÜRKISCHEN TEXTILUNTERNEHMEN.....	84
3.3.1. Kostenwirksame Probleme der türkischen Textilunternehmen.....	84
3.3.2. Zukünftige Erwartungen und der Soll-Zustand der türkischen Textilunternehmen.....	95
4. MODELLIERUNG EINES EFFEKTIVEN KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS AN EINEM FÜHRENDEN TÜRKISCHEN TEXTILUNTERNEHMEN.....	106
4.1. DIE FIRMA DERICI UND DEREN KOSTENSTRUKTUR.....	106
4.1.1. Die Firma „Derici“ und deren organisationellen Struktur.....	106
4.1.2. Die Kostenstruktur der Firma“Derici“	112
4.2. MODELLIERUNG EINES EFFEKTIVEN KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS FÜR DIE FIRMA “DERICI“.....	119
4.2.1. Prozesskostenrechnung als ein Vorschlagsmodell.....	120
4.2.2. Modellierung ein Prozesskostenrechnungsmodell für die Firma „Derici“	129
5. SCHLUSSFOLGERUNG	140
<i>LITERATURVERZEICHNIS.....</i>	<i>VIII</i>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABB. 1.: KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG UND KOSTENMANAGEMENT.....	5
ABB. 2.: DIE KOSTENRECHNUNG ALS MODELL.....	7
ABB. 3.: WICHTIGE AUFGABENFELDER DES KOSTENMANAGEMENTS.....	8
ABB. 4.: TEILGEBIETE DER KOSTENRECHNUNG.....	13
ABB. 5.: KOSTENRECHNUNGSSYSTEME.....	16
ABB. 6.: FUNKTIONEN DES TARGET COSTINGS.....	27
ABB. 7.: WELTPRODUKTION DER WICHTIGSTEN TEXTILROHSTOFFE.....	37
ABB. 8.: GESCHÄFTSLAGE DER UNTERNEHMEN.....	38
ABB. 9.: GESCHÄFTSERWARTUNGEN DER UNTERNEHMEN.....	39
ABB. 10.: EXPORTERWARTUNGEN DER UNTERNEHMEN.....	40
ABB. 11.: AUSFUHR DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	42
ABB. 12.: EINFUHR DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	44
ABB. 13.: EINFUHR DES DEUTSCHEN TEXTILSEKTORS.....	44
ABB. 14.: UMSATZ DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	45
ABB. 15.: UMSATZ DER TEXTILINDUSTRIE IN DEN EU-LÄNDERN.....	46
ABB. 16.: PRODUKTIONSENTWICKLUNG IM INTERNATIONALEN VERGLEICH.....	47
ABB. 17.: DIE GRÖßTE BEKLEIDUNGS-LIEFERANTEN AUF DER WELT.....	49
ABB. 18.: ANTEIL DES TEXTIL- UND KONFEKTIONSEXPORTS IN DEM GESAMTEN TÜRKISCHEN EXPORT.....	51
ABB. 19.: HAUPT EXPORTMÄRKTE VON TÜRKISCHEN BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	51
ABB. 20.: HAUPT EXPORTMÄRKTE VON TÜRKISCHEN TEXTILINDUSTRIE	52
ABB. 21.: INTERNATIONALER HANDEL MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNGSERZEUGNISSEN 2003.....	53

ABB. 22.: ANTEIL DES TEXTIL- UND KONFEKTIONSIMPORTS IN DEM GESAMTEN TÜRKISCHEN IMPORT.....	55
ABB. 23.: REGIONALE STRUKTUR DES AUßENHANDELS MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNG.....	56
ABB. 24.: AUßENHANDEL MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNGSERZEUGNISSEN NACH AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN (EINFUHR).....	58
ABB. 25.: AUßENHANDEL MIT TEXTILIEN UND BEKLEIDUNGSERZEUGNISSEN NACH AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN (AUSFUHR).....	59
ABB. 26.: ENDPRODUKTE DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	62
ABB. 27.: ABGRENZUNG VON TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	64
ABB. 28.: DER WERTSCHÖPFUNGSPROZESS DER TEXTILWIRTSCHAFT.....	68
ABB. 29.: DER WERTSCHÖPFUNGSPROZESS DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	71
ABB. 30.: KOSTENSTRUKTUR DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSUNTERNEHMEN	74
ABB. 31.: KOSTENSTRUKTUR 2003 NACH GEWÄHLTEN KOSTENARTEN.....	75
ABB. 32.: INTERNATIONALER ARBEITSKOSTENVERGLEICH TEXTILINDUSTRIE	78
ABB. 33.: ARBEITSSTUNDEN, LÖHNE UND GEHÄLTER IM TEXTILGEWERBE.....	80
ABB. 34.: GEGENÜBERSTELLUNG VON KOSTEN UND WECHSELKURSINDEXEN DER TÜRKISCHEN TEXTILINDUSTRIE.....	85

ABB. 35.: TÜRKISCHEN KOSTEN UND WECHSELKURSINDEXEN.....	86
ABB. 36.: MINDESTLOHNVERÄNDERUNGEN IN DER TÜRKEI.....	88
ABB. 37.: NETTO LOHN / ARBEITSKOSTEN RATIO VON LÄNDERN IN 1997.....	89
ABB. 38.: PROZENT VON GESETZLICHEN ARBEITSGEBERANTEIL IM GESAMTEN ARBEITSKOSTEN.....	90
ABB. 39.: INTERNATIONALE ENERGIEKOSTENVERGLEICH.....	97
ABB. 40.: KOSTENVERGLEICH EINER JACKE AUS VIER VERSCHIEDENEN LÄNDERN.....	100
ABB. 41.: VERGLEICH VON ELEKTRIZITÄTSKOSTEN.....	101
ABB. 42.: VERKAUFSAHLEN VON DERICI IN 2003 UND 2004	107
ABB. 43.: IMPORT- UND EXPORTZAHLEN VON DERICI.....	107
ABB. 44.: KOSTENFAKTOREN EINER LEDERJACKE.....	117

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.....	am anderen Ort
Abb.....	Abbildung
ABC.....	activity based costing
Bzw.....	beziehungsweise
Ca.....	circa
d.h.....	das heißt
DIHK.....	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EU.....	europäischen Union
GAP.....	Südwest Anatolien Projekt
GV.....	Gespinnstverarbeitung
ITKIB.....	Türkische Textil- und Bekleidungsexporteurs Verein
ITO.....	Istanbul Handelskammer
kWh.....	Kilowatt Stunde
Lmi.....	Leistungsmengeninduziert
Lmn.....	Leistungsneutral
Mio.....	Millionen
Mrd.....	Milliarden
PV.....	Passive Veredelungsverkehr
SAB.....	Spinnstoffaufbereitung
SV.....	Spinnstoffverarbeitung
TEFE.....	Preisindex von Großhändler
TISK.....	Konföderation von türkischer Arbeitsgebergewerkschaft
TKG.....	Textilkennzeichnungsgesetz
TÜFE.....	Preisindex von Konsumenten
TV.....	Textilveredlung

TVI-Verband.....Gesamtverband der deutschen
Textilveredlungsindustrie
u.U.....unter Umständen
Vgl.....Vergleich
WK.....Wirtschaftlichkeitskoeffizient
WTO.....world trade organization
z.B.....zum Beispiel

LITERATURVERZEICHNIS

Adler, U. Breitenacher, M.: Bedeutung, Probleme und Zukunft, 3. Auflage, Wiesbaden, 1993

Altuğ, O.: Maliyet Muhasebesi, Evrim Verlag, 11. Auflage, Istanbul, 1996

Altuğ, O., Ayboğa, H.: Tekdüzen Hesap Planı ve Maliyet Muhasebesi El Kitabı, Alfa Verlag, Istanbul, 1997

Arzova, S. B.: Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

Bäurle, R., Schulte, C.: Effektives Kostenmanagement, 3. Auflage, Wien, 2000

Bircher, B.: Erfolgsprofil: Ein Erfolgsprofil von morgen, 3. Auflage, Wien, 1990

Breitenacher, M.: Textilindustrie im Wandel. Gesamttextil: Schriften zur Textilpolitik, Heft 6, Eschborn, 1989

Coenenberg, A. G., Fischer, T., Schmitz, J.: Target Costing und Product Life, 2. Auflage, Wien, 1991

Deutsche Bundesbank: Industrie Report, Heft 2, 1997

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Industrie Report 2004-2005

Dieterle, R., Abplanalp, F.: Kostenrechnung, Verlag Paul Haupt Bern, 2. Auflage, Bern, 1990

Dođan, A.: Mamul Maliyetlemeye Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar: Bir Karşılaştırma, Zeitschrift von Erciyes Universität, Heft: 12, 1997

Ersoy, A.: Tekdüzen Maliyet Sisteminin Çağdaş Gelişmeler ve Amaçlar Açısından Değerlendirilmesi – “JİT Üretim Sistemi, Kalite Maliyet Sistemi, Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi”, 2. Auflage, Ankara, 1996

Ferrari, E., Klee, B.: Aufbau der Kostenrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnungen in Kommunen, R. Oldenbourg Verlag, 3. Auflage, München, 1997

Franz, P. K.: Proaktives Kostenmanagement als Daueraufgabe, Stuttgart, 1997

Freidank, C., Fischbach, S.: Kostenrechnung, R. Oldenbourg Verlag, 3. Auflage, München, 1991

Freidank, C.: Kostenrechnung, 6.Auflage, München, 1997

Glaser, H.: Prozesskostenrechnung - Darstellung und Kritik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 1, 01/92

Haberstock, L.: Kostenrechnung I, Einführung mit Fragen, Aufgaben und Lösungen, 8.Auflage, Hamburg, 2000

Hacırustemođlu, R., Şakrak, M.: Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tam Zamanında (JIT) Yaklaşımı ve Maliye Muhasebesi Lojistik Hedef Maliyetleme Kalite Maliyetleri, Türkmen Verlag, 2002, Istanbul

Hard, R.: Kostenmanagement: Methoden und Instrumente, R. Oldenbourg Verlag, 2. Auflage, München, 1998

Horváth, P.: Strategisches Kostenmanagement in der Produktentwicklung, Universität Stuttgart Lehrstuhl Controlling, 2002

Internationale Energy Agency,: Monthly Electricity Survey – February 2005

Jäger, B.: Desinvestitionsentscheidungen auf der Basis Vollständiger Finanzpläne, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2000

Karcioğlu, R.: Stratejik Maliyet Yönetimi, Aktif Verlag, İstanbul, 2000

Kraemer, W.: Effizientes Kostenmanagement, Frankfurt am Main, 1999

Krieger, R.: Betriebsindividuelle Gestaltung der Kostenrechnung, ein Beitrag zur Weiterentwicklung der situativen Kostenrechnungstheorie unter besonderer Berücksichtigung der Industriebetriebe, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1995

Lang, H.: Kosten- und Leistungsrechnung, 2. Auflage, München, 1991

Männel, W.: Kostenmanagement, 14. Auflage, Wiesbaden, 1998.

Nadig, L.: Kostenrechnung als Führungsinstrument – Grundlagen, Schulthess, Zürich, 2000

Reiß, M., Corsten, H.: Gestaltungsdomänen des Kostenmanagements, Wiesbaden, 1992

Rolf-Dieter, M.: Erfolgreich Rechnen und Analysieren im Textileinzelhandel, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 1994

Sağmanlı, M.: Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, Yaylım Verlag, 1. Auflage, Istanbul, 2000

Schmalenbach, E.: Wirtschaftslenkung, Pretiale Wirtschaftslenkung, des Betriebes, Bremen-Horn, 1948

Schumacher, P.: Struktur der europäischen Textilveredelungsindustrie, Frankfurt am Main, 1990

Statistisches Bundesamt: Einfuhr des deutschen Textilssektors, Fachserie 6, Reihe 5.2.1.; Wiesbaden

Statistisches Bundesamt: Weltproduktion der wichtigsten Textilrohstoffe, Fachserie 4, Reihe 4.1.1.; Wiesbaden

Stengg, W.: The textiles and clothing industry in the EU, 2001

Şakrak, M.: Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar, Yasa Verlag, İstanbul, 1997

Taube, H.: So lernt man Kostenrechnung und Kalkulation, Taylorix Fachverlag, 10. Auflage, 1990 Stuttgart

Taylor, T.: Current Developments in Cost Accounting and Dynamics of Economic Calculation: in the quarterly journal of Austrian economics, Vol. 3, No: 2, 2000

Textilwirtschaft (TW): Ausgabe 53, 2004, 30-12-2004, Mainzer Landstrasse 251, D – 60326 Frankfurt am Main

Türkisches Arbeitgeberskonföderation TISK: Besteuerung von Löhnen, 2001

Türkisches Arbeitsministerium: Fachstudie für Mindestlöhne, 02-2005

Türkisches Handelskammer: Textilstudie: Ausgabe 01-2005

Vollmuth, H. J.: Marktorientiertes Kostenmanagement, Berlin, 1997

Yoshikawa, T., Innes, F. Mitchell, J., Tanaka, M.: Contemporary Cost, 2000

Weber, J.: Einführung in das Rechnungswesen II - Kostenrechnung. 5. Auflage, München, 1998

Wrona, T.: Globalisierung und Strategien der vertikalen Integration, 1999

<http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2004.pdf>, S.30, 22-12-04

<http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2003/E1048.htm>, 22-12-04

<http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2003/E1047.htm>, 22-12-04

<http://www.gesamttextil.de/Konjunktur/Jahrbuch/Jahrbuch2005/K212.htm>, 02-02-06

<http://www.itkib.org.tr>, 22-12-04

http://www.turkishtime.org/haziran/64_tr.htm, 28-12-04

<http://www.ito.org.tr>, 02-01-05

<http://www.textination.de>, 21-01-05

<http://stabis.fh-joanneum.at>, 21-01-05

<http://www.controllingweb.ch>, 09-02-05

<http://www.dtm.org.tr>, 15-02-05

http://www.iwkoeln.de/suche/frs_search.htm, 17-02-05

<http://www.kiehl.de/vv/texte/L2-54053.pdf>, 14-06-06

<http://www.macsoft.de/sides/dabc.html>, 26-02-05

<http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunktur/K105.htm>, 26-02-05

<http://www.gesamttextil.de>, 26-02-05

<http://www.gesamttextil.de/deutsch/Konjunkturdaten.htm>, 27-02-05

<http://www.tisk.org.tr>, 16-03-05

<http://de.wikipedia.org/wiki/Prozesskostenrechnung>, 15-06-06

http://www.founders.de/pdfs/Branchenfolder_Textil.pdf, 25-03-05