Lektion 3. Kostenrechnung

List[Selbstkosten, Fixe/Variable Kosten,Deckungsbeitrag, Preispolitik,Kostenstellen,ProfitC]

Lernziele:

Auf welcher Basis erfolgt die Preisentscheidung?

 Was bedeutet es, wenn der Deckungsbeitrag positiv oder negativ ist?

 Wie kann ich die Kosten in den Griff bekommen? (Kostenstellen, Kostenbewusstsein)

 Warum bekommt mein Bereich Kosten zugeteilt, die ich gar nicht verursacht habe?

 Welchen Zweck verfolgt die Profit-Center-Rechnung? (Unternehmerisches Denken)

 Wie argumentiere ich meine Idee? Hat diese die Chance den Break-Even-Point zu

erreichen?

Zusammenfassungen:

## KALKULATION / SELBSTKOSTEN

In einem offenen, umkämpften Markt werden Unternehmen oft vor folgende Frage gestellt: Zahlt es sich zu diesem Marktpreis noch aus, das Produkt bzw. die Leistung anzubieten?

Diese Frage kann man mit „ja“ beantworten, wenn der erzielbare Preis ausreicht, um die **Selbstkosten** sowie einen gewünschten **Gewinnaufschlag** abdecken zu können. Dabei handelt es sich um die sog. **langfristige Preisuntergrenze.**

Unter den **Selbstkosten** eines Produktes (einer Leistung) versteht man sämtliche Kosten, die für die Erstellung eines Produktes oder einer Leistung anfallen.

Produkte bzw. Leistungen, die ein Unternehmen anbietet, werden **Kostenträger** genannt.

Die Berechnung der dafür anfallenden Kosten wird daher **Kostenträgerrechnung** bzw. **Produktkalkulation** genannt.

Die verschiedenen Kosten, die beispielsweise für Strom, Personal, Abschreibungen, Material, Werbung, Miete etc. anfallen, werden **Kostenarten** genannt.

Die **Kostenrechnung** bedient sich jener Aufzeichnungen, die bereits für die Erstellung der

**Gewinn- und Verlustrechnung** vorgenommen worden sind. Die Werte aus der **Finanzbuchhaltung (GuV-Rechnung, Bilanz)** können jedoch nicht ungeprüft übernommen werden. Sie müssen zuerst an die Erfordernisse der Kostenrechnung angepasst werden.

**Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung**

Basis der Kostenrechnung sind jene Daten, die bereits für die Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung vorgenommen worden sind.

Die Werte aus der Finanzbuchhaltung (GuV-Rechnung, Bilanz) können jedoch nicht ungeprüft übernommen werden. Sie müssen zuerst an die Erfordernisse der Kostenrechnung angepasst werden. Die Finanzbuchhaltung (GuV-Rechnung, Bilanz) wird nach gesetzlichen Vorschriften erstellt und verfolgt bilanzpolitische Ziele (z.B. Gewinn- und damit Steuerminderung):

Ziel der Kostenrechnung ist es jedoch nicht, Steuern zu sparen, sondern eine gute Basis für die Analyse und Planung im Unternehmen zu bekommen.

© 2020 EasyBusiness Training GmbH

## FIXE UND VARIABLE KOSTEN

Kosten sind nicht gleich Kosten. Die Unterscheidung in fixe und variable Kosten kann bei der Kalkulation eines zusätzlichen Auftrags entscheidend sein.

**Fixe Kosten** bleiben innerhalb der gegebenen Kapazitätsgrenzen (Auslastung) stets gleich hoch, egal ob das Unternehmen geschlossen ist oder an der Kapazitätsgrenze arbeitet. Die

Höhe der fixen Kosten ist somit unabhängig von der jeweiligen Auslastung (=

Beschäftigungsgrad) des Unternehmens. Beispiele für typische Fixkosten: Mieten,

Leasingraten, Personalkosten für das fix angestellte Personal, Versicherungsprämien etc.

Die positive Seite an den Fixkosten ist: Wird mehr produziert, fallen keine zusätzlichen Kosten an. Die Fixkosten verteilen sich auf mehr Stück und führen daher auch zu sinkenden Kosten pro erzeugtes Stück (= **Fixkosten-Degression**).

Die negative Seite an den Fixkosten (auch fortlaufende Kosten genannt) ist: Auch wenn gar nichts produziert wird – zB weil der Betrieb vorübergehend geschlossen wird -, sind die Fixkosten zu bezahlen.

**Variable Kosten** ändern sich sofort, wenn mehr, weniger oder gar nichts produziert wird. Die Höhe der variablen Kosten ist abhängig von der jeweiligen Auslastung (= Beschäftigungsgrad) des Unternehmens.

Beispiele für typische variable Kosten: Materialverbrauch, Handelswarenverbrauch (Wareneinsatz), Verbrauch an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, der tatsächliche Stromverbrauch etc.

Das Erfreuliche an den variablen Kosten: Wird nichts produziert, fallen auch keine Kosten an.

## DECKUNGSBEITRAG

Der Deckungsbeitrag ist ein zentraler Begriff der Betriebswirtschaft. Er dient als Basis für viele betriebswirtschaftliche Entscheidungen eines Unternehmens, zB auch für die Frage: Soll ein **zusätzlicher Auftrag** angenommen werden?

Sind freie Kapazitäten vorhanden, dann wird diese Frage dann mit einem ”Ja” beantwortet, wenn der Auftrag einen **positiven Deckungsbeitrag** erbringt. Dies ist der Fall, wenn der Auftrag mehr einbringt, als er an **zusätzlichen variablen Kosten** verursacht. Die fixen Kosten können bei der Kalkulation eines Zusatzauftrages außer Acht gelassen werden.

Der Deckungsbeitrag eines Auftrages errechnet sich folgendermaßen:

Verkaufserlös (Preis)

### - variable Kosten\_\_\_\_\_

**= Deckungsbeitrag**

Der Deckungsbeitrag wird somit als Überschuss der erzielten Einnahmen über die variablen Kosten eines Auftrages definiert. Der Name „Deckungsbeitrag” leitet sich davon ab, dass der erwirtschaftete Überschuss eines Auftrages dazu verwendet werden kann, einen Teil der Fixkosten zu decken.

Errechnet sich für einen Auftrag ein negativer Deckungsbeitrag, dann verschlechtert dieser das Betriebsergebnis des Unternehmens. Der Auftrag ist daher auch abzulehnen.

Allerdings darf eine Preis- und Auftragsentscheidung nie isoliert betrachtet werden.

Erwünschte und unerwünschte Nebenwirkungen müssen berücksichtigt werden (siehe dazu: Thema Preispolitik).

Die kurzfristige Preisuntergrenze beträgt die variablen Kosten.

## PREISPOLITIK

Letztendlich wird der **Markt** entscheiden, ob ein Preis akzeptiert wird oder nicht. Um den optimalen Preis zu finden, bedarf es daher einer intensiven Beobachtung des Marktes.

Der Markt, das sind in erster Linie die **Kunden**. Sie entscheiden, ob ihnen ein Angebot den verlangten Preis wert ist. Der von den Kunden akzeptierte Preis wird umso höher sein,

* je größer der Bedarf nach dem Produkt ist (berühmtes Beispiel: Wasser in der Wüste)
* je besser die Qualität und Kundenbetreuung sind
* je exklusiver und origineller das Produkt ist • etc.

In zweiter Linie besteht der Markt aus der **Konkurrenz**. Diese schränkt den Preisspielraum insbesondere nach oben deutlich ein. Gibt es keine Konkurrenz - man spricht dann von einer **Monopolstellung** - wird der Preisspielraum für ein Unternehmen wesentlich größer sein, als wenn es mit mehreren (**Oligopol**) oder gar mit vielen anderen Unternehmen (**vollkommene Konkurrenz**) im Wettbewerb steht.

Auch die Anzahl der potenziellen Kunden entscheidet über den Preisspielraum, über den ein Unternehmen verfügt. Hat ein Unternehmen nur einen einzigen Kunden (= **Nachfragemonopol**), wird dieser den Preisspielraum deutlich einschränken können.

Die **Preispolitik** gehört zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen zu treffen hat. Zumeist wird bereits bei Gründung eines Unternehmens die allgemeine Ausrichtung der Preispolitik festgelegt: ob man z.B. eher eine Hochpreis- oder eher eine Tiefpreisstrategie verfolgt. Letztendlich wird der **Markt** entscheiden, ob ein Preis akzeptiert wird oder nicht.

Prinzipiell gilt die **Preis-Absatz-Funktion**, die Folgendes besagt: Je höher der Preis ist, um so geringer ist die nachgefragte Menge und umgekehrt. Da die Kundenreaktion jedoch schwer zu berechnen ist, gehört es zu den schwierigsten, aber auch zu den entscheidendsten Fragen eines Unternehmers, den gewinnoptimalen Preis zu finden.

Auf kurze Sicht kann somit ein Preis Gewinn bringend sein, der das Unternehmen auf lange Sicht ruinieren würde. Dies allerdings nur dann, wenn unerwünschte Nebenwirkungen den positiven Effekt nicht zunichte machen.

**Beispiele für unerwünschte Nebenwirkungen von Sonderangeboten**

* Stammkunden, die bisher zu regulären Preisen gekauft haben, weichen auf die Billigangebote aus: sie kaufen statt in der Hauptsaison nur mehr im Schlussverkauf; sie warten auf Last Minute-Angebote, besuchen ein Café nur mehr zur Happy hour usw.
* Kunden gewöhnen sich sehr schnell an einen niedrigen Preis und sind oft nicht mehr bereit, eine Erhöhung des Preises auf das Normalniveau zu akzeptieren.
* Regulär bezahlende Kunden fühlen sich hintergangen, wenn sie erfahren, dass andere für die gleiche Leistung nur die Hälfte bezahlt haben.
* Die Glaubwürdigkeit und der Ruf eines Unternehmens bzw. seines Angebotes werden geschädigt: etwas, was so billig ist, kann doch nichts wert sein.

© 2020 EasyBusiness Training GmbH

EasyBusiness – Der leichte Weg zur Betriebswirtschaft

**Beispiele für erwünschte Nebenwirkungen von Sonderangeboten:**

* zusätzliche **Kunden** werden auf ein Unternehmen aufmerksam und in der Folge zu Stammkunden
* ein billiges Produkt lockt Kunden an; diese kaufen zusätzlich andere Produkte zu Normalpreisen (Lockvogelangebot)

Nicht nur die **Kunden** sind bei preispolitischen Entscheidungen zu beachten, sondern auch die Reaktion der **Konkurrenz**. Letztendlich ist somit der Markt genau unter die Lupe zu nehmen. Die Preispolitik ist eine zentrale Aufgabe des Marketings.

## KOSTENSTELLENRECHNUNG

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird maßgeblich davon beeinflusst, ob die

Kosten unter Kontrolle gehalten werden können. Die **Kostenstellenrechnung** ist ein Instrument, das dazu beiträgt, die Kostenverantwortung deutlich zu machen und das Kostenbewusstsein aller Mitarbeiter zu stärken.

Dazu werden sog. **Kostenstellen** gebildet. Das sind Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche, denen Kosten verursachungsgerecht zugeteilt werden können. Häufig in

Unternehmen anzutreffende Kostenstellen sind z.B.: Lager, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung, Ausbildung, IT, Fuhrpark; aber auch einzelne Filialen und sogar einzelne Mitarbeiter können bereits eine Kostenstelle bilden.

Der **Kostenstellenleiter** hat die Verantwortung für die von der Kostenstelle verursachten Kosten zu übernehmen.

Bei den einzelnen **Kostenarten** kann man unterscheiden:

* Kosten, die **eindeutig** einer einzelnen Kostenstelle zugeordnet werden können. Diese werden **Einzelkosten** oder **Direktkosten** genannt. Typische Beispiele dafür sind: der Materialverbrauch, der Wareneinsatz, die Kosten für das Personal der Kostenstelle etc.
* Kosten, die **nicht eindeutig** einer Kostenstelle zugeordnet werden können. Diese werden **Gemeinkosten**, **indirekte Kosten** oder **Overheadkosten** genannt. Typische Beispiele dafür sind: die Kosten der Geschäftsleitung, Kosten für Werbung, Verwaltung etc.

**Teilkostenrechnung / Vollkostenrechnung**

Während die sog. **Teilkostenrechnung** auf die Zuteilung der **Gemeinkosten** auf die einzelnen Kostenstellen verzichtet, versucht die **Vollkostenrechnung** sämtliche Kosten auf die einzelnen Kostenstellen verursachungsgerecht aufzuteilen. Dabei bedient sie sich bestimmter Verteilungsschlüssel (zB nach Umsatz, Absatz, Mitarbeiteranzahl etc.).

**Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**

Die Zuordnung der Kosten auf einzelne Kostenstellen erfolgt mit Hilfe eines

Berechnungsbogens, auf dem jene Kosten, welche die einzelnen Kostenstellen verursacht und zu verantworten haben, aufgelistet sind. Der **Betriebsabrechnungsbogen** dient zur Kontrolle, ob sich die Höhe der Kosten im Rahmen der Ziele („Soll“) befinden oder ob die jeweiligen Kostenstellen mehr Kosten verursacht haben („Ist“), als vereinbart wurde (= SollIst-Vergleich).

### Innerbetriebliche Leistungsverrechnung („Umlage“)

Die sog. innerbetriebliche Leistungsverrechnung soll u. a. dem Denken entgegenwirken, dass Leistungen aus dem eigenen Haus nichts kosten und daher beliebig beansprucht werden können.

**Beispiel:**

Die interne IT-Abteilung wird von der Werbeabteilung bei jedem noch so kleinen Problem sofort zu Hilfe gerufen. Um dies einzuschränken, verrechnet die IT-Abteilung der Werbeabteilung einen bestimmten Betrag für die erbrachte Leistung.

Die „Bezahlung" erfolgt jedoch nur auf dem Papier, indem die Kostenstelle „Werbung" im Rahmen der Betriebsabrechnung mit den von ihr verursachten IT-Kosten belastet wird. Sie

scheinen im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) auf und sind somit auch von der Werbebteilung zu verantworten (in der Praxis oft „Umlagekosten“ genannt).

## PROFIT CENTER

Profit Center sind ein betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument, mit dem **unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter** gefördert werden soll.

Den Leitern der Profit Center wird die **Verantwortung** nicht nur **für die Kosten** die sie verursachen, sondern **auch für die Einnahmen** übertragen. Sie werden nach folgendem Ergebnis beurteilt:

Einnahmen des Profit Centers

### - Kosten des Profit-Centers\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**= Deckungsbeitrag des Profit-Centers**

Maßstab für die Beurteilung der Profit Center-Leiter ist die **Erreichung des Deckungsbeitragsziels**, das mit ihnen vereinbart wurde.

Der Deckungsbeitrag ist um so höher

* je höher die Einnahmen und
* je geringer die dabei verursachten Kosten sind.

**Hohe Einnahmen** werden erzielt durch **Kundenorientierung:**

* ausgezeichnete Qualität
* guter Service • freundliche Bedienung
* u.v.m.

Ist der **Deckungsbeitrag positiv**, dann trägt das Profit Center dazu bei, die unternehmensweiten Overheadkosten (Gemeinkosten) abzudecken. Davon leitet sich auch der Name ”Deckungsbeitrag” ab.

Ist der **Deckungsbeitrag** des Profit Centers **negativ**, besteht dringender Handlungsbedarf, denn dann belastet dieses Profit Center das unternehmensweite Betriebsergebnis.