

Kosten- und Leistungsrechnung ▷ Teil II

Kostenauflösung

I. leistungsabhängige Kosten

- ↪ ändern sich bei Variationen der Einflußgröße (Leistung)
- ↪ beschäftigungsabhängige Kosten
- ▷ ▷ **variable Kosten**

II. leistungsunabhängige Kosten

- ↪ bleiben konstant bei Änderung der Einflußgröße
- ↪ beschäftigungsunabhängige Kosten
- ▷ ▷ **fixe Kosten**

Variable Kosten sind Kosten, die sich der veränderten Marktlage anpassen (auch: proportionale Kosten).

- Die Materialkosten nehmen mit steigender Produktionsmenge insgesamt proportional zu. Sie verringern sich im gleichen Verhältnis, wie die Produktion zurückgeht.
- Die auf ein Stück umgerechneten Materialkosten bleiben bei schwankender Beschäftigung konstant.

Fixe Kosten sind Kosten, die von der Beschäftigung und Marktlage nur sehr unwesentlich abhängen (auch: Kosten der Betriebsbereitschaft).

- Die fixen Kosten verändern sich mit steigender oder sinkender Produktion nicht. Sie treten in jeder Abrechnungsperiode unverändert auf.
- Die auf ein Stück umgerechneten fixen Kosten verringern sich mit steigender Produktion und erhöhen sich bei rückläufiger Produktion.

Kostenermittlung

Die Ermittlung der Kosten lässt sich in **drei Teilgebiete** unterteilen:

1. Kostenartenrechnung
2. Kostenstellenrechnung
3. Kostenträgerrechnung

1. Bei der **Kostenartenrechnung** werden alle Kosten gleicher Art (z.B. Personal-, Sach- und Kapitalkosten) zusammengefasst. Einzelne Ansätze können so bei Haushaltsberatungen gezielt korrigiert werden.
2. Die **Kostenstellenrechnung** zeigt auf, wie sich die Kosten auf die jeweiligen organisatorischen Einheiten der Verwaltung, also auf die Dezernate, Ämter oder Fachbereiche verteilen (Kostenverursacher).
3. Mit Hilfe der **Kostenträgerrechnung** lassen sich die auf ein einzelnes Produkt (z.B. Ausstellung eines Personalausweises) bezogenen Kosten ermitteln. In die Kostenträgerrechnung fließen auch die Gemeinkosten (Miete, Energie, Versicherung etc.) ein. Letztendlich ermöglicht die Kostenträgerrechnung die Ermittlung von Stückkosten einer Verwaltungsleistung, welche für eine kostendeckende Gebührenkalkulation unabdingbar ist.

Vollkostenrechnung

In der **Vollkostenrechnung** werden die Kosten nach folgenden Kriterien dargestellt.

Begriff	Fragestellung	Beispiele
1. Kostenarten	Welche Kosten sind angefallen?	<ul style="list-style-type: none"> – Material – Löhne – Stromkosten – Abschreibungen
2. Kostenstellen	Wo sind die Kosten angefallen?	<ul style="list-style-type: none"> – Materiallager – Fertigungsplanung – Labor
3. Kostenträger	Wofür sind die Kosten angefallen?	<ul style="list-style-type: none"> – Produkt – Kommission – Auftrag

Das Controlling überwacht die Leistungsprozesse durch Soll-Ist-Vergleiche.

Vollkostenrechnung

- **alle** Kosten u. Leistungen werden Kostenträgern oder Kostenstellen zugerechnet
- Einzelkosten werden direkt zugeordnet
- Gemeinkosten werden durchschnittlich oder prozentual umgelegt
- ermittelt das Betriebsergebnis für die Preiskalkulation

Einzelkosten

- lassen sich direkt u. verursachungsgerecht zurechnen (z. B. Materialkosten)

Gemeinkosten (Overheadkosten)

- fallen für mehrere Objekte an (z. B. Verwaltungskosten)
- können nicht direkt verrechnet werden
- müssen über Schlüssel verteilt werden

Gemeinkostenproblematik

Definition:

Gemeinkosten sind Kosten im Unternehmen, welche nicht genau einer Leistung zurechenbar sind, sondern sich auf mehrere Leistungen verteilen.

Problematik:

- diese Kosten sollten möglichst „gerecht aufgeteilt“ werden
- es muß/soll ein Verteilungsschlüssel gefunden werden, der die Realität am besten abbildet.

Deckungsbeitragsrechnung als Form der Teilkostenrechnung

▷ ▷ Basiert auf der Erkenntnis, dass der Unternehmenserfolg nicht vom Verkaufserfolg, sondern von der **Produktionsmenge** abhängig ist.

Grundsätzliche Überlegung

- ◆ bei jeder Produktion entstehen fixe und variable Kosten
- ◆ variable Kosten sind abhängig von der Produktionsmenge
- ◆ fixe Kosten bleiben konstant

Beispiel Druckmaschine und fixe Kosten,

siehe Buch Seite 61

Umgekehrt gilt: zieht man die variablen Kosten vom Verkaufspreis/Umsatz ab erhält man den Betrag, der zur Deckung der fixen Kosten übrig bleibt.

▶ ▷ ▶ Deckungsbeitragsrechnung

Mit dieser Berechnungsmethode können Sie ermitteln, wie hoch der Anteil (Deckungsbeitrag) der einzelnen Produkte an der Deckung der Gemeinkosten ist, die den Kostenträgern nicht direkt zugerechnet werden können.

Dies erreichen Sie durch die Aufspaltung der Gesamtkosten in einen fixen Teil (Kosten, die unabhängig von der Beschäftigung bzw. Leistungsmenge entstehen) und einen variablen Teil (Kosten, die in Abhängigkeit von der Beschäftigung bzw. Leistungsmenge entstehen).

Die grundsätzliche Berechnung sieht dann so aus:

$$\begin{array}{r} \text{Nettoverkaufserlös je Produkt} \\ \text{./. Variable Kosten} \\ \hline = \text{Deckungsbeitrag je Produkt} \end{array}$$

Die erweiterte Berechnung im Buch Seite 383 stellt es so dar:

Prämieneinnahme	
Unfallversicherung	
./. variable Kosten	(z.B. Vertriebs- und Verwaltungskosten)
= <i>Deckungsbeitrag des Vertrags</i>	
./. Gemeinkosten	(z.B. Raumkosten, Kantine, nicht direkt zurechenbare Kosten)
= Betriebsergebnis	

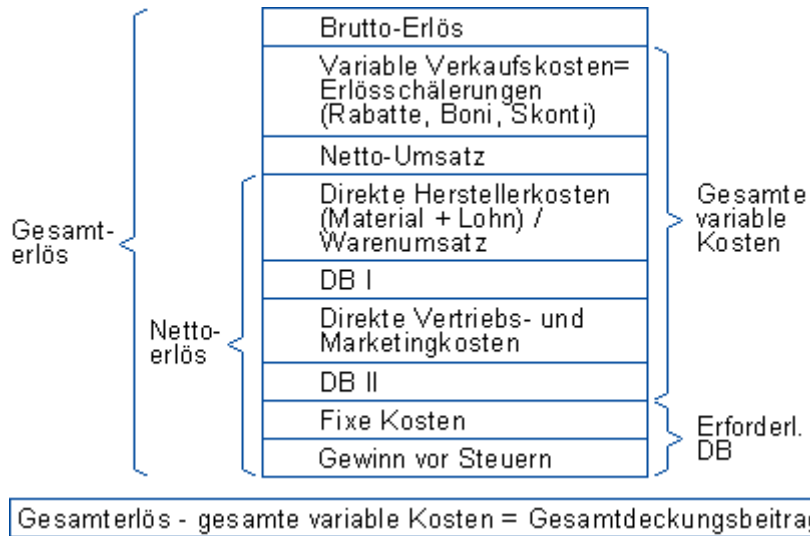
Weitere Unterscheidungen:

- einstufige DB (Beispiel oben)
- mehrstufige DB (zur Ermittlung einzelner Fixkostenblöcke)

Zweck: Diese weitere Unterteilung hilft,

- Fixkosten übersichtlicher zu gestalten
- Deckungsbeiträge transparenter zu berechnen

Beispiel 1 einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung:



Beispiel 2 zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung:

	Produkt A-1	Produkt A-2	Produkt B-1	Produkt B-2	Gesamt
Umsatzerlös	300.000	500.000	160.000	200.000	1.160.000
Variable Kosten	140.000	250.000	60.000	120.000	570.000
Deckungsbeitrag I	160.000	250.000	100.000	80.000	590.000
Produktfixe Kosten	60.000	130.000	120.000	30.000	340.000
Deckungsbeitrag II	100.000	120.000	- 20.000	50.000	250.000
Bereichsfixe Kosten		110.000		20.000	130.000
Deckungsbeitrag III	100.000	10.000	- 20.000	30.000	120.000
Unternehmensfixe Kosten					15.000
Betriebsergebnis					105.000

FAZIT der Deckungsbeitragsrechnung:

Im positiven Fall wird mit jeder weiteren verkauften Mengeneinheit ein zusätzlicher Beitrag zur Deckung der Fixkosten geleistet.

Ein Produkt kann zwar einen geringen Deckungsbeitrag pro Stück besitzen, bei hohen Stückzahlen aber kann durch dieses Produkt jedoch ein bedeutender Beitrag zur Deckung der Fixkosten erzielt werden.

Zuordnung der Kapitalanlageerträge

Für die Versicherungswirtschaft stellen die Gemeinkosten und Deckungsbeiträge immer ein Zuordnungsproblem der erwirtschafteten Kapitalerträge dar.

Problematik:

- Kapitalanlagen werden spartenübergreifend angelegt (zentral)
- diese Erträge müssen wieder den einzelnen Produkten zugeteilt werden
- durch die zentrale Kapitalanlage können bessere „Volumeneffekte“ erzielt werden im Gegensatz zur spartenbezogenen Einzelanlage

Übungsbeispiel Buch Seite 62:

Gesamtanlage 1.000.000 Euro zu 5 % Zins

Beträge kommen aus Kfz mit 70 %
 aus Hausrat mit 10 %
 aus Unfall mit 20 %

ergibt einen Verteilungsschlüssel im Verhältnis von

$$70 : 10 : 20 = 100 \%$$

Erzielbare Werte bei einer Einzelanlage:

Zinsen für Anteil aus Kfz max. 5 %
 für Anteil aus Hausrat nur 3,5 %
 für Anteil aus Unfall nur 3,8 %

Für eine gerechtere Verteilung müsste ein angepasster Verteilungsschlüssel gewählt werden z.B. im Verhältnis von

$$75 : 08 : 17 = 100 \%$$

Preisuntergrenzen

Starker Konkurrenzdruck und angepasste Beitragspolitik bei den Einzelprämien verstärken den Fokus und die Notwendigkeit für eine Berechnung von Preisuntergrenzen.

Exkurs: Grundlagen der Preisgrenzen

- **Preisgrenzen** sind kritische Entscheidungswerte, die eine spezifische Entscheidungssituation betreffen.
- **Preisuntergrenze**: Niedrigster Preis für ein (End-)Produkt, zu dem dieses gerade noch oder mit einer bestimmten Menge angeboten wird.
- **Preisobergrenze**: Höchster Preis für einen Inputfaktor, den das Unternehmen zur Leistungserstellung benötigt, zu dem dieser gerade noch bezogen und verwendet wird.

Allgemeine Methoden zur Berechnung der Preisuntergrenzen

- strategische Preisuntergrenze
- finanzwirtschaftliche Preisuntergrenze
- erfolgswirtschaftliche Preisuntergrenze

Beispiele im Versicherungsbereich

strategische Preisuntergrenze

- Einstiegsprodukt Privathaftpflichtversicherung für junge Leute mit günstigem Beitrag
- keine Kostendeckung
- dient vorrangig der Neukundengewinnung
- sind bewußte/bekannte Verlustbringer

finanzwirtschaftliche Preisuntergrenze

- Beitrag deckt alle anfallenden Kosten und Schadenaufwendungen für die Privathaftpflichtversicherung

erfolgswirtschaftliche Preisuntergrenze

- Vorgegebene Gewinnmarge muss mit Beitrag zusätzlich zu Kosten und Schadenaufwendungen erwirtschaftet werden

Beispiel aus der Produktion: Folie Preisermittlung auf Vollkostenbasis

Musterberechnung Buch Seite 63:

strategische	finanzwirtschaftliche Preisuntergrenzen	erfolgswirtschaftliche
Einstiegsbetrag: 5,00 € / Monat		
Kosten und Schäden (z.B. 110 % des Einstiegsbetrags): nicht berücksichtigt	5,50 € / Monat	5,50 € / Monat
Gewinnmarge (30% Zuschlag auf Kosten und Schäden): nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt	1,65 € / Monat
Preisuntergrenzen 5,00 € / Monat	5,50 € / Monat	7,15 € / Monat

Preispolitik – Zuordnung von Gemeinkosten bei Beitragsforderungen

- Anteilige Berechnung der Gemeinkosten auf die Beitragsuntergrenze
- Neue Produkte in hart umkämpften Märkten
- Beitrag kann durch geschäftspolitische Entscheidungen niedrig gehalten werden
- Chancen auf Cross-Selling-Geschäfte
- Erwirtschaftung der Gemeinkosten durch andere Produktgruppen

Exkurs: kurz- und langfristige Preisuntergrenzen im allgemeinen

◆ kurzfristige Preisuntergrenzen

- der Preis im Minimum der durchschnittlichen variablen Kosten (variable Stückkosten).
- der Betrieb produziert zum Betriebsminimum und macht einen kalkulierten Verlust in Höhe der Fixkosten
- Verkauf unter der kurzfristigen Preisuntergrenze erzeugt einen negativen Deckungsbeitrag, die Produktion sollte eingestellt werden.
- auf eine Deckung der fixen Kosten wird dabei verzichtet, der hiermit verbundene Verlust kann - kurzfristig - in Kauf genommen werden
- sollte nur vorübergehend genutzt werden, um von der Konkurrenz nicht vom Markt verdrängt zu werden bzw. einen anderen Konkurrenten vom Markt zu vertreiben.

◆ langfristige Preisuntergrenzen

- der Preis im Minimum der durchschnittlichen totalen Kosten (Stückkosten).
- Sollte ein Betrieb zum Betriebsoptimum produzieren und anschließend zum Preis der langfristigen Preisuntergrenze verkaufen, so befindet er sich in einer Null-Gewinn-Situation.
- Man erreicht gleichzeitig die komplette Deckung der Vollkosten. Zu einem Preis in Höhe der langfristigen Preisuntergrenze zu verkaufen ist für einen Betrieb vor allem dann sinnvoll, wenn er sich in einem Verdrängungswettbewerb befindet oder das Produkt ohne Gewinnabsicht produziert.

Situationen in denen Preisgrenzen benötigt werden sind u.a.

◆ Annehmen oder Ablehnen eines Zusatzauftrages

- Preisuntergrenze: Grenze für Konzessionen in der Preisverhandlung bei (kurzfristigen) Zusatzaufträgen
- Preisobergrenze: Bei gegebenem Preis des zu fertigenden Gutes, Entscheidungswert für Annahme oder Ablehnung

◆ Elimination eines Produktes aus dem Produktionsprogramm

Wenn der *Produktpreis* kleiner als die *Preisuntergrenze* oder der *Inputfaktorpreis* größer als die *Preisobergrenze* liegt, sollte das Produkt (kurzfristig) nicht mehr hergestellt werden.

◆ Veränderung der Zusammensetzung des Produktionsprogramms

Wenn der *Produktpreis* unter einer *bestimmten Preisgrenze* oder der *Inputfaktorpreis* über einer *bestimmten Preisgrenze* liegt, wird die Produktionsmenge des jeweiligen Produktes reduziert und die freien Kapazitäten ggf. zur Produktion anderer Güter verwendet (relative Preisgrenzen).