

GRÜNDERS ZEITEN

BMW - NACHRICHTEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 25

Thema: „Kostenrechnung“

Umsatz minus Kosten = Gewinn



Der Begriff der „Kosten“, die in Unternehmen anfallen, ist für Betriebswirte eine feste Größe. Dennoch ist es fast unvermeidlich, in einer vereinfachten und für Gründer und Jungunternehmer klärenden Darstellung des Themas ab und an in begriffliche „Grauzonen“ zu geraten. Wichtig ist dabei zu allererst, zu einer Einsicht zu verhelfen, die privat wie unternehmerisch gilt: Man kann (oder besser: sollte) nur mit dem kalkulieren, was man sicher hat; man sollte nur Geld ausgeben, das man besitzt oder mit dem man fest rechnen kann!

Gewinn berechnen

In jedem Unternehmen – ob jung oder alt – fallen Kosten an. Diese Kosten sollte jeder Unternehmer kennen und mit ihnen kalkulieren. Nicht wenige Jungunternehmer glauben aber, das Geld in der Kasse oder auf dem Bankkonto gehöre ihnen. Irrtum: Sie verwechseln den aktuellen Geldbestand mit dem Gewinn, der ihnen dann tatsächlich zusteht. Dieser Gewinn steht aber erst fest, wenn von den Umsätzen (Summe aller Einnahmen für verkaufte Güter und Leistungen) eines Unternehmens alle Kosten, die anfallen, abgezogen

werden. Dafür ist es unerlässlich zu wissen, welche Kosten im Unternehmen überhaupt entstehen. Wichtig dafür: eine systematische Kostenrechnung.

„Kostentreiber“ finden

Die Kostenrechnung soll nicht allein dazu dienen, den Gewinn bzw. den Verlust eines Zeitabschnitts, z.B. eines Jahres, zu berechnen. Sie hilft Ihnen auch herauszufinden, wo im Unternehmen (zu) hohe Kosten anfallen. Sie regt dazu an, über Möglichkeiten nachzudenken, Kosten zu senken, um so den Gewinn zu steigern bzw. Verluste zu vermeiden. Nur wer sein Unternehmen effektiv und rationell leitet, kann im wachsenden Wettbewerbsdruck auch bestehen.

Viele Existenzgründer und Jungunternehmer neigen dazu, Einnahmen zu hoch und Kosten zu niedrig einzuschätzen. Oft werden scheinbar nebensächliche Kosten in der Planung einfach vergessen. Auch mögliche Preissteigerungen im Einkauf werden vernachlässigt. Nimmt man gefährdete oder gescheiterte Unternehmen unter die Lupe, so zeigt sich meist, dass die Unternehmer viel zu spät versucht haben herauszufinden, wo Kosten reduziert werden

können. Eine Unternehmerregel sagt: Die Kosten müssen der Umsatzentwicklung angepasst werden. Sie dürfen nicht höher als die Umsätze sein. Ziel: Die langfristige Existenzsicherung für Ihr Unternehmen.

Liquiditätsprobleme vermeiden

Besonders wichtig ist es, den Überblick über die Auszahlungen vom Geschäftskonto und aus der Firmenkasse zu behalten. Die Auszahlungen dürfen nicht höher sein als die Einzahlungen.

Andernfalls wird das Unternehmen zahlungsunfähig, es sei denn, es stehen ausreichend Geldreserven zur Verfügung. Gerade junge Unternehmen können sehr schnell zahlungsunfähig werden, da sie oftmals mit höheren Einzahlungen rechnen und ihre Auszahlungen gleichzeitig unterschätzen. Kritisch wird die Situation vor allem dann, wenn erwartete Einzahlungen auf sich warten lassen oder ganz ausbleiben und die Zahlungsverpflichtungen weiterlaufen.

Darum braucht ein Unternehmen neben einer sorgfältigen Kostenrechnung eine Liquiditätsrechnung, besser: einen Liquiditätsplan (s. GründerZeiten Nr. 23 „Controlling“).

Inhalt

Umsatz minus Kosten = Gewinn	Seite 1
Welche Kosten haben wir eigentlich?	
Kostenartenrechnung	Seite 2
Sind die Kosten gedeckt?	
Stufenweise Kostenrechnung	Seite 2
Kosten sparen	Seite 2
Kosten schon vor der Gründung	Seite 3
Beispiele zum Kostenmanagement	Seite 3
Welcher Unternehmensbereich ist der Gewinnbringer?	
Kostenstellenrechnung	Seite 3
Service und Literatur (Auswahl)	Seite 4
Checkliste „Kosten im Griff?“	
Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen	Seite I
Checkliste „Kostenartenrechnung“	Seite II

Welche Kosten haben wir eigentlich? Kostenartenrechnung

Ein wichtiger Grund dafür, dass Existenzgründer und junge Unternehmer „über ihre Verhältnisse“ leben, ist: Sie wissen nicht, welche Kosten insgesamt in ihrem Unternehmen anfallen. Erste Klarheit schafft hier ein vollständiger Überblick über alle anfallenden „Kostenarten“. Die folgende Liste (s. S. I) von „Kostenarten“ gilt für fast jedes Unternehmen.

Mit Hilfe einer solchen Aufstellung der Kostenarten lässt sich z.B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen etc. Außerdem kann die Erfassung der Kostenarten dabei helfen, Unwirtschaftlichkeiten im Unternehmen aufzudecken.

1. Sie verfolgen, wie sich die Kosten im Verlauf der Zeit entwickeln. Steigen bestimmte Kosten schneller als der Umsatz, liegt der Verdacht nahe, dass es im Betrieb eine Schwachstelle gibt.

2. Sie beschaffen sich Informationen darüber, wie hoch die Kosten in vergleichbaren Unternehmen der Branche sind. Branchenzahlen erhalten Sie in

der Regel bei der zuständigen Kammer, der Hausbank oder bei Ihrem Fachverband. Sind die Kosten Ihres Unternehmens im Verhältnis zum Umsatz höher als in Ihrer Branche üblich, laufen Sie Gefahr, im Wettbewerb zurückzufallen. Es sei denn, Sie können Ihre höheren Kosten z.B. durch bessere Produkte rechtfertigen.

Sie machen einen Kostenplan. Sie überlegen, wie hoch Ihre Kosten gemessen an Ihrer geplanten Leistung sein sollen. Diese „Sollkosten“ vergleichen Sie mit den tatsächlich eintretenden Kosten. Sind die Ist-Kosten höher als die Soll-Kosten, müssen Sie die Gründe dafür erforschen und Einsparpotentiale ermitteln.

Achtung: Ein Unternehmen, das nur die Höhe des Umsatz beachtet (und sich ggf. von dessen Höhe blenden lässt), kann sehr schnell in eine Schiefelage geraten. Einen Auftrag um jeden Preis zu übernehmen, trotz hoher Kosten, die vielleicht sogar zu einem Verlust führen, lohnt sich nur in Einzelfällen (z.B. um mit einem Kunden ins Geschäft zu kommen).

Sind die Kosten gedeckt? Stufenweise Kostenrechnung

Ob zumindest alle Kosten (oder hoffentlich mehr) eines Projekts oder eines Auftrags wieder eingespielt

werden, lässt sich mit einer stufenweise Kostenrechnung ermitteln. Hierbei werden zunächst alle Kosten erfasst, die

Beispielprojekt:	Gesamt €
Nettoumsatz des Projektes	1.000
abz. alle zurechenbaren Kosten	- 600
<ul style="list-style-type: none"> ■ Material ■ Personal ■ Energie ■ Verpackung ■ Vertrieb ■ etc. 	
= Deckungsbeitrag	= 400
abz. sonstige Kosten	- 320
<ul style="list-style-type: none"> ■ allgemeine Verwaltungskosten ■ allgemeine Personalkosten ■ Geschäftsleitung ■ Rechnungswesen ■ etc. 	
= Gewinn	= 80

Kosten sparen

Ein Unternehmen, das Kosten einsparen will, muss vor allem

- 1.** die Abläufe im Hause effizient gestalten
- 2.** die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten optimal lösen.

Wie dies erreicht werden kann, dazu geben folgende Fragen erste Anregungen:

- Welche Prozesse – in der Firma sowie zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten – spielen sich derzeit ab?
- Wo liegen die Schwerpunkte der Zusammenarbeit?
- Wo liegen strategisch wichtige Felder der Zusammenarbeit mit Kunden (Wettbewerbsvorteile)?
- Was wollen die Kunden? Was erwarten Sie von Ihnen?
- Wie sind Ablaufprozesse bei Kunden strukturiert?
- Wie lassen sich die Abläufe bei Firma und Kunden besser koordinieren?
- Wie kann jeder einzelne Prozess durch den Einsatz moderner Informationstechnik verbessert werden?

Wichtig: Innovative Lösungen erfordern oft, alte Denkmuster über Bord zu werfen!

von dem Projekt oder Auftrag verursacht werden, die ihm also direkt zugerechnet werden können. Beispiele: Personalkosten, Materialkosten, spezielle Mietkosten, spezielle Abschreibungen usw. Diese Kosten werden addiert und von der Nettoumsatzsumme abgezogen. Ergebnis: der „Deckungsbeitrag“ (Es gibt auch andere Namen hierfür, auf die hier verzichtet werden soll).

Er zeigt, mit welchem Betrag das Projekt oder der Auftrag zur Deckung der übrigen Kosten beiträgt. Diese übrigen Kosten sind die Kosten, die im Unternehmen generell anfallen, z.B. für die Verwaltung oder den gemeinsam genutzten Fuhrpark. Sie können dem Projekt oder dem Auftrag nicht direkt zugerechnet werden.

Wichtig: Je höher der Deckungsbeitrag ausfällt, desto höher ist schließlich der Gewinn.

Kosten schon vor der Gründung

Mit Kosten müssen Sie bereits im Vorfeld einer Existenzgründung kalkulieren. Hier stehen – in verschiedenen Etappen – folgende Auszahlungen an:

Vorlauf

In der Frühphase einer Existenzgründung sind in der Regel Zahlungen für Marktuntersuchungen, Beratungen, Schulungen, Grundbucheinträge u. a. fällig. Sie können nach erfolgter Unternehmensgründung in der Geschäftsbuchhaltung und Kostenrechnung als Kosten gebucht werden.

Investitionen

Bei Gründungen fallen in der Regel Investitionen, z. B. für Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Geschäftsausstattung, in beträchtlicher Höhe an. Die einmaligen Ausgaben dafür gehen über den Zeitraum der Nutzung hinweg als Kosten (Abschreibungen) in die Geschäftsbuchhaltung und Kostenrechnung ein. Wird zur Finanzierung der Investitionen ein Kredit aufgenommen, so folgen daraus spätere Tilgungs- und Zinsleistungen.

Materialeinkauf

Oft muss längere Zeit vor Aufnahme der Produktion Material eingekauft und gelagert werden. Da die Lieferanten bei neu gegründeten Unternehmen vorsichtig sind, verlangen sie in den meisten Fällen prompte Bezahlung, manchmal sogar Barzahlung oder Vorkasse.

Anlaufzahlungen

Unternehmensgründer unterschätzen meist die Beträge, die während der Anlaufphase nötig sind, z.B. für Personal, Mieten, Leasing, Gebühren, Kredittilgung, Zinsen usw. Diese Auszahlungen fallen bereits an, bevor die erste Mark verdient worden ist. Gleichzeitig sind nicht selten auch die Umsatzerwartungen zu optimistisch.

Konsequenz: Finanzierungsmittel in Reserve halten

Aufwendungen für Gründungsvorlauf, Investitionen, Materialeinkäufe und Geschäftsanlauf lassen sich nicht vermeiden und bei ausbleibenden Umsätzen nur schwer nach unten korrigieren. Kauf-, Arbeits-, Miet-, Kredit-,

Welcher Unternehmensbereich ist der Gewinnbringer? Kostenstellenrechnung

Hat z.B. eine Bäckerei mehrere Verkaufsfilialen und will untersuchen, ob in jeder rentabel gearbeitet wird, so lässt sich im Betriebsabrechnungsbogen für jede Filiale eine einzelne Kostenstelle einrichten. Für die kann dann jeweils die Höhe des „Deckungsbeitrags“ ermittelt werden. Bei der Kostenstellenrechnung werden also für jede Kostenstelle (hier also: Filialen) die Kosten erfasst, die nur dort direkt entstehen (z.B. Wareneinsatz, Personal, Energie, Raumkosten). Anders ausge-

drückt: Bei der Kostenstellenrechnung werden die Kosten nach dem Verursacherprinzip zugeordnet (s. Beispiel). Mit solchen Kostenzuordnungen wird bei unterschiedlichen Unternehmensleistungsbereichen gearbeitet. Z.B. bei

örtlich getrennten Betriebsstätten
Handwerk und Handel
Verkauf, Reparatur und Service
Schulung und Beratung

Hier sollte man die Umsatz- und Kostenanteile eindeutig diesen Betriebsbereichen zuordnen.

(Beträge in 1.000 €) Man sieht in diesem Beispiel, dass die Filiale mit dem höchsten Umsatz den geringsten „Deckungsbeitrag“ erzielt.

	Filiale A	Filiale B	Filiale C
Nettoumsatz	310	770	420
abz. alle zurechenbaren Kosten	130	600	220
Deckungsbeitrag der Filialen	180	170	200
= Gesamt-Deckungsbeitrag		550	
abz. übrige Kosten		480	
= Unternehmensgewinn		70	

Beispiele zum Kostenmanagement

Beispiel 1: Material- und Warenkosten

Ihre Umsätze sind rückläufig. Waren- und Materialkosten steigen gleichzeitig. Argumente, wie „bei den Mitwettbewerbern ist das auch so“ helfen da nicht weiter. Vielmehr geht es z.B. darum, Einkaufskonditionen von mehreren Anbietern zu vergleichen und alle Angebote genauer nachzukalkulieren. Oft werden beispielsweise Nebensächlichkeiten in der Kalkulation vergessen (z. B. Verpackung, Schmierstoffe).

Beispiel 2: Personalkosten

Die Personalkosten in Ihrem Betrieb liegen um 10 % über dem Branchenwert in der vergleichbaren Größen- gruppe. Ein genauer Blick hinter die Kulissen zeigt, dass zu viele unproduktive Arbeiten in Ihrem Betrieb verrichtet werden. Allein durch veränderte Arbeitsorganisation kann die Arbeitseffektivität erhöht werden. Wenn die Auftragslage gut ist, kann in kurzer Zeit mit dem vorhandenen Personal ein höherer Umsatz erwirtschaftet werden.

Beispiel 3: Instandhaltung

Stellen Sie sich vor, Ihre Kosten für die Instandhaltung Ihres Betriebes steigen unverhältnismäßig schnell; vielleicht sind z. B. hohe Modernisierungsinvestitionen notwendig. Dann müssen Sie über Rationalisierungsmaßnahmen nachdenken, um die Kosten zu senken: für Produktion, Material und/oder Personal.

Beispiel 4: Sonstige Kosten

Sie haben sich Branchenvergleichszahlen besorgt und stellen fest, dass Ihre Mietkosten vergleichsweise hoch sind. Zwei Gründe dafür sind denkbar: 1. zu hohe Preise pro Quadratmeter. Hier sollten Sie langfristig über einen Standortwechsel nachdenken (Achtung: Mietvertrag). 2. Ihre Räumlichkeiten sind zu groß. Vielleicht können Sie untervermieten?

Beispiel 5: Zinsen

Jeder Kredit ist mit Zinsen verbunden, die den Gewinn und die Liquidität des Unternehmens schmälern. Hier helfen öffentliche Förderprogramme, die oft günstige Tilgungs- und Zinskonditionen anbieten (z.B. 2 Jahre tilgungsfrei, dann jährlich steigend).

Kosten senken

Kosten (für Herstellung und Leistungen) können u.a. gesenkt werden durch

- schnelleren Produktionsdurchlauf
- bessere Kapazitätsausnutzung
- Standardprodukte statt Sonderanfertigungen
- Fertigung in der Arbeitskette statt Einzelfertigung
- Gruppenfertigung
- geeignetes Werkzeug
- Einsatz billigerer Materialien (Kunststoff statt Metall)
- andere Herstellungstechnik (Gießen statt Drehen)
- Automatisierung
- weniger Abfall, Ausschuss, Nacharbeiten, Wartezeiten
- geringeren Energieverbrauch
- Verlagerung zu anderen Produktionsstätten oder Abteilungen
- kürzere Transportwege
- weniger Personal
- niedrigere Einkaufspreise

- Fremdbezug statt Eigenanfertigung (oder ggf. umgekehrt)
- geringere Lagerhaltung („Just-in-time“)
- Instandhaltung
- Recycling

Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung, Hrsg. Claudia Ossola-Haring, Verlag moderne Industrie AG & Co. KG, *1998 Landsberg am Lech

Literatur (Auswahl)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi); **CD-ROM Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmer**, Bestelladresse: BMWi, Postfach 300265 in 53182 Bonn, Tel.: 01888/615-4171, Bestellfax: 0228/42 23 462, Internet: www.bmwi.de

BMWi; **Starthilfe**. Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit. Bestelladresse: s. o.

Ossola-Haring, Claudia, (Hrsg.); Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung. Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998.

Macha, Roman; Deckungsbeitragsrechnung. Haufe Verlag, Freiburg i. Breisgau 2002

Preißler, P.; Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, Olzog Verlag, München 2000

Scholz, Hans-Gunther; Kosten-Management. Hansa Fachbuch 2002

Auf einen Blick

- Welche Kosten habe ich?
➔ Kostenartenrechnung
- Wo entstehen welche Kosten?
➔ Kostenstellenrechnung
- Was kostet ein Produkt bzw. eine Dienstleistung?
➔ Kostenträgerrechnung
- Wie hoch ist mein Kapitalbedarf?
➔ Kapitalbedarfsplan
- Wie hoch ist mein Gewinn/Verlust?
➔ Ergebnisplan

Redaktionservice

Schwerpunkt der nächsten Ausgabe: „Was tun die anderen? Brancheninformationen“.

Wenn Sie dazu Informationen oder Anregungen haben oder Fragen zu anderen Themen der GründerZeiten, wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224/90034-0, Fax: 02224/90034-1
geisen@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
D-11019 Berlin
buero-li@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion und Produktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Prof. Klaus W. ter Horst, Fachhochschule Rhein-Sieg, Fachbereich Wirtschaft

Satz:

Andrea Werner, Sankt Augustin

Repro:

Imaging-Service, Bonn

Druck:

Druckpunkt Offset GmbH, Bergheim

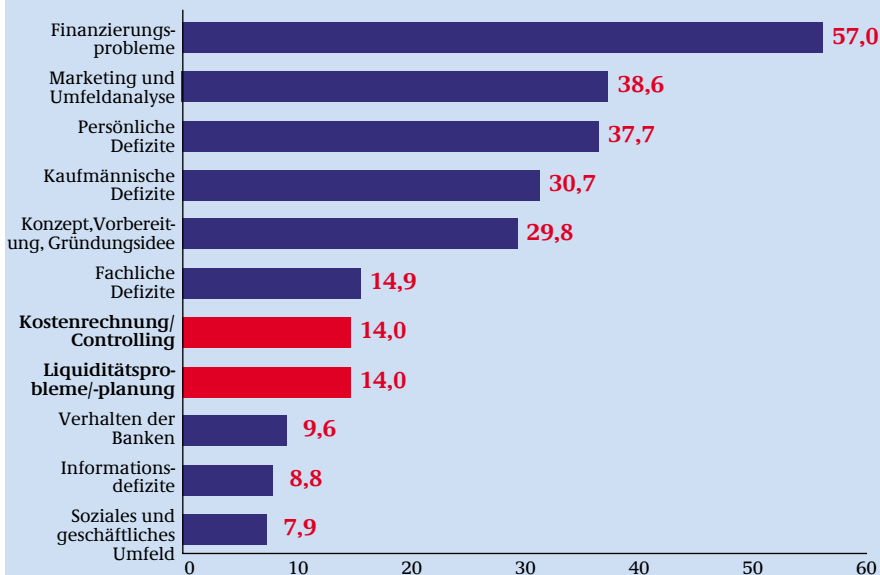
Auflage: 40.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Gründe für das Scheitern von Existenzgründungen

Misserfolgsk Faktoren in Prozent



Quelle: Befragung von Gründungsberatern in: Problembereiche und Handlungsfelder bei Existenzgründungen, EXFOR-Projektgruppe an der Fachhochschule Trier, 1998

Kosten im Griff? Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen

Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantworten, desto größer ist der Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen!

Frage	Ja	Nein
<input type="checkbox"/> Die Gemeinkosten sind gestiegen (schleichender Fixkostenanstieg)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sie haben mehr Produktvarianten als früher (Problem: Kostenübersicht)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die Zahl der Kleinkunden steigt (Problem: Kostenübersicht)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die Zahl der Kleinaufträge steigt (Problem: Kostenübersicht)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Keine konkrete Planung zu Eigenleistung und eingekauften Leistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Immer mehr Organisationseinheiten, die den Gesamtablauf hemmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die Geschäftsrissen häufen sich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die Reklamationen häufen sich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die Reklamationen sind mit immer höheren Werten verbunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die Preiskalkulation ist nicht (mehr) nachvollziehbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Massenprodukte sind zu teuer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sonderprodukte sind zu billig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Teure Anlagen werden nur kurze Zeit genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sie investieren Geld ohne Wirtschaftlichkeitsrechnung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Kosten haben wir eigentlich? Kostenartenrechnung

Mit Hilfe dieser Aufstellung der Kostenarten lässt sich z.B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen etc.

	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	€	% des Umsatzes	€	% des Umsatzes	€	% des Umsatzes
Umsatz		100		100		100
abz. Waren-/Materialeinsatz						
= Rohertrag I						
abz. Personal						
= Rohertrag II						
abz. Abschreibungen						
abz. Zinsen						
abz. Sonstige Kosten						
■ Raumkosten/Miete						
■ Energiekosten						
■ Reparatur/Instandhaltung						
■ Gebühren, Beiträge, Versicherung						
■ Gewerbesteuer, sonstige Steuern						
■ Fahrzeugkosten						
■ Kosten aus Leasingverträgen						
■ Werbe- und Reisekosten						
■ Vertriebskosten						
■ Porto, Telefon u.a. Verwaltungskosten						
■ Buchführung, Beratung						
= Gewinn v. Steuern						