

**Natalie Brückner**

Steuerberaterin

Kölnerstraße 257 | 51702 Bergneustadt

Telefon 02261/9447-0 | Telefax 02261/9447-47

E-Mail: mail@stb-brueckner.com

## Kostenrechnung

### Inhalt

- I. Ermittlung des gesamten betrieblichen Erfolgs
- II. Ermittlung der Preise für Produkte und Leistungen
- III. Betriebsergebnis planen, überwachen und Abweichungen beseitigen
- IV. Wirtschaftlichkeitskontrollen durchführen

Für die Einrichtung einer Kostenrechnung sprechen insbesondere die folgenden Gründe:

### I. Ermittlung des gesamten betrieblichen Erfolgs

Eine funktionierende Kostenrechnung trägt zunächst allgemein dazu bei, dass Sie und Ihre Führungskräfte einen genauen Überblick über die finanzielle Lage Ihres Unternehmens haben bzw. ihn erhalten.

Mit Hilfe der Kostenrechnung lässt sich nämlich der tatsächliche **betriebliche** Erfolg eines Unternehmens exakt ermitteln. Mit der gesetzlich vorgeschriebenen GuV oder der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ist das nicht bzw. nur stark eingeschränkt möglich. Oft wird die GuV nur einmal im Jahr, nach Abschluss des Geschäftsjahres, erstellt. Und wenn die Bücher erst einmal geschlossen sind, ist es nicht mehr möglich, noch aktiv zu werden und Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung umzusetzen. Zudem müssen bei der Erstellung sowohl der GuV als auch der

BWA gesetzliche Regeln beachtet werden. Diese orientieren sich an den Interessen des Staates, nicht an der betrieblichen Wirklichkeit und den Anforderungen eines Unternehmens. Soll die BWA ein periodisch korrektes Ergebnis zeigen, müssen oft zahlreiche zeitliche Abgrenzungen und Umbuchungen vorgenommen werden.

Die Kostenrechnung hingegen hat das Ziel, die **tatsächlichen Verhältnisse** im Unternehmen möglichst exakt abzubilden. Dabei werden nur die Positionen betrachtet, die mit dem eigentlichen betrieblichen Leistungserstellungsprozess zu tun haben: die Kosten und die Leistungen. Andere Aufwendungen und Erträge, die nichts mit dem Betriebszweck zu tun haben, z. B. Schadensfälle oder Zinseinkünfte, werden nicht berücksichtigt.

Hingegen **können** in der Kostenrechnung Positionen angesetzt werden, die in der Buchhaltung keine Verwendung finden oder für die andere Beträge angesetzt werden müssen: Die kalkulatorischen Kosten. Diesen Kosten steht kein oder ein anderer Geldwert als in der Buchhaltung ausge-

# MERKBLATT

wiesen gegenüber. Außerdem können die Kosten so verteilt werden, wie es der Struktur Ihres Unternehmens entspricht, etwa mit unterschiedlichen Werten auf Kostenstellen, Produkten oder Kunden.

**Beispiel kalkulatorische Abschreibungen** Ÿ Sie kaufen einen neuen Pkw für 30.000 € netto. Der Gesetzgeber schreibt vor, dass der Pkw über sechs Jahre abgeschrieben werden muss. Jährlich können demnach **5.000 €** Abschreibungen geltend gemacht werden. Angesetzt werden dürfen nur die tatsächlichen Anschaffungskosten. Sie gehen aber davon aus, dass der gleiche Pkw, wenn er in sechs Jahren ersetzt werden muss, mehr kosten wird als heute. Sie schätzen, dass der Wagen dann rund 33.000 € kosten wird. Daher setzen Sie in der Kostenrechnung Abschreibungen i. H. von **5.500 €** jährlich an. In der Kostenrechnung können Wirtschaftsgüter also auch zum voraussichtlichen Wiederbeschaffungswert angesetzt werden.

Außerdem können weitere kalkulatorische Kosten angesetzt werden, etwa Mieten, Unternehmerlohn in Personengesellschaften oder Zinsen. Mit Hilfe des Ansatzes kalkulatorischer Kosten ist es möglich, die betriebliche Wirklichkeit in Ihrem Unternehmen noch besser darzustellen und eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen zu erreichen.

**Beispiel kalkulatorischer Unternehmerlohn** Ÿ Kapitalgesellschaften zahlen für Geschäftsführer oder Inhaber Gehälter. Dies ist in Personengesellschaften nicht immer der Fall. Deren Inhaber entnehmen ihr „Gehalt“ häufig aus dem Gewinn. Damit Kapital- und Personengesellschaften zumindest der gleichen Branche miteinander verglichen werden können, sollten in der Personengesellschaft kalkulatorische Unternehmerlöhne angesetzt werden.

**Wichtig:** Kalkulatorische Kosten führen zwar nicht zu Auszahlungen, belasten also nicht die Liquidität, haben aber u. U. zur Folge, dass sich die Produkte verteuern, da auch diese Kostenpositionen in der Kalkulation berücksichtigt werden müssen. Ihre Kunden müssen also letztlich bereit sein, die höheren Kosten, z. B. bei der kalkulatorischen Abschreibung, über den Preis eines Produkts zu zahlen. Ist das nicht der Fall, müssen die kalkulatorischen Kosten u. U. gesenkt werden oder sogar vollständig entfallen.

## II. Ermittlung der Preise für Produkte und Leistungen

Neben der Ermittlung der Gesamtkosten und -leistungen eines Betriebs wird die Kostenrechnung auch benötigt, um in Ihrem Unternehmen realistische Preise für Produkte und Dienstleistungen zu ermitteln. Ohne eine Kostenrechnung mit exakten Angaben zu den angefallenen oder voraussichtlich anfallenden Kosten ist es nicht möglich, Preise zu

berechnen, mit denen die Kosten gedeckt und ein Gewinn erzielt wird.

## III. Betriebsergebnis planen, überwachen und Abweichungen beseitigen

Ein weiterer zentraler Nutzen der Kostenrechnung besteht darin, dass es möglich ist, das Betriebsergebnis nicht nur jährlich, sondern **monatlich** zu planen. Dazu werden i. d. R. monatlich die Umsatzzahlen (Mengen x Preise) aller Produkte sowie die voraussichtlich anfallenden Kosten geplant. So haben Sie ständig vor Augen, wie sich das Betriebsergebnis Ihres Unternehmens entwickelt und welche finanziellen Mittel Ihnen zur Verfügung stehen, wenn Ihre Annahmen eintreten.

Nach Ablauf eines Monats werden dann die Ist-Zahlen erfasst und den Plan-Werten gegenübergestellt. Durch die unterjährigen Gegenüberstellungen werden Abweichungen häufig so rechtzeitig erkannt, dass es möglich ist, kurzfristige Korrekturmaßnahmen einzuleiten, etwa intensiver mit Lieferanten über Konditionen verhandeln, um die Kosten zu senken, oder verstärkt werben, um höhere Verkaufszahlen zu erzielen. In der Folge lassen sich die ursprünglichen Planungen dann vielfach doch noch erreichen.

**Beispiel** Ÿ Sie planen im Januar einen Umsatz i. H. von 150 T€. Anfang Februar liegen die Ist-Zahlen für den Januar vor: Demnach belief sich der Umsatz lediglich auf 137 T€. Die Abweichung beträgt immerhin fast 9 %, und Sie wollen wissen, warum der geplante Umsatz nicht realisiert werden konnte. Die Analyse ergibt, dass ein Kunde einen Auftrag i. H. von 5T€ storniert und der Außendienst den Kunden höhere Rabatte als geplant gewährt hat. Somit konnten die Umsatzzahlen nicht erreicht werden. Um künftig die Plan-Zahlen erfüllen zu können, wollen Sie die Werbung intensivieren. Gleichzeitig sollen die Außendienstmitarbeiter verpflichtet werden, keine höheren als die erlaubten Rabatte zu gewähren.

Ohne Planung und ohne Kostenrechnung würde erst am Ende des Jahres bzw. Anfang des Folgejahres klar erkennbar sein, dass es Probleme gegeben hat. Ein Gegensteuern mit dem Ziel, ein bestimmtes Ergebnis doch noch zu erreichen, wäre nicht möglich gewesen.

### Tipp

Bei der Einrichtung einer Kostenrechnung in Ihrem Unternehmen und allen damit verbundenen Arbeiten hilft Ihnen Ihr Berater.

## IV. Wirtschaftlichkeitskontrollen durchführen

Eine andere Aufgabe, die die Kostenrechnung erfüllen muss, sind Wirtschaftlichkeitskontrollen unterschiedlicher Art:

1. Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte einzelner **Kostenarten** oder Kostenblöcke, möglichst in monatlichen Abständen. Dabei können z. B. Plan- und Ist-Werte sowie aktuelle Werte auch mit den Vorjahreszahlen verglichen werden.

**Beispiel** ħ Sie fertigen in Ihrem Unternehmen Stahlrohre. Im laufenden Monat sollen 20.000 Rohre hergestellt und verkauft werden. Ihr Betrieb plant mit Materialkosten i. H. von 9.000 €. Die Gegenüberstellung der Materialkosten zu Beginn des Folgemonats zeigt, dass Material im Wert von 10.500 € benötigt wurde – eine Abweichung von 1.500 €. Die Analyse ergibt, dass zum einen die Einkaufspreise höher lagen als geplant. Zum anderen hat es Qualitätsprobleme gegeben, so dass mehr Material benötigt wurde als vorgesehen. Künftig wollen Sie intensiver mit Lieferanten um bessere Preise und Konditionen verhandeln. Gleichzeitig wird eine Arbeitsgruppe beauftragt, um die Qualitätsprobleme zu beheben.

2. Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte einzelner **Kostenstellen**, ebenfalls in monatlichen Abständen. Dabei können ebenfalls beispielsweise Plan- und Ist-Werte sowie aktuelle Werte auch mit den Vorjahreszahlen verglichen werden.

**Beispiel** ħ Für die Kostenstelle Vertrieb hat Ihr Unternehmen für den Monat Juni mit Kosten i. H. von 234.000 € geplant. Anfang des Folgemonats stellt sich heraus, dass Kosten i. H. von 247.000 € angefallen sind. Die Analyse ergibt, dass die höheren Kosten vor allem durch ursprünglich nicht geplante Beschäftigung eines Handelsvertreters entstanden sind, der aber zusätzliche Umsätze in Höhe von 35.000 € erwirtschaftet hat. Künftig werden Sie sowohl die Kosten für den Handelsvertreter als auch die Zusatzumsätze in der Planung berücksichtigen.

### Praxistipp

In der täglichen Arbeit können unterschiedliche Arten der Wirtschaftlichkeitskontrolle gut miteinander kombiniert werden. Es kann z. B. zunächst geprüft werden, ob Abweichungen bei einzelnen (größeren) Kostenarten vorliegen. Anschließend kann in einem weiteren Schritt untersucht werden, in welchen Bereichen die Abweichungen entstanden sind oder wo sie besonders hoch ausgefallen sind. So lässt sich noch besser erkennen, wo es Handlungsbedarf gibt, und Steuerungsmaßnahmen können gezielter eingesetzt werden.

3. Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte von **Umsätzen** insgesamt sowie zusätzlich je Produkt, Auftrag oder Kunde.

4. Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte einzelner **Unternehmensbereiche, Zweigstellen oder Filialen** bei Betrieben mit mehreren Standorten.

5. Durchführung von **Betriebsvergleichen**. Hierbei werden die Zahlen des eigenen Unternehmens i. d. R. mit denen der Branche verglichen, um feststellen zu können, ob man mit dem eigenen Betrieb wettbewerbsfähig ist oder ob gravierende Unterschiede z. B. in der Kostenstruktur vorliegen. Vergleichszahlen für die Branche können z. B. über den Berufsverband, die Kammer, die Hausbank oder die DATEV bezogen werden (fragen Sie hierzu Ihren Berater!). Direkte Unternehmensvergleiche sind aber nur selten möglich, da sich die Betriebe verständlicherweise schwer tun, Detailinformationen zur Kostenstruktur oder zur Kalkulation zu veröffentlichen.

Darüber hinaus sollten Wirtschaftlichkeitskontrollen auch dazu genutzt werden, um **Ideen und Anregungen für Verbesserungen** zu bekommen. Abweichungen deuten häufig auch darauf hin, dass Umsätze zu hoch (geschätzt), Kosten hingegen tendenziell zu niedrig geplant worden sind. Häufig werden auch Positionen vergessen.

---

Alle Informationen und Angaben in diesem Mandanten-Merkblatt haben wir nach bestem Wissen zusammengestellt. Sie erfolgen jedoch ohne Gewähr. Diese Information kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen.