

### B 3. Preiskalkulation\_Übungsbeispiel

Die Kostenrechnung im Unternehmen *Feine Weine, Conrad und Valentin GmbH* ist etabliert. Die Teilkostenrechnung erfasst immer genauer die variablen Selbstkosten und Herr Zahel sieht die Möglichkeit, die Preise saisonal und kundenspezifisch zu variieren. Er möchte damit Umsatz und Gewinne steigern. Es gibt z.B. fortan im Juli und August den „Leichten Sommerg’spritzten“, der statt EUR 2,10 nur mehr EUR 1,60 kostet, und eine Speisekarte für geschlossene Gesellschaften, die empfindlich höhere Preise als die Karte für die Laufkundschaft aufweist. Alles auf Basis der errechneten Deckungsbeiträge pro Kostenträger. Durch die angestrebte Fixkostendegression soll das Betriebsergebnis verbessert werden.

**→ Was ist unter den Fachbegriffen *Deckungsbeiträge pro Kostenträger* und *Fixkostendegression* zu verstehen? Erläutern Sie Ihre Antworten anhand selbst gewählter Zahlenbeispiele!**

Diese Änderungen zeigen schnell Konsequenzen: Im darauffolgenden Sommer 20.. ist der Heurige immer bestens besucht, die normalen Gäste konsumieren nachweisbar mehr Getränke, es kommt aber immer öfter zu einigen unangenehmen Zwischenfällen mit großen Gruppen von sehr „lustigen Jugendlichen“, wie sie Frau Valentin in einem Gespräch mit Herrn Zahel bezeichnet. Das Stammpublikum ist verärgert, der Speisekonsum geht zurück und geschlossene Veranstaltungen werden auch kaum mehr nachgefragt.

**→ Welche Ursachen haben diese Entwicklungen aus markttheoretischer Sicht? Erläutern Sie Ihre Antwort ausführlich!**

Obwohl das Ziel des Controllers, mehr Umsatz und auch mehr Gewinn zu erwirtschaften, kurzfristig erreicht wurde, bangen Frau Conrad und Frau Valentin um den Ruf ihres Unternehmens. Da scheint sich auch bereits eine Lösung anzubieten. Die Eigentümer der zwei größten benachbarten Heurigen finden sich zum zweiten Mal bei Frau Conrad ein und machen ihr den Vorschlag, die lustigen Jugendlichen in den eigenen Lokalen zu verpflegen und ihr im Gegenzug seriöseres Publikum zu schicken. Frau Conrad und Frau Valentin müssten lediglich ihre Preise für Weißwein „wieder auf ein vernünftiges Niveau bringen“ und für ihren Schweinsbraten „einen annehmbaren Preis“ verlangen. Sie hätten auch bereits einen entsprechenden Kooperationsvertrag ausgearbeitet und haben die neuen Preise bereits auf einer Liste dabei.

→ **Welcher Marktform und welchem Preisbildungsmechanismus entspricht die geschilderte Situation?**

→ **Welche Preisstrategien würden Sie *Feine Weine, Conrad und Valentin GmbH* vorschlagen, um in diesem Markt langfristig bestehen zu können?**

Der Prokurist, Herr Arukorp, nimmt sich gemeinsam mit seinem Controller, Herrn Zahel, der Sache an. Zuerst vertrösten sie die honorigen Herren – wie bei ihrem letzten Besuch – auf ein weiteres Gespräch in unbestimmter Zukunft. Dann führen sie die Preise wieder auf ihr ursprüngliches Niveau zurück und beginnen die ursprünglich geplanten Umsatz- und Gewinnsteigerungen aus Sicht der *Economies of Scale* zu analysieren.

→ **Was versteht man unter *Economies of Scale* im Allgemeinen?**

→ **Welche konkreten Möglichkeiten hat die *Feine Weine, Conrad und Valentin GmbH* unter Berücksichtigung der sog. Skalenerträge ihr Betriebsergebnis zu verbessern?**

Der Prokurist und der Controller kommen nach diversen Überlegungen zum Schluss, dass das Kerngeschäft des Heurigen aus kostenrechnerischer Sicht kaum Verbesserungen zu-

lässt, das Geschäftsfeld „Weincatering DAC“ (vgl. Modul Wirtschaftsrecht) aufgrund hoher Deckungsbeiträge aber ausgebaut werden könnte. Für das Weincatering liegen folgende Zahlen vor:

Transportkosten/km	EUR 0,50
Personalkosten/Person und Stunde	EUR 12,-
allgemeine Materialkosten/verpflegtem Gast	EUR 3,10,-
Reinigungskosten/verpflegtem Gast	EUR 1,-
Wein/verpflegtem Gast	EUR 4,-
antialkoholische Getränke/verpflegtem Gast	EUR 1,80
Speisen/verpflegtem Gast	EUR 9,-
Kaffee/verpflegtem Gast	EUR 0,70
Abschreibung des Inventars /verpflegtem Gast	EUR 0,40

Der aktuelle Angebotspreis liegt bei EUR 45,- pro Person. Die Länge der Veranstaltung beträgt vier Stunden (von 19 bis 23 Uhr). Das Weincatering kann für ganz Wien gebucht werden, ab der Stadtgrenze gibt es Zeit- und Kilometerzuschläge. An einem Abend arbeiten zwei Personen jeweils fünf Stunden.

**→ Berechnen Sie den Deckungsbeitrag sowie das Betriebsergebnis eines Auftrags bei 30 Gästen und 40 km Transportweg!**

**→ Bis zu welcher Preisuntergrenze würden Sie das Weincatering aus kostenrechnerischer Sicht anbieten?**

**→ Würden Sie einen Auftrag um EUR 25,-/Gast annehmen? Wenn ja, unter welchen Umständen? Wenn nein, aus welchen Gründen lehnen Sie ab?**

### B 3. Preiskalkulation\_Kontrollfragen

1. Welche vier zentralen preispolitischen Ziele kennen Sie?
2. Was sagt die sog. Preis-Absatzfunktion aus?
3. Was versteht man unter dem Begriff *Marktmechanismus*?
4. In welcher Hinsicht unterscheidet sich ein *Monopol* von einem *Markt vollkommener Konkurrenz*?
5. Was versteht man unter einem *Oligopol*? Wodurch unterscheidet es sich von einem *Polypol*?
6. Was versteht man unter *Preisdifferenzierung*? Welche Vorteile und Nachteile bringt ihre Anwendung?
7. Unter welchen Umständen ist der Konsument bereit, einen hohen Preis für ein Produkt zu zahlen?
8. Welche Preisstrategie würden Sie für die Markteinführung einer Luxuslimousine wählen?
9. Was versteht man unter dem Begriff *Vollkostenrechnung*?
10. Welche Nachteile bringt die Aufteilung der Fixkosten auf die produzierten Stück in der Vollkostenrechnung mit sich?
11. Was versteht man unter dem Begriff *Deckungsbeitrag pro Stück*?
12. Welche möglichen unerwünschten Wirkungen kann die kurzfristige Herabsetzung des Normalpreises haben?
13. Was unterscheidet die langfristige Preisuntergrenze von den Selbstkosten?
14. Welches Risiko deckt der Gewinnzuschlag ab?
15. „Der Deckungsbeitrag entspricht dem kalkulatorischen Gewinn eines Unternehmens.“ Nehmen Sie zu der Aussage Stellung!
16. Welche Einsatzmöglichkeiten der Teilkostenrechnung kennen Sie?
17. Wodurch können sog. Skalenerträge hervorgerufen werden?



## B 4. Kostenstellenrechnung

### B 4.1. Definition und Zweck

Nach der detaillierten Erfassung der Kostenarten werden diese nun in der Kostenstellenrechnung auf die einzelnen Kostenstellen des Unternehmens verteilt. Zur Wiederholung definieren wir nochmals den Begriff Kostenstelle:

**Kostenstellen sind funktional, räumlich oder abrechnungstechnisch abgegrenzte Teilbereiche des Unternehmens, in denen Kosten entstehen.**

Beispiele: die unterschiedlichen Fertigungsstätten, das Lager, die Verwaltung, der Vertrieb, die EDV-Abteilung, die Werksküche, der Fuhrpark etc.

Bei der Bildung der Kostenstellen ist auf die Erfassung und Überwachung der zuzurechnenden Kosten mit Hilfe der betrieblichen Zeit- und Materialaufschreibungen zu achten. Außerdem sollte ein Mitarbeiter die Verantwortung für die entstandenen Kosten pro Kostenstelle verantworten können. Solcherart im Unternehmen gebildeten Kostenstellen werden nun in der Kostenstellenrechnung die Kostenarten verursachungsgerecht zugeteilt, um sie später den entsprechenden Kostenträgern zuordnen zu können.

Die **Kostenstellenrechnung** dient der anteilmäßigen **Aufteilung und Zuordnung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen**. Dadurch wird das Kostenbewusstsein im Unternehmen erhöht und eine systematische Wirtschaftlichkeitskontrolle der einzelnen Teilbereiche ermöglicht.

In Unternehmen, in denen verschiedene Leistungen mit unterschiedlicher Kostensammensetzung erbracht werden, können die Kosten einer Periode den erstellten Leistungen nur über den Umweg der Kostenstellenrechnung zugerechnet werden.

**B 4.2. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**

Der **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)** dient als **Hilfsmittel zur Verteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen.**

Folgende Übersicht zeigt einen beispielhaften Aufbau eines Betriebsabrechnungsbogens. „VS“ steht für Verteilungsschlüssel, „UL“ für Umlage der sog. innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Details vgl. Feinlernziel B 4.4.

Kostenstellen  Kostenarten nach Verbrauch	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen			
	Fuhrpark	Werksküche	Fertigung I	Fertigung II	Verwaltung	Vertrieb
Gemeinkosten - Gehälter - Miete - Energie - Material - ...	Umlage-schlüssel: gefahrte Kilometer	Umlage-schlüssel: verpflegte Personen	anteilige Gemeinkosten laut VS (inkl. UL)	anteilige Gemeinkosten laut VS (inkl. UL)	anteilige Gemeinkosten laut VS (inkl. UL)	anteilige Gemeinkosten laut VS (inkl. UL)
Bezugsgröße (als Basis für Zuschlagsätze der Kostenträgerrechnung)			Fertigungsstunden	Fertigungslöhne	Herstellkosten der Produktion	Herstellkosten des Vertriebs
Zuschlagssätze						

**B 4.3. Berechnung der Kosten je Kostenstelle**

Der ganz entscheidende Punkt des BAB ist die Ermittlung von möglichst verursachungsgerechten **Verteilungsschlüsseln** für die konkrete Berechnung der Kosten der einzelnen Kostenstellen.

Als **Verteilungsschlüssel** bezeichnet man das **Kriterium, nach dem die jeweiligen Gemeinkostenarten** (Gehälter, Miete, Energie,...) **auf die einzelnen Kostenstellen aufgeteilt werden.**

Beispiele für Verteilungsschlüssel sind für

- Gehälter → Anzahl der Mitarbeiter, Anteil des Umsatzes je Kostenstelle
- Miete → Quadratmeter je Kostenstelle
- Energie → Kubikmeter, Anschlusswerte je Kostenstelle
- Material → prozentueller Anteil der Einzelkosten je Kostenstelle

Hier wird auch die Bedeutung sämtlicher Nebenaufzeichnungen für die Kostenrechnung deutlich.

#### **B 4.4. innerbetriebliche Leistungsverrechnung**

Grundsätzlich wird bei Kostenstellen zwischen **Hauptkostenstellen** und **Hilfskostenstellen** unterschieden. Hauptkostenstellen sind unmittelbar an der Produktherstellung beteiligt und können über Kalkulationssätze den Kostenträgern direkt zugeordnet werden. Hilfskostenstellen dienen dem Gesamtbetrieb. Sie werden von den einzelnen Kostenstellen in unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen, so dass sie ihrer Nutzung entsprechend aufgeschlüsselt werden müssen. Diese Aufschlüsselung erfolgt in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung.

In der **innerbetrieblichen Leistungsverrechnung werden die Gemeinkosten der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen aufgeteilt** („umgelegt“). Auch dazu sind Schlüssel (sog. Umlageschlüssel) erforderlich. Diese Leistungsverrechnung soll das Bewusstsein erhöhen, dass auch Leistungen innerhalb des Unternehmens Kosten verursachen.

Beispiel: Für die Umlage der Leistungen der Hilfskostenstelle Werksküche wird die Anzahl der Mitarbeiter pro Hauptkostenstelle als Umlageschlüssel verwendet.

Diese Umlageverfahren können einseitig, aber auch gegenseitig erfolgen; gegenseitige Verflechtungen sind schwieriger umzulegen. So erbringt beispielsweise der Fuhrpark eine Leistung für die Werksküche und die Werksküche verköstigt zugleich die Fahrer des Fuhrparks. Rechnerisch sind diese Umlagen in Gleichungsansätzen zu ermitteln.

**Die Verrechnung der in den Hauptkostenstellen gesammelten Gemeinkosten auf die Kostenträger erfolgt mittels sog. Zuschlagsätze.** Zuschlagsätze erhält man, indem die Gemeinkosten der Kostenstelle in Bezug zu einer sinnvoll gewählten Basis gesetzt werden. Diese „Bezugsgrößen“ stehen mit den Leistungen der Kostenstelle unmittelbar in Verbindung.

Beispiele für Bezugsgrößen (Zuschlagsbasen):

- Mengen → Absatzmengen in Stück, benutzte Quadratmeter, gefahrene Kilometer
- Zeiten → Arbeitszeiten, Maschinenlaufzeiten
- Kosten → Materialeinzelkosten, Handelswareneinsatz, Fertigungslohn, Herstellkosten

Je nach Bezugsgröße ergeben sich bei Mengen oder Zeiten Geldbeträge je Mengen- oder Zeiteinheit und bei Kosten Prozentsätze für die Gemeinkostenbelastung.

Beispiele für Zuschlagsätze: Gemeinkostenanteil je Arbeitsstunde, Gemeinkostenbelastung in % der Materialeinzelkosten

Zusammengefasst ergeben sich in der Kostenstellenrechnung die folgenden Arbeitsschritte:

1. Definition geeigneter Kostenstellen
2. Auswahl aussagekräftiger Verteilungs- und Umlageschlüssel
3. Verteilung der Kostenarten auf die einzelnen Kostenstellen mittels geeigneter Verteilungsschlüssel ( $m^2$ ,  $m^3$ , Umsatz, Anzahl der MA, Zeiteinsatz,...)
4. Abrechnung der Leistungsverflechtungen zwischen einzelnen Kostenstellen und Umlage der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen (sog. innerbetriebliche Leistungsverrechnung, vgl. Feinlernziel B 4.4.).
5. Berechnung der Kalkulationssätze (Zuschlag- oder Verrechnungssätze auf Grundlage sinnvoll gewählter Bezugsgrößen).