

## 1. Kosteneinflussfaktoren

Selbst in Unternehmen, die über eine effiziente Kostenrechnung verfügen, gibt es schleichende Prozesse, die erst mittel- bis langfristig zu einer Verschlechterung der Kostensituation führen. Solche Veränderungen sollten daher genau überwacht werden, um rechtzeitig reagieren zu können.

Ein paar Beispiele, um das zu unterstreichen:

- Eine steigende Zahl von Kleinkunden führt zu einer Erhöhung der Vertriebs- und möglicherweise der Lagerkosten (die Vorratshaltung wächst).
- Immer mehr Produktvarianten (das Eingehen auf spezielle Kundenwünsche) erhöht die Fertigungskosten und führt ebenfalls zur Erhöhung von Lagerkosten.
- Die Anzahl der Reklamationen wächst. Das führt zu einer Erhöhung der Fertigungskosten (Nachbesserung) und der Vertriebskosten.
- Die Reklamationen sind mit immer höheren Werten verbunden. Das führt ebenfalls zur Erhöhung der Fertigungskosten und durch Kundenverluste zu Umsatzrückgängen (weniger Deckungsbeiträge werden verdient).
- Die Gemeinkosten steigen. Das führt zu einem schleichenden Fixkostenanstieg, der die Gewinnschwellenmenge nach oben verschiebt.
- Eine wachsende Organisation mit immer mehr Organisationseinheiten hemmt den Gesamtablauf und führt zur Erhöhung der Gemeinkosten.
- Eine Häufung der Geschäftsrisiken führt zur Erhöhung der Vorsorgekosten und im Eintrittsfall zu deutlich schlechteren Betriebsergebnissen.

Dabei entstehen auch Fehler in den Unternehmen selbst. So

- gibt es manchmal keine konkrete Planung zu Eigenleistungen und zu eingekauften Leistungen (die Frage „Make or buy?“ wird nicht gestellt).
- ist die Preiskalkulation in einigen Fällen nicht mehr nachvollziehbar.
- werden Sonderprodukte zu preiswert verkauft, während Massenprodukte zu teuer angeboten werden.
- werden kostenintensive Anlagen nur kurze Zeit genutzt, ohne dass alternative Finanzierungsmethoden wie Leasing geprüft werden.
- unterbleiben Investitionsrechnungen (statische und dynamische Investitionsrechenverfahren erscheinen zu aufwändig und zu unsicher).

Das können nur Beispiele sein. Ein aktuelles Risikomanagement kann Indikatoren festlegen, die dann überwacht werden.

## 2. Vereinfachte Handelskalkulation mit dem Kalkulationszuschlag

- ↪ Bei größeren Sortimenten kann nicht jeder Artikel einzeln kalkuliert werden;
- ↪ Darum: Kalkulieren mit Kalkulationsaufschlag;
- ↪ Für einzelne exemplarische Angebote genau berechnet;
- ↪ Dann auf alle anderen Teile des Angebotssortiments angewendet;
- ↪ Aufschläge für die meisten Branchen als Durchschnittswerte bereits ermittelt und bekannt (Quellen u.a.: Institut für Handelsforschung (IfH), Köln, Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH), Düsseldorf);
- ↪ Kalkulationsaufschlag von vielen Herstellern für ihre Produkte direkt an ihre Händler weitergegeben ("empfohlene Richtpreise"); als Kalkulationshilfen, an die sich die Händler keinesfalls halten müssen; oft können Einzelhändler wesentlich günstiger kalkulieren;
- ↪ Achtung: Jeden erfragten Kalkulationsaufschlag und jeden empfohlenen Richtpreis für die eigene Branche bei einigen typischen Produkten des eigenen Unternehmens kontrollieren!
- ↪ Achtung: Kontrolle vor allem dann, wenn sich die Kostensituation im Unternehmen ändert (Änderungen beim Personal, neue Preise des Großhändlers etc.);

### Beispiel 1:

Bezugspreis 71,00 €

Listenverkaufspreis 103,00 €

Das ergibt eine Marge von 32,00 € bezogen auf den Listenverkaufspreis: 31,1%

Diese 31,1 % bezeichnet man als die Handelsspanne. Aus dem Nettoverkaufserlös bleiben dem Händler diese 31,1 % zur Deckung seiner Gemeinkosten und seines Gewinns übrig.

### Beispiel 2:

Bezugspreis 216,00 €

Listenverkaufspreis 324,00 €

Das ergibt eine Marge von 108,00 € bezogen auf den Bezugspreis: 50%

Der Händler arbeitet mit einem Kalkulationszuschlagsatz von 50 %. Das heißt, er schlägt auf die reinen Bezugskosten 50 % auf, um damit seinen netto-Listenverkaufspreis zu ermitteln.

### Beispiel 3:

Bezugspreis 4.218,00 €

Listenverkaufspreis 5.272,50 €

Listenverkaufspreis durch Bezugspreis dividiert ergibt einen Faktor von: 1,25

Zukünftig können dann netto-Listenverkaufspreise ermittelt werden, indem der Bezugspreis einfach mit dem Kalkulationsfaktor von 1,25 multipliziert wird.

### 3. Ausführliche Handelskalkulation

#### Beispiel 1 (ohne Kundenrabatt und Kundenskonto)

Listenpreis des Herstellers (für ein Produkt)	460,00 €
- Rabatt (häufig 20 %) beim Einkauf	92,00 €
<hr/>	
= Zieleinkaufspreis	368,00 €
- Skonto 2 % beim Einkauf	7,36 €
<hr/>	
= Einkaufspreis des Händlers	360,64 €
+ Bezugskosten (Versand, Lieferung)	35,00 €
<hr/>	
= Bezugspreis	395,64 €
+ Handlungskosten (hier z.B. 35 %, z.B. für Einkaufen, Verpacken, Verkaufsverhandlungen, Verwaltung etc.)	138,47 €
<hr/>	
= Selbstkosten	534,11 €
+ Gewinnaufschlag (häufig 10 %)	53,41 €
<hr/>	
= Nettoverkaufspreis	587,52 €
+ Umsatzsteuer 19 %	111,63 €
<hr/>	
= Verkaufspreis Brutto	699,15 €

#### Beispiel 2 (mit Kundenrabatt, Kundenskonto und Verkaufsprovision)

Listeneinkaufspreis	500,00 €	
./. Lieferantenrabatt	10%	50,00 € (10 % von 500 €)
= Zieleinkaufspreis		450,00 €
./. Lieferantenskonto	2%	9,00 € (2 % von 450 €)
+ Einkaufsprovision	3%	13,50 € (3 % von 450 €)
= Bareinkaufspreis		454,50 €
+ Bezugskosten	5,50 €	5,50 €
<b>= Bezugskostenpreis</b>		<b>460,00 €</b>
+ Handlungsgemeinkosten	25%	115,00 € (25 % von 460 €)
<b>= Selbstkostenpreis</b>		<b>575,00 €</b>
+ Gewinnzuschlag	20%	115,00 € (20 % von 575 €)
= Barverkaufspreis		690,00 € (= 90 % vom Zielverkaufspreis)
+ Kundenskonto	3%	23,00 € (3 % vom Zielverkaufspreis)
+ Verkaufsprovision	7%	53,67 € (7 % vom Zielverkaufspreis)
= Zielverkaufspreis		766,67 € (= 70 % vom Listenverkaufspreis)
+ Kundenrabatt	30%	328,57 € (30 % vom Listenverkaufspreis)
<b>= Listenverkaufspreis</b>		<b>1.095,24 €</b>
+ Mehrwertsteuer	19%	208,10 € (19 % von 1.095,24 €)
<b>= Bruttoverkaufspreis</b>		<b>1.303,33 €</b>

#### 4. Kalkulation mit dem Stundenverrechnungssatz

Die Kalkulation mit dem Stundenverrechnungssatz findet man im Handwerk und bei Dienstleistern. Sie erfordert Erfahrung damit, wie viel Stunden tatsächlich monatlich den Kunden in Rechnung gestellt (fakturiert) werden können.

Zuerst allerdings muss ermittelt werden, wie viel Stunden der Mitarbeiter tatsächlich dem Betrieb zur Verfügung steht. Das kann man mit folgender kleinen Rechnung erledigen:

mtl. Arbeitszeit	<u>176</u> Stunden (22 Tag zu je 8 Stunden)
mal 12 Monate	2.112 Stunden pro Jahr
abzüglich gesetzl. Feiertage	80 Stunden (Brandenburg 10 Tage)
abzüglich Urlaub	176 durchschn. 1 Monat
abzüglich Krankheit	120 durchschn. 3 Wochen
abzüglich sonstige Freizeit	<u>8</u> Sonderurlaub, Bildungsurlaub etc.
Leistungszeit pro Jahr	1.728 Stunden
Leistungszeit pro Monat	<u>144</u> Stunden
Auslastung	60% (beispielsweise)
<b>fakturierungsfähige Stunden</b>	<b>86 pro Mitarbeiter und Monat</b>

Zur Ermittlung des anzusetzenden Stundenverrechnungssatzes je verkaufbarer Stunde müssen jetzt alle Kosten eines Monats addiert und das Ergebnis durch die fakturierungsfähigen Stunden geteilt werden. Beispiel:

monatliche Personalkosten	5.200,00 € (2,5 Mitarbeiter)
monatliche Raumkosten	800,00 €
sonstige betriebliche Aufwend.	2.400,00 €
Zinsen	100,00 €
Unternehmerlohn	2.500,00 €
sonstige kalkulatorische Kosten	<u>900,00 €</u>
Summe monatlicher Kosten	11.900,00 €
Gewinnzuschlag	<u>10%</u>
zu deckende Kosten	13.090,00 €
fakturierungsfähige Stunden	216 (2,5 * 86)
Stundenverrechnungssatz	<b>60,60 €</b> (13.090 € : 216 Stunden)
Ein psychologischer Preis von	59,80 €
entspricht nur noch einem Gewinnzuschlag von	<b>8,5%</b>

Die Personalkosten müssen sämtliche Arbeitgebераufwendungen enthalten. Dazu gehören neben dem Bruttolohn und dem Sozialversicherungsanteil auch die anteiligen Kosten für Berufsgenossenschaft, eventuellen Zusatzversorgungskassen, freiwilligen Zusatzzahlungen etc.

## 5. Kostensenkungspotenziale erkennen

Der größte Kostenblock in einem Handelsunternehmen ist der Wareneinsatz; in einem sehr materialintensiven Unternehmen ist es der Materialeinsatz; in einem fertigungsintensiven Unternehmen der Maschinenpark und bei einem Dienstleister der Mitarbeiterbestand.

Sobald Unternehmen gezwungen sind, ihre Kosten zu senken, versuchen sie es zuerst bei diesen größten Kostenblöcken. Dabei wird häufig übersehen, dass diese Kosten Basis der erstellten Leistungen sind und ein Kürzen an diesen Stellen langfristig zur Senkung der Erlöse führen könnte.

Es gibt in Unternehmen viele Ansatzpunkte, wenn es darum geht, Kosten zu senken. Hier nur ein paar Beispiele, angelehnt an die „GründerZeiten Nr. 25“ des BMWi:

### ➤ Bereich Arbeitskosten

- Das Nutzen von Kooperationen für die Herstellung oder den Transport von Gütern.
- Das Outsourcen von Aufgaben, die so kostengünstiger erledigt werden können.
- Das Verringern von Abfall, Ausschuss, Nacharbeiten, Wartezeiten.
- Ein Verringern des Energieverbrauchs.
- Eine bessere Disposition zur Verkürzung von Transportwegen

### ➤ Bereich Personalkosten

- Eine klare Arbeitsorganisation, um Doppelarbeiten zu vermeiden und kranke Mitarbeiter effizient vertreten zu lassen.
- Eine sorgfältige Auswahl neuer Mitarbeiter nach notwendigen Qualifikationen und Verwendbarkeit.
- Das Nutzen von kostengünstigen Schulungsangeboten (z.B. der Lieferanten).
- Der Einsatz nicht voll ausgelasteter Mitarbeiter als „Springer“ für andere Arbeiten.
- Der Einsatz von Fördermitteln für die Einstellung oder Umschulung von Mitarbeitern.

### ➤ Bereich Kunden / Lieferanten

- Die Verbesserung der Abläufe zwischen Unternehmen und Kunden/Lieferanten.
- Die Auswahl günstigerer Lieferanten.
- Die Ausschreibung beim Bezug wichtiger Materialien oder Investitionsgüter.
- Ein Ermitteln der optimalen Bestellmenge vor jeder Bestellung.
- Das Nutzen von Einkaufskooperationen.

### ➤ Bereich Versicherungen

- Der ständige Angebotsvergleich (auch bei bestehenden Verträgen).
- Die Entscheidung über das Versichern oder Nichtversichern von Risiken.

### ➤ Bereich Raumkosten

- Das Vermieten ungenutzter Räume an Untermieter.
- Die Nutzung von Räumen mit günstigerer Miete.
- Das Einsparen von Energie (Stromsparlampen, Regelungen der Heizung)