

3.4 Entscheidungen auf Basis der Kostenrechnung treffen

Unternehmen haben das Ziel, langfristig zu bestehen. Wenn sie dieses Ziel erreichen wollen, müssen sie **langfristig alle im Unternehmen entstehenden Kosten** (Einzel- und Gemeinkosten bzw. variable und fixe Kosten) mit den ermittelten Preisen **abdecken**. In diesem Zusammenhang spricht man von der **Vollkostenrechnung**.

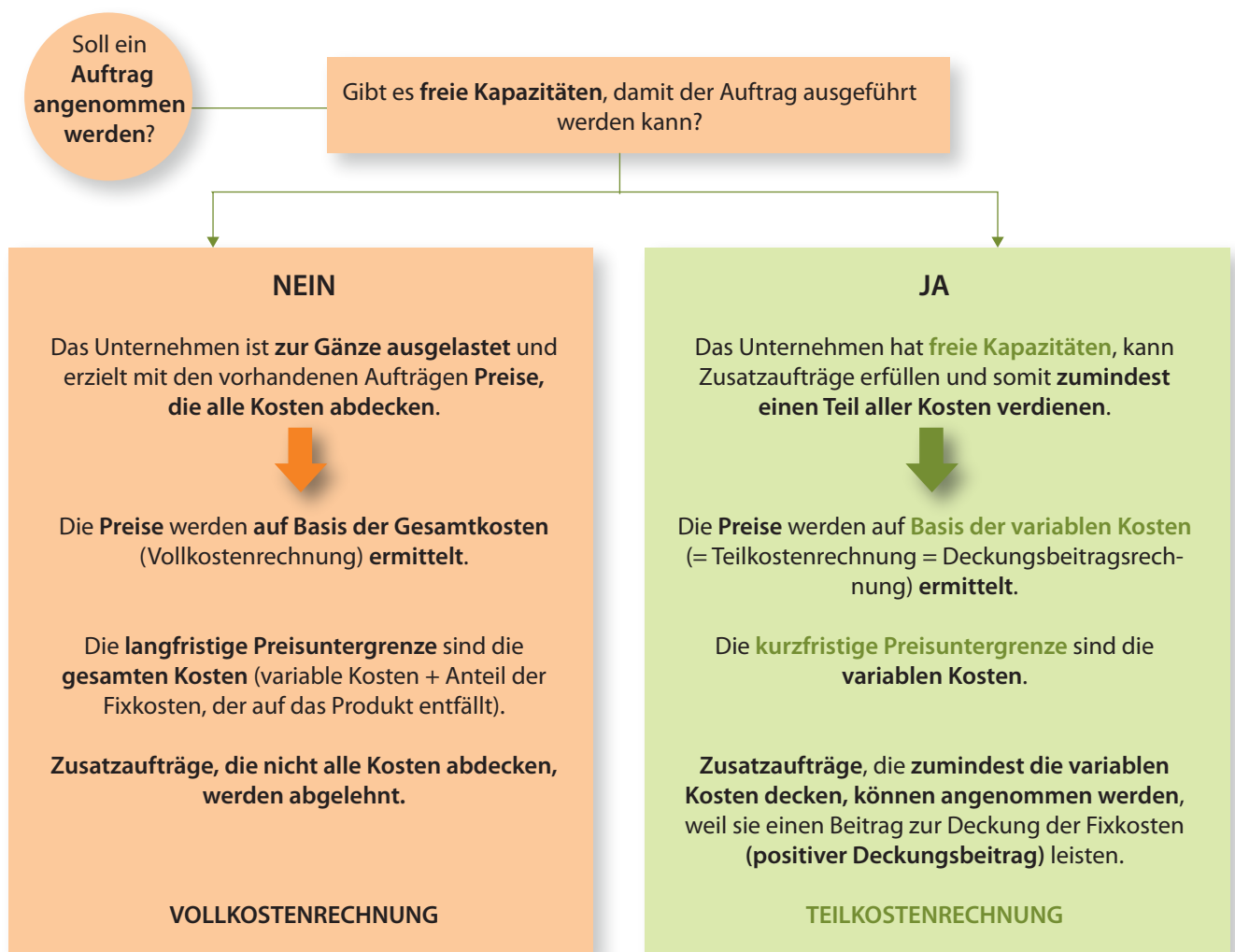


Bei SONNENTOR kennt man die entstandenen Kosten und setzt grundsätzlich die Mindestpreise für die Waren so fest, dass alle Kosten gedeckt sind. Es kommt aber gelegentlich vor, dass Zusatzaufträge auch zu niedrigeren Preisen angenommen werden. Allerdings nur dann, wenn sich das Unternehmen davon Folgeaufträge zu den normalen Preisen oder einen guten Werbeeffekt verspricht.



Die **Entscheidung**, ob Aufträge angenommen werden oder nicht, hängt in erster Linie davon ab, ob **freie Kapazitäten** vorhanden sind. Gibt es diese freien Kapazitäten, kann die **Entscheidung nur auf Basis der variablen Kosten** (jene Kosten, die von der Auslastung abhängig sind) **getroffen** werden. Dabei ist es entscheidend, ob der Auftrag ausgeführt werden kann, ohne andere Aufträge mit besseren Preisen zu stornieren.

Als Kriterium für eine Entscheidung kommen die variablen Kosten also nur in Frage, wenn **freie Kapazitäten** bestehen. **Kurzfristig** müssen auf jeden Fall **zumindest die variablen Kosten** (meist der Wareneinsatz) durch den erzielten Preis **gedeckt** werden. **Alles, was die variablen Kosten übersteigt, kann zur Deckung der bestehenden Fixkosten verwendet werden**. Dieser Betrag wird **Deckungsbeitrag** genannt. Sind die variablen Kosten gleich den Einzelkosten, entspricht der Deckungsbeitrag auch dem bereits bekannten Nettorohaufschlag.

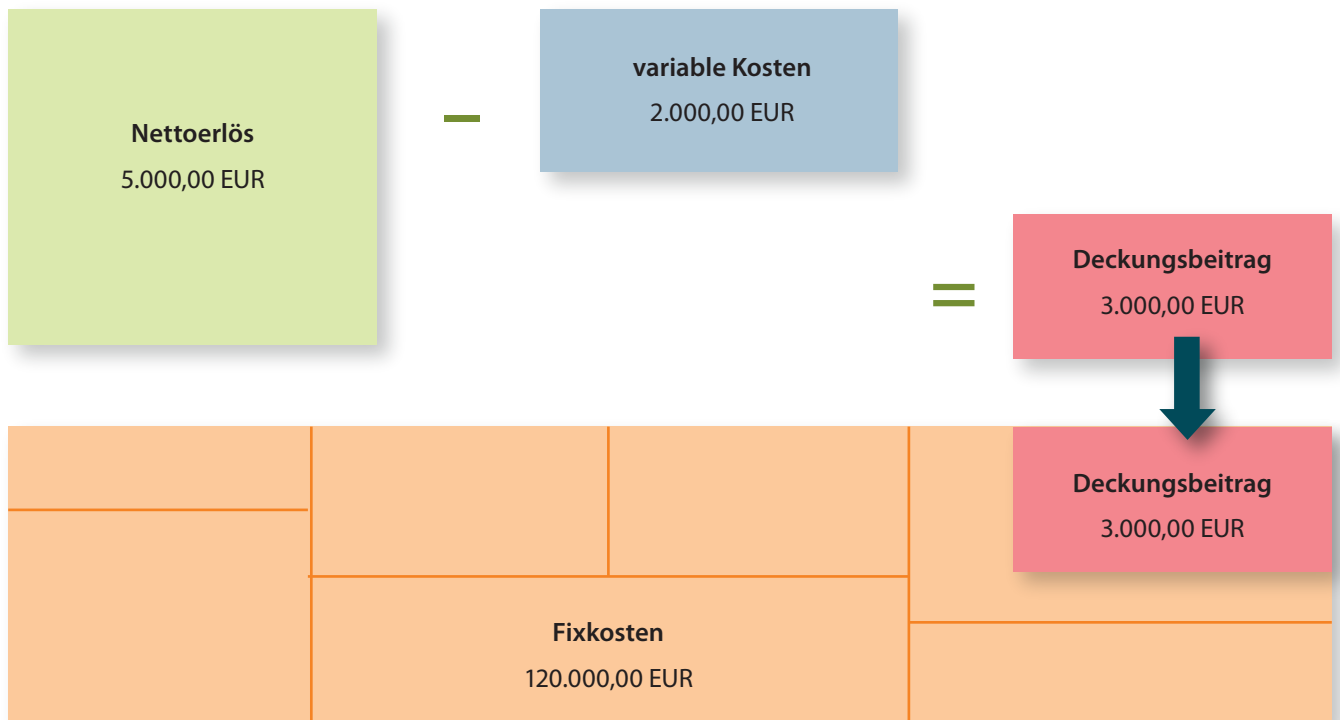


Werden für die Beurteilung von Aufträgen also nur die variablen Kosten berücksichtigt, so ist der **Deckungsbeitrag** das wichtigste Entscheidungskriterium. Diesen erhält man, wenn man vom Nettoerlös die variablen Kosten abzieht. Jeder **Deckungsbeitrag deckt einen Teil der Fixkosten** des Unternehmens ab. Somit kann mit jedem Deckungsbeitrag (DB) neben den **variablen Kosten** z. B. auch ein Teil der **Miete, der Personalkosten** für die Verwaltung, der **Zinsen** für ein Darlehen oder der **Versicherung** gedeckt werden.



Ausgehend vom erzielten Deckungsbeitrag können folgende **Entscheidungen** getroffen werden:

Deckungsbeitrag ist positiv	Deckungsbeitrag ist negativ
<p>Wird ein positiver Deckungsbeitrag erzielt, kann der Auftrag angenommen werden.</p> <p>Er sollte trotz positiven Deckungsbeitrags abgelehnt werden, wenn zu befürchten ist, dass dadurch die Preise, die aufgrund der Vollkosten verlangt werden müssten, nicht mehr am Markt durchgesetzt werden können. Es könnte ja passieren, dass sich der „Spezialpreis“ herumspricht und dann alle Kundinnen und Kunden diesen Preis haben wollen.</p>	<p>Wird ein negativer Deckungsbeitrag erzielt, sollte der Auftrag abgelehnt werden.</p> <p>Er kann aber auch trotz eines leicht negativen Deckungsbeitrags angenommen werden, wenn man sich dadurch Folgeaufträge erwartet. In der Gastronomie rechnet man auch oft mit dem Verkauf von zusätzlichen Getränken und verkauft deshalb manchmal die Speisen nicht kostendeckend.</p>



Im oben dargestellten Beispiel liefert der Zusatzauftrag einen positiven Deckungsbeitrag von 3.000,00 EUR und leistet damit einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten in Höhe von 120.000,00 EUR. Deshalb sollte der Auftrag angenommen werden.



Arbeitsaufgabe 6: Entscheidungen auf Basis der Kostenrechnung treffen

Gerhard Leutgeb ist bei SONNENTOR Prokurist und für das gesamte Controlling verantwortlich. Ein ehemaliger Schulkollege von ihm – Hannes Hauer – hat sich nach abgelegter Meisterprüfung als Installateur selbstständig gemacht. Als sich die beiden das letzte Mal getroffen haben, erzählt Hannes Hauer folgendes:

„In meiner Branche ist der Kampf um die Kundinnen und Kunden richtig heftig. Ich habe letzte Woche ein Angebot für die Erneuerung einer Heizung für eine kleine Wohnung erstellt und bin unter Berücksichtigung aller Kosten auf einen Nettopreis von 11.400,00 EUR gekommen. Dabei habe ich keinen einzigen Euro Gewinn mitgerechnet. Alleine die Materialkosten betragen 5.635,00 EUR – der Rest sind Fixkosten. Der Kunde hat mich heute angerufen und gesagt, dass ich den Auftrag bekomme, wenn ich nur 9.500,00 EUR netto verlange. Ich habe keine Ahnung, wie ich mich entscheiden soll. Kannst du mir einen Rat geben?“



Schlüpfen Sie in die Rolle von Gerhard Leutgeb und beantworten Sie die folgenden Fragen:

- a) Wie hoch sind die Vollkosten, die von Hannes Hauer ermittelt wurden?
- b) Wie hoch sind die variablen Kosten, die von Hannes Hauer ermittelt wurden?
- c) Wie hoch sind die Fixkosten, die von Hannes Hauer ermittelt wurden?
- d) Wie soll sich Hannes Hauer entscheiden, wenn er und seine Mitarbeiter/innen voll ausgelastet sind, die Preise erzielt werden können, die er zu Vollkosten ermittelt hat und die Auftragslage in den nächsten Monaten sehr gut aussieht?

- e) Auf Basis welcher Kosten kann Hannes Hauer die Entscheidung treffen, wenn weder er noch seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen voll ausgelastet sind?

- f) Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, der erzielt werden kann, wenn der Auftrag zu 9.500,00 EUR angenommen werden soll?

- g) Soll auf Basis des ermittelten Deckungsbeitrages der Auftrag angenommen werden?

- h) Nehmen Sie an, dass mit dem Auftrag ein negativer Deckungsbeitrag in der Höhe von 100,00 EUR erzielt wird. Gibt es Gründe, die dafür sprechen, dass der Auftrag trotzdem angenommen werden soll?



Arbeitsaufgabe 7: Pesto als Werbegeschenk – Zusatzauftrag annehmen oder ablehnen?

SONNENTOR kooperiert regelmäßig mit der BioPesto Manufaktur, einem kleinen Hersteller von biologischen Pestos, mit denen man wunderbar Nudelgerichte veredeln kann. Hinter der BioPesto Manufaktur steckt Tamara Cavlic, die 20 Stunden pro Woche bei einer Werbeagentur arbeitet und den Rest der Zeit ihre Pestos entwickelt und diese mit einem Mitarbeiter und Aushilfen herstellt.

Die BioPesto Manufaktur verkauft ihre Pestos grundsätzlich um 5,90 EUR inkl. 10 % USt. Ein großes Unternehmen aus der Region möchte die Pestos bei einer internationalen Messe als Werbegeschenk nutzen und bietet der BioPesto Manufaktur 3,50 EUR inkl. USt. Insgesamt sollen 300 Gläser abgenommen werden. Folgende Kosten wurden von Tamara Cavlic ermittelt:



Kostenart	Kosten	fix	variabel
Rohstoffeinsatz	12.000		
Verpackungsmaterial	1.500		
Personalkosten	24.500		
Versandkosten	1.000		
sonstige Kosten (inkl. Unternehmerlohn, ...)	21.000	20.200	800
	60.000		

- a) Entscheiden Sie, ob es sich um fixe oder variable Kosten handelt. Berücksichtigen Sie dabei, dass 40 % der Personalkosten auf Aushilfen entfallen, die im Bedarfsfall kurzfristig eingestellt werden und stundenweise bezahlt werden.
- b) Wie hoch sind die variablen Kosten pro Pestoglas, wenn im letzten Jahr 12.000,00 Gläser verkauft wurden?

- c) Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, der durch den Auftrag erzielt werden kann?

- d) Soll der Auftrag angenommen oder abgelehnt werden? Begründen Sie Ihre Antwort sowohl kostenrechnerisch als auch betriebswirtschaftlich.



Arbeitsaufgabe 8: Miettoiletten – Zusatzauftrag annehmen oder ablehnen?

Bei SONNENTOR steigt jedes Jahr das große Kräutertfest, zu dem mehr als 6 000 Besucher/innen kommen. Für diese große Anzahl an Menschen muss natürlich auch die Infrastruktur passen – und dazu gehört auch eine ausreichende Anzahl an Toiletten. Diese kommen immer von der TYS GmbH – einem Familienbetrieb, der neben Toiletten auch Zelte und Gastronomieartikel (Tischwäsche, Geschirr, ...) vermietet.

Die TYS GmbH hat die genauen Kosten für die Kostenstelle „Miettoiletten“ ermittelt. Insgesamt verfügt das Unternehmen über 20 Toiletten, die vermietet werden können. Es wird damit gerechnet, dass sie 4 000 Vermiettage (20 Toiletten wären damit 200 Tage im Jahr vermietet) erzielen können. Pro Tag werden pro Miettoilette 35,00 EUR inkl. 20 % USt verrechnet.



Folgende Kosten wurden von der TYS GmbH ermittelt:

Kostenart	Kosten	fix	variabel
Transportkosten durch Dritte	12.000		
Reinigung	6.000		
Abwasserbeseitigung	20.000		
Toilettenpapier, Handreinigungsmittel	2.000		
Personalkosten	32.000		
sonstige Kosten	20.000	10.000	10.000
kalkulatorische Kosten (Abschreibung, Zinsen)	10.000	4.750	5.250
kalkulatorischer Unternehmerlohn	20.000		
	122.000		

a) Entscheiden Sie, ob es sich um fixe oder variable Kosten handelt. Berücksichtigen Sie dabei folgende Zusatzinformationen: Die Kosten für die Reinigung fallen zu 20 % unabhängig von der Nutzung der Toiletten an, weil regelmäßig eine Grundreinigung durchgeführt werden muss. Beim Personal handelt es sich um fix beschäftigte Mitarbeiter, die in allen Bereichen des Unternehmens eingesetzt werden. Der ermittelte Betrag kann der Kostenstelle „Miettoiletten“ aufgrund von Arbeitszeitaufzeichnungen zugerechnet werden.

b) Wie hoch sind die variablen Kosten pro Vermiettag?

c) Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, der erzielt werden kann, wenn der Veranstalter eines Musikfestivals 20 Toiletten für fünf Tage mieten möchte und 20,00 EUR exkl. USt bietet?

d) Soll der Auftrag angenommen oder abgelehnt werden? Begründen Sie Ihre Antwort sowohl kostenrechnerisch als auch betriebswirtschaftlich.