

# Vereinfachte Kostenrechnung für kleinere und mittlere Unternehmen der Konsumgüterindustrie

Zum Buch: Kostenrechnung mit Excel - ISBN 978-3-7357-6047-0

In kleineren und mittleren Unternehmen sind Kostenrechnungen noch wenig verbreitet, wengleich das anteilige Nutzenpotenzial nicht geringer ausfällt als in großen Unternehmen. Oft wird ein zu hoher Aufwand als Hinderungsgrund angegeben und nach einfachen Lösungen gefragt. Mit MS-Excel ist es möglich, die passende Lösung selbst einzurichten, statt ein vorgefertigtes System zu kaufen. Auf diese Weise entsteht eine Kostenrechnung, die zum Unternehmen passt und flexibel an die ständigen Veränderungen angeglichen werden kann.

## **Ein Modell zum Nachbauen**

Das Buch enthält eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, ergänzt durch zahlreiche Tipps aus der Praxis. Der Vorteil von Excel ist, dass es bereits ein fertiges Rechenprogramm mit integriertem Automatisierungswerkzeug ist. Es geht deshalb nicht mehr um eine klassische Programmierung, sondern nur noch darum, die Formeln aufzustellen und die Abläufe und Darstellungen zu automatisieren. Spezielle Vorkenntnisse sind nicht erforderlich.

## **Vereinfachungsmöglichkeiten**

Die Vereinfachung besteht in der Umgehung der Kostenstellenrechnung durch Bildung kostenverwandter Produktgruppen. Werden die Basisdaten auf diese Gruppen aufgesetzt, so zeigen sich keine relevanten Unterschiede in den Resultaten. Kleinere und mittlere Unternehmen können oder wollen nicht extra einen Kostenrechner oder Controller beschäftigen. Also benötigen wir ein System, das sich arbeitstechnisch in die vorhandenen Ressourcen einfügen lässt.

## **Modellstruktur**

Das Modell erfordert eine Schnittstelle zu den monatlichen Verkaufsdaten sowie die Hinterlegung folgender Parameter zur fortlaufenden bzw. sporadischen Aktualisierung: Stammdaten: Kunden- und Produktlisten, jeweils mit Gruppen. Kostenrechnungsdaten: Einkaufspreise, Rezepturen, Personalbesetzung, Maschinenleistungen, Stundensätze. Energieverbräuche, Kostensätze. Diverse Einzelkosten: Produktgebühren etc. Kunden-Konditionen: umsatzbezogen, mengenabhängig, pauschal. Ausgangsfracht: Kostensätze, ermittelt z. B. über Tonnenkilometer. Anlagenkosten: Anlagenwerte, Nutzungsdauer, Instandhaltungsquote. Jahresbudgets für diverse Gemeinkostenarten. Das Basismodell ist auf 1.000 Kunden und 1.000 Produkte mit jeweils 100 Gruppen, 200.000 Verkaufsdatensätze und 20.000 Materialdatensätze ausgelegt. Die Durchlaufzeit beträgt im Praxismodell mit 261 Kunden und 201 Produkten 21 Sekunden. Planungsrechnung ist durch Wechsel der Schnittstellendaten auf Plandaten möglich.

## **Arbeitsaufwand**

Erstmalig sind auch im vereinfachten Modell Erhebungen erforderlich, die einen gewissen Arbeitsaufwand verursachen. Aufgrund des Modellcharakters ist jedoch zu unterscheiden zwischen einmaligen und laufenden Arbeiten. Wenn alles bestückt ist, muss monatlich ein halber Tag genügen, und diese Zeit ist überall vorhanden, auch wenn in aller Regel gegenteiliges behauptet wird. Allein bei der Pflege der Rezepturen kann eine erhebliche Zeitersparnis eintreten. Diese Routine ist in vielen Unternehmen völlig unzureichend gelöst. Gerechnet wird ja überall, und oft ist gar nicht bekannt oder vorstellbar, welche Rationalität möglich ist.

## **Kostenrechnungsziele**

Traditionell steht die Produktkalkulation im Vordergrund. In der Konsumgüterindustrie werden die Produkte an verschiedene Kunden verkauft, und diese haben in der Regel mehrere Produkte gelistet. Deshalb ist ein Umdenken vom traditionell volumengetriebenen Denken hin zu einer Kundenrenditen-Orientierung unerlässlich.

Der Zusammenhang wird an folgenden Beispielen deutlich:

### Beispiel 1: Produktkalkulation

Alle Angaben in €/kg	Art.-Nr.:	2020	2023	3070	3196	7003	9301	9533
	Artikel	Artikel 2020	Artikel 2023	Artikel 3070	Artikel 3196	Artikel 7003	Artikel 9301	Artikel 9533
Erlös		1,295	1,425	1,155	1,450	0,995	1,345	1,475
Personalkosten direkt		0,051	0,051	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133
Roh- und Zusatzstoffe		0,486	0,486	0,638	0,442	0,617	0,442	0,466
... weitere Einzelkosten								
Einzelkosten gesamt		0,638	0,637	0,872	0,723	0,842	0,676	0,699
Rohwarennahme		0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017
Vorbereitung		0,022	0,022	0,000	0,011	0,000	0,011	0,006
... weitere Kostenstellen								
Hauptkostenstellen gesamt		0,460	0,460	0,325	0,323	0,324	0,323	0,314
Kosten ab Werk		1,098	1,097	1,097	1,046	1,166	0,999	1,013
+ Kundenvergütungen		0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
+ Ausgangsfracht		0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Kosten frei Empfänger		1,125	1,124	1,124	1,073	1,193	1,026	1,040
- anteilige Fixkosten		0,220	0,220	0,136	0,141	0,135	0,141	0,138
Variable Kosten		0,905	0,904	0,988	0,932	1,058	0,885	0,902
Deckungsbeitrag		0,390	0,521	0,167	0,518	-0,063	0,460	0,573
Vollkosten-Uberdeckung		0,170	0,301	0,031	0,377	-0,198	0,319	0,435

### Beispiel 2: Kundenerfolgsrechnung

#### 1052 Kunde 1052

Art.- Nr.	Artikel	Absatz- menge kg	Erlös		Deckungs- beitrag		Vollkosten- Überdeckung		Kosten ab Werk:	
			€	€/kg	€	€/kg	€	€/kg	Gesamt €/kg	Variabel €/kg
9533	Artikel 9533	<b>2.320</b>	3.422	1,475	1.392	<b>0,600</b>	1.072	0,462	1,013	0,875
2023	Artikel 2023	<b>10.280</b>	14.649	1,425	5.633	<b>0,548</b>	3.372	0,328	1,097	0,877
3196	Artikel 3196	<b>1.920</b>	2.784	1,450	1.046	<b>0,545</b>	776	0,404	1,046	0,905
9301	Artikel 9301	<b>5.280</b>	7.102	1,345	2.571	<b>0,487</b>	1.827	0,346	0,999	0,858
2020	Artikel 2020	<b>4.640</b>	6.009	1,295	1.935	<b>0,417</b>	914	0,197	1,098	0,878
3070	Artikel 3070	<b>14.400</b>	16.632	1,155	2.794	<b>0,194</b>	835	0,058	1,097	0,961
7003	Artikel 7003	<b>31.200</b>	31.044	0,995	-1.123	<b>-0,036</b>	-5.335	-0,171	1,166	1,031
<b>Produktergebnis</b>		70.040	81.641		14.248		3.460			
- Ausgangsfracht					1.075	0,015	1.075	0,015		
- Kundenvergütungen					820	0,012	820	0,012		
<b>Kundenergebnis</b>					12.353		<b>1.565</b>			

**Kommentar zur Produktkalkulation:** Solche Konstruktionen stellen häufig das Hauptinstrument der Kostenrechnung dar. Man kalkuliert Produkte, um die Kosten zu kennen und in der Hoffnung, diese im Verkauf umzusetzen. Gelingt dies nicht, versucht man wenigstens einen Deckungsbeitrag zu erreichen. Der Steuerungswert ist begrenzt, wenn ein Kunde mehrere Produkte listet. Dann kommt es darauf an, welche Kundenrendite aus der spezifischen Produktmischung resultiert. Mit welchen Produkten und ihren Deckungsbeiträgen dies erreicht wird, ist sekundär. Das einzelne Produkt tritt in den Hintergrund. Die Bedeutung der Produktkalkulation liegt darin, dass sie als Vorstufe zur Kundenerfolgsrechnung für die Kos-

ten ab Werk benötigt wird. Ansonsten hat sie statistischen Wert, indem die Kostendetails im Zeitablauf beobachtet werden – zwecks Prüfung, ob einzelne Posten „im Rahmen bleiben“.

**Kommentar zur Kundenerfolgsrechnung:** In dieser Darstellung erhalten die einzelnen Produkte eine andere, nämlich kundenindividuelle Bedeutung. Aufgabe des Verkäufers ist eine differenzierte Strategie, indem die Möglichkeiten zu Umsatzsteigerungen im oberen Deckungsbereich bevorzugt, ggf. mit gezielten Anreizen, ausgeschöpft werden. Diese Darstellung gibt mehr her als die Produktkalkulation. Endlich geht es nicht mehr nur um die Preise, die ohnehin kaum zu ändern sind. Die Mentalität, Preise kalkulieren zu wollen, birgt die Gefahr, dass im oberen Deckungsbereich unnötig nachgegeben wird, während im unteren Bereich eigentlich nur die Kunden verärgert werden. Das allseits bekannte „Denken in Deckungsbeiträgen“ ist ausschließlich in der Kundenebene und mit Blick auf die Vollkostendeckung zielführend. Oft wird ein Deckungsbeitrag bereits als Gewinn empfunden, weil die üblichen Stufen- Deckungsbeitragsrechnungen unvermeidlich zu der Annahme führen, man könne ggf. auf die Deckung gewisser Kosten verzichten. Wie gefährlich dies ist, hat schon manches Unternehmen leidvoll erfahren müssen.

### **Beeinflussbarkeit der Wertfaktoren beachten**

Die einfache Vorstellung, dass höhere Preise zu besseren Ergebnissen führen, entbehrt nicht einer gewissen Logik, sie hat jedoch im heutigen Wettbewerb keinen relevanten Steuerungswert. Denn die Preise kommen von außen und haben mit den Kosten oft nicht viel gemeinsam. Die Ursache für unterschiedliche Kundenrenditen als eigentliche Ergebnisquelle liegt weniger in den Preisen als in der Mengenstruktur der Kundensortimente begründet. Unabhängig davon, wie groß die Beeinflussbarkeit derselben im Einzelfall sein wird, so ist dieser Hebel doch weitaus wirksamer als alle Preiskalkulationen, die letztlich nur Wunschvorstellungen bleiben. Der Fokus sollte deshalb auf die einzelnen Kundenrenditen zielen. Dabei nützen summarische Aussagen wenig, wenn - wie in vielen EDV-Programmen - einzelne Kundenwerte zwar ermittelt werden, aber keine Erklärung des „Warum“ geliefert wird. Es spielt auch keine Rolle, mit welchen Einzelmengen und ihren Deckungsbeiträgen die Kundenrendite erreicht wird. Man muss die einzelnen Produktergebnisse im Kundensortiment und deren Auswirkung auf das (Vollkosten-) Kundenergebnis allerdings sehen können. Eine Kostenrechnung, die diese Informationen nicht auf Mausklick auswirft, verdient ihren Namen nicht.

Eine Kostenrechnung wird erfolgreich sein, wenn die Verkäufer Informationen zur Kundenrendite und deren Entstehung aus einzelnen Produktergebnissen erhalten. Preiskalkulationen sind demgegenüber kontraproduktiv. Bei differenzierter Kunden-/Sortimentsstruktur, wie sie in der Lebensmittelindustrie gegeben ist, führt die (versuchte) Einflussnahme auf die Wertstruktur einzelner Kundensortimente oftmals zu überraschenden Ergebniseffekten. Diese kommen hauptsächlich dadurch zustande, dass sich Controller und Verkäufer zusammensetzen und einzelne Kundenauswertungen diskutieren. Natürlich wird durch Diskutieren allein das Ergebnis nicht besser. Aber die Verkäufer können sich in ein Wertgefüge hineindenken, bevor sie an einen Kunden herangehen. Das ist die Basis für alles Weitere.