

2.2 Diese Begriffe sollten Sie unbedingt kennen

Bevor Sie sich für ein für Sie geeignetes Kalkulationsverfahren entscheiden, sollten Sie sich mit einigen zentralen Begriffen der Kalkulation vertraut machen.

2.2.1 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger

Kosten oder Kostenarten sind z. B. Gehälter, Löhne, Sozialkosten, Mieten, Abschreibungen, Materialien, Hilfsstoffe, Werbekosten, Zinsen, KFZ- oder Reisekosten. Häufig werden bestimmte Kostenarten auch zu Blöcken zusammengefasst.

Solche Kostenblöcke sind z. B.:

- **Materialkosten**

Dazu gehören alle wichtigen Materialien, Rohstoffe, Komponenten, Halbfertig- und Fertigwaren.

- **Personalkosten**

Dazu gehören alle Gehälter, Löhne und Sozialabgaben.

- **Kapitalkosten**

Alle Abschreibungen und Zinsen.

- **Sachkosten**

Alle anderen Kostenarten, z. B. Mieten, Werbung, Energien, Beratung, Fremdleistungen u. a. für Entwicklung oder Beratung usw.

Kostenstellen sind die Orte im Unternehmen, an denen die Kosten entstehen. Die meisten Unternehmen lassen sich leicht in Kostenstellen einteilen, da die Bildung von Kostenstellen in der Regel nach organisatorischen Gesichtspunkten und/oder nach Verantwortungsbereichen erfolgt. Die meisten Kostenarten, vor allem die Gemeinkosten, werden zumindest in größeren Betrieben zuerst auf Kostenstellen erfasst und später mithilfe unterschiedlicher Verfahren auf die Kostenträger verrechnet.

Kostenstellen benötigen Sie für die Kalkulation nicht unbedingt. Das trifft z. B. zu, wenn Ihr Unternehmen sehr klein ist und eine Unterteilung in mehrere Bereiche keinen echten Zusatznutzen für Sie bringt. Ein Beratungsunter-

nehmen mit nur wenigen Mitarbeitern muss keine Kostenstellen haben, um zu einem realistischen Kostensatz für Arbeitsstunden zu kommen (vgl. auch Kapitel 2.5 „Wichtige Kalkulationsverfahren“).

Kostenträger sind die Kalkulationsobjekte, für die mit der Kalkulation die Verkaufspreise berechnet werden, etwa Produkte, Dienstleistungen, Aufträge oder Projekte.

2.2.2 **Kostenbegriffe**

Grundsätzlich gilt bei allen Kalkulationsverfahren: Ein Produkt sollte nur die Kosten tragen, die es verursacht hat. Deshalb ist es erforderlich, möglichst viele Kosten einem Produkt direkt zuzuordnen. Bei Kosten, die sich einem Produkt direkt zuordnen lassen, spricht man von Einzelkosten. Leider lassen sich nicht alle Kostenarten einem Produkt direkt zuordnen. Dann sind Sie gezwungen, diese Kosten dem Kalkulationsobjekt über einen „Umweg“ zuzurechnen. In diesem Fall spricht man von Gemeinkosten. Leider hat bisher niemand einen Weg gefunden, den „Umweg“ so genau zu gestalten, dass ein absolut richtiger Produktpreis berechnet werden kann. Dennoch lassen sich für die meisten Produkte hinreichend genaue Preise ermitteln, um zu wissen, ob und wie viel Gewinn bzw. Verlust man mit einem Produkt erzielt.

Einzel- und Gemeinkosten

Von **Einzelkosten** spricht man, wenn man die Kosten direkt einem Produkt zurechnen kann. Dies ist in einem Produktionsbetrieb z. B. beim Material oder bei Fertigungslöhnen der Fall. Der Materialverbrauch kann mithilfe von Entnahmescheinen, die Löhne können mithilfe von Stundenaufschreibungen belegt werden. Weitere Einzelkosten können sein: Werkzeuge, die Sie sich nur für die Herstellung eines einzelnen Produktes anschaffen, Transportkosten für ein einziges Produkt, Versicherungen für ein einzelnes Produkt oder Energien, wenn Sie den Strom- oder Gasverbrauch, den ein Produkt verursacht, mit einem Zähler belegen können. Auch die Kosten für Werbung können Einzelkosten sein, wenn es sich um spezielle Maßnahmen für ein Produkt handelt. Dies ist in der Praxis eher selten der Fall und erfordert einen hohen Aufwand

So kalkulieren Sie richtig

für die Trennung bzw. Zuordnung. Daher werden die Kosten für Werbung und Energien meist wie Gemeinkosten behandelt (siehe unten Mischkostenarten).

Nur in einem Einproduktunternehmen sind alle Kosten auch Einzelkosten, da diese ja nur entstehen, um ein Produkt herzustellen (vgl. auch Kapitel 2.5.1 „Divisionskalkulation“).

Gemeinkosten sind alle Kosten, die einem Produkt nicht direkt zugerechnet werden können. Gemeinkosten fallen für die Herstellung und den Verkauf von mehreren oder allen Produkten an. Typische Gemeinkosten sind Gehälter, Sozialkosten, Mieten, Abschreibungen, Versicherungen, Abgaben, Steuern, Büromaterial, Zinsen, Werbung für mehrere Produkte, Reparaturen oder KFZ-Kosten. Oder einfacher ausgedrückt: Alle Kosten, die keine Einzelkosten darstellen, sind Gemeinkosten. Die Verteilung der Gemeinkosten erfolgt vor allem bei größeren Betrieben oder Betrieben mit mehreren, organisatorisch getrennten Bereichen mithilfe von Kostenstellen und einem Betriebsabrechnungsbogen (siehe Kapitel 2.5.5 „Zuschlagskalkulation – flexibles Verfahren für zahlreiche Branchen und Anwendungen“). Häufig gibt es aber einfachere Wege, um die Gemeinkosten ebenfalls hinreichend genau auf Produkte oder Leistungen zu verteilen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten werden Ihnen im Kapitel 2.5 „Wichtige Kalkulationsverfahren“ gezeigt.

Variable und fixe Kosten

Variable Kosten fallen nur an, wenn produziert oder eine Leistung erbracht wird. Wird die Produktion eingestellt, entstehen keine variablen Kosten mehr. Steigt die Produktionsmenge, steigen die variablen Kosten, fällt sie, fallen auch die variablen Kosten. Typische variable Kosten sind Materialien, Fertigungs- und Akkordlöhne oder Teile der Energiekosten (Verbrauch von Kilowattstunden). Wenn Sie auf Grund mangelnder Nachfrage Ihre Produktion für eine oder zwei Wochen einstellen, müssen Sie kein Material bestellen und es entstehen Ihnen keine weiteren Kosten.

Umgekehrt verhält es sich bei den **Fixkosten**. Die Fixkosten bleiben zumindest über einen längeren Zeitraum konstant. Beispiele für Fixkosten sind Gehälter, Mieten, Versicherungen, Abgaben, Steuern, Reise- und Bewirtungskosten.

Im Fall der beschriebenen Produktionseinstellung müssen Sie sowohl die Gehälter als auch Mieten oder Versicherungen weiterbezahlen. Auch Abschreibungen oder Zinsen sind Fixkosten. Der überwiegende Teil der Kosten eines Unternehmens sind Fixkosten. Sie lassen sich nicht kurzfristig beeinflussen.

Darüber hinaus gibt es Kostenarten, die weder vollständig fix noch vollständig variabel sind, die **Mischkostenarten**. Bestimmte Teile der Kosten sind abhängig vom Nutzungsverhalten, andere Teile nicht. Beispiele für Mischkostenarten sind Telefonkosten (die Grundgebühren sind fixe und die Einheiten variable Kosten, soweit Sie nicht über eine Flatrate verfügen), Energiekosten (Grundgebühren sind fixe und die Kilowattstunden sind variable Kosten) oder Instandhaltungskosten, bei denen häufig eine Art fixe Grundgebühr anfällt. Hinzu kommen die eigentlichen Instandhaltungsarbeiten, deren zeitlicher Abstand und Umfang von der Nutzungsintensität abhängt.

TIPP

Meist ist es relativ aufwendig, die Mischkosten exakt zu trennen. Oft sind separate Messeinrichtungen, z. B. Strom- oder Gebührenzähler, erforderlich. Und der zusätzliche Nutzen und Genauigkeitsgrad ist vielfach nur gering, da es sich häufig um kleinere Beträge handelt. Aus Vereinfachungsgründen sollten Sie daher entweder schätzen, wie hoch der variable und der fixe Kostenanteil sind. Oder Sie ordnen die gesamte Position den fixen oder den variablen Kosten zu. Dann empfiehlt sich die Zuordnung zu den Fixkosten, da die Mischkostenarten ohnehin fixe Bestandteile haben.

Beispiel: Ein Beispiel aus dem privaten Bereich hilft, die grundsätzlichen Unterschiede von variablen und fixen Kosten zu verstehen. Bei der Anschaffung und dem Unterhalt eines Pkws entstehen Kosten, etwa für Benzin, Betriebsstoffe, Reparaturen, Inspektionen, Versicherungen, Steuern und Wertverlust. Wenn Sie den Pkw nicht bewegen, fallen Kosten für Versicherungen, Steuern und Wertverlust an. Dies sind typische fixe Kosten. Wenn Sie mit dem Pkw fahren, kommen Kosten für Benzin, Öl und Reifen hinzu. Dies sind typische variable Kosten. Die Kosten für Reparaturen und Inspektionen hängen teilweise von der Nutzungsintensität ab. Fahren Sie viel, müssen Sie häufiger zur Inspektion, fahren Sie wenig, müssen Sie dennoch nach einem bestimmten Zeitraum zur Inspektion. Das sind Mischkostenarten, die weder rein fix noch rein variabel sind.

2.2.3 Vereinfachungsmöglichkeiten

Auch wenn es aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht im Grunde nicht richtig ist, werden bei der Kalkulation häufig folgende Vereinfachungen vorgenommen: In den meisten Fällen sind Einzelkosten variable Kosten und Gemeinkosten fixe Kosten. Nur in wenigen Fällen gibt es wesentliche Unterschiede. Im weiteren Verlauf werden diese Begriffe aus Vereinfachungsgründen meist gleichgesetzt. Als Begriffe werden dann überwiegend „Einzelkosten“ und „Gemeinkosten“ verwendet. Die Kenntnis von Einzel- und Gemeinkosten ist nicht nur für die eigentlichen Kalkulationsaufgaben notwendig, sondern auch, wenn es um die Ermittlung der Preisuntergrenzen geht.

Auf den Arbeitshilfen online finden Sie ein Formular mit einer Übersicht über Einzel- und Gemeinkosten mit möglichen Verteilungsschlüsseln.

2.2.4 Kalkulatorische Kosten

In den meisten Fällen entsprechen die Kosten den Positionen der Buchhaltung bzw. den Zahlen, die Sie von Ihrem Steuerberater erhalten. Allerdings sind die Zahlen der Buchhaltung in erster Linie dazu gedacht, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Beispielsweise dienen sie dazu, die Höhe der von Ihnen zu zahlenden Steuer zu ermitteln. Der Fiskus aber ist vor allem daran interessiert, dass Sie einen möglichst hohen Gewinn ausweisen. Deshalb können Sie die Buchhaltungsdaten nur bedingt an die Wirklichkeit Ihres Betriebes anpassen.



ACHTUNG: Buchhaltungsdaten anpassen

Da die Zahlen aus der Buchhaltung aufgrund der strengen steuerlichen Regeln nicht die tatsächliche Realität Ihres Betriebs zeigen, müssen Sie mithilfe der kalkulatorischen Kosten an die betriebliche Wirklichkeit angepasst werden.

Aus buchhalterischer Sicht haben Sie also nur wenige Gestaltungsmöglichkeiten oder können Sachverhalte nicht zu Ihren Gunsten nutzen. Und die vorhandenen Spielräume werden vom Staat kontinuierlich weiter eingeengt. Da Sie Ihren Betrieb aber über einen möglichst langen Zeitraum weiterführen

möchten, genügt es in der Regel nicht, wenn Sie sich darauf beschränken, Ihren Kunden die Ihnen tatsächlich entstandenen Kosten, so wie sie der Fiskus akzeptiert, in Rechnung zu stellen.

Sie sollten sich in der Regel an die Zahlen der Buchhaltung halten, gleichzeitig sollten Sie aber die betriebliche Wirklichkeit abbilden und die Zahlen ggf. anpassen. Genau diese Möglichkeit bieten Ihnen die kalkulatorischen Kosten, da Sie bei der Kalkulation Ihrer Produkte nicht an die gesetzlichen Bestimmungen gebunden sind.

Man unterscheidet fünf unterschiedliche kalkulatorische Kosten:

- kalkulatorische Abschreibungen
- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- kalkulatorische Mieten
- kalkulatorische Zinsen
- kalkulatorische Wagnisse

Was es mit den kalkulatorischen Kosten in der Praxis auf sich hat, wird im Folgenden kurz erläutert.

Kalkulatorische Abschreibungen

Langlebige Wirtschaftsgüter, etwa Maschinen, Fahrzeuge, Computer oder Büroausstattungen, verlieren durch die Nutzung über die Jahre an Wert. Dieser Wertverlust wird durch Abschreibungen ausgeglichen. Das Finanzamt erlaubt nur die Abschreibung vom Anschaffungswert und gibt die Nutzungsdauer für jedes Gut fest vor.

Wenn Sie glauben, dass der Preis für den Neukauf eines Wirtschaftsguts in einigen Jahren höher ist als heute, können Sie in der Kalkulation die Abschreibungen von diesem höheren Wert ansetzen. Dann wird nicht nur der aktuelle Wertverlust ausgeglichen, sondern Sie haben die Möglichkeit, über die höhere Abschreibung und den somit erhöhten Produktpreis die voraussichtliche Teuerung zu verdienen. Auch bei der Nutzungsdauer können Sie von den Vorgaben des Finanzamtes abweichen.

So kalkulieren Sie richtig

Beispiel zur kalkulatorischen Abschreibung: Kaufen Sie z. B. einen Pkw für 30.000 EUR netto, dürfen Sie ihn bei linearer Abschreibung (gleichmäßige Verteilung des Kaufpreises über die Nutzungsdauer) mit maximal diesem Betrag über derzeit 6 Jahre, also mit 5.000 EUR pro Jahr abschreiben. Abschreibungen, die in der Summe über 30.000 EUR hinausgehen, akzeptiert das Finanzamt nicht. Wenn Sie in 6 Jahren einen neuen Pkw anschaffen wollen, gehen Sie wahrscheinlich davon aus, dass er dann mehr als 30.000 EUR kosten wird, beispielsweise 33.000 EUR. Um in 6 Jahren den voraussichtlichen höheren Anschaffungswert bezahlen zu können, müssten Sie die Abschreibung um 500 EUR pro Jahr auf 5.500 EUR erhöhen. Dann wäre es möglich, nicht nur den aktuellen Wertverlust des Pkw auszugleichen, sondern Sie hätten über den Preis Ihrer Produkte auch noch die voraussichtliche Preissteigerung abgedeckt. Gehen Sie jetzt auch noch davon aus, dass Sie wegen der sehr intensiven Nutzung den Pkw bereits nach 5 Jahren ersetzen wollen, müssten Sie sogar 6.600 EUR als Abschreibung ansetzen, davon 1.100 EUR als kalkulatorische Abschreibung.

Kalkulatorischer Unternehmerlohn

In Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) bekommen die Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer ein Gehalt. Dieses wird als normale Kostenposition berücksichtigt. Anders bei Einzelunternehmen oder Personengesellschaften: Hier werden den Inhabern oder Gesellschaftern oft keine Gehälter ausgezahlt; die Inhaber erhalten als „Gehalt“ den verbleibenden Gewinn oder Teile hiervon. Kosten für Gehälter werden also nicht angesetzt. Ihre Arbeitsleistung wird über den Gewinn abgegolten. Allerdings dient der Gewinn gleichzeitig dazu, auch Ihr eingesetztes Kapital und Ihr allgemeines unternehmerisches Risiko abzudecken. Daher sollten Sie überlegen, ob es sinnvoll und möglich ist, an Stelle eines „echten“ Gehalts einen kalkulatorischen Unternehmerlohn anzusetzen, der Ihre Arbeitsleistung als „mitarbeitender“ Unternehmer berücksichtigt. Denn wenn Sie als Angestellter in einem Betrieb arbeiten würden, bekämen Sie hier ja auch ein festes Gehalt ausbezahlt.

Die Höhe des Unternehmerlohns sollten Sie an der Höhe des Gehalts leitender Angestellter in vergleichbaren Positionen ausrichten (Informationsquellen: Personalberater, Arbeitsamt, Stellenanzeigen und -börsen, Gehaltsstudien von Branchenverbänden). Sie können ihn aber auch frei schätzen.

Kalkulatorische Mieten

Kalkulatorische Mieten sollten Sie in Ihrer Kalkulation ansetzen, wenn Sie als Einzelunternehmer oder Personengesellschaft (OHG oder KG) dem Betrieb unentgeltlich Räume zur Nutzung zur Verfügung stellen, die eigentlich in Ihr Privatvermögen gehören, z. B. Büroräume im Privathaus.

Setzen Sie in diesem Fall pro Quadratmeter die ortsübliche Miete an (mögliche Informationsquellen: Haus- und Grundbesitzerverein, Mietspiegel).

TIPP

Kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Mieten tragen zu einer rechtsformneutralen Kalkulation von Preisen bei, weil sie dafür sorgen, dass bei Personengesellschaften vergleichbare „Kosten“ wie bei Kapitalgesellschaften angesetzt werden.

Kalkulatorische Zinsen

Kalkulatorische Zinsen sollten Sie für das Kapital ansetzen, das Sie in Ihren eigenen Betrieb eingebracht haben (Eigenkapital). Denn dieses Geld können Sie auch anders einsetzen und dafür z. B. bei der Bank Zinsen kassieren. Aber anders als bei der Bank besteht, wenn Sie das Geld in Ihr Unternehmen einbringen, ein nicht unerhebliches Risiko, dass Sie scheitern oder zumindest Verluste erzielen. Für dieses Risiko erwarten Sie zu Recht eine höhere Verzinsung. Also sollten Sie für das Geld, das in Ihrem Betrieb steckt, Zinsen bekommen, wenn auch im ersten Schritt nur kalkulatorisch und nicht „real“. Tatsächlich erhalten Sie das Geld erst, wenn es Ihnen gelingt, die Zinsen in den Produktpreis einzurechnen und der Kunde den von Ihnen gewünschten Preis auch tatsächlich bezahlt.

Die Faustregel für die Höhe des Zinssatzes lautet: Prüfen Sie, wie viel Geld Sie für lang laufende sichere Anleihen erhalten, z. B. Bundesanleihen mit Laufzeiten von 10–20 Jahren. Schlagen Sie auf diesen Zinssatz das Doppelte oder Dreifache des Zinssatzes für die Bundesanleihen auf. Jetzt haben Sie den Zinssatz, mit dem Sie sich das Risiko der Investition in den eigenen Betrieb „bezahlen“ lassen.

So kalkulieren Sie richtig

Beispiel: Sie haben 50.000 EUR eigenes Geld in Ihr Unternehmen gesteckt. Würden Sie das nicht tun, sondern das Kapital zur Bank bringen, bekämen Sie 4 % Zinsen für länger laufende Anleihen. Dieses Geld erhalten Sie also (fast) risikofrei. Weil Ihr unternehmerisches Tun aber mit Risiken behaftet ist, verdoppeln Sie den Zinssatz auf 8 % und setzen als kalkulatorische Zinskosten 4.000 EUR pro Jahr an. Ist die Entwicklung in Ihrer Branche starken Schwankungen oder besonderen Risiken ausgesetzt, etwa auf Grund hoher Konjunkturanfälligkeit oder sehr kurzer Produktlebenszyklen, können Sie auch höhere Zinsen, z. B. 10–12 % ansetzen. Aber Achtung: je höher der Zins, desto höher der Produktpreis und somit das Risiko, dass weniger Kunden bei Ihnen kaufen.

Kalkulatorische Wagnisse

Mit kalkulatorischen Wagnissen sollen Risiken abgedeckt werden, die Sie nicht versichert haben oder die Sie nicht versichern können. Wenn Sie als Lebensmittelhändler z. B. ständig einen Teil Ihrer Waren wegen Verderb wegwerfen müssen, sollten Sie feststellen, wie viel Sie im Schnitt vernichten müssen und diese Kosten als kalkulatorische Wagnisse in der Kalkulation berücksichtigen. Ähnliches gilt z. B. für Diebstähle, Ausschuss in der Produktion oder für den Ausfall von Forderungen. Haben Sie mit solchen oder ähnlichen Ausfällen und Risiken zu kämpfen, sollten Sie dies in der Preisfindung berücksichtigen.

Beispiel: Sie wissen, dass Sie im Schnitt rund 2 % Ihrer Waren wegen Verderb entsorgen müssen. Das entspricht einem Wareneinkaufswert von 10.000 EUR im Jahr. Diesen Wert können Sie dann als kalkulatorisches Wagnis für Verderb ansetzen. Fallen Ihnen 1 % Forderungen mit einem Volumen von z. B. 5.000 EUR pro Jahr aus, können Sie diesen Wert als Forderungswagnis ansetzen.

TIPP

Kalkulatorische Kosten führen immer dazu, dass Ihre Kosten steigen und sich somit Ihre Produkte verteuern, obwohl bei Ihnen selbst zunächst gar keine zusätzlichen Auszahlungen anfallen. Ob Sie die von Ihnen gewünschten kalkulatorischen Kosten in voller Höhe ansetzen können, hängt also immer auch davon ab, ob Ihre Kunden bereit sind, diese Kosten über den Produktpreis zu tragen. Werden Ihre Produkte durch den Ansatz kalkulatorischer Kosten zu teuer, gehen Ihre Verkaufszahlen zurück.

Versuchen Sie daher immer, möglichst realistische Werte anzusetzen und auch die kalkulatorischen Kosten so niedrig wie möglich zu halten (vgl. auch Kapitel 2.8 „So berechnen Sie Ihre Preisuntergrenzen“). Umgekehrt ist es, wenn Kostensenkungen notwendig sind, für Sie am einfachsten, erst einmal die kalkulatorischen Positionen zu kürzen oder sogar zu streichen, auch wenn das auf mittlere Sicht für Sie u. U. zu Nachteilen führt (siehe z. B. kalkulatorische Abschreibungen).

Wenn Sie mit kalkulatorischen Kosten arbeiten wollen, sollten Sie Ihren Steuerberater informieren. Denn die Differenz zwischen kalkulatorischen Kosten und dem buchhalterischen Aufwand muss in der Buchhaltung erfasst werden. Haben Sie eine eigene Buchhaltung, sollte Ihr Buchhalter die Abgrenzungen vornehmen.

2.3 Wie setzt sich Ihr Angebotspreis zusammen?

Wenn Ihr Kunde ein bestimmtes Produkt kaufen will, fragt er Sie nach dem Preis und Sie nennen ihm lediglich eine einzige Zahl, beispielsweise 9,99 EUR oder 199 EUR. Doch wie setzen sich diese 9,99 EUR oder 199 EUR aus Ihrer Sicht zusammen? Natürlich muss der Preis so hoch sein, dass Sie mit dem Verkauf aller Produkte Ihre Kosten decken. Die Gesamtkosten, die für die Herstellung und den Verkauf eines Produktes oder einer Leistung anfallen, werden auch als **Selbstkosten** bezeichnet. Diese Selbstkosten beinhalten alle Kosten, die notwendig sind, um ein Produkt oder eine Leistung herzustellen und zu verkaufen.

Die Selbstkosten wiederum setzen sich aus verschiedenen Kostenarten zusammen. In allen Unternehmen entstehen Personalkosten, in den meisten fallen darüber hinaus Material- oder Warenbezugskosten sowie Mieten, Energie-, Kommunikations- und Werbekosten an.

Auch Abschreibungen, Zinsen, kalkulatorische Kosten, Abgaben und Steuern zählen zu diesen Positionen (vgl. auch Formular „Einzel- und Gemeinkosten“ auf den Arbeitshilfen online). Die Selbstkosten sind immer der Ausgangspunkt für die Berechnung des Verkaufspreises.