



# GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

## Nr. 25 Thema: Kostenrechnung

### Umsatz minus Kosten = Gewinn

Das Thema „Kosten“ bzw. „Kostenrechnung“ ist für Gründerinnen und Gründer sowie „gestandene“ Unternehmerinnen und Unternehmer eines der wichtigsten. Um die Kosten im Griff zu behalten, sollte man – privat wie unternehmerisch – die Regel beherzigen: Nur Geld ausgeben, das man besitzt oder mit dem man fest rechnen kann!

#### Gewinn berechnen

In jedem Unternehmen – ob jung oder alt – fallen Kosten an. Diese Kosten sollte jeder Gründer und jeder Unternehmer kennen und mit ihnen kalkulieren. Nicht wenige Jungunternehmer glauben aber, das Geld in der Kasse oder auf dem Bankkonto gehöre ihnen. Irrtum: Sie verwechseln den aktuellen Geldbestand mit dem Gewinn, der ihnen dann tatsächlich zusteht. Der Gewinn steht aber erst fest, wenn von den Umsätzen (Summe aller Erträge für verkaufte Güter und Leistungen) eines Unternehmens alle anfallenden Kosten abgezogen werden. Dafür ist es unerlässlich zu wissen, welche Kosten im Unternehmen überhaupt entstehen. Wichtig dafür: eine systematische Kostenrechnung.

#### „Kostentreiber“ finden

Die Kostenrechnung soll nicht allein dazu dienen, den Gewinn bzw. den Verlust eines Zeitabschnitts, z. B. eines Jah-



res, zu berechnen. Sie hilft Ihnen auch herauszufinden, wo im Unternehmen (zu) hohe Kosten anfallen. Sie regt dazu an, über Möglichkeiten nachzudenken, Kosten zu senken, um so den Gewinn zu steigern bzw. Verluste zu vermeiden. Nur wer sein Unternehmen effektiv und rationell leitet, kann im wachsenden Wettbewerbsdruck auch bestehen.

Viele Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer neigen dazu, Umsätze zu hoch und Kosten zu niedrig einzuschätzen. Oft werden scheinbar nebensächliche Kosten in der Planung einfach vergessen. Auch mögliche Preissteigerungen im Einkauf werden vernachlässigt. Nimmt man gefährdete oder gescheiterte Unternehmen unter die Lupe, so zeigt sich meist, dass die Unternehmer viel zu spät versucht haben, herauszufinden, wo Kosten reduziert werden können. Eine Unternehmensregel sagt: Die Kosten müssen der Umsatzentwicklung angepasst werden. Sie dürfen nicht höher als die Umsätze sein. Ziel: die langfristige Existenzsicherung für Ihr Unternehmen.

#### Liquiditätsprobleme vermeiden

Zur Aufgabe, die Kosten im Griff zu behalten, gehört auch der Überblick über die Auszahlungen vom Geschäftskonto und aus der Firmenkasse. Die Auszahlungen dürfen nicht höher sein als die Einzahlungen. Andernfalls wird das Unternehmen zahlungsunfähig, es sei denn, es stehen ausreichend Geldreserven zur Verfügung. Gerade junge Unternehmen können sehr schnell zahlungsunfähig werden, da sie oftmals mit höheren Einzahlungen rechnen und ihre Auszahlungen gleichzeitig unterschätzen. Kritisch wird die Situation vor allem dann, wenn erwartete Einzahlungen auf sich warten lassen oder ganz ausbleiben und die Zahlungs-

*Fortsetzung auf Seite 3*

#### Inhalt

Welche Kosten haben wir eigentlich?	
Kostenartenrechnung .....	2
Lohnt sich das Projekt?	
Deckungsbeitragsrechnung .....	2
Welcher Unternehmensbereich ist der Gewinnbringer? .....	3
Kostencheck durch Betriebsvergleich ..	3
Checkliste:	
Welche Kosten haben wir eigentlich?	
Kostenartenrechnung .....	I
Übersicht:	
So können Sie Kosten senken. ....	II
Beispiele zum Kostenmanagement ....	4
Print- und Online-Informationen .....	4

## Welche Kosten haben wir eigentlich? Kostenartenrechnung

Ein wichtiger Grund dafür, dass viele Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer „über ihre Verhältnisse“ leben, ist: Sie wissen nicht, welche Kosten insgesamt in ihrem Unternehmen anfallen. Erste Klarheit schafft hier ein vollständiger Überblick über alle anfallenden „Kostenarten“ (s. Checkliste „Welche Kosten haben wir eigentlich? Kostenartenrechnung“, S. I).

Mithilfe einer solchen Aufstellung der Kostenarten lässt sich z. B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen usw. Außerdem kann die Erfassung der Kostenarten dabei helfen, Unwirtschaftlichkeiten im Unternehmen aufzudecken.

**Achtung:** Ein Unternehmen, das nur die Höhe des Umsatzes beachtet (und sich ggf. von dessen Höhe blenden lässt), kann sehr schnell in eine Schiefelage

geraten. Einen Auftrag um jeden Preis zu übernehmen, trotz hoher Kosten, die vielleicht sogar zu einem Verlust führen, lohnt sich nur in Einzelfällen (z. B. um mit einem Kunden ins Geschäft zu kommen).

**Kostenartenrechnung auswerten**  
Wenn Sie Ihre Kosten per Kostenartenrechnung regelmäßig erfassen, können Sie Ihre Aufzeichnungen so nutzen:

**1. Entwicklungen ablesen**  
Sie verfolgen, wie sich die Kosten im Verlauf der Zeit entwickeln. Steigen bestimmte Kosten schneller als der Umsatz, liegt der Verdacht nahe, dass es im Betrieb eine Schwachstelle gibt.

**2. Mit Branchenwerten vergleichen**  
Sie beschaffen sich Informationen darüber, wie hoch die Kosten in vergleich-

baren Unternehmen der Branche sind. Branchenzahlen erhalten Sie in der Regel bei der zuständigen Kammer, der Hausbank oder bei Ihrem Fachverband. Sind die Kosten Ihres Unternehmens im Verhältnis zum Umsatz höher als in Ihrer Branche üblich, laufen Sie Gefahr, im Wettbewerb zurückzufallen. Es sei denn, Sie können Ihre höheren Kosten z. B. durch bessere Produkte rechtfertigen.

**3. Soll-Kosten und Ist-Kosten vergleichen**  
Sie machen einen Kostenplan. Sie überlegen, wie hoch Ihre Kosten, gemessen an Ihrer geplanten Leistung, sein sollen. Diese „Soll-Kosten“ vergleichen Sie mit den tatsächlich eintretenden Kosten. Sind die Ist-Kosten höher als die Soll-Kosten, müssen Sie die Gründe dafür erforschen und Einsparpotenziale ermitteln.

## Lohnt sich das Projekt? Deckungsbeitragsrechnung

Ob zumindest alle Kosten (oder hoffentlich mehr) eines Projekts oder eines Auftrags wieder eingespielt werden, lässt sich mit einer stufenweisen Kostenrechnung ermitteln. Hierbei werden zunächst alle Kosten erfasst, die von dem Projekt oder Auftrag verursacht werden, die ihm also direkt zugerechnet werden können. Beispiele: Personalkosten, Materialkosten, spezielle Mietkosten, spezielle Abschreibungen usw. Diese Kosten werden addiert und von der Nettoumsatzsumme abgezogen. Ergebnis: der „Deckungsbeitrag“.

(Es gibt auch andere Namen hierfür, auf die hier verzichtet werden soll.) Er zeigt, mit welchem Betrag das Projekt oder der Auftrag zur Deckung der übrigen Kosten beiträgt. Diese übrigen Kosten sind die Kosten, die im Unternehmen generell anfallen, z. B. für die Verwaltung oder den gemeinsam genutzten Fuhrpark. Sie können dem Projekt oder dem Auftrag nicht direkt zugerechnet werden.

**Wichtig:** Je höher der Deckungsbeitrag ausfällt, desto höher ist der Gewinn.

Beispielprojekt:	Gesamt Euro
Nettoumsatz des Projektes	1.000
abzgl. aller zurechenbaren Kosten	- 600
▶ Material	
▶ Personal	
▶ Energie	
▶ Verpackung	
▶ Vertrieb	
▶ usw.	
<b>= Deckungsbeitrag</b>	<b>= 400</b>
abzgl. sonstiger Kosten	- 320
▶ allgemeine Verwaltungskosten	
▶ allgemeine Personalkosten	
▶ Geschäftsleitung	
▶ Rechnungswesen	
▶ usw.	
<b>= Gewinn</b>	<b>= 80</b>

### Break-Even-Analyse

Die Break-Even-Analyse ergänzt die Deckungsbeitragsrechnung. Mit ihrer Hilfe kann man den Kostendeckungspunkt ermitteln: den Punkt, an dem die erzielten Deckungsbeiträge die fixen Kosten genau abdecken. Der Break-Even-Punkt (z. B. Zahl der Produkte, die man unbedingt verkaufen muss, um die Kosten zu decken) lässt sich mit dieser Formel berechnen:

$$\text{Der Break-Even-Punkt} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Absatzpreis} - \text{variable Kosten}}$$



## Welche Kosten haben wir eigentlich? Kostenartenrechnung

Mithilfe dieser Aufstellung der Kostenarten lässt sich z. B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen usw.

	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	Euro	Prozent des Umsatzes	Euro	Prozent des Umsatzes	Euro	Prozent des Umsatzes
Umsatz		100		100		100
abzgl. Waren-/Materialeinsatz						
= Rohbetrag I						
abzgl. Personal						
= Rohbetrag II						
abzgl. Abschreibung						
abzgl. Zinsen						
abzgl. sonstiger Kosten						
▶ Raumkosten/Miete						
▶ Energiekosten						
▶ Reparatur/Instandhaltung						
▶ Gebühren, Beiträge, Versicherung						
▶ Gewerbesteuern, sonstige Steuern						
▶ Fahrzeugkosten						
▶ Kosten aus Leasingverträgen						
▶ Werbe- und Reisekosten						
▶ Vertriebskosten						
▶ Porto, Telefon u. a. Verwaltungskosten						
▶ Buchführung, Beratung						
= Gewinn vor Steuern						

## So können Sie Kosten senken

### Arbeitskosten

- ▶ Nutzen Sie Kooperationen für die Herstellung oder den Transport von Gütern.
- ▶ Prüfen Sie, welche Aufgaben Sie durch Outsourcing kostengünstiger erledigen lassen können (z. B. Buchführung).

### Personalkosten

- ▶ Erstellen Sie eine klare Arbeitsorganisation, um Doppelarbeiten zu vermeiden.
- ▶ Nutzen Sie (kostenlose) Schulungsangebote (z. B. Ihrer Lieferanten).
- ▶ Setzen Sie nicht ausgelastete Mitarbeiter als „Springer“ für andere Arbeiten ein.
- ▶ Überlegen Sie, ob Sie für die Einstellung oder Umschulung von Mitarbeitern Fördermittel in Anspruch nehmen können.

### Kunden/Lieferanten

- ▶ Versuchen Sie, die Abläufe zwischen Unternehmen und Kunden/Lieferanten zu verbessern (z. B. durch den Einsatz moderner IT-Technik).
- ▶ Suchen Sie günstigere Lieferanten.
- ▶ Berechnen Sie vor jeder Bestellung die günstigste Bestellmenge. Berücksichtigen Sie dabei mögliche Rabatte und Kosten für Lagerzeiten (bei größeren Bestellmengen).
- ▶ Nutzen Sie Einkaufskooperationen.

### Versicherungen

- ▶ Vergleichen Sie immer wieder die Angebote der Versicherungsanbieter.
- ▶ Überlegen Sie, welche Risiken Sie wirklich versichern müssen, welche nicht.

### Raumkosten

- ▶ Vermieten Sie ggf. nicht benötigte Räumlichkeiten an Untermieter.
- ▶ Nutzen Sie andere Räumlichkeiten mit günstigerer Miete.
- ▶ Sparen Sie Energie (Stromsparlampen, Heizung nach Arbeitsschluss drosseln oder ausstellen).
- ▶ Wechseln Sie ggf. Ihren Energieanbieter.

### Bürokosten

- ▶ Nutzen Sie bei Werbebriefen günstige Portoangebote (Infopost-Sendungen).
- ▶ Nutzen Sie günstige Telefon- und Internettarife.
- ▶ Kaufen Sie Büromaterial für alle Mitarbeiter gemeinsam ein und nutzen Sie dadurch Rabatte.
- ▶ Kaufen Sie ggf. gebrauchte Büroeinrichtungen, Geräte, Anlagen und Maschinen.

### Organisation

- ▶ Vermeiden Sie zeitintensive Medienbrüche bei der schriftlichen Kommunikation.
- ▶ Verwenden Sie Standardformulare für typische Schreibarbeiten (Briefe usw.).
- ▶ Legen Sie Daten und Arbeitsinformationen in einem für alle verständlichen und nutzbaren System ab.
- ▶ Überlegen Sie, wo Sie zeit- und kostensparende E-Business-Lösungen einsetzen können (z. B. bei Einkauf, Vertrieb).
- ▶ Nutzen Sie das Angebot von Dienstleistungsunternehmen: z. B. Empfangs- und Sekretariatsservice, Car- oder Gerätesharing.

### Finanzen

- ▶ Nutzen Sie alle Skonto-Möglichkeiten.
- ▶ Lassen Sie sich bei erhöhtem Kapitalbedarf den Kontokorrentkreditrahmen erweitern (um nicht zu hohe Zinsen bezahlen zu müssen).
- ▶ Gleichen Sie überzogene Girokonten aus.
- ▶ Sorgen Sie für ein leistungsfähiges Mahnwesen, um den Kapitalbedarf für (Vor-)Finanzierungen durch Kredite möglichst gering zu halten.
- ▶ Prüfen Sie vor größeren Investitionen, ob Sie dafür Fördermittel in Anspruch nehmen können.
- ▶ Legen Sie Liquiditätsüberschüsse zinsbringend kurzfristig an.
- ▶ Führen Sie regelmäßig Nachkalkulationen für Aufträge durch und prüfen Sie dabei, ob Ihre geplanten Kosten den tatsächlichen Kosten entsprechen.

## Beispiele zum Kostenmanagement

▶ **Beispiel 1: Material- und Warenkosten.** Ihre Umsätze sind rückläufig. Waren- und Materialkosten steigen gleichzeitig. Argumente wie „Bei den Mitwettbewerbern ist das auch so“ helfen da nicht weiter. Vielmehr geht es z. B. darum, Einkaufskonditionen von mehreren Anbietern zu vergleichen und alle Angebote genauer nachzukalkulieren. Oft werden beispielsweise Nebensächlichkeiten in der Kalkulation vergessen (z. B. Verpackung).

▶ **Beispiel 2: Personalkosten.** Die Personalkosten in Ihrem Betrieb liegen um zehn Prozent über dem Branchenwert in der vergleichbaren Größen-gruppe.

Ein genauer Blick hinter die Kulissen zeigt, dass zu viele unproduktive Arbeiten in Ihrem Betrieb verrichtet werden. Allein durch veränderte Arbeitsorganisation kann die Arbeitseffektivität erhöht werden. Wenn die Auftragslage gut ist, kann in kurzer Zeit mit dem vorhandenen Personal ein höherer Umsatz erwirtschaftet werden.

▶ **Beispiel 3: Instandhaltung.** Stellen Sie sich vor, Ihre Kosten für die Instandhaltung Ihres Betriebes steigen unverhältnismäßig schnell; vielleicht sind z. B. hohe Modernisierungsinvestitionen notwendig. Dann müssen Sie über Rationalisierungsmaßnahmen nachdenken, um die Kosten zu senken: z. B. für Produktion und Material.

▶ **Beispiel 4: Sonstige Kosten.** Sie haben sich Branchenvergleichszahlen besorgt und stellen fest, dass Ihre Mietkosten vergleichsweise hoch sind. Zwei Gründe dafür sind denkbar: 1. zu hohe Preise pro Quadratmeter. Hier sollten Sie langfristig über einen Standortwechsel nachdenken (Achtung: Mietvertrag). 2. Ihre Räumlichkeiten sind zu groß. Vielleicht können Sie untervermieten?

▶ **Beispiel 5: Zinsen.** Jeder Kredit ist mit Zinsen verbunden, die den Gewinn und die Liquidität des Unternehmens schmälern. Hier helfen öffentliche Förderprogramme, die oft günstige Tilgungs- und Zinskonditionen anbieten (z. B. tilgungsfreie Anlaufzeiten).

## Print- und Online-Informationen

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)**

**Broschüren und Infoletter:**

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 23: „Controlling“
- ▶ GründerZeiten Nr. 31: „Liquidität“
- ▶ GründerZeiten Nr. 38: „Buchführung“
- ▶ GründerZeiten Nr. 49: „Jahreserfolgsrechnungen“

**CD-ROM:**

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

**Bestellmöglichkeiten:**

Bestelltel.: 03018 615 4171  
bmwi@gvp-bonn.de

**Download u. Bestellfunktion:**

www.existenzgruender.de  
www.bmwi-unternehmensportal.de

**Internet:**

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal  
www.existenzgruender.de
- ▶ BMWi-Unternehmensportal  
www.bmwi-unternehmensportal.de

### Defizite bei der Unternehmensgründung

Soviel Prozent der Gründer in der IHK-Gründungsberatung ...

... haben kaufmännische Defizite (Preiskalkulation, Kostenrechnung, betriebswirtschaftliche Planrechnungen)

48

... haben sich zu wenig Gedanken zum Alleinstellungsmerkmal ihrer Geschäftsidee gemacht

48

... schätzen die notwendigen Startinvestitionen/laufende Kosten zu niedrig ein

42

... äußern unklare Vorstellungen zur Kundenzielgruppe

38

... haben die Finanzierung ihrer Gründung nicht gründlich durchdacht

36

... schätzen den zu erwartenden Umsatz unrealistisch hoch ein

34

... können ihre Produktidee nicht klar beschreiben

29

... haben unzureichende Fach-/Branchenkenntnisse

23

Quelle: DIHK-Gründerreport 2009

## Impressum

**Herausgeber:**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
info@bmwi.bund.de  
www.bmwi.de

**Redaktion:**

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

**Mitarbeiter dieser Ausgabe:**

Prof. Klaus W. ter Horst,  
Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg,  
Sankt Augustin  
Dr. Klaus Schwolow,  
Schwolow & Partner Unternehmensberatung, Altenbach

**Gestaltung und Produktion:**

PRpetuum GmbH, München

**Druck:**

Harzdruckerei GmbH, Wernigerode

**Auflage:** 30.000

**Hinweis in eigener Sache:**

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.