

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Kosten- und Leistungsrechnung Schritt für Schritt

11. Auflage

Lektorat: Dr. Heiko Reichelt, Hamburg

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 93512



Autoren:

Christian David (Studiendirektor)	Dipl.-Hdl., Dipl.-Kfm.	Hamburg
Dr. Heiko Reichelt (Studiendirektor)	Dipl.-Hdl., Dipl.-Kfm.	Hamburg
Claus Veting (Oberstudienrat)	Dipl.-Hdl.	Hamburg

Lektorat und Leitung des Arbeitskreises: Dr. Heiko Reichelt, Hamburg
E-Mail: heiko.reichelt@gmx.de

11. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern unverändert.

ISBN 978-3-8085-9348-6

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2021 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlaggestaltung, Satz und Grafiken: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt
Umschlagfoto: Composing von Stefanie Braun, braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10609 Berlin
Druck: Plump Druck und Medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

Vorwort

Dieses Lehrbuch ermöglicht es, die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung (das sogenannte interne Rechnungswesen) nach aktuellem betriebswirtschaftlichen Stand zu erschließen. Es ist sprachlich bewusst einfach gehalten, das Vorgehen erfolgt in kleinen übersichtlichen Schritten.

Das Buch wendet sich an

- Lehrkräfte und Schüler¹ an **Wirtschaftsgymnasien** (berufliche Gymnasien mit dem Schwerpunkt Wirtschaft) sowie an **Berufsfachschulen**,
- Dozenten und Teilnehmer der beruflichen **Fort- und Weiterbildung** (z. B. Fachwirte und Meister),
- Lehrende und Studierende wirtschaftswissenschaftlicher **Bachelor-Studiengänge** sowie
- Lehrer und Auszubildende im **dualen System** (Industrie, Handel und Büroberufe).

Das Buch ist auf die Inhalte der Rahmenvorgaben der genannten Bildungsgänge abgestimmt.

Vor jedes Kapitel wurde eine **Mind Map** gestellt, um einen kurzen Überblick und Orientierung über die wichtigsten nachfolgenden Inhalte zu geben.

Die Erarbeitung der Inhalte erfolgt durchgängig in einer strukturierten Schrittfolge: Aus einem **Fallbeispiel** bzw. einer betrieblichen **Situation** wird ein **Problem** entwickelt, das dann mithilfe von eingegebenen **Informationen** zu einer **Lösung** geführt wird.

Die Verallgemeinerung wird durch **Abbildungen, Zusammenfassungen und Merksätze** unterstützt.

Eine Vielzahl von **Aufgaben** dient der Sicherung und Kontrolle des Lernerfolgs; Lehrkräfte und Dozenten können ein Lösungsbuch (ISBN 978-3-8085-9379-0) direkt beim Verlag erwerben.

Das Buch ermöglicht es in besonderem Maße, selbstgesteuert und -organisiert zu lernen, versäumte Unterrichts- und Lerneinheiten nachzuarbeiten und sich zielgerichtet auf Klausuren und Prüfungen vorzubereiten. Da nur geringfügige betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse vorausgesetzt werden, eignet es sich auch insbesondere für Fachfremde und Quereinsteiger in den kaufmännischen Bereich (z. B. Techniker).

Eine Besonderheit stellt das vorgesetzte Kapitel 0 »Die Woodstock Holzmöbel GmbH – eine fallorientierte Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung« dar. Hierdurch werden die Lernenden anhand eines kleinen **Modellunternehmens** aus der Industrie in die Lage versetzt,

- einen *ganzheitlichen*, nicht nur auf Teilbereiche bezogenen Zugang und Überblick zur Kosten- und Leistungsrechnung zu bekommen,
- praxisnah und mit ansprechenden, *komplexen Problemen* konfrontiert deren Kernaufgaben zu verstehen,
- bereits zu Beginn durch eine *selbstständige, fallbasierte Erarbeitung* in das System der KLR einzutauchen sowie
- auch als Anfänger ohne Buchführungskenntnisse den Einstieg in die Kosten- und Leistungsrechnung zu vollziehen.

¹ Wann immer möglich wurde in diesem Buch eine geschlechtsneutrale Formulierung gewählt. Wenn dies aus Gründen einer besseren Lesbarkeit nicht der Fall ist, sind doch stets beide Geschlechter gemeint.

Die weiteren Kapitel können und sollen dann als Erweiterungen und Vertiefungen mit dem Eingangsfall verbunden werden. Dieses Vorgehen ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis und folgt damit einer spiralcurricularen Ausrichtung.

Für den Leser bestehen nun zwei Möglichkeiten des Einstiegs in das Buch: entweder klassisch und eher an der Fachsystematik orientiert mit Kapitel 1 oder neuartig und eher problem- und handlungsorientiert mit Kapitel 0.

Die Buchführung und der Jahresabschluss können in einem auf dieses Buch abgestimmten Parallelband (Buchführung und Jahresabschluss Schritt für Schritt, 9. Aufl. 2017, mit ständiger Online-Aktualisierung, Verlag Europa-Lehrmittel, ISBN 978-3-8085-2491-1) erarbeitet werden.

Für Fragen, Anregungen, konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge steht Herr Dr. Reichelt unter seiner E-Mail-Adresse (siehe Seite 2) gern zur Verfügung.

Hamburg, im Frühjahr 2021

Die Verfasser

Abkürzungsverzeichnis

€	Euro	LVP	Listenverkaufspreis (= Angebotspreis)
BA	Beschäftigungsabweichung	MDE	Maschinendatenerfassung
BAB	Betriebsabrechnungsbogen	ME	Mengeneinheit(en)
BDE	Betriebsdatenerfassung	MEK	Materialeinzelkosten (= Fertigungsmaterial)
BE	Betriebsergebnis/-erfolg	MES	Materialentnahmeschein
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung	MGK	Materialgemeinkosten
bwl.	betriebswirtschaftlich	MGKZS	Materialgemeinkosten- Zuschlagssatz
CNC	Computerized Numerical Control	MK	Materialkosten
DB	Gesamt-Deckungsbeitrag	MSS	Maschinenstundensatz
db	Deckungsbeitrag pro Stück	p	Preis je Stück
e	Erlöse je Stück	PK	Plankosten
E	gesamte Erlöse	PKVS	Plankostenverrechnungssatz
EK	Einzelkosten	PPS	Produktionsplanungs- und -steuerungssystem
etc.	et cetera	RE	Rechnungseinheiten bzw. Recheneinheiten
f	fix	SEK	Sondereinzelkosten
FE	fertige Erzeugnisse	SEKF	Sondereinzelkosten der Fertigung
FEK	Fertigungseinzelkosten (= Fertigungslöhne)	SEKV	Sondereinzelkosten des Vertriebs
FGK	Fertigungsgemeinkosten	SK	Selbstkosten
FGKZS	Fertigungsgemeinkosten- Zuschlagssatz	Std.	Stunde(n)
FK	Fertigungskosten	Stk.	Stück
g	gesamt	Tsd	Tausend
GA	Gesamtabweichung	UE	unfertige Erzeugnisse
GK	Gemeinkosten	UVP	unverbindlicher Verkaufspreis
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	v	variabel
HEK	Händler-Einkaufspreis	VA	Verbrauchsabweichung
HK	Herstellkosten	VP	Verkaufspreis
HKF	Herstellkosten der Fertigung	VtGK	Vertriebsgemeinkosten
HKU	Herstellkosten des Umsatzes	VtGKZS	Vertriebsgemeinkosten- Zuschlagssatz
i. d. R.	in der Regel	VVGK	Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
i. e. S.	im engeren Sinne	VVGKZS	Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten- Zuschlagssatz
IKR	Industriekontenrahmen	VVK	Verwaltungs- und Vertriebskosten
i. w. S.	im weiteren Sinne	VwGK	Verwaltungsgemeinkosten
K	(gesamte) Gesamtkosten	VwGKZS	Verwaltungsgemeinkosten- Zuschlagssatz
k	Stückkosten	x _A	Absatzmenge
K _f	fixe Gesamtkosten	x _P	Produktionsmenge
k _f	fixe Stückkosten	z. B.	zum Beispiel
Kap.	Kapitel	ZE	Zeiteinheit(en)
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung	z. T.	zum Teil
KSt	Kostenstelle		
KTr	Kostenträger		
KTrBlatt	Kostenträgerblatt		
K _v	variable Gesamtkosten		
k _v	variable Stückkosten		
Kzf.	Kennziffer		

Inhaltsverzeichnis

0	Die Woodstock Holzmöbel GmbH – eine fallorientierte Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	9
Teil 1	Kennenlernen des Modellunternehmens: Die Woodstock Holzmöbel GmbH – ein Industrieunternehmen	9
Teil 2	Die Woodstock Holzmöbel GmbH kalkuliert erstmals ihre Kosten pro Stuhl und Tisch	19
1	Klassische Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	30
1.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens.	30
1.2	Hauptbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung im Überblick	32
2	Kostenartenrechnung	36
2.1	Sachliche Abgrenzung in Ergebnistabellen.	36
2.1.1	Ausgrenzung neutraler Erfolgsvorgänge	36
2.1.2	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	44
2.2	Einteilung der Kostenarten und Möglichkeiten der Kostenerfassung.	54
2.3	Kostenerfassung bei einzelnen Kostenarten	55
2.3.1	Materialkosten-Erfassung mit Bezugskalkulation	55
2.3.2	Personalkosten-Erfassung	59
2.3.3	Erfassung von Leistungsabschreibungen und anderen Anlagenkosten	61
3	Kostenstellenrechnung im BAB und Kostenträgerrechnung als Zuschlagskalkulation	65
3.1	Probleme der Kostenzurechnung: Einzelkosten und Gemeinkosten	65
3.2	Kostenstellenrechnung mithilfe des einfachen BAB/einfache Zuschlagskalkulation	67
3.2.1	Kostenstellengliederung	67
3.2.2	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen.	68
3.2.3	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze für die Zuschlagskalkulation	69
3.2.4	Gemeinkostenzuschlagssätze unter Einbeziehung von Bestandsveränderungen	76
3.2.5	Normalgemeinkosten: Kostenüber- und -unterdeckungen	79
3.2.6	Sondereinzelkosten	81
3.3	Erweiterter und mehrstufiger BAB/ verfeinerte Zuschlagskalkulation.	82
3.3.1	Einrichtung mehrerer Fertigungshauptstellen	82
3.3.2	Fertigungshilfsstellen im BAB.	85
3.3.3	Allgemeine Kostenstellen	86

3.4	Maschinenstundensatzrechnung	94
3.4.1	Maschinenabhängige Fertigungsgemeinkosten und Restgemeinkosten	94
3.4.2	Berechnung des Maschinenstundensatzes	95
3.4.3	BAB mit Maschinenstundensätzen	97
3.4.4	Zuschlagskalkulation unter Verwendung des Maschinenstundensatzes	98
3.4.5	Maschinenstundensatzrechnung unter Einbeziehung von Beschäftigungsänderungen	104
3.5	Verkaufskalkulation	108
3.5.1	Vorwärtsskalkulation	108
3.5.2	Rückwärtsskalkulation	110
3.5.3	Differenzkalkulation sowie Vor- und Nachkalkulation	112
3.5.4	Target Costing	117
3.6	Prozesskostenrechnung	120
4	Kostenträgerrechnung als Divisionskalkulation	127
4.1	Einstufige Divisionskalkulation	127
4.2	Mehrstufige Divisionskalkulation.	130
4.3	Äquivalenzziffernrechnung	133
5	Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen/ Kostenträgerzeitrechnung	137
5.1	Ermittlung des Betriebsergebnisses mithilfe der Gesamtkalkulation	137
5.2	Überprüfung der Zuschlagssätze: Über- und Unterdeckungen der Kosten	138
5.3	Aufgliederung der Kosten und Erlöse auf Erzeugnisgruppen: Kostenträgerblatt	140
5.4	Kostenträgerzeitrechnung als erzeugnisbezogene kurzfristige Erfolgsrechnung	141
6	Teilkostenrechnung	145
6.1	Grundüberlegungen	145
6.1.1	Kostenverhalten: fixe und variable Kosten	145
6.1.2	Break-Even-Point (Gewinnschwelle).	150
6.1.3	Wirkung eines Zusatzauftrages	152
6.1.4	Kritik an der Vollkostenrechnung	158
6.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	159
6.2.1	Deckungsbeitrag	160
6.2.2	Mindestabsatz zur Fixkostendeckung: Break-Even-Point	160
6.2.3	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	163
6.2.4	Deckungsbeitrag als Mittel zur Sortimentsbewertung	165
6.2.5	Gewinnoptimales Produktionsprogramm (ein Engpass).	166
6.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung: Fixkostendeckungsrechnung	174

6.3.1	Stufenweise Auflösung des Fixkostenblocks	174
6.3.2	Fixkostendeckungsrechnung als Grundlage der Vorkalkulation	177
6.3.3	Vorzüge der Fixkostendeckungsrechnung	179
7	Grundzüge der Plankostenrechnung	184
7.1	Ziele und Aufbau der Plankostenrechnung	184
7.2	Kostenplanung	185
7.2.1	Festlegung der Planmengen und Planwerte für die Planperiode	185
7.2.2	Ermittlung der Plankosten für die Planbeschäftigung	186
7.3	Plankalkulation mit Plankostenverrechnungssätzen	186
7.4	Kostenkontrolle durch Soll-Ist-Vergleich	188
7.4.1	Ermittlung der Sollkosten	188
7.4.2	Berechnung der Beschäftigungsabweichungen	189
7.4.3	Berechnung der Verbrauchsabweichungen	191
7.4.4	Ermittlung der Gesamtabweichung	192
7.5	Grundprinzipien der Grenzplankostenrechnung	193
8	Kosten- und Leistungsrechnung in Dienstleistungsbetrieben	200
8.1	Besonderheiten im Kostenstellenbereich der Dienstleistungsbetriebe	200
8.2	BAB als kombinierte Kostenstellen- und Betriebsergebnisrechnung	201
8.3	Kalkulation in Handelsbetrieben	208
8.3.1	Ableitung des Handlungsgemeinkostenzuschlags aus dem BAB und Kalkulation der Selbstkosten	208
8.3.2	Kalkulation des Verkaufspreises im Einzelhandel	209
8.3.3	Vereinfachte Handeskalkulation	210
8.3.4	Erweiterung des Kalkulationsschemas im Einkaufs- und Verkaufsbereich	212
8.4	BAB als Teilkostenrechnung mit Deckungsbeiträgen	217
8.5	Kalkulation mit Differenzierung nach Artikelgruppen und Deckungsgraden	225
8.6	Kalkulation in Transportbetrieben	229
Stichwortverzeichnis		235

0 Die Woodstock Holzmöbel GmbH – eine fallorientierte Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung

Teil 1

Kennenlernen des Modellunternehmens: Die Woodstock Holzmöbel GmbH – ein Industrieunternehmen

Vorbemerkungen

Sie lernen zunächst das im Mittelpunkt stehende Modellunternehmen kennen, die Woodstock Holzmöbel GmbH. Hierzu erhalten Sie eine detaillierte **Beschreibung** mit verschiedenen Informationen, die Ihnen die Orientierung erleichtern soll. Am Ende des ersten Teils stehen einige **Leitfragen**, die Ihnen hierbei eine Hilfe sein sollen. Die Fragen lassen sich überwiegend mithilfe der bereit gestellten Informationen über die Woodstock GmbH beantworten, mitunter gehen sie aber auch etwas darüber hinaus (z.B. in Form der Verknüpfung mit Praxiserfahrungen oder mit Kenntnissen der Betriebswirtschaftslehre).

Bitte beantworten Sie alle Fragen zunächst selbstständig, um den angestrebten Lernerfolg zu erzielen!

Die im Anschluss aufgeführten Lösungshinweise sollten Sie dann zum Abgleich mit Ihren Lösungen verwenden. Hierbei kommt es vor allem auf die sinngemäße Beantwortung an. Das korrekte Fachvokabular können Sie sich anhand der formulierten Hinweise aneignen.

Die Woodstock Holzmöbel GmbH

Geschichte

Seit wenigen Jahren ist die Woodstock Holzmöbel GmbH in einem großen Gewerbegebiet im Norden Hamburgs ansässig. Dort befinden sich sowohl die Produktionsstätte als auch die Bereiche Verwaltung und Vertrieb.

Produkte/Absatzmarkt:

Das Unternehmen fertigt zwei verschiedene Möbelstücke: einen Stuhl und einen Tisch (als Esstischgruppe bzw. einzeln). Beide werden aus hochwertigem Kiefernholz hergestellt.

Die fertigen Möbelstücke werden vorwiegend an kleinere Möbelgeschäfte im Großraum Hamburg verkauft.



Mitarbeiter(innen)/Tätigkeiten:

Die Woodstock GmbH beschäftigt insgesamt 10 Mitarbeiter(innen):

- Frau Fischer leitet das Unternehmen als Geschäftsführerin.
- Herr Meier wurde erst vor kurzer Zeit eingestellt. Er ist für die kaufmännische Verwaltung einschließlich Rechnungswesen zuständig.
- Fritz Riedel ist Auszubildender zum Industriekaufmann im 2. Lehrjahr und wird zurzeit im Rechnungswesen eingesetzt.
- Frau Huber kümmert sich um den Einkauf und die Materialverwaltung. Sie ist teilzeitbeschäftigt.
- Herr Fingerle kennt sich hervorragend in der industriellen Möbelproduktion aus. Er leitet den gesamten Fertigungsbereich und überwacht vor allem die CNC-Maschine¹⁾. In der Fertigung sind noch Herr Roth (Schleifen), Herr Becker (Montage) und Herr Wolf (Lackieren) beschäftigt.
- Herr Dörner arbeitet als Allroundkraft auf Stundenbasis. Er arbeitete im vergangenen Monat 110 Stunden.
- Frau Behn ist für den Vertrieb zuständig.

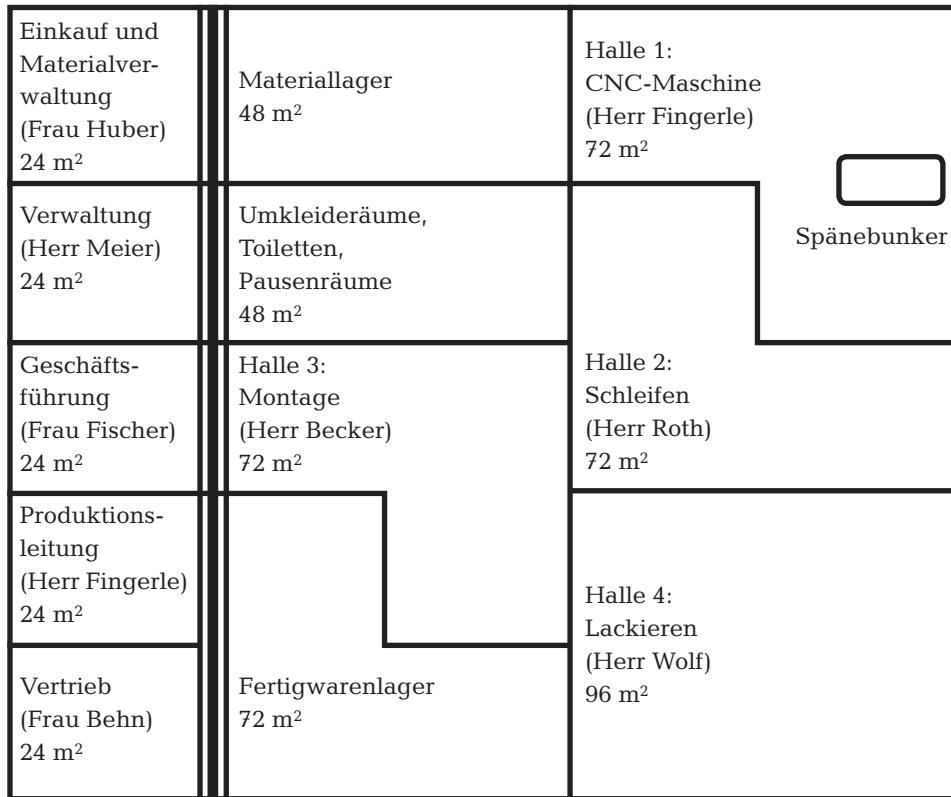
Produktionsablauf (siehe auch den Grundriss auf der folgenden Seite):

Der Ablauf der Produktion ist durch folgende Schritte gekennzeichnet:

Von einem Zulieferbetrieb erhält die Woodstock GmbH vorbereitete Holzbohlen²⁾, -bretter und -rohlinge für die beiden Möbelstücke direkt ins Materiallager. Die Holzstücke werden in Halle 1 mit der hochmodernen CNC-Bearbeitungsmaschine durch Fräsen, Bohren und Profilieren in ihre endgültige Form gebracht. Anschließend erfolgt in Halle 2 das maschinelle Schleifen der einzelnen Teile durch eine laser-gestützte Maschine. In der Halle 3 (Montage) werden die Teile geleimt, zusammengesteckt und durch eine Presse zusammengedrückt. Schließlich werden in Halle 4 die fertigen Möbelstücke im Spritzverfahren grundiert, ca. zwei Stunden luftgetrocknet sowie anschließend lackiert und erneut getrocknet. Die Auslieferung an die Kunden wird »ab Werk« vom Fertigwarenlager aus durchgeführt.

¹⁾ CNC: Computerized Numerical Control; es handelt sich um eine computerunterstützte Fertigung.

²⁾ Holzbohlen sind Holzbretter ab 26 mm Dicke.

Abb.: Grundriss (annähernd maßstabsgerechte Skizze ohne Gänge, Türen usw.)**Rechtsform/Eigenumsverhältnisse:**

Das Unternehmen wurde vor einigen Jahren als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet.

Eigentümer der Woodstock GmbH sind:

- Frau Fischer (gleichzeitig Geschäftsführerin) zu 51 %
- Herr Plath (ein Hamburger Kaufmann, der sein eigenes Unternehmen leitet) zu 25 %
- Herr Schneider (ein Investor) zu 24 %

Unternehmensziele:

Die Woodstock GmbH verfolgt vor allem folgende Ziele:

- langfristige Gewinnmaximierung,
- Erfüllung der Kundenwünsche, insbesondere durch Produkte von hoher Qualität und ökologischer Verträglichkeit – bei gleichzeitig angemessenen Preisen,
- Erhaltung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze am heutigen Standort

Interessengruppen/sogenannte Stakeholder:

An die Woodstock GmbH werden von verschiedenen Gruppen unterschiedliche Erwartungen herangetragen.

Die Interessengruppen sind z.B.:

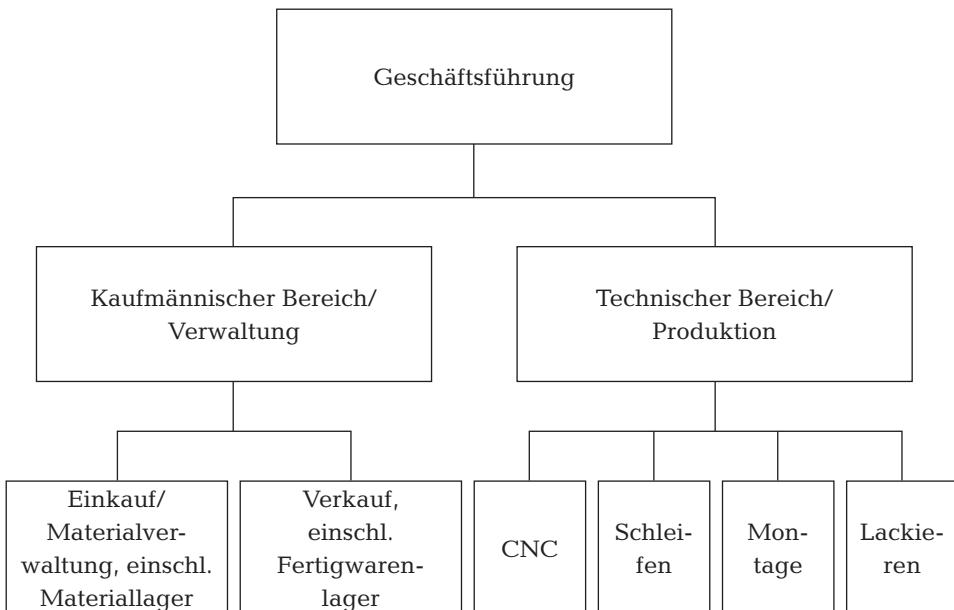
- Eigentümer/Gesellschafter (siehe auch die Eigentumsverhältnisse),
- Kreditinstitute,
- Staat (Bund, Land und Gemeinde),
- Kunden,
- Lieferanten,
- Mitarbeiter(innen),
- Wettbewerber/Konkurrenten und
- die Öffentlichkeit.

Das Unternehmen ist auf diese Interessengruppen mehr oder weniger angewiesen. Aufgabe der Unternehmenspolitik ist es schließlich, zu entscheiden, wie man sich gegenüber diesen Gruppen positionieren will. Je nach Macht der Interessengruppe kann sie das Unternehmen dazu bewegen, die Ziele, die die Anspruchsgruppe hat, auch in die Unternehmensziele aufzunehmen. Damit stellen die Interessen der Anspruchsgruppen Nebenbedingungen zu den eigenen Zielen des Unternehmens dar. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht nur von außerhalb des Unternehmens Interessen einfließen, sondern auch die Mitarbeiter(innen) innerhalb der Unternehmung verschiedene Interessen verfolgen. Letztlich muss es der Woodstock GmbH als einem Unternehmen, das erfolgreich am Markt bestehen will, jedoch gelingen, die diversen Ansprüche in angemessener Weise zu vereinen, was nicht immer einfach ist.

Die (Aufbau-)Organisation:

Die Woodstock GmbH ist funktional, d.h. nach den auszuführenden Tätigkeiten aufgebaut.

Abb.: Organigramm



Die Abwicklung eines typischen Kundenauftrags:

Üblicherweise schicken die Kunden (Möbelhändler) zunächst eine Anfrage an die Woodstock GmbH; dieses Schreiben beinhaltet die Bitte um ein Angebot für eine bestimmte Anzahl von Tischen und Stühlen zu einem gewünschten Termin.

Inhalte eines Angebots sind insbesondere die Konditionen (Preis, ggf. Nachlässe sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen). Angebote erstellt Frau Behn im Vertrieb, mitunter nach Rücksprache mit Frau Fischer. Zur Erstellung eines Angebots prüft Frau Behn vor allem:

- das bisherige Zahlungsverhalten der Altkunden bzw. die Kreditwürdigkeit von Neukunden und
- die Verfügbarkeit der Ware zum gewünschten Termin (Fertigwarenlager bzw. Produktionsplanung)

Wenn alle Prüfungen positiv ausgegangen sind, erhält der Kunde von der Woodstock GmbH ein verbindliches Angebot zugeschickt (erneut zuständig: Frau Behn).

Mithilfe der Preisliste und der Rabattstaffel sowie ggf. weiterer Kundeninformationen werden dann die Konditionen festgelegt.

Ein aktuelles Angebot enthält z.B. folgende Informationen:

- 60 Stühle und 10 Tische zum Listenpreis von 79 €/Stück bzw. 242 €/Stück
- 2 % Mengenrabatt
- Zahlung per Rechnung; 3 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen (30 Tage netto)
- Eigentumsvorbehalt bis zur vollständigen Bezahlung
- Lieferung ab Werk an Spediteur (durch Kunden beauftragt) oder an den Kunden direkt

Sofern der Kunde mit dem Angebot einverstanden ist, erteilt er durch seine Bestellung einen rechtlich verbindlichen Auftrag, und es ist ein Kaufvertrag zustande gekommen.

Nachdem Frau Behn nun den Auftrag im DV-System erfasst hat, werden intern weitere Dispositionen vorgenommen:

- bei vorhandener Lagerware werden die Stühle und Tische zum Liefertermin fest reserviert,
- wenn keine Lagerware vorhanden ist, muss die Produktion noch stattfinden. Ggf. muss hierzu das Material beschafft und damit ein weiterer Prozess ausgelöst werden. Frau Huber prüft die Materialbestände, führt Bestellungen durch, überwacht den Eingang des Materials und veranlasst dann die Einlagerung in das Materiallager sowie die Bezahlung der Lieferantenrechnungen.

Nun kann die Produktion unter Leitung von Herrn Fingerle stattfinden (siehe Produktionsablauf).

Nach Fertigstellung der Tische und Stühle werden diese in das Fertigwarenlager gebracht.

Rechtzeitig vor der terminierten Auslieferung an den Kunden erstellt Frau Behn die zugehörige Rechnung und den Lieferschein für den Kunden und veranlasst die taggenaue Auslagerung. Nachdem der Kunde seine Ware erhalten hat, überwacht Frau Behn den Eingang der Zahlung und verschickt ggf. eine Zahlungserinnerung.

Leistungen und Kosten:

Im vergangenen Monat wurden 350 Stühle und 210 Tische produziert und zum Preis von 75 € je Stück bzw. 230 € je Stück (jeweils netto) abgesetzt. Hierfür fielen gemäß nachfolgender Tabelle 1 Kosten von insgesamt 65.100 € an.

Der betrachtete Monat kann bezüglich dieser Daten als relativ typisch angesehen werden.

Abb.: Betriebsergebnisrechnung des betrachteten Monats (Tabelle 1)

1. Mengen und Preise		Stuhl	Tisch
Produktions- und Absatzmenge [Stück/Monat]	350	210	
Absatzpreis (netto) [EUR/Stück]	75	230	
2. Kosten und Leistungen			
Kostenart	Betrag	Einheit	gesamt [EUR/Monat]
Holz für den Stuhl	7,85	EUR je Stuhl	
Holz für den Tisch	39,00	EUR je Tisch	
Hilfsstoffe (Leim, Lacke, Schrauben usw.)	1.000,00	EUR im Monat	
Werkzeuge (Fräsköpfe, Schleifwerkzeuge usw.)	500,00	EUR im Monat	
Fremdreparaturen (Wartung)	542,00	EUR im Monat	
Strom	4.439,00	EUR im Monat	
Betriebsstoffe (Schmiermittel usw.)	700,00	EUR im Monat	
Heizung und Wasser	960,00	EUR im Monat	
Gehälter	22.731,00	EUR im Monat	
Fertigungslohn (Schleifen des Stuhls)	4,50	EUR je Stuhl	
Fertigungslohn (Schleifen des Tisches)	8,00	EUR je Tisch	
Fertigungslohn (Montage des Stuhls)	4,83	EUR je Stuhl	
Fertigungslohn (Montage des Tisches)	9,50	EUR je Tisch	
Fertigungslohn (Lackieren des Stuhls)	6,00	EUR je Stuhl	
Fertigungslohn (Lackieren des Tisches)	10,00	EUR je Tisch	
Hilfslohn für Herrn Dörner	25,00	EUR je Stunde	
Abschreibungen auf Sachanlagen	1.800,00	EUR im Monat	
Telefon, Internet und Büromaterial	400,00	EUR im Monat	
Miete für Gebäude und Grundstück	7.200,00	EUR im Monat	
Summe (= Kosten)	-----	EUR im Monat	
Leistungsart	Betrag	Einheit	
Umsatzerlöse (Stühle)	75,00	EUR je Stuhl	
Umsatzerlöse (Tische)	230,00	EUR je Tisch	
Summe (= Leistungen)	-----	EUR im Monat	
Ergebnis/Erfolg (= Betriebsergebnis/-erfolg)	-----	EUR im Monat	

Leitfragen

Versuchen Sie nun die Fragen selbstständig zu beantworten, bevor Sie einen Abgleich mit den untenstehenden Lösungshinweisen vornehmen.

- 1) Beschreiben Sie den Kern der Tätigkeit der Woodstock GmbH durch große, aufeinander folgende Schritte.
Begründen Sie jeweils deren Notwendigkeit.
- 2) Die Woodstock GmbH wird als Industrieunternehmen bezeichnet.
Welche konkreten Unterschiede bestehen zu einem
 - Handwerksbetrieb,
 - Dienstleistungsunternehmen bzw.
 - Handelsunternehmen?
- 3) Welche Güter und Dienstleistungen setzt die Woodstock GmbH ein?
- 4) An welchen Märkten ist die Woodstock GmbH tätig, und in welcher Rolle tritt sie dort jeweils auf?
Beschreiben Sie die dabei stattfindenden Güter- und Wertströme.
- 5) Welche Ziele strebt die Woodstock GmbH an, und welche weiteren Ziele könnte sie zudem anstreben?
- 6) Ermitteln Sie den Erfolg/das Ergebnis des vergangenen Monats gemäß Tabelle 1.
Erläutern Sie die Bedeutung der Bestandteile des Erfolges.

Lösungshinweise zu den Leitfragen

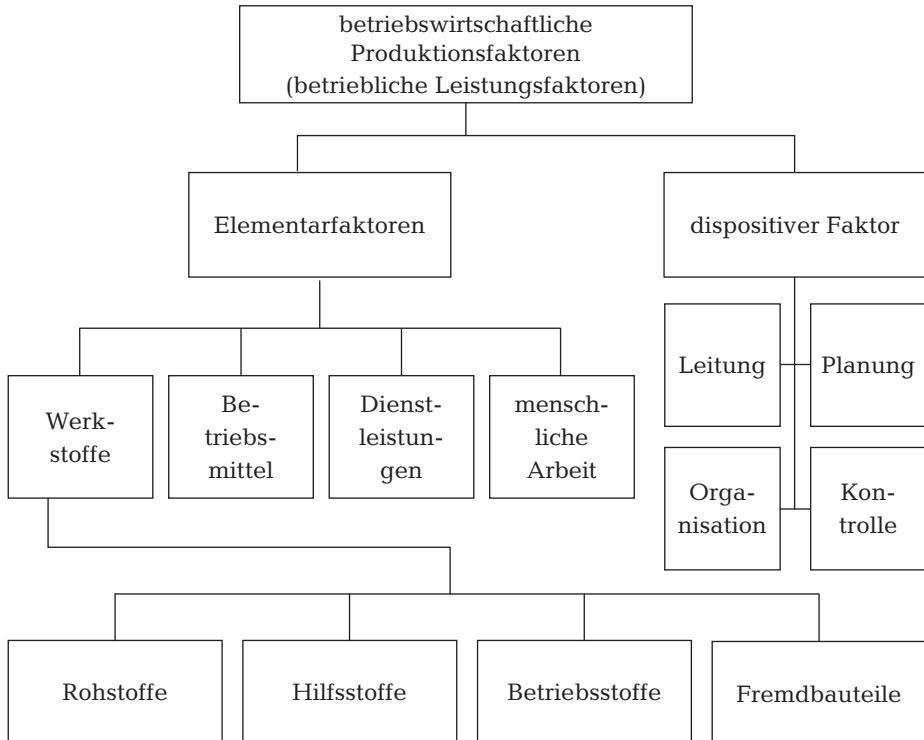
- 1) Die Schritte könnten wie folgt beschrieben werden:
 - (1) Einkauf/Beschaffung von Holz und anderen Materialien bei den Lieferanten; diese sogenannten betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren werden für die Tätigkeit des Unternehmens benötigt und bilden somit die Ausgangsbasis.
 - (2) Lagerung der Materialien im Materiallager; dies dient z.B. der Sicherung gegen Störungen in Form von Lieferschwierigkeiten.
 - (3) Produktion/Fertigung von Tischen und Stühlen; dies ist die technische Kernaufgabe des Unternehmens.
 - (4) Lagerung der fertigen Tische und Stühle (Fertigerzeugnisse) im Fertigwarenlager; dies dient z.B. der Bevorratung bei eventuellen Produktionsschwierigkeiten – so besteht stets Lieferfähigkeit gegenüber den Kunden.
 - (5) Verkauf/Absatz der Tische und Stühle an die Kunden; hiermit wird die Tätigkeit beendet, und sie trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei.
- 2) Im Vergleich zu einem ähnlichen Handwerksbetrieb (z.B. einer Tischlerei) gibt es bei der Woodstock GmbH
 - eine höhere Arbeitsteilung mit mehreren Produktionsstufen,
 - eine stärkere Mechanisierung und Automation,
 - eine Produktion für einen relativ großen Markt und
 - eine umfangreichere Ausstattung (Mitarbeiter, Raum, finanzielle Mittel usw.).Einzelne dieser Kennzeichen können jedoch auch für einen größeren Handwerksbetrieb zutreffen.

Im Gegensatz zu einem reinen Dienstleistungsunternehmen findet bei der Woodstock GmbH eine umfangreiche Produktion statt. Dienstleister erbringen nicht lagerfähige Dienste wie Reparaturen, Beratung usw. Ein Industrieunternehmen wie die Woodstock GmbH bietet häufig parallel zu den hergestellten Produkten auch derartige Dienstleistungen an.

Ein Handelsunternehmen betreibt ebenfalls keine Produktion; hier liegt der Schwerpunkt im Verkauf an die Kunden, so z.B. im Großhandel (Kunden sind andere Unternehmen) oder im Einzelhandel (Kunden sind Endverbraucher).

- 3) Die Woodstock GmbH setzt viele unterschiedliche betriebswirtschaftliche **Produktionsfaktoren** (auch: betriebliche Leistungsfaktoren) ein, um den Prozess der Erstellung von Tischen und Stühlen (den sogenannten Leistungsprozess) zu gestalten. Die folgende Übersicht strukturiert die Produktionsfaktoren in einer üblichen Einteilung:

Abb.: Systematik der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren



Rohstoffe sind wesentliche Bestandteile der fertigen Erzeugnisse, bei der Woodstock GmbH ist es das Holz.

Hilfsstoffe sind unwesentliche Bestandteile der fertigen Erzeugnisse, hier z.B. Leim, Lacke, Schrauben oder Nägel.

Betriebsstoffe sind nach der Produktion keine Bestandteile der fertigen Erzeugnisse, sie dienen z.B. als Schmierstoffe dem Betrieb der Maschinen.

Fremdbauteile (bezogene Vorprodukte) werden von anderen Herstellern bezogen und gehen in das fertige Erzeugnis ein, bei der Woodstock GmbH könnten dies z.B. Scharniere oder Winkelverbinder sein.

Unter **Betriebsmittel** ist der gesamte technische Apparat des Unternehmens zu verstehen, seine Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Büroeinrichtungen usw.

Dienstleistungen sind von außen bezogene, nicht lagerfähige Leistungen, wie z.B. Fremdreparaturen, Bank- oder Versicherungsleistungen, Steuerberatung und Raumpflege.

Als **menschliche Arbeit** bezeichnet man die Arbeitsleistung der eigenen Mitarbeiter, die durch Löhne und Gehälter abgegolten wird; Fertigungslöhne werden pro hergestelltem Stück gezahlt (z.B. als Akkordlohn), ansonsten erfolgt die Bezahlung vorwiegend entsprechend der Arbeitszeit.

Der **dispositive Faktor** umfasst die höchste Hierarchiestufe und somit die Leitungsebene des Unternehmens; hier wird insbesondere geplant, organisiert, kontrolliert und entschieden.

- 4) Die Woodstock GmbH tritt an vielen unterschiedlichen Märkten als Nachfrager oder Anbieter auf. Typischerweise sind es Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmärkte.

Beschaffungsmärkte sind alle Märkte zum Einkauf der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren; hier ist die Woodstock GmbH Nachfrager, die Lieferanten entsprechend Anbieter. Dazu gehört auch der Arbeitsmarkt.

Absatzmärkte sind alle Märkte zum Verkauf der hergestellten Fertigerzeugnisse; hier ist die Woodstock GmbH Anbieter, die Kunden entsprechend Nachfrager.

An den Kapitalmärkten treffen Angebot und Nachfrage nach finanziellen Mitteln aufeinander; hier könnte die Woodstock GmbH Nachfrager sein (z.B. zur Aufnahme eines Darlehens) oder auch Anbieter (z.B. zur Anlage eines zurzeit nicht benötigten Geldbetrages). Partner auf dem Kapitalmarkt sind in der Regel die Banken.

Güter- und Wertströme finden stets entgegengesetzt statt: Dem Güterstrom der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren zum Unternehmen steht ein gegenläufiger Geldstrom für die Bezahlung gegenüber. Dem Güterstrom der fertigen Erzeugnisse zu den Kunden steht ein gegenläufiger Geldstrom für deren Bezahlung gegenüber. Von und zu den Kapitalmärkten bestehen aus Unternehmenssicht nur Geldströme; beide Richtungen sind hier möglich.

- 5) Die Woodstock GmbH verfolgt die genannten **Ziele**:

- langfristige Maximierung des Gewinns¹⁾
- Erfüllung der Kundenwünsche, insbesondere durch Produkte von hoher Qualität und ökologischer Verträglichkeit – bei gleichzeitig angemessenen Preisen sowie
- Erhaltung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze am heutigen Standort

Neben diesen Zielen könnten weitere wirtschaftliche (z.B. Erreichung eines bestimmten Marktanteils in Hamburg), soziale (z.B. hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter) und ökologische (z.B. Schonung von natürlichen Ressourcen, etwa durch Verwendung nachwachsender Rohstoffe) Ziele angestrebt werden.

- 6) Der **Erfolg/das Ergebnis** des vergangenen Monats kann anhand der bekannten gesamten Kosten (65.100 €) und der zugehörigen Umsätze bzw. Umsatzerlöse durch den Verkauf (74.550 €) errechnet werden. Es wurde somit ein Gewinn von 9.450 € erwirtschaftet. Da dieser Erfolg in einer unternehmensinternen Rechnung und nur für den Kernbereich (Herstellung und Verkauf von Tischen und Stühlen) ermittelt wurde, spricht man hier auch vom Betriebserfolg bzw. Betriebsergebnis. Ausführlicher kann der Erfolg mithilfe der folgenden Tabelle 1 errechnet werden:

¹⁾ Unter Gewinn kann vorläufig die positive Differenz von bewertetem Output (durch Erbringung der Leistung beim Kunden; hier Verkauf von Tischen und Stühlen) und bewertetem Input (durch Verbrauch/Einsatz/Nutzung der Produktionsfaktoren) verstanden werden.

Abb.: Betriebsergebnisrechnung des betrachteten Monats (Tabelle 1)

1. Mengen und Preise		Stuhl	Tisch	
Produktions- und Absatzmenge [Stück/Monat]		350	210	
Absatzpreis (netto) [EUR/Stück]		75	230	
2. Kosten und Leistungen				
Kostenart	Betrag	Einheit	gesamt [EUR/Monat]	
Holz für den Stuhl	7,85	EUR je Stuhl	2.747,50	
Holz für den Tisch	39,00	EUR je Tisch	8.190,00	
Hilfsstoffe (Leim, Lacke, Schrauben usw.)	1.000,00	EUR im Monat	1.000,00	
Werkzeuge (Fräsköpfe, Schleifwerkzeuge usw.)	500,00	EUR im Monat	500,00	
Fremdreparaturen (Wartung)	542,00	EUR im Monat	542,00	
Strom	4.439,00	EUR im Monat	4.439,00	
Betriebsstoffe (Schmiermittel usw.)	700,00	EUR im Monat	700,00	
Heizung und Wasser	960,00	EUR im Monat	960,00	
Gehälter	22.731,00	EUR im Monat	22.731,00	
Fertigungslohn (Schleifen des Stuhls)	4,50	EUR je Stuhl	1.575,00	
Fertigungslohn (Schleifen des Tisches)	8,00	EUR je Tisch	1.680,00	
Fertigungslohn (Montage des Stuhls)	4,83	EUR je Stuhl	1.690,50	
Fertigungslohn (Montage des Tisches)	9,50	EUR je Tisch	1.995,00	
Fertigungslohn (Lackieren des Stuhls)	6,00	EUR je Stuhl	2.100,00	
Fertigungslohn (Lackieren des Tisches)	10,00	EUR je Tisch	2.100,00	
Hilfslohn für Herrn Dörner	25,00	EUR je Stunde	2.750,00	
Abschreibungen auf Sachanlagen	1.800,00	EUR im Monat	1.800,00	
Telefon, Internet und Büromaterial	400,00	EUR im Monat	400,00	
Miete für Gebäude und Grundstück	7.200,00	EUR im Monat	7.200,00	
Summe (= Kosten)	-----	EUR im Monat	65.100,00	
Leistungsart	Betrag	Einheit		
Umsatzerlöse (Stühle)	75,00	EUR je Stuhl	26.250,00	
Umsatzerlöse (Tische)	230,00	EUR je Tisch	48.300,00	
Summe (= Leistungen)	-----	EUR im Monat	74.550,00	
Ergebnis/Erfolg (= Betriebsergebnis/-erfolg)	-----	EUR im Monat	9.450,00	

Bestandteile des Erfolges sind der bewertete Output durch den Verkauf von Tischen und Stühlen an die Kunden als positive Größe (= Leistungen) sowie der bewertete Input durch den Verbrauch/Einsatz/die Nutzung der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren als negative Größen (= Kosten). Auffällig ist, dass einige betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren pro Stück verbraucht werden (Rohstoffe und Fertigungslohn), andere pro Zeiteinheit (hier: Monat) anfallen. Eine Besonderheit stellen die Abschreibungen dar: Die Wertminderung langlebiger Betriebsmittel (z.B. Maschinen oder Fahrzeuge) wird zeitanteilig über sogenannte Abschreibungen verrechnet.

**Teil
2****Die Woodstock Holzmöbel GmbH kalkuliert erstmals
ihre Kosten pro Stuhl und Tisch****Vorbemerkungen**

Sie werden nun mit einer Situation der Woodstock Holzmöbel GmbH konfrontiert. Hierzu erhalten Sie eine detaillierte *Beschreibung* mit verschiedenen Informationen, die zum Teil auch als Lern- und Lösungshilfen dienen. Am Ende jedes Teilabschnitts stehen einige *Leitfragen*, die Ihnen hierbei eine Hilfe sein sollen. Die Fragen lassen sich wiederum überwiegend mit Hilfe der bereit gestellten Informationen über die Woodstock GmbH beantworten.

Bitte beantworten Sie auch jetzt alle Fragen zunächst selbstständig, um den angestrebten Lernerfolg zu erzielen! Die im Anschluss aufgeführten Lösungshinweise sollten Sie dann zum Abgleich mit Ihren Lösungen verwenden; hierbei kommt es auf ein exaktes Nachvollziehen der vorgeschlagenen Lösungen an.

Situation

Bei der Woodstock GmbH werden sich voraussichtlich einige gravierende Veränderungen ergeben:

Einerseits steigen aufgrund verschiedener interner und externer Entwicklungen die Kosten, andererseits wird man auf dem Absatzmarkt nicht mehr die bisherigen Preise und Mengen durchsetzen können. Die Unternehmensleitung befürchtet, dass eventuell ein Teil der Produktpalette nicht mehr kostendeckend sei und stellt bereits Überlegungen an, ob ein Fortbestehen des Unternehmens langfristig noch möglich sei.

Deshalb werden Sie von der Unternehmensleitung gebeten, eine exakte Kalkulation der Stückkosten der Erzeugnisse zu erstellen. Die errechneten Stückkosten sollen dann den Stückerlösen gegenübergestellt werden, um eine Einschätzung des Erfolges je Erzeugnis (Stuhl bzw. Tisch) vornehmen zu können. Sofern daran anknüpfend Handlungsbedarf bestehen sollte, bittet die Unternehmensleitung um Vorschläge für ggf. einzuleitende Maßnahmen und deren vorläufige Beurteilung.

Information: Einzel- und Gemeinkosten

Wie die Daten der Betriebsergebnisrechnung zeigen, lassen sich einige Kostenarten problemlos den Erzeugnissen zurechnen (Einzelkosten), bei anderen erscheint es zunächst schwierig oder sogar unmöglich (Gemeinkosten).

Zur Berechnung der Stückkosten, das heißt der Kosten, die auf den einzelnen Stuhl bzw. Tisch entfallen, müssen bei der Woodstock GmbH zunächst die *Einzelkosten (EK)* und *Gemeinkosten (GK)* getrennt werden. Während die Zurechnung der Einzelkosten direkt und somit unproblematisch ist, erfolgt die Verrechnung der Gemeinkosten über einen »Umweg«: Die Gemeinkosten werden zunächst auf die Orte verteilt, an denen Sie entstanden sind (den sog. *Kostenstellen*) und addiert. Anschließend werden die Gemeinkostensummen nach der Beanspruchung der Kostenstellen durch die Produkte auf diese verteilt (indirekte Verteilung).

Teilaufgabenblock A:

Trennung von Einzel- und Gemeinkosten; Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen (Kostenstellenrechnung)

Leitfragen

Rechnen Sie bitte im Folgenden mit den Gesamtbeträgen (also den Kosten für alle produzierten Stühle und Tische), erst am Ende soll durch die Stückzahl dividiert werden).

- 1) Ermitteln Sie zunächst die Kosten, die dem Stuhl bzw. Tisch zweifelsfrei direkt zurechenbar sind (die Einzelkosten). Tragen Sie Ihre Ergebnisse in die nachstehende Tabelle 2 ein.
- 2) Verteilen Sie nur die gemeinsam für beide Erzeugnisse anfallenden Kosten (die Gemeinkosten) gemäß der Übersicht zur Kostenstellenrechnung (siehe Seite 21) auf die Kostenstellen.

Berechnen Sie die 4 Gemeinkostensummen: Material-Gemeinkosten (MGK), Fertigungs-Gemeinkosten (FGK), Verwaltungs-Gemeinkosten (VwGK) und Vertriebs-Gemeinkosten (VtGK).

Tragen Sie Ihre Ergebnisse in die nachstehende Tabelle 3 ein.

Abb.: Ermittlung der Einzelkosten in € (Tabelle 2)

Zuordnungen EK-Arten	gesamter Betrieb ->	Stühle	Tische
Material-EK (Fertigungsmaterial)			
Fertigungs-EK (Fertigungslöhne)			
gesamte EK			

Abb.: Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen (Tabelle 3) [in €]

Zuordnungen Gemeinkostenarten	Gesamtbetrag ->	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb
Summe					
	(= gesamte GK)	(= MGK)	(= FGK)	(= VwGK)	(= VtGK)