

Operatives Controlling

- Notwendigkeit
- Fehler
- Vorgehen
- Bausteine
- Operative Controllinginstrumente

Notwendigkeit des Controllings

Veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen

Planung und Kontrolle sind notwendig, um überleben zu können, denn die Rahmenbedingungen für das Unternehmen ändern sich permanent:

- Auftraggeber verhalten sich teilweise anders als früher
- ökologisches Bewusstsein ist heute stärker ausgeprägt
- die europäischen Märkte sind weitgehend geöffnet
- gesetzliche Auflagen aller Art verschärfen sich
- Werte, Normen und Regeln der Gesellschaft verändern sich
- im Bildungssystem wird reformiert und „gegenreformiert“

Das Controlling soll der Verbesserung der Steuerung des Unternehmens auf allen Steuerungs- und Unternehmensebenen dienen.

Allgemeine Aufgaben im Controlling

Aufgaben des Controllers nach Financial Executives Institute (FEI) 1962

Planung	Aufstellung, Koordinierung Unternehmenspläne wie Gewinnpläne, Investitions- und Finanzpläne, Absatzpläne, Gemeinkostenbudgets und Kostenstandards.
Berichterstattung und Interpretation	Vergleich Plan- und Istwerten, Interpretation der Resultate und Berichterstattung, Formulierung von Buchhaltungs- und Bilanzierungsrichtlinien, Koordination der Systeme und Vorgänge sowie die Vorbereitung von zu bearbeitenden Daten und Sonderberichten.
Bewertung und Beratung	Beratung mit allen Managementebenen, die für die Richtlinien und Umsetzungen der Planungsziele verantwortlich sind.
Steuerangelegenheiten	Aufstellung und Anwendung von Richtlinien beziehungsweise Verfahren für die Bearbeitung von Steuerangelegenheiten.
Berichterstattung an staatliche Stellen	Abfassen und/oder Kontrolle und Koordinierung der Abfassung von Berichten an staatliche Stellen.
Sicherung des Vermögens	Sicherung des Vermögens durch innerbetriebliche Kontrollen und Revisionen sowie durch Überwachung des Versicherungsschutzes.
Volkswirtschaftliche Untersuchungen	Untersuchung der wirtschaftlichen und sozialen Kräfte und Einflüsse von staatlichen Stellen und Beurteilung von möglichen Auswirkungen.

In der betrieblichen Praxis ist das Controlling untrennbar mit Planung und Kontrolle verbunden.

Ein Controller muss immer darauf drängen,

- dass die **Unternehmensziele** explizit und **messbar** formuliert vorliegen,
- dass für alle Bereiche im Unternehmen anhand der angestrebten Ziele **Handlungsalternativen** entwickelt und ausgewählt werden,
- dass man im laufenden Betrieb **überwacht**, ob die Planungsdaten auch erreicht werden und
- dass im Falle von Abweichungen **Maßnahmen** ergriffen werden, um entweder die Planwerte durchzusetzen oder zu realistischen Planwerten zu kommen.

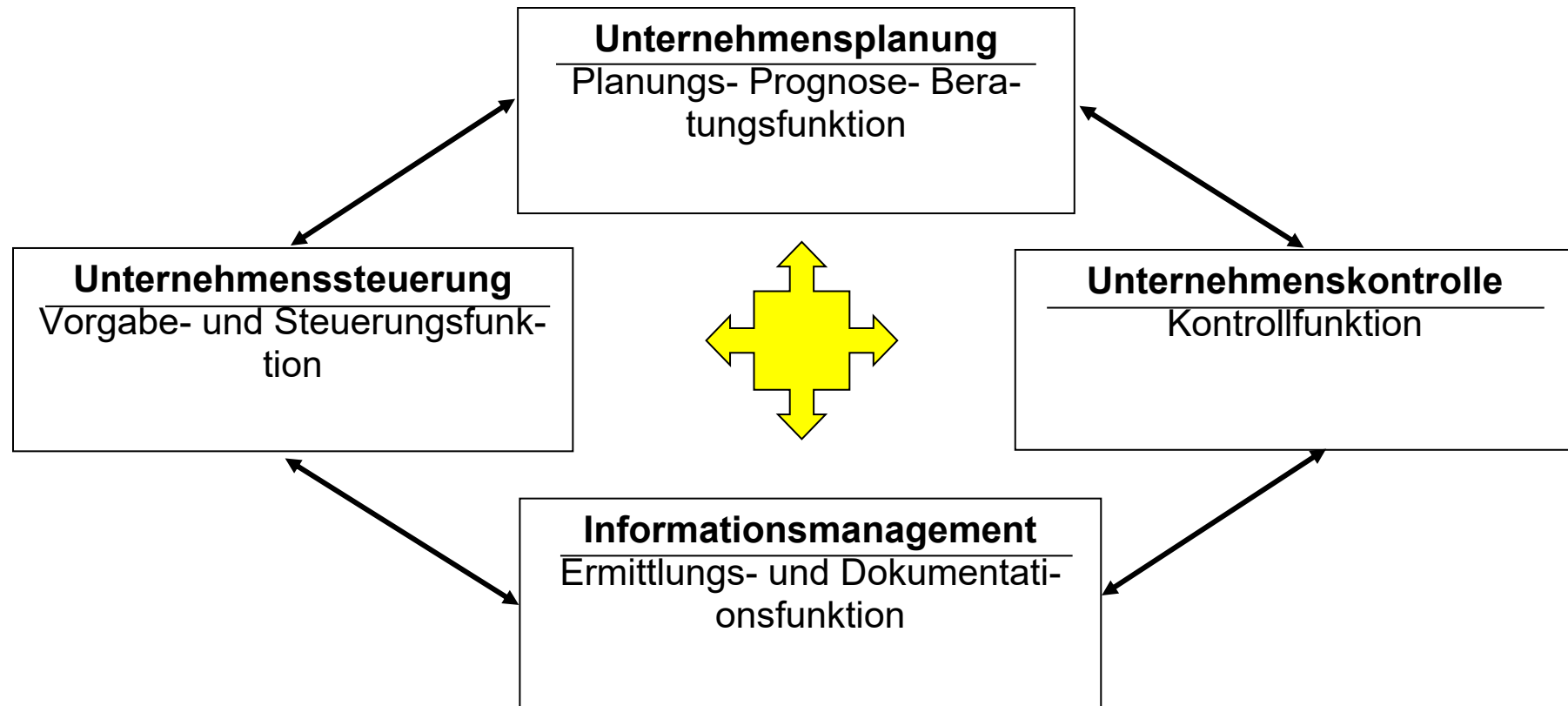
Aufgabenvergleich Controller und Manager

Controller - Aufgaben	Management- Aufgaben
Betriebswirtschaftlicher Service durch abteilungsübergreifende Datenaufbereitung zur Unterstützung der Unternehmensführung und Entscheidungsfindung.	Treffen von Entscheidungen , Umsetzung.
Lotsenfunktion durch rechtzeitiges Erkennen von Ursachen möglicher Schwachstellen mit institutionalisierter Informationser- und -verarbeitung.	Vermeiden von Schwachstellen.
Strategische Frühwarnung durch Leuchtfeuer und Setzen von Meilensteinen, Umfeldbeobachtung und Trendanalysen.	Definieren und Operationalisieren von Strategien .
Leitplankenfunktion im permanenten Lernprozess durch laufende Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsmeldungen und Rückkopplungsprozesse im kybernetischen Regelkreis.	Steuern von Ergebnissen anhand zu definierender Leitplanken im kurz- und mittelfristigen Bereich.

Aufgabenvergleich Controller und Manager

Controller - Aufgaben	Management- Aufgaben
Operative Frühwarnung durch Abgleich von Ziel- und Ergebnisvorgaben, Selbstkontrolle und -steuerung.	Treffen operativer Entscheidungen und Einleiten von Maßnahmen zur Zielerreichung.
Schaffung der instrumentalen Voraussetzungen für die Kombination und Koordination von Analyse-, Vorgabe-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen im Unternehmen.	Koordinieren von Prozessen.
Beratungsfunktion für das Management durch Einsatz des betriebswirtschaftlichen Instrumentenkoffers sowie Interpretation von Ergebnissen und Zusammenhängen auf dem Weg zum Ziel.	Hinführen zur Zielerreichung.

Grundbestandteile des Controllings



Definition operatives Controlling



**Operatives Controlling ist die kurzfristige
Planung, Kontrolle und Steuerung des Unternehmens mit dem
Ziel,**

- **die Liquidität und**
- **Rentabilität**

zu erhalten und zu optimieren.

Das operative Controlling bezieht sich auf bestimmte, eher kurzfristige Zeiträume (Geschäftsjahr) und zielt hauptsächlich auf Liquidität und Rentabilität.

Operatives Controlling



Hauptziel:
kurzfristige Existenzsicherung



Unterziel 1:
Liquidität

Unterziel 2:
Rentabilität



Werkzeuge (Auswahl):

- Unternehmensplanung
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Soll-Ist- Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Kennzahlen
- Forderungsmanagement
- Cashmanagement
- Cashflowanalyse
- Kapitalflussrechnungen

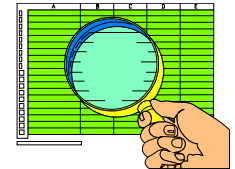
Werkzeuge (Auswahl):

- Unternehmensplanung und Budgetierung
- Soll-Ist- Vergleiche und Abweichungsanalysen
- Kennzahlen
- Beschaffungsmanagement
- Marketingcontrolling
- Personalcontrolling
- ABC- Analyse
- Investitionsrechnungen
- BWA- Analyse
- BEP- Analyse und Deckungsbeitragsrechnung
- Nachkalkulation

Beispiele für Ziele des operativen Controllings

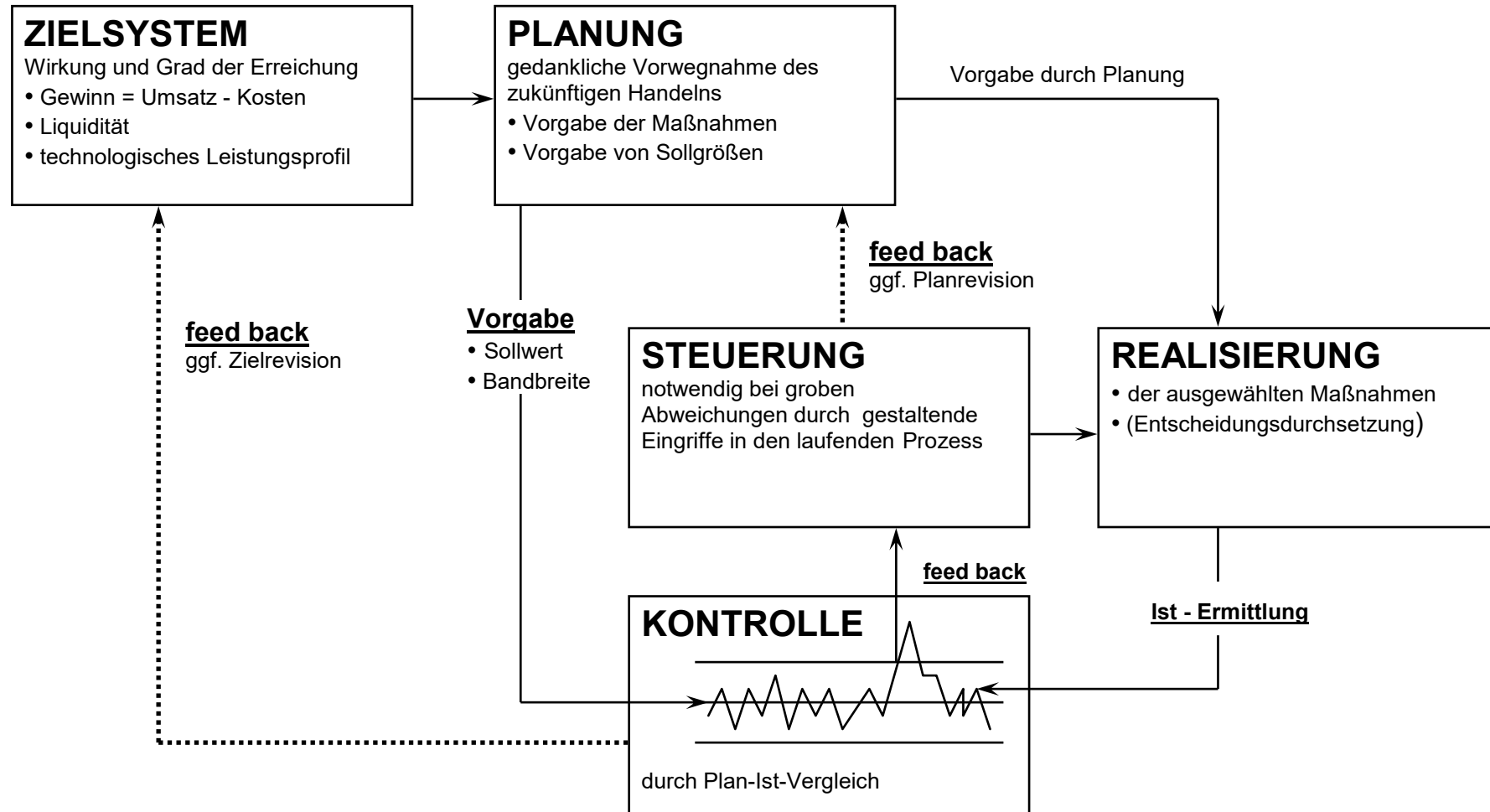
Wichtige **Ziele** des operativen Controllings hinsichtlich Verbesserung der Liquidität und Rentabilität könnten z.B. sein:

- **Verringerung der offenen Forderungen**
- **Erhöhung der Liquidität**
- **Erhöhung der Umsatzrentabilität**
- **Verbesserung der betrieblichen Abläufe**
- Anhebung der Umschlagshäufigkeit des Lagers
- Reduzierung der Lagerdauer
- Erhöhung des Umsatzes pro Mitarbeiter u. a.
- Senkung von Fehlzeiten
- Erhöhung des Eigenkapitales



Tätigkeiten	Controlling
Er will 10.000 Einheiten Eis zu 1 EUR verkaufen.	Zielsetzung
Um 5.000 EUR zu verdienen, sucht er einen Lieferanten, der die Einheit zu 0,50 EUR liefert.	Planungs- und Vorgabefunktion, Kostenrechnung, Beschaffungsfunktion.
Er überlegt sich, dass er die Absatzmenge am besten an einem Strandabschnitt mit einem Jugendheim verkaufen kann.	Planung des Absatzweges und des Absatzgebietes.
Die Kaufkraft der Kinder reicht nicht aus und er bleibt unter seiner Mindestabsatzmenge.	Soll-/Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Potenzialüberprüfung.
Er erweitert sein Absatzgebiet und seine Abnehmergruppen.	Potenzielle Zielgruppenanalyse, Korrektentscheidung.
Jeden Abend überprüft er kritisch seine Ergebnisse.	Kontrollfunktion
Wegen der steigenden Absatzmenge überlegt er, einen größeren Wagen zu kaufen und zusätzlich Getränke anzubieten.	Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung, Diversifikationsüberlegung.
Gelegentlich spricht er mit einem befreundeten Eisverkäufer über dessen Geschäftsgang.	Betriebsvergleich, Konkurrenzanalyse.

Controlling = Kybernetischer Kreis



Häufige Fehler im Controlling

Fehler 1

Es wird überhaupt kein Controlling vorgenommen.



Gegenmaßnahmen

1. Ein erstes "kleines" Controlling mit wenigen ausgesuchten Zahlen einführen:

- Umsätze
- Kosten
- Investitionen
- Liquidität

2. Monatlich Plandaten und Istwerte miteinander vergleichen.

3. Nach Ursachen für Abweichungen und nach Maßnahmen zur Beseitigung dieser Abweichungen suchen.

4. Wenn Sie ein Gefühl für die Zahlen bekommen haben, das Controlling-System nach und nach erweitern und ergänzen.

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 2

Controlling wird nicht als Aufgabe der Geschäftsführung verstanden.



Gegenmaßnahmen

1. Controlling muss zur Chefsache gemacht werden Führungskräfte sollten sich persönlich um die Planung und Steuerung kümmern!
2. Es sind unbedingt die Mitarbeiter einzubeziehen und mit diesen die Ziele zu besprechen!

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 3

Controlling wird nur sporadisch betrieben.



Gegenmaßnahmen

1. Man sollte sich mindestens einmal im Monat mit Controlling beschäftigen und untersuchen, ob Abweichungen der Ist- von den Planwerten auftreten.
2. Am besten gelingt dies, wenn man stets einen festen Termin wählen, z.B. am zweiten oder dritten Arbeitstag im Monat.
3. Man sollte versuchen, sich auch während eines Monats mit wichtigen Controlling-Aufgaben, z.B. Kalkulation oder Liquiditätsplanung, auseinander zu setzen.

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 4

Es werden keine Veränderungen wahrgenommen.



Gegenmaßnahmen

1. Man sollte sich regelmäßig die **Frage stellen, ob** und wo es **Veränderungen** gibt:

- Gehen weniger Bestellungen ein?
- Kaufen die Kunden weniger bzw. sinkt der Umsatz pro Kauf?
- Gibt es neue Wettbewerber?
- Gibt es neue Produkte auf dem Markt?
- Haben sich die Preise auf den Beschaffungsmärkten (z.B. Rohstoffe) verändert?
- Haben Sie auch neue Produkte, um neue Kundenbedürfnisse befriedigen zu können?

2. Es sollten die **Ziele** ebenfalls in monatlichen Abständen hinterfragt werden. Außerdem sollte man, wenn sich wichtige Rahmenbedingungen geändert haben ("schockartige" Ereignisse), u.a. auch bereit sein, von den ursprünglichen Zielen abzuweichen.

3. Bei gut laufendem Geschäft sollte die Zeit genutzt, um Veränderungen umzusetzen. Dazu sind neue Produkte/ Dienstleistungen zu entwickeln.

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 5

Wichtige Daten werden nicht schriftlich fixiert.



Gegenmaßnahmen

1. **Ziele** und Planungen sind **schriftlich** festzuhalten. Verwenden sollte man dazu möglichst standardisierte Vorlagen. So kann man auch mehrere Geschäftsjahre leicht miteinander vergleichen.
2. **Mitarbeiter** sollten in alle wichtigen Entscheidungen einbezogen werden und ihnen Zugang zu allen relevanten Informationen verschafft werden.
3. Die Zahlen und Daten sind möglichst an einem zentralen Ort (z.B. in der EDV) zu hinterlegen, sodass keine Zeit mit der Suche vergeudet werden muss.

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 6

Unzureichend funktionierende und/oder nicht aufeinander abgestimmte Buchhaltung und Kostenrechnung



Gegenmaßnahmen

1. Die Kostenrechnung als auch die Buchhaltung sind zusammen mit dem Buchhalter oder Steuerberater so einzurichten, dass alle wichtigen Daten mit möglichst wenig Aufwand zur Verfügung stehen.
2. Es ist sicher zu stellen, dass die Führungskraft in alle wichtigen Arbeiten einbezogen oder zumindest über den Stand informiert wird.
3. Zusammen mit Buchhaltung oder Steuerberater ist zu prüfen, ob und wo es Probleme gibt, und beseitigen Sie diese gemeinsam.

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 7

Controlling wird nur **Kontrolle** der **Mitarbeiter** im Arbeits- und Leistungsverhalten und nicht als Planung, Steuerung und Kontrolle des Leistungsprozesses verstanden.



Gegenmaßnahmen

1. Controlling bedeutet **nicht** in erster Linie Kontrolle der Mitarbeiter!
2. Kontrolle oder Überwachung bedeutet Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten, um Abweichungen erkennen, nach den Ursachen forschen und Möglichkeiten zu deren Beseitigung finden zu können.
3. Steuerung ist die Umsetzung dieser Maßnahmen.
4. Es sind die Mitarbeiter darüber informieren, was man unter Controlling versteht, und dass es nicht um Überwachung geht.
5. Es ist heraus zu stellen, um was es tatsächlich geht: um die Unternehmensentwicklung, um auch in Zukunft noch erfolgreicher agieren zu können.

Häufige Fehler im Controlling

Fehler 8

Es wird Komplexität statt Einfachheit im Controlling angestrebt.

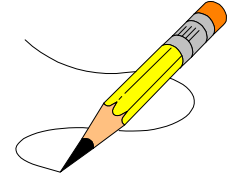


Gegenmaßnahmen

1. Man sollte die Arbeit für ein Controlling mit einfachen Planungsaufgaben, z.B. Umsatz, Kosten und Ergebnis beginnen. Diese Werte sind auf Monate herunter zu brechen, nach Ablauf jeden Monats werden diesen Plandaten den Istwerten gegenübergestellt.
2. Das geschaffene System sollte erst dann erweitert werden, wenn man sich mit einem Werkzeug vertraut gemacht hat und seine Funktionsweise und seinen Nutzen verstanden hat.
3. Erst dann sollten weitere Controllingwerkzeuge zum Einsatz kommen.

Schritte zur Umsetzung eines Controllingsystems

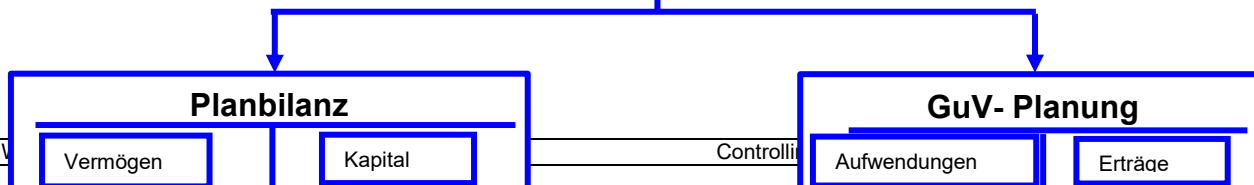
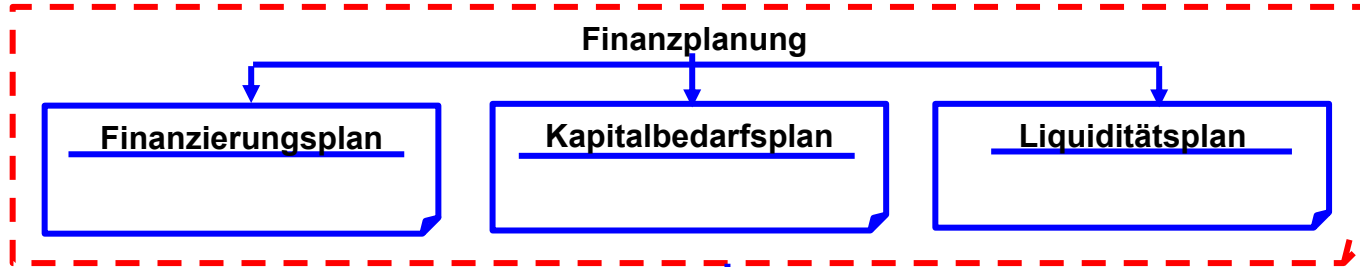
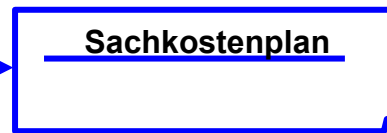
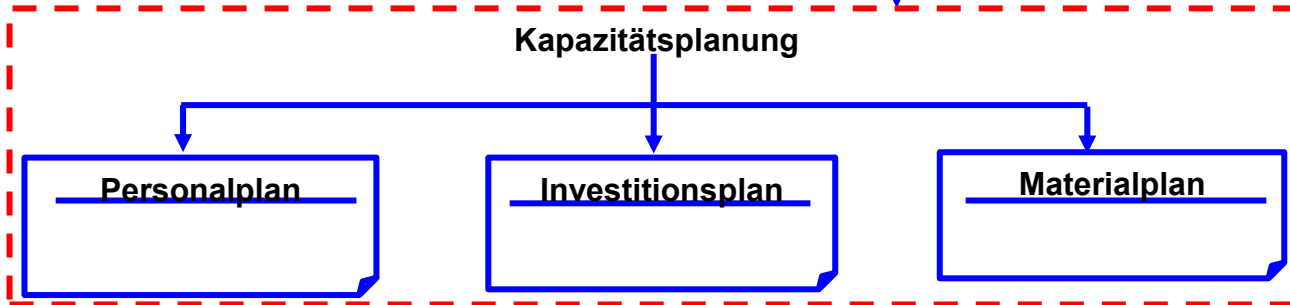
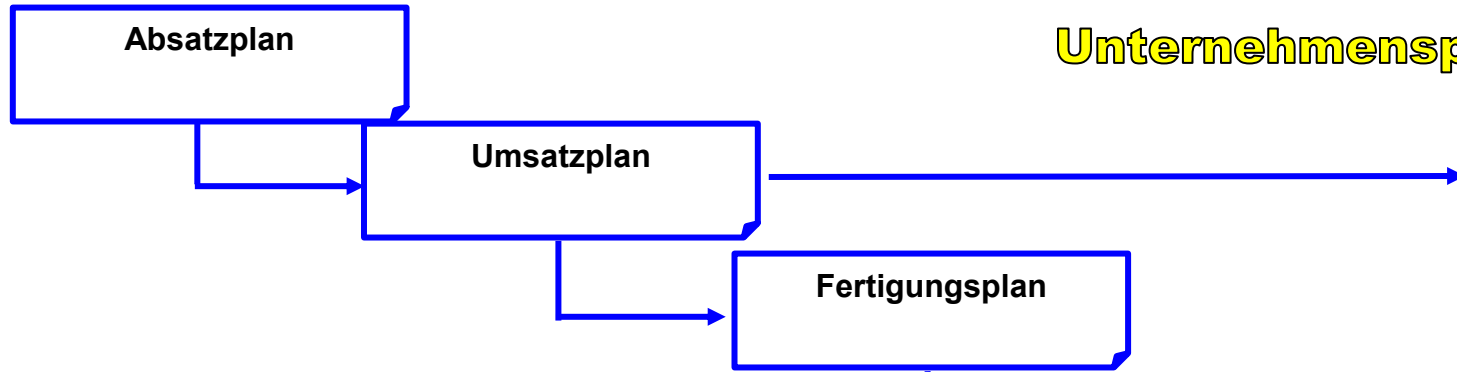
Folgende Schritte sollten zur Einführung eines Controllingsystems abgearbeitet werden.



1. Schritt	Unternehmensplanung - Ziele formulieren und mit Zahlen hinterlegen
2. Schritt	Monatliche Kontrolle - Plan- und Ist-Zahlen gegenüberstellen
3. Schritt	Abweichungen feststellen
4. Schritt	Abweichungsursachen finden
5. Schritt	Steuerungsmaßnahmen festlegen und umsetzen
6. Schritt	Erfolgskontrolle - Erfolg der Maßnahmen prüfen



Unternehmensplanung

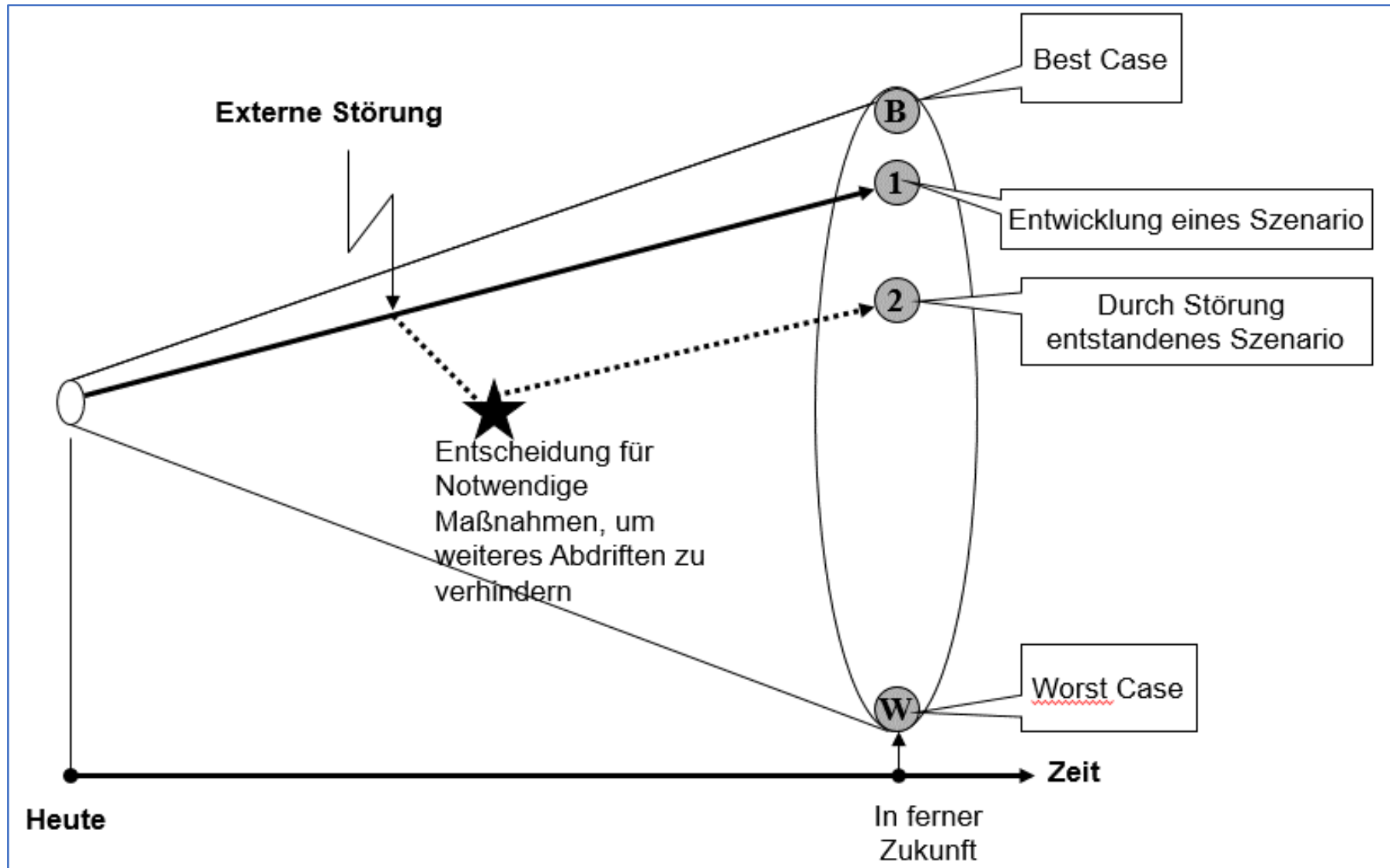


Szenario- Planung

Ein **Szenario** ist als **Beschreibung einer möglichen Zukunftssituation** zu verstehen, in der potenzielle Entwicklungen aller für das Unternehmen relevanten externen und internen Faktoren und deren Wechselwirkungen (Interdependenzen) bedacht werden.

Bei der Erarbeitung der **Unternehmenspläne** sollten **verschiedene Szenarien** durchgerechnet werden, um böse Überraschungen bei plötzlich veränderten Bedingungen zu vermeiden. Das heißt, neben dem optimalen Plan sollten weitere Varianten unter Einbeziehung veränderter Faktoren durchgerechnet werden.

Szenario-Trichter



Übung Szenario-Planung



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	Plan- GvU für das Jahr 2020		Risiko												
			Absatzmenge		neuer Wettbewerber		Materialpreise		Personalkosten		Zinsänderung		Maschinenschaden		
2			R1	R2	R3	R4	R5	R6							
3															
4			+/- 5%									Szenarien			
5				-100								S1	S2	S3	S4
6		(Werte in Tsd. Euro)										950	1000	1000	
7		Umsatz	1000									380	400	400	
8		- Materialkosten	400		+10%							570	600	600	
9		= Rohgewinn	600									300	300	306	
10		- Personalaufwand	300			+ 2%						150	150	150	
11		- Sonstige Kosten	150									50	50	50	
12		- AfA	50									70	100	94	
13		= Betriebsergebnis	100									44	50	50	
14		- Zinsaufwand	44				+ 1%					0	200	0	
15		- außerordentlicher Aufwand	0									26	-150	44	
16		= Gewinn vor Steuer	56												

Aufgabe:

Analysieren Sie die vorliegende Übersicht und ermitteln Sie, welche Risiken in den Szenarien S1 bis S3 berücksichtigt wurden!

Lösung:

Szenario	Risiko
S 1	- 5% Umsatz; (beachte: Materialkosten sinken um 5% proportional)
S 2	Zinsänderung - Zinserhöhung 10, Maschinenschaden 200
S 3	+ 2% Personalkosten + Zinserhöhung

Beispiel für Umsatzplanung

Operative Planung	1. Quartal
A. Umsatzplanung	
Produkt A	2.350
Produkt B	3.250
Produkt C	5.550
Produkt D	10.150
Produkt E	7.850
Produkt F	11.400
Produkt G	12.500
Produkt H	4.000
Produkt I	5.600
Produkt J-L	2.600
Summe Umsätze	65.250

Monatliche Kontrolle – Abweichungen feststellen

Operative Planung	1. Quartal		
Alle Eingaben in EUR	Plan	Ist	Abweichung
A. Umsatzplanung			
Produkt A	2.350	2.330	-20
Produkt B	3.250	3.290	40
Produkt C	5.550	5.450	-100
Produkt D	10.150	9.860	-290
Produkt E	7.850	7.560	-290
Produkt F	11.400	10.910	-490
Produkt G	12.500	12.270	-230
Produkt H	4.000	4.240	240
Produkt I	5.600	5.440	-160
Produkt J-L	2.600	2.450	-150
Summe Umsätze	65.250	63.800	-1.450

Analyse der Abweichungen



Planungsgröße	Abweichungsursachen	verantwortlicher Bereich
Absatz und Umsatz	<ul style="list-style-type: none">▪ eine zu optimistische Planung▪ falsche Annahmen und Prämissen▪ zu hohe Preise▪ eine falsche Ansprache der Zielgruppe▪ Auswahl der falschen Zielgruppe▪ stärkerer Wettbewerb als gedacht▪ fehlende oder zu wenig Werbung ▪ ein Produktangebot, das die Wünsche der Kunden nicht oder nur teilweise erfüllt▪ geänderte Kundenwünsche▪ ein schleppender Zahlungseingang▪ Arbeitsüberlastung des Vertriebs (Auftragsstau)▪ ungeplante Reklamationen	

Maßnahmen bei Abweichungen

Planungsgröße	Maßnahmen bei Abweichungen
Absatz und Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung der Preise/Mengen ▪ Überprüfung und ggf. Veränderung der Werbemaßnahmen ▪ direkte Ansprache wichtiger Kunden ▪ Ausbau Vertrieb/Außendienst ▪ Überprüfung der Ziel-/Kundengruppen ▪ Erweiterung des Produktangebots bzw. Aufnahme von Zusatzfunktionen bei bestehenden Produkten ▪ Reduzierung der Forderungen ▪ Verbesserung der Produktqualität
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung der Preise/Mengen ▪ Verhandlung mit neuen Lieferanten ▪ Ersetzen teurer Materialien durch preiswertere ▪ Umstellung auf bedarfsgerechte Lieferung bei teuren Materialien ▪ Überprüfung der Planung auf Vollständigkeit ▪ allgemein Reduzierung der Lagerbestände und Abbau der Verbindlichkeiten ▪ Bestellungen überprüfen und ggf. bündeln

Controllingbausteine in KMU

1. Liquiditätsplanung und Liquiditätskontrolle

	Soll	Ist
flüssige Mittel		
+Einzahlungen		
-Auszahlungen		
= Liquidität		

2. Kurzfristige Erfolgsrechnung

Umsatzerlöse
 - Kosten
 = Unternehmensergebnis
 - kalkulatorische Kosten
 = Betriebsergebnis

3. Nachkalkulation

	Soll- Werte	Ist- Werte
Material		
Stunden		
Geräte		

4. Auftragsanalyse

	Plan	Ist
Umsatz		
- Material		
- Lohn		
= DB I		

5. Monatliche Führungskennzahlen

- Kapazitätsauslastung
- Auftragsreichweite
- Umsatzrentabilität
- Liquidität 1
- Außenstände/Forderungsquote
-

Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)

BWA - [Betriebswirtschaftliche Auswertung]

Standard-BWA Kontenzuordnungen Grafik Extras

Hilfe Info

Standard-BWA - Stand 31.08.2002

KURZFR. ERFOLGSRECHNUNG	01.08.2002 - 31.08.2002				01.01.2002 - 31.08.2002			
	Betrag (€)	% Gesamt- leistung	% Gesamt- kosten	% Personal- kosten	Betrag (€)	% Gesamt- leistung	% Gesamt- kosten	% Personal- kosten
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Umsatzerlöse	9.977,02	100,00	133,28	193,83	98.405,00	100,00	177,79	288,46
Veränderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamtleistung	9.977,02	100,00	133,28	193,83	98.405,00	100,00	177,79	288,46
Rohertrag	9.977,02	100,00	133,28	193,83	98.405,00	100,00	177,79	288,46
Sonst. Betriebliche Erlöse	475,34	4,76	6,35	9,23	3.502,65	3,56	6,33	10,27
Betr. Rohertrag	10.452,36	104,76	139,63	203,06	101.907,65	103,56	184,12	298,73
Personalkosten	5.147,38	51,59	68,76	100,00	34.114,04	34,67	61,63	100,00
Raumkosten	1.187,50	11,90	15,86	23,07	9.537,50	9,69	17,23	27,96
Betr. Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Versicherungen/Beiträge	75,00	0,75	1,00	1,46	850,00	0,86	1,54	2,49
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kfz-Kosten	273,62	2,74	3,66	5,32	3.104,12	3,15	5,61	9,10
Werbe- /Reisekosten	203,62	2,04	2,72	3,96	1.107,49	1,13	2,00	3,25
Rep./Instandhaltung	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,15	0,27	0,44
Abschreibungen	204,52	2,05	2,73	3,97	1.636,16	1,66	2,96	4,80
Bürokosten	192,02	1,92	2,57	3,73	3.234,63	3,29	5,84	9,48
Sonstige Kosten	202,00	2,02	2,70	3,92	1.616,00	1,64	2,92	4,74
Gesamtkosten	7.485,66	75,03	100,00	145,43	55.349,94	56,25	100,00	162,25
Betr.-Ergebnis	2.966,70	29,74	39,63	57,64	46.557,71	47,31	84,12	136,48
Zinsaufwand	13,85	0,14	0,19	0,27	140,60	0,14	0,25	0,41
Übrige Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	225,00	0,23	0,41	0,66
Sonst. Neutraler Aufwand	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchhaltung.

* Wert nicht ermittelbar

Besonderheiten der BWA und KER

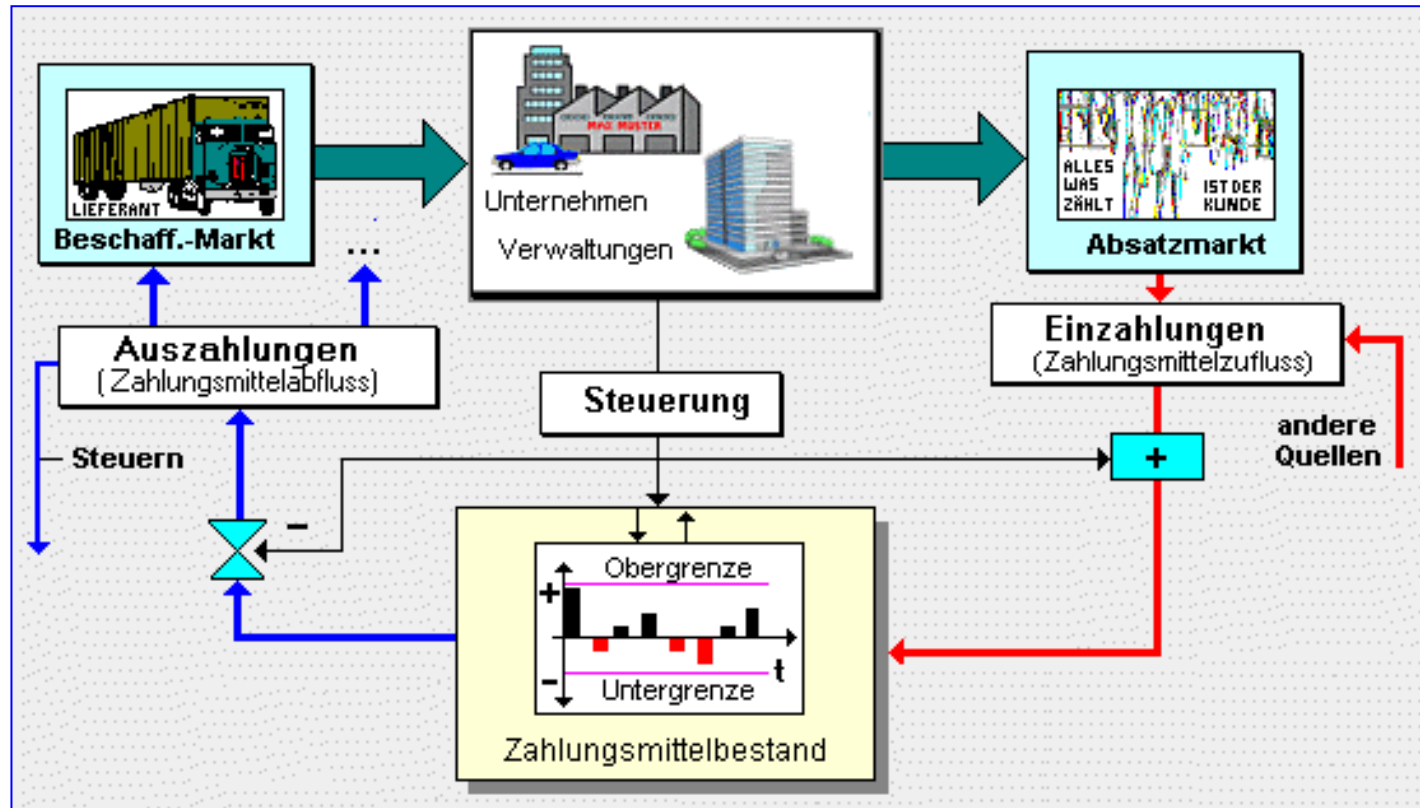
Eine einfache Übernahme ohne Korrekturen kann **äußerst problematisch** sein, da:

- gewöhnlich **Abschreibungen** erst bei den Jahresabschlussarbeiten in die Buchhaltung einfließen und damit die Monatsergebnisse verfälscht sind;
- **periodische Zahlungen** wie Versicherungen und Steuern die Monate der Zahlungen zu schlecht und die Monate ohne Zahlungen zu gut ausweisen;
- die Art und Weise der Erfassung und Verbuchung des **Materialeinkaufs** und -verbrauchs zu großen Verfälschungen der Monats- BWA führen können;
- in der Buchführung **keine kalkulatorischen** Kosten Berücksichtigung finden (Stichwort kalkulatorischer Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen);
- **Fremdkapitalzinsen** als neutrale Aufwendungen ausgewiesen werden, obwohl sie betrieblich veranlasst sind;
- der Wert der teilfertigen, aber noch nicht fakturierten längerfristigen Aufträge wird meist nicht erfasst und ausgewiesen.

Aus dem Grund müssen unbedingt Korrekturen vorgenommen und Ergänzungen der BWA berücksichtigt werden.

Liquiditätsplanung und Steuerung

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens (natürlich auch von Privatpersonen), seinen Verpflichtungen zum fälligen Termin ohne Störungen des Betriebsablaufes nachkommen zu können.

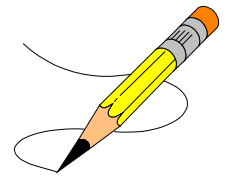


Liquiditätsstörungen - Ursachen

Störungen der Liquidität können durch externe und interne Einflüsse verursacht werden.

Externe Ursachen:

- **Zahlungsverzug oder Zahlungsausfall bei Kunden**
- **zu geringe Kontokorrentlinie**
- **Kreditkündigung oder Kürzung durch die Bank**
- **zu hohe Einkaufspreise für Material**



Liquiditätsstörungen - Ursachen

Interne Ursachen

- fehlende Unternehmensplanung,
- fehlende Finanz- und Liquiditätsplanung,
- fehlende Kundenbonitätsprüfung,
- mangelhaftes Forderungsmanagement/ Mahnwesen,
- zu große Zahlungsziele,
- zu hohe Fixkosten,
- zu hohe Personalkosten,
- Personalüberhang wegen zu wenig Aufträgen,
- zu hohe Privatentnahmen,
- falsche Finanzierung – z.B. langfristige Wirtschaftsgüter über Kontokorrent,
- zu hohes Anlagevermögen,
- zu wenig Eigenkapital.

Maßnahmen zur Beeinflussung der Liquidität

- Finanz- und Liquiditätsplanung aufbauen,
- Kundenbonitätsprüfung,
- Forderungsmanagement/ Mahnwesen straffen,
- keine großen Zahlungsziele,
- Kostenstruktur prüfen und reduzieren,
- Personalkosten prüfen und Personalüberhang reduzieren,
- Privatentnahmen reduzieren,
- Kontokorrent verlängern,
- Umwandlung von Teilen des KK in langfristiges Darlehen,
- nicht benötigtes Anlagevermögen abstoßen,
- Kapitalgeber (Gesellschafter) suchen, um EK zu erhöhen.



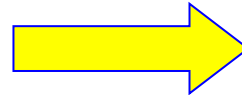
Liquiditätsreserven

Für größere Schwankungen und Differenzen in der Liquidität werden größere Liquiditätsreserven benötigt. Das können z.B. sein:

- Kreditlinien für Kontokorrent
- nicht ausgeschöpfte andere Kreditzusagen
- nicht ausgenutzte Zahlungsziele (Lieferantenkredite)
- Bankguthaben mit kurzen Kündigungsfristen (Geldanlagen u.a.)
- diskontfähige Wechsel
- Privatmittel

Muster Liquiditätsplan

allgemein



Liquiditätsplanung Monat April 200X

Zahlungsmittelbestand
+ Einzahlungen
- Auszahlungen
= Bestand an liquiden Mitteln

	Jan	Feb	Mär
Liquide Mittel			
Kasse/Bank		0 €	0 €
Einzahlungen			
Umsatz aus Forderungseingängen (netto)			
Barumsatz (netto)			
erhaltene Umsatzsteuer (UST)	0 €	0 €	0 €
Darlehensauszahlung			
Eigenkapitaleinzahlung			
sonstige Einzahlungen (Zuschüsse, usw.)			
Summe der Einzahlungen	0 €	0 €	0 €

Muster Liquiditätsplan

Auszahlungen (netto)			
Anschaffungen, Investitionen, Schulungen			
Personalkosten inkl. Nebenkosten			
Lfd. Wareneinkauf			
Raumkosten (Miete und Nebenkosten)			
Versicherungen (nur betriebliche)			
Fahrzeugkosten			
Reise- und Übernachtungskosten			
Werbung/Vertrieb			
Büromaterial, Telefon, Porto			
Steuerberater/Rechtsanwalt			
Steuern/Beiträge			
Zinsen inkl. Kontokorrent / Bankgebühren			
Tilgungen			
gezahlte Vorsteuer (VST)	0 €	0 €	0 €
MwSt Zahllast (UST-VST)	0 €	0 €	0 €
Privatentnahmen			
sonstige Kosten (Rep./Ersatz/Disagio...)			
Summe der Auszahlungen	0 €	0 €	0 €

Muster Liquiditätsplan

Über-/Unterdeckung je Monat	0 €	0 €	0 €
kummulierte Über-/Unterdeckung	0 €	0 €	0 €
Reserven Kontokorrent bzw. Privatmittel		0 €	0 €
verfügbare Liquidität	0 €	0 €	0 €

Abb. 7 Muster Liquiditätsplanung IHK Schleswig Holstein

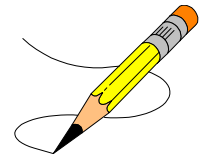
Nachkalkulation

Die Nachkalkulation ist eine überaus wichtige Kontrollrechnung, die nach der Ausführung des Auftrages zur Ermittlung der tatsächlich entstandenen Ist-Kosten und Ist-Zeiten des Auftrages durchgeführt werden sollte.

Sie ermöglicht die Erfolgskontrolle. Auch die Überprüfung der Vorkalkulation ist damit möglich und zugleich Kalkulationsbasis für neue vergleichbare Aufträge.

Ziele der Nachkalkulation

- Kontrolle der Vorkalkulation
- Analyse der Abweichungen zwischen Vor- und Nachkalkulation
- Grundlage für die Wirtschaftlichkeitskontrolle
- Grundlage für die Erstellung zukünftiger Vorkalkulationen
- Erfassung der Kosten größerer Projekte und Aufträge
- Abrechnung öffentlicher Aufträge



Beispiel Nachkalkulation

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Beispiel Nachkalkulation						
3					Nachkalkulation		
4	Auftragskalkulation		Plan		Ist		Abweichung
5	Materialkosten		20.000 €		22.000 €		2.000 €
6	Personalkosten		24.000 €		25.000 €		1.000 €
7	Sonstige Auftragskosten		2.000 €		2.300 €		300 €
8	Summe Einzelkosten Auftrag		46.000 €		49.300 €		3.300 €
9	+ Zuschlag für Gemeinkosten	65%	29.900 €				
10	= Selbstkosten		75.900 €				
11	+ Gewinn	15%	11.385 €				8.085 €
12	= Nettoangebotspreis		87.285 €				
13							

Auftragsanalyse

Es soll festgestellt werden, ob **bestimmte Auftragsarten** im Durchschnitt eher **lukrativ** sind und so zu einem **positiven Betriebsergebnis** beitragen, ob andere Aufträge wiederum eher schlechte Ergebnisse haben und sich damit gewinnmindern auswirken.

Die **Einteilung** der Auftragsarten könnte erfolgen nach:

- Art der erbrachten Leistung (Neubau, Reparatur, Wartung o.a.)
- Auftraggeber (Privatpersonen, Gewerbekunden, öffentliche Auftraggeber o.a.)
- Art der Vergabe an das Unternehmen (freihändig, öffentliche Ausschreibung, beschränkte Ausschreibung o.a.)
- Auftragsgröße
- Materialintensität

Beispiel Auftragsanalyse

Auftragsanalyse

Fensterbau GmbH

Jahr 2020

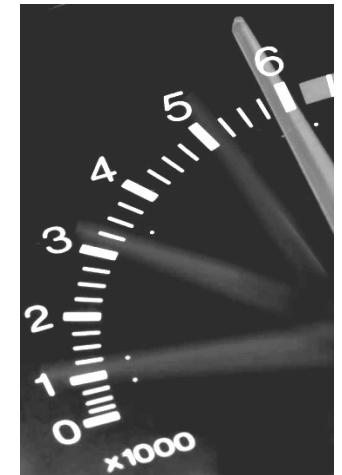
	Unternehmen gesamt	Aufträge Neubau	Aufträge Reparatur	Aufträge Wartung
Rechnungssumme	1.254.000 €	380.000 €	654.000 €	220.000 €
- Materialkosten	469.000 €	175.000 €	218.000 €	76.000 €
- Lohnkosten	601.000 €	132.000 €	350.000 €	119.000 €
- Sonderkosten	10.100 €	2.300 €	1.500 €	6.300 €
= Deckungsbeitrag	173.900 €	70.700 €	84.500 €	18.700 €

Kennzahlen

Kennzahlen sollen in **kurzen Zeitabständen** und möglichst **aktuell** errechnet werden.

Die Auswahl der Kennzahlen obliegt dem Unternehmen und sollte nicht zu umfangreich sein. Mögliche Kennzahlen für KMU- Unternehmen sind z.B.:

- Kapazitätsauslastung
- Auftragsreichweite
- Umsatzrentabilität
- Liquidität 1
- Außenstände/Forderungsquote



Diese Zahlen werden mit eigenen Vergangenheitszahlen und/ oder mit branchenüblichen Werten verglichen, um daraus Schlussfolgerungen und Maßnahmen abzuleiten.

Kennzahlen-Cockpit

AB	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	Kennzahlen-Cockpit									
2										
3										
4	Muster GmbH			2017	2018	2019	2020	Plan	Vorschau	
5								2021	2021	
6	Flüssige Mittel	(FLM)		1.721	2.720	3.879	4.629	550	550	
8	Eigenkapital	(EK)		8.146	8.794	9.497	10.774	11.770	11.770	
9	Fremdkapital	(FK)		6.157	6.465	6.792	5.718	11.217	11.217	
10	Gesamtkapital	(GK)		14.303	15.259	16.289	16.492	22.987	22.987	
12	Gesamtleistung	(BL)		21.730	24.004	77.095	27.860	31.642	31.887	
13	Fremdkapitalzinsen	(FKZ)		9	5	5	41	98	16	
14	Cash-Flow vor Steuern	(CF)		2.499	2.811	3.033	3.240	3.154	19.901	
15	Ergebnis der gew. Geschäftst.	(EGT)		1.273	1.495	1.751	2.056	2.019	18.063	
17	ERGEBNISSE									
18	Eigenkapitalquote	$\frac{EK*100}{GK}$		57,0%	57,6%	58,3%	65,3%	51,2%	51,2%	
19	Schuldentilgungsdauer in Jahren	$\frac{FK-FLM}{CF}$		1,8 J.	1,3 J.	1,0 J.	0,3 J.	3,4 J.	0,5 J.	
20	Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{EGT+FKZ}{100}$		9,0%	10,1%	11,1%	12,8%	10,7%	91,6%	
21	Cash-Flow in % der Gesamtleistung	$\frac{CF*100}{Ges.Leistg.}$		11,5%	11,7%	3,9%	11,6%	10,0%	62,4%	
22										
23	BEURTEILUNG/NOTE									
24	Eigenkapitalquote			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
25	Schuldentilgungsdauer in Jahren			1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	
26	FINANZIELLE STABILITÄT			1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	
27	Gesamtkapitalrentabilität			3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	
28	Cash-Flow in % der Gesamtleistung			1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00	
29	ERTRAGSKRAFT			2,00	2,00	3,50	1,50	2,50	1,00	
30	G E S A M T			1,50	1,50	2,25	1,25	2,00	1,00	
31										
32	BEURTEILUNGSSKALA									
33	Kennzahl/ Beurteilungsschema:	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenzgefährdet (5)				
34	Eigenkapitalquote	>30%	>20%	>10%	<10%	negativ	Finanzielle			
35	Schuldentilgungsdauer	<3 J.	<5 J.	<12 J.	< 30 J.	> 30 J.	Stabilität			
36	Gesamtkapitalrentabilität	>15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ	Ertrags-			
37	Cash-Flow in % d.Ges.Leistg.	>10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ	kraft			
38	In Anlehnung an: Peter Kralicek: Kennzahlen für Geschäftsführer; 3. Aufl.; Wien 1995; (Verlag Ueberreuter)									
39										

Operative Controllinginstrumente

Wichtige operative Controllinginstrumente sind:

- ABC-Analyse
- Soll- Ist- Vergleich
- Abweichungsanalyse
- Deckungsbeitragsrechnung
- Break-Even-Analyse
- Engpass-Analyse
- Kurzfristige Erfolgsrechnung
- ROI-Analyse
- Kennzahlen
- Kosten- Nutzen- Analyse

Geschichte der ABC-Analyse

Die ABC-Analyse geht auf die Erkenntnisse des italienischen Soziologen **Vilfredo Pareto**¹ zurück. Er war Ingenieur, Ökonom und Soziologe – eine seltene Mischung. Pareto wurde weltberühmt nach einer statistischen Verteilung, die seinen Namen trägt: die Pareto-Verteilung. Pareto untersuchte die Verteilung des Volksvermögens in Italien und fand heraus, dass ca. 20 % der Familien ca. 80 % des Vermögens besaßen.



Prof. Pareto

Wenn man die Zahlen 20 und 80 nicht ganz so genau nimmt, ist die Pareto-Verteilung in vielen Phänomenen erkennbar:

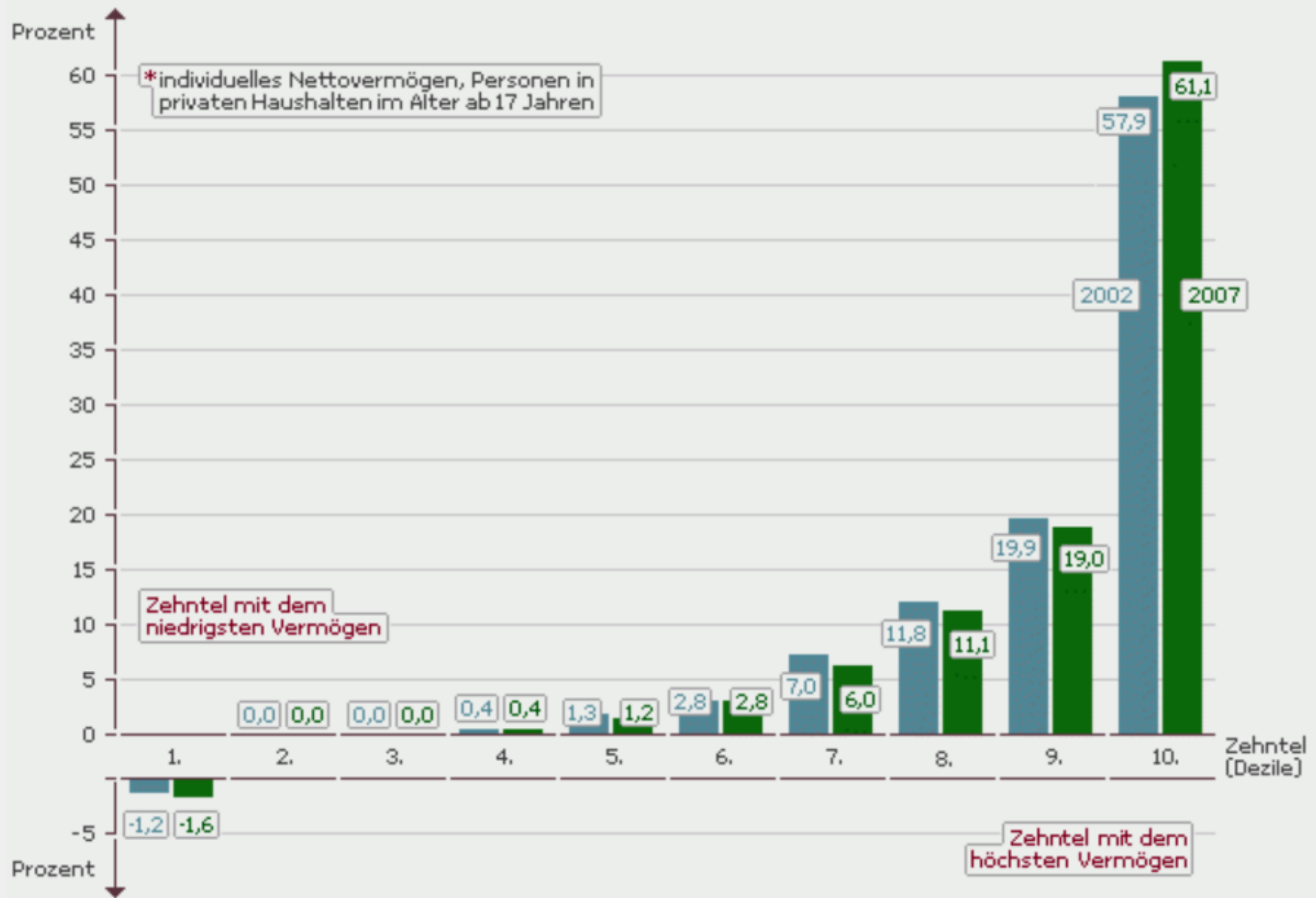
- 20 % der Produkte erwirtschaften 80 % des Gewinnes.
- 20 % der Verkäufer generieren 80 % des Umsatzes.
- 20 % der Probleme verursachen 80 % des Ärgers.
- 20 % der Krankheiten verursachen 80 % der Krankheitskosten.

...

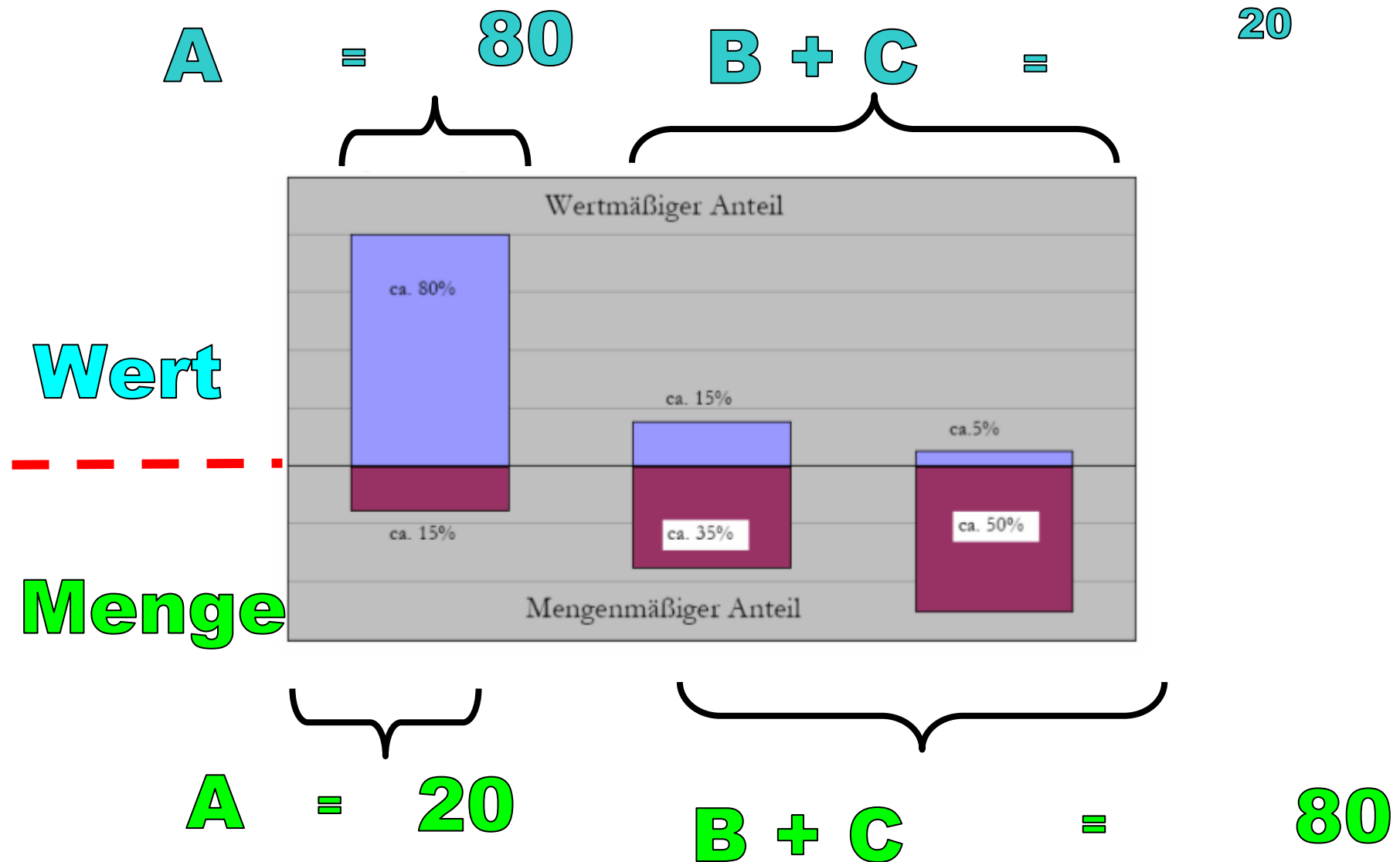
¹ Vilfredo Pareto, geb.15.07.1848 , gest.19.08.1923

Vermögensverteilung

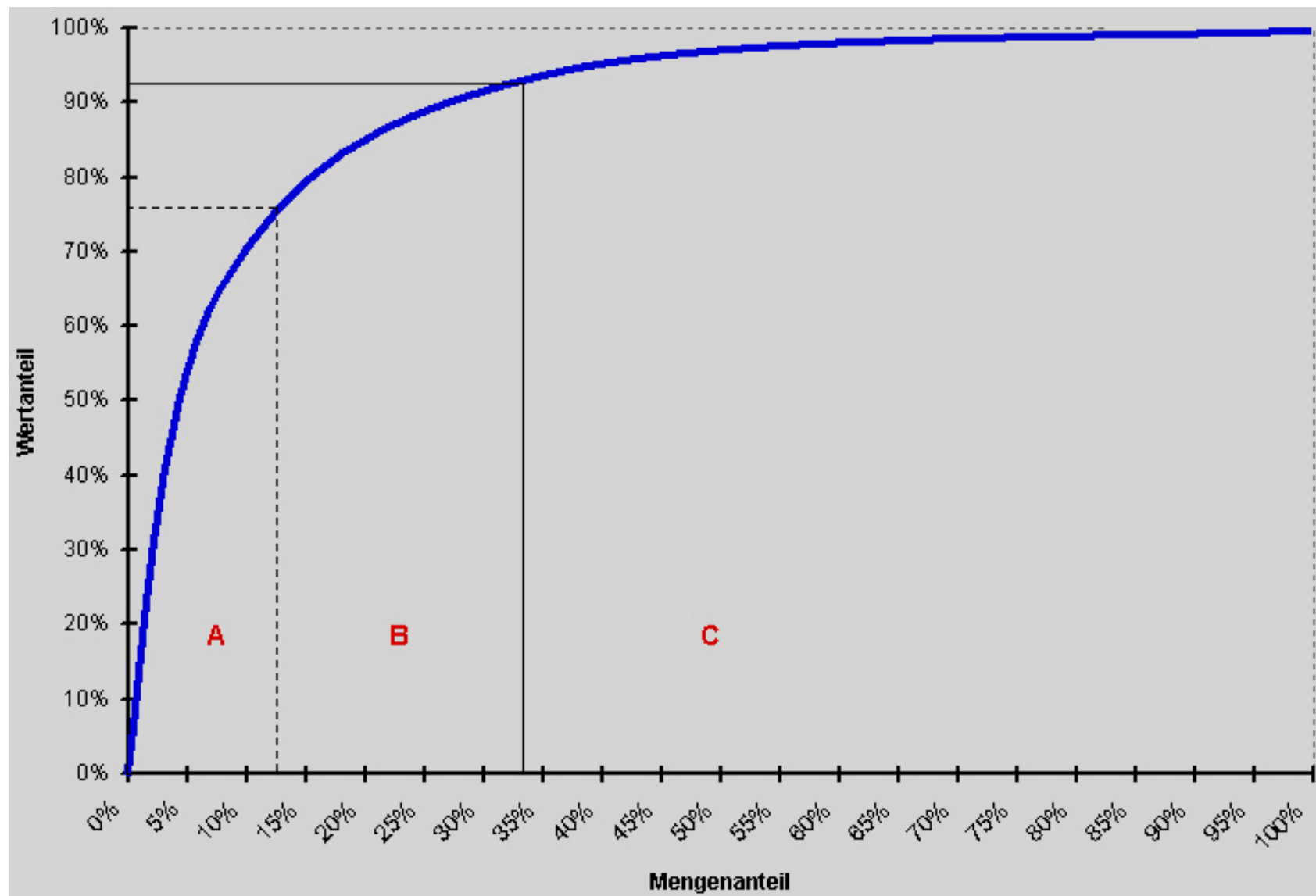
Erwachsene Bevölkerung nach Zehnteln (Dezile), Anteile am Gesamtvermögen in Prozent, 2002 u. 2007*



Darstellung der 80/20 Regel



Lorenzkurve



Gesetzmäßigkeit

Die ABC-Analyse beruht auf der gesicherten Erkenntnis, dass häufig **Mengen** und **Werte** ein und desselben Sachverhaltes in einem **umgekehrten Verhältnis** stehen.

Beispiele:

1. Nur einige wenige Produktarten der Gesamtfertigung haben den höchsten Kostenanteil.
2. Nur einige wenige Lieferanten sind die Zulieferer des wertmäßig größten Teils des Einkaufs.
3. Nur einige wenige Kunden nehmen wertmäßig den größten Teil des Leistungsangebotes ab.

Bei dieser Analyse erfolgt ein **Vergleich nach Mengen und Werten**.

Einsatzmöglichkeiten

Es ergeben sich verschiedenste **Einsatzmöglichkeiten**:

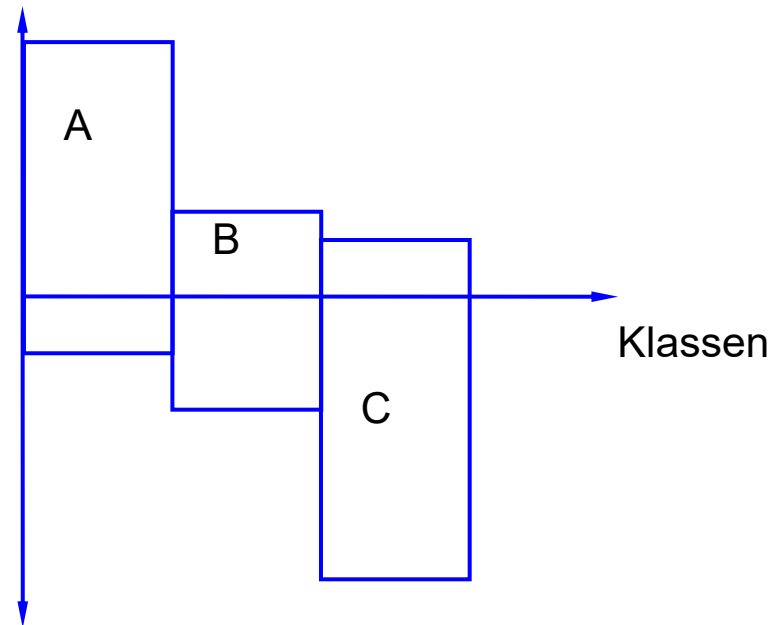
- im Einkauf
- im Verkauf
- im Zeitmanagement der Führungskräfte
- im Qualitätsmanagement
- in der Lagerhaltung
- bei Kundenbefragungen
- bei Kostenanalysen u.a. mehr

Klasseneinteilung - Gruppengrenzen

% des Gesamtwertes

Klasseneinteilung allgemein

A- Gruppe	70 – 80%
B- Gruppe	15 – 20 %
C- Gruppe	5%
Gesamt	100%



% der Gesamtmenge

Zwischen den einzelnen Klassen ist eine Variierung entsprechend der praktischen Gegebenheiten möglich, d.h. die Klassengrenze A kann auch schon bei 70 oder 75 % enden usw.

Durchführung der ABC-Analyse

Der Ablauf der ABC-Analyse erfolgt grundsätzlich in folgenden Schritten:

1. Erfassen des Zahlenmaterials
2. Festlegung von Klassengrenzen
3. Sortieren des Zahlenmaterials
4. Berechnen der prozentualen Anteile
5. Gruppenbildung
6. Auswertung, Festlegung von Maßnahmen

Beispiel ABC- Analyse der Unternehmenskosten

Für ein Unternehmen liegen folgende Zahlen für die Kosten vor.

Aufgabe:

Erstellen Sie eine ABC- Analyse!

Lösungsweg:

1. Gruppengrenzen festlegen
2. Gesamtkosten ermitteln
3. Rang für die Kosten bestimmen
4. Tabelle nach dem Rang gruppieren
5. Berechnen der prozentualen Anteile der einzelnen Kosten an der Gesamtkostensumme
6. Kumulieren der prozentualen Anteile absteigend nach Rang, bis jeweilige Gruppengrenze erreicht wurde
7. Zusammenfassung vornehmen

einfaches Beispiel zur ABC- Kostenanalyse

Lfd. Nr.	Kostenart	EURO/ Periode	Rang
1	Fertigungsmaterial	280.000	4
2	Fertigungslöhne	400.000	1
3	Hilfslöhne	32.000	10
4	Gehälter	300.000	3
5	Personalnebenkosten	324.000	2
6	Stromkosten	16.000	12
7	Hilfs- und Betriebsstoffe	24.000	11
8	Instandhaltung	254.000	5
9	Gebäudekosten	140.000	7
10	kalkulatorische Abschreibungen	190.000	6
11	kalkulatorische Zinsen	90.000	8
12	sonstige Kosten	50.000	9
	Summe	2.100.000	

2. Klassenermittlung

Lfd. Nr.	Kostenart	EURO/ Periode	Rang	%- Anteil	kumuliert
2	Fertigungslöhne	400.000	1	19,05	19,05
5	Personalnebenkosten	324.000	2	15,43	34,48
4	Gehälter	300.000	3	14,29	48,76
1	Fertigungsmaterial	280.000	4	13,33	60,86
8	Instandhaltung	254.000	5	12,10	74,19
10	kalkulatorische Abschreibungen	190.000	6	9,05	83,24
9	Gebäudekosten	140.000	7	6,67	89,90
11	kalkulatorische Zinsen	90.000	8	4,29	94,19
12	sonstige Kosten	50.000	9	2,38	96,57
3	Hilfslöhne	32.000	10	1,52	98,10
7	Hilfs- und Betriebsstoffe	24.000	11	1,14	99,24
6	Stromkosten	16.000	12	0,76	100,00
	Summe	2100000		100,00	

3. Zusammenfassung

Klasse A:	2,5,4,8,1,	→	74,19 % der Kosten
Klasse B:	10, 9,11,	→	20,00 % der Kosten
Klasse C:	12, 3, 7, 6	→	5,81 % der Kosten
	Summe		100,00

Lösung Übung ABC- Analyse

Bauteil	Menge in Stück	Stückkosten in Euro	Gesamtkosten in Euro	in % von Gesamtmenge	in % vom Gesamtkosten	Rang
T1	2.250	6,80 €	15.300,00 €	3,87	3,29	6
T2	320	2,40 €	768,00 €	0,55	0,17	10
T3	1.450	210,00 €	304.500,00 €	2,50	65,49	1
T4	410	52,00 €	21.320,00 €	0,71	4,59	5
T5	13.100	3,30 €	43.230,00 €	22,56	9,30	2
T6	640	18,50 €	11.840,00 €	1,10	2,55	7
T7	8.200	0,60 €	4.920,00 €	14,12	1,06	9
T8	210	36,00 €	7.560,00 €	0,36	1,63	8
T9	2.000	13,00 €	26.000,00 €	3,44	5,59	4
T10	29.500	1,00 €	29.500,00 €	50,79	6,34	3
Summe	58.080		464.938,00 €	100,00	100,00	

Lösung:

	Bauteile	Prozent
A-Gruppe	T3, T5	74,79
B-Gruppe	T10, T9, T4, T1	19,81
C-Gruppe	T6, T8, T7, T2	5,40
	gesamt	100,00

Schlussfolgerungen und Maßnahmen

Aktivitätenliste für A-Teile

- Genauere Preisanalysen als bei den unwichtigen Teilen durchführen.
- Die Kostenstrukturen sind detailliert zu untersuchen, Lagerkosten sind möglichst niedrig zu halten.
- Umfassende Marktanalysen erstellen.
- in regelmäßigen Abständen mehrere Angebote einholen, am besten von 3 bis 5 Firmen.
- Bei A-Teilen härtere Preisverhandlungen führen.
- Bestellung ist gründlich vorzubereiten.
- Die Disposition muss sehr genau vorgenommen werden.
- Exakte Bestandsführung mit regelmäßiger Bestandskontrolle.
- Genauere Festlegung der Sicherheitsbestände.

weitere Vorschläge für A- Aktivitäten:

- Der Vertriebsleiter befasst sich selbst mit ihnen,
- detaillierte Planung und Kontrolle,
- Berichtswesen, kurzfristige Auswertungen,
- intensive Zusammenarbeit mit Materialwirtschaft und Produktion,
- detaillierte Informationsbeschaffung, Marktforschung,
- intensive Kundenkontakte,
- größerer Aufwand für Werbung und Verkaufsförderung,
- Sonderprovisionen für Vertriebsmitarbeiter,
- Nutzung von logistischen Vorteilen.

Aktivitäten für die B- Gruppe

Für die B- Gruppe gilt im Allgemeinen: **normaler Aufwand**. Sie gehören in den Verantwortungsbereich von Sachbearbeitern.

Entscheidend ist in diesem Mittelfeld vor allem, ob Produkte in ihrem Lebenszyklus aufsteigend oder absteigend sind.

Im einen Fall würden sie gezielt gefördert, d.h. ähnlich wie A-Produkte behandelt, im anderen Fall wie C-Produkte.

Maßnahmen für C-Teile

- Vereinfachte Bestellabwicklung und/oder Sammelbestellungen.
- Verwendung einfacher Bestellsätze;
- Telefonische Bestellung;
- Monatliche Abrechnung;
- Vereinfachte Lagerbuchführung;
- Abbuchung nach Monatsbedarf;
- Große Bestellmengen;
- Vereinfachte Kontrolle der Bestände;
- Festlegung höherer Sicherheitsbestände.

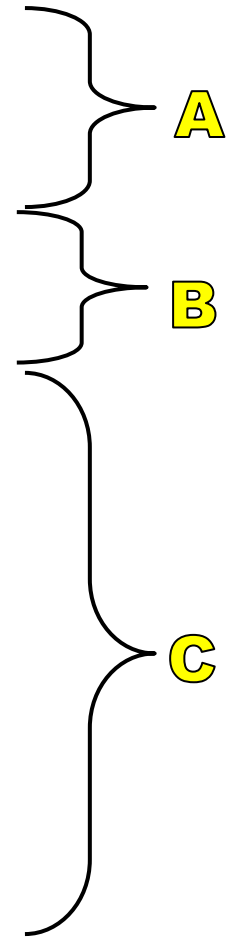
Fallbeispiel ABC- Analyse

ABC-Analyse Schmidt GmbH						
Arbeitsdaten					Stand: 4/ 200X	
Art.-Nr.	Produkt	Absatzmenge	Preis / ME	DB / ME	Umsatz	Gesamt-DB
100	Produkt 100	1.994.610	1,45	0,45	2.892.185	897.575
110	Produkt 110	426.720	4,80	1,78	2.048.256	759.562
120	Produkt 120	1.900	39,50	18,50	75.050	35.150
130	Produkt 130	1.787.030	1,60	0,58	2.859.248	1.036.477
140	Produkt 140	2.160	29,50	11,00	63.720	23.760
150	Produkt 150	1.549.030	0,96	0,23	1.487.069	356.277
160	Produkt 160	820	42,00	21,00	34.440	17.220
170	Produkt 170	222.100	1,75	0,72	388.675	159.912
180	Produkt 180	160.670	1,75	0,67	281.173	107.649
190	Produkt 190	60.990	0,89	0,32	54.281	19.517
200	Produkt 200	53.770	14,60	8,50	785.042	457.045
210	Produkt 210	239.270	2,95	1,02	705.847	244.055
220	Produkt 220	5.260	19,80	9,44	104.148	49.654
230	Produkt 230	380	38,00	20,00	14.440	7.600
240	Produkt 240	190	14,95	7,80	2.841	1.482
250	Produkt 250	240	29,00	14,00	6.960	3.360
260	Produkt 260	750	45,00	19,00	33.750	14.250
270	Produkt 270	560	23,00	10,00	12.880	5.600
Summen		6.506.450			11.850.003	4.196.145

ABC- Analyse des Absatzes

Art.-Nr.	Produkt	Absatzmenge	Prozent	ABC
100	Produkt 100	1.994.610	30,656%	
130	Produkt 130	1.787.030	27,466%	
150	Produkt 150	1.549.030	23,808%	81,93%
110	Produkt 110	426.720	6,558%	
210	Produkt 210	239.270	3,677%	
170	Produkt 170	222.100	3,414%	
180	Produkt 180	160.670	2,469%	16,12%
190	Produkt 190	60.990	0,937%	
200	Produkt 200	53.770	0,826%	
220	Produkt 220	5.260	0,081%	
140	Produkt 140	2.160	0,033%	
120	Produkt 120	1.900	0,029%	
160	Produkt 160	820	0,013%	
260	Produkt 260	750	0,012%	
270	Produkt 270	560	0,009%	
230	Produkt 230	380	0,006%	
250	Produkt 250	240	0,004%	
240	Produkt 240	190	0,003%	1,95%
	Summe	6.506.450	100,000%	100%

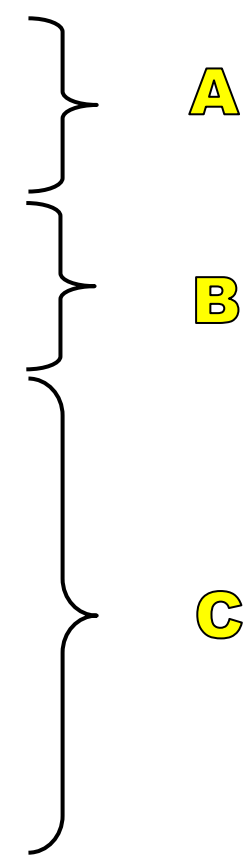
Art.-Nr.	Produkt	Umsatz	Prozent	ABC
100	Produkt 100	2.892.185	24,41%	
130	Produkt 130	2.859.248	24,13%	
110	Produkt 110	2.048.256	17,28%	
150	Produkt 150	1.487.069	12,55%	78,37%
200	Produkt 200	785.042	6,62%	
210	Produkt 210	705.847	5,96%	
170	Produkt 170	388.675	3,28%	15,86%
180	Produkt 180	281.173	2,37%	
220	Produkt 220	104.148	0,88%	
120	Produkt 120	75.050	0,63%	
140	Produkt 140	63.720	0,54%	
190	Produkt 190	54.281	0,46%	
160	Produkt 160	34.440	0,29%	
260	Produkt 260	33.750	0,28%	
230	Produkt 230	14.440	0,12%	
270	Produkt 270	12.880	0,11%	
250	Produkt 250	6.960	0,06%	
240	Produkt 240	2.841	0,02%	5,77%
	Summe	11.850.003	100,00%	100,00%



ABC- Analyse des Deckungsbeitrages

Umsatzerlöse
 - variable Kosten
 = **Deckungsbeitrag**
 - Fixkosten
 = Gewinn

Art.-Nr.	Produkt	Gesamt-DB	Prozent	ABC
130	Produkt 130	1.036.477	24,70%	
100	Produkt 100	897.575	21,39%	
110	Produkt 110	759.562	18,10%	
200	Produkt 200	457.045	10,89%	75,08%
150	Produkt 150	356.277	8,49%	
210	Produkt 210	244.055	5,82%	
170	Produkt 170	159.912	3,81%	
180	Produkt 180	107.649	2,57%	20,69%
220	Produkt 220	49.654	1,18%	
120	Produkt 120	35.150	0,84%	
140	Produkt 140	23.760	0,57%	
190	Produkt 190	19.517	0,47%	
160	Produkt 160	17.220	0,41%	
260	Produkt 260	14.250	0,34%	
230	Produkt 230	7.600	0,18%	
270	Produkt 270	5.600	0,13%	
250	Produkt 250	3.360	0,08%	
240	Produkt 240	1.482	0,04%	4,24%
	Summe	4.196.145	100,01%	100,01%



DB - Rechnung im Controlling

Der Deckungsbeitrag gibt an, welcher Betrag für die Deckung der Fixkosten nach Abzug der variablen Kosten übrigbleibt. Somit ist der Deckungsbeitrag genauer gesagt ein Fixkostendeckungsbeitrag.

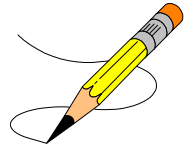


Umsatzerlöse
- Materialkosten
- Lohnkosten
- variable Gemeinkosten
<hr/>
= Deckungsbeitrag
- Fixkosten
<hr/>
= Gewinn

Gesamterlös - gesamte variable Kosten = Gesamtdeckungsbetrag

Deckungsbeitrag im Verkauf - Übungsaufgabe

Werden Erzeugnisse bzw. Waren mit den üblichen kaufmännischen Bestandteilen wie Rabatten, Skonti und Provision verkauft, sind diese unbedingt bei der Ermittlung des Deckungsbeitrages zu berücksichtigen.



Übung:

Die Kostenrechnung eines Produktionsunternehmens liefert uns für den Monat Januar 2014 folgende Zahlen:

	Produkt A	Produkt B
Produktions- und Absatzmenge in Stück	500	1000
Listenverkaufspreis je Stück in Euro	580	410
Kundenrabatt in %	10	12
Kundenskonto in %	3	2
Vertreterprovision vom Zielverkaufspreis in %	5	7
konstante Stückkosten in Euro	245	230
fixe Kosten in Euro	120.000	

- a) Bestimmen Sie den Deckungsbeitrag für die Produkte A und B!
- b) Berechnen Sie das Betriebsergebnis!

Kalkulationsaufbau

	Produkt A	Produkt B
Verkaufserlöse		
- Kundenrabatt		
= Zielverkaufspreis		
- Vertreterprovision		
- Kundenskonto		
= Barverkaufspreis		
- variable Kosten		
= Deckungsbeitrag		
- Fixkosten		
= Betriebsergebnis		

Lösung

	Produkt A	Produkt B
Produktions- und Absatzmenge in	500	1000
Listenverkaufspreis je Stück in Euro	580	410
Kundenrabatt in %	10	12
Kundenskonto in %	3	2
Vertreterprovision vom	5	7
konstante Stückkosten in Euro	245	230
fixe Kosten in Euro	120.000	

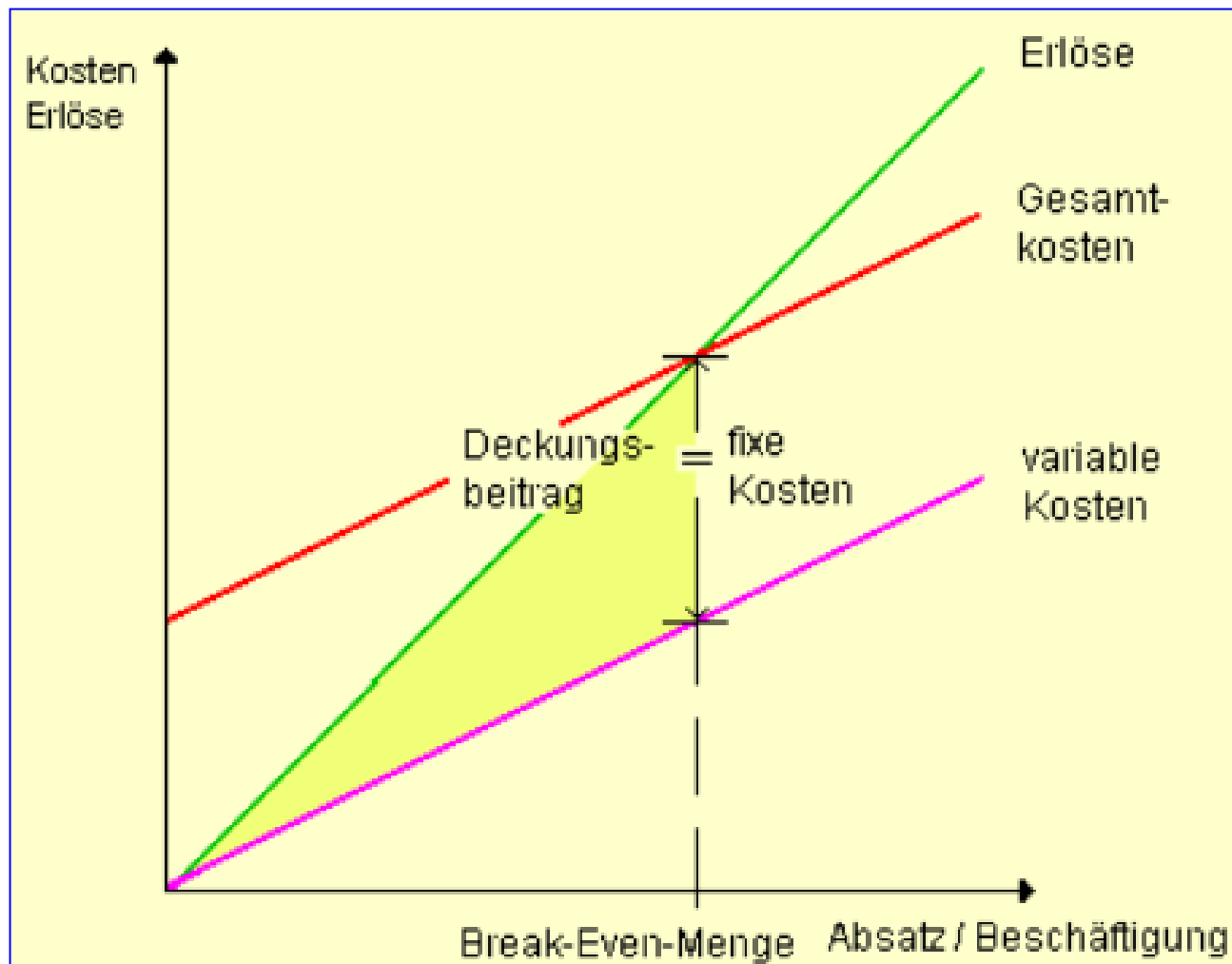
	Produkt A	Produkt B
Verkaufserlöse	290.000,00 €	410.000,00 €
- Kundenrabatt	29.000,00 €	49.200,00 €
= Zielverkaufspreis	261.000,00 €	360.800,00 €
- Vertreterprovision	13.050,00 €	25.256,00 €
- Kundenskonto	7.830,00 €	7.216,00 €
= Barverkaufspreis	240.120,00 €	328.328,00 €
- variable Kosten	122.500,00 €	230.000,00 €
= Deckungsbeitrag	117.620,00 €	98.328,00 €
- Fixkosten	120.000,00 €	
= Betriebsergebnis	95.948,00 €	

Formen der Deckungsbeitragsrechnung

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Formen der Deckungsbeitragsrechnung entwickelt. Letztendlich muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, welche Art zur Anwendung kommen soll.

Folgende Arten sind gebräuchlich und praktikabel:

- Direct Costing (einfache Deckungsbeitragsrechnung)
- Direct Costing mit Fixkostenausweis
- Fixkostendeckungsrechnung (Stufendeckungsbeitragsrechnung)
- Profitcenterrechnung



Direct Costing

Man ermittelt nur den Deckungsbeitrag und **unterlässt jede Schlüsselung der Fixkosten**. Die damit einhergehenden Nachteile werden in Kauf genommen. Sehr häufig wird jedoch in der Praxis nur auf den einzelnen Deckungsbeitrag je Stück geachtet und ist begeistert über den hohen Deckungsbeitrag je Stück. Wichtiger als die Einzelbetrachtung ist aber oft die Summe aller Deckungsbeiträge.

Produkt	A		B		C		gesamt	
	1000 EUR	%	1000 EUR	%	1000 EUR	%	1000 EUR	%
Erlöse aus Umsatz	2.250,0	100,0	4.100,0	100,0	1.960,0	100,0	8.310,0	100,00
variable Kosten gesamt	1.305,0	58,0	2.624,0	64,0	1.372,0	70,0	5.301,0	63,79
Deckungsbeitrag	945,0	42,0	1.476,0	36,0	588,0	30,0	3.009,0	36,21
fixe Kosten							2.650,0	31,89
Betriebsergebnis							359	4,32
							Kontrolle	<u>100,00</u>

Lösung zur Übung Direct Costing

Direct Costing	P r o d u k t e			
	I	II	III	IV
Mengen	420	70	530	310
Preis (pro Stück) brutto	175,00	392,00	240,00	375,00
Erlösschmälerungen	17,50	23,20	35,60	32,50
= Preis netto	157,50	368,80	204,40	342,50
Variable Kosten (pro Stück):				
variable Materialkosten	25,50	48,50	30,20	158,00
variable Personalkosten	55,80	65,20	56,10	40,20
sonstige variable Kosten	5,20	23,80	5,20	23,80
Summe variable Kosten	86,50	137,50	91,50	222,00
Deckungsbeitrag/Stück	71,00	231,30	112,90	120,50
Deckungsbeitragsvolumen				
Deckungsbeiträge x Menge	29.820	16.191	59.837	37.355
Ertragsstärke (= prozentualer Deckungsbeitrag)				
Deckungsbeitrag in % des Preises	45,1%	62,7%	55,2%	35,2%

Direct Costing mit Fixkostenausweis

Die Direct Costing **gliedert** zwar die Produkte auf, um damit die **Deckungsbeiträge** und Ertragsstärke analysieren zu können.

Der große **Block der Fixkosten** bleibt jedoch im Nebel und verwehrt Möglichkeiten für eine Analyse oder Optimierung.

Das ist der Ausgangspunkt für die Erweiterung der Direct Costing, indem bis zum **Gesamtergebnis unter Einbeziehung der ungeschlüsselten Fixkosten** gerechnet wird.

Beispiel Direct Costing mit Fixkostenausweis

	Produkte			Summe
	A	B	C	
Umsatz	2.600	2.200	3.600	8.400
Variable Materialkosten	600	400	850	1.850
Variable Personalkosten	450	300	750	1.500
Sonstige variable Kosten	80	70	90	240
Deckungsbeitrag I	1.470	1.430	1.910	4.810
Fixes Material				790
Fixe Personalkosten				780
Werbung				400
Energie				220
Abschreibungen				420
Instandhaltung				105
Mieten/Leasing				125
Kommunikationskosten				95
Zinsen				150
Steuern				100
Sonstige Kosten				340
Summe Fixkosten	0	0	0	3.525
Ergebnis	---	---	---	1.285

**FIXKOSTEN WERDEN
NICHT ZUGERECHNET**

Fixkostendeckungsrechnung (mehrstufige DB- Rechnung)

Sie bildet die **Grundlage** für aussagekräftige und zuverlässige Umsatz-, Kosten- und **Gewinnanalysen** und liefert wichtige **Informationen** für unternehmerische Entscheidungen.

Durch die **Mehrstufigkeit** wird es möglich, nicht nur das Gesamtunternehmen zu beurteilen, sondern auch zu erkennen, auf welchen Ebenen der **Erfolg** des Unternehmens entsteht, wo **Problemfelder** sind und welches die **kritischen Erfolgsfaktoren** sind.

Das bedeutet, dass Deckungsbeiträge nicht mehr nur für das gesamte Unternehmen ermittelt werden, sondern auch für alle **untergeordneten Unternehmensbereiche**.

Probleme bei der Fixkostenschlüsselung

In der Praxis wird oft das Argument gebraucht:

„ Die Artikel mit den stärksten Umsatz können die meisten Fixkosten tragen. Die Artikel mit geringen Umsatz dürfen nicht so stark belastet werden.“

Diese Einstellung nennt man in der Kostenrechnung Tragfähigkeitsprinzip, **widerspricht** jedoch allen **Prinzipien vernünftiger Kostenrechnung**. Denn Produkte sollen verursachungsgerecht belastet werden.

Beispiel fehlerhafte Fixkostenverteilung

In einem Holz verarbeitenden Unternehmen wurden die Verwaltungskosten, also Fixkosten, nach Umsatz auf die Produkte verteilt. Nach einer Analyse kam ans Licht, dass die teuren Zukaufprodukte ca. 60% der Verwaltungskosten tragen. Allerdings machte der Zukauf den wenigsten Verwaltungsaufwand. Den meisten Verwaltungsaufwand verursachte die eigene Produktion, wie z.B. Lohnzahlungen, Materialbeschaffung u.a. So waren die Zukaufprodukte letztlich zu teuer, die Eigenprodukte aber zu billig kalkuliert.

Beispiel Fixkostendeckungsrechnung

	Produkte			Summe
	A	B	C	
Umsatz	2.600	2.200	3.600	8.400
Variable Materialkosten	600	400	850	1.850
Variable Personalkosten	450	300	750	1.500
Sonstige variable Kosten	80	70	90	240
Deckungsbeitrag I	1.470	1.430	1.910	4.810
Direkt zurechenbare Fixkosten				
Fixes Material	220	140	280	640
Fixe Personalkosten	150	150	200	500
Werbung	50	30	145	225
Energie	75	40	95	210
Abschreibungen	180	60	130	370
Instandhaltung	45	20	20	85
Mieten/Leasing	15	45	30	90
Kommunikationskosten	10	10	15	35
Zinsen	0	0	0	0
Steuern	0	0	0	0
Sonstige Kosten	40	30	75	145
Summe direkt zurechenbare Fixkosten	785	525	990	2.300
Deckungsbeitrag II	685	905	920	2.510
Nicht zurechenbare Fixkosten				1.225
Ergebnis	---	---	---	1.285

Übung Meier Gerätebau

Von der Gerätebau GmbH liegen folgende Daten vor:

Nr.	Position	KTR gesamt [EUR]	Kostenträger		
			A	B	C
1.	Erzeugnisfixe Kosten	86.000	32.000	23.000	31.000
2.	Erzeugnisgruppenfixe Kosten	56.000		56.000	
3.	Unternehmensfixe Kosten	72.000			
4.	Verkaufserlöse	660.000	320.000	180.000	160.000
5.	Variable Kosten	367.000	188.000	80.000	99.000

Aufgabe:

- a) Erstellen Sie mit den vorliegenden Zahlen eine Stufendeckungsbeitragsrechnung!
- b) Ermitteln Sie das Betriebsergebnis!
- c) Die geplante Umsatzrendite ist 9,5%, wie groß ist die erreichte Umsatzrendite?
- d) Nehmen Sie eine Bewertung der Ergebnisse vor

Lösung Meier Gerätebau

Nr.	Position		KTR gesamt [EUR]	Kostenträger		
				A	B	C
1.	Verkaufserlöse	100,0	660.000	320.000	180.000	160.000
2.	Variable Kosten	55,6	367.000	188.000	80.000	99.000
3.	Deckungsbeitrag I	44,4	293.000	132.000	100.000	61.000
4.	Erzeugnisfixe Kosten	13,0	86.000	32.000	23.000	31.000
5.	Deckungsbeitrag II	31,4	207.000	100.000	77.000	30.000
6.	Erzeugnisgruppenfixe Kosten	8,5	56.000		56.000	
7.	Deckungsbeitrag III	22,9	151.000	100.000	51.000	
8.	Unternehmensfixe Kosten	10,9	72.000			
9.	Betriebsergebnis	12,0	79.000			

Fensterbau GmbH			Zeitraum: Januar - Oktober 2020			
Monatswerte Oktober 2020			kumulierte Werte per Okt 20			
Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichung in %	Alle Werte in TEuro	Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichung in %
Fenstertyp A						
1.200	1.500	-20,0%	Bruttoumsatzerlöse	12.500	15.000	-16,7%
45	60	-25,0%	- Erlösschmälerungen	450	600	-25,0%
1.155	1.440	-19,8%	Nettoumsatzerlöse	12.050	14.400	-16,3%
380	400	-5,0%	- Wareneinsatz	4.000	4.000	0,0%
100	100	0,0%	- Fremdleistungen	200	250	-20,0%
175	140	25,0%	- Lizenzgebühren	1.500	1.500	0,0%
15	10	50,0%	- Strom	100	60	66,7%
80	90	-11,1%	- SEK Vertrieb	850	900	-5,6%
405	700	-42,1%	Deckungsbeitrag I	5.400	7.690	-29,8%
Fenstertyp B						
800	650	23,1%	Bruttoumsatzerlöse	5.500	5.000	10,0%
10	10	0,0%	- Erlösschmälerungen	100	70	42,9%
790	640	23,4%	Nettoumsatzerlöse	5.400	4.930	9,5%
280	200	40,0%	- Wareneinsatz	3.500	3.200	9,4%
6	5	20,0%	- Fremdleistungen	6	5	20,0%
			- Lizenzgebühren			
5	5	0,0%	- Strom	30	30	0,0%
80	65	23,1%	- SEK Vertrieb	550	400	37,5%
419	365	14,8%	Deckungsbeitrag I	1.314	1.295	1,5%
DECKUNGSBEITRAG I						
824	1.065	-22,6%	Produktgruppe	6.714	8.985	-25,3%
350	280	25,0%	- Personalkosten	3.000	2.800	7,1%
50	90	-44,4%	- Marketing / Vertrieb	700	600	16,7%
10	10	0,0%	- EDV-Kosten Bereich	100	100	0,0%
20	10	100,0%	- Wertberichtigungen	190	100	90,0%
3	3	0,0%	- AfA auf Anlagen	30	30	0,0%
391	672	-41,8%	DECKUNGSBEITRAG II	2.694	5.355	-49,7%

**Fallübung
Analyse
mehrstufig.
DB- Rechnung**

Geben Sie eine Einschätzung ab insbesondere zu:

- Analyse und Bewertung Fenstertyp A und B
- Analyse und Bewertung des Monats
- Analyse und Bewertung des Jahres
- Suchen Sie nach möglichen Ursachen für Abweichungen und begründen Sie Ihre Meinung!
- Schlagen Sie erforderliche Maßnahmen vor!

Profitcenter

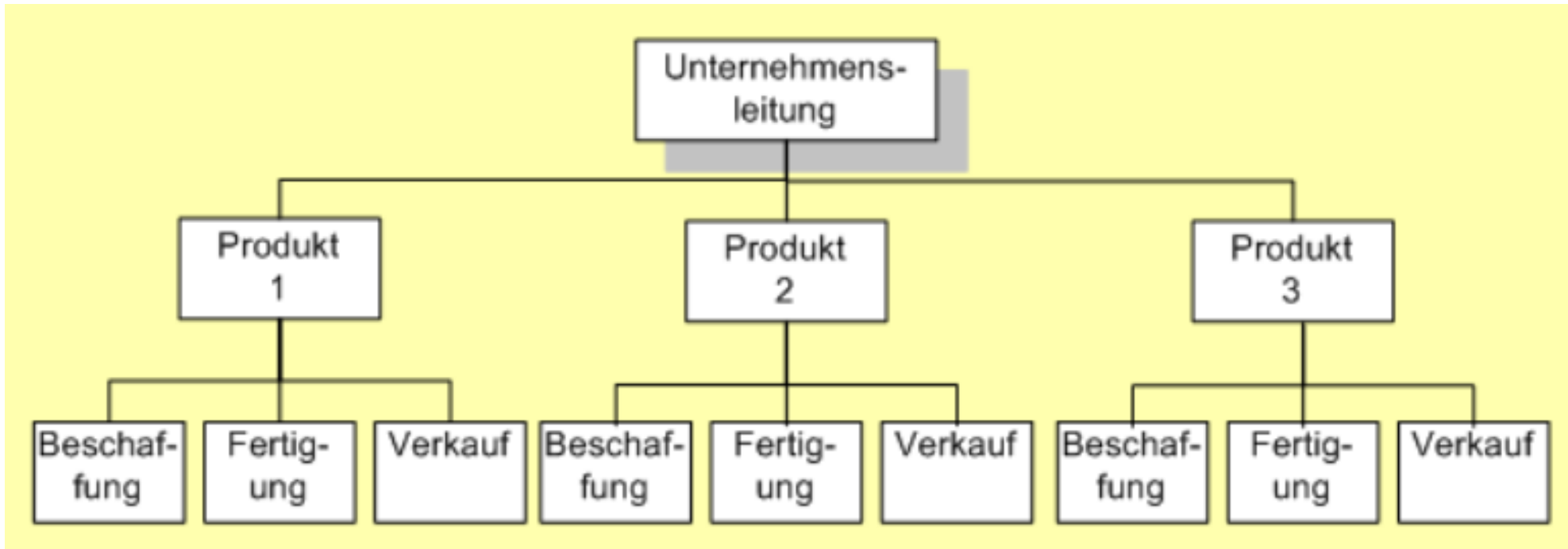
Profit Center sind strukturierte **Organisationseinheiten**, die neben der **Kosten-** auch eine eigene **Erlösverantwortung** haben.

Dabei wird das Unternehmen in Bereiche (Profitcenter) eingeteilt, z.B. nach den Kriterien:

- Produkte, Produktfamilien, Sparten, Geschäftsbereiche;
- Standorte (Niederlassungen) bzw. Länder;
- Funktionen, z.B. Produktion, Vertrieb.

Profitcenter

Das Profitcenter ist also ein organisatorischer Teil eines Unternehmens, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Das Profitcenter kann auch aus einer Spartenorganisation heraus entstehen.



Profitcenter

ERGEBNISDARSTELLUNG		Profit-Center			Summe
		I	II	III	
MENGENGERÜST (in 1.000):					
1		84			
2	+ Absatz Abverkauf	12			
3	= Absatz gesamt	96			
4	+ Muster u. Schwund	6			
5	= Bedarf	102			
6	Durchschnittspreis (Faktura)	51,85 €			
7	Leistungsminuten (in 1.000)	5.304			
8	Brutto-Umsatz	5.743			
9	- Rabatte	765			
10	= Faktura-Umsatz	4.978			
11	+ sonstige Umsätze	17			
12	- Boni/Skonti	298			
13	= Netto-Umsatz	4.697			
14	Bestandsveränderungen	441			
15	Aktivierte Eigenleistungen	0			
16	Sonstige Erträge	0			
17	Gesamtleistung	5.138			
Variable Kosten:					
18	Fertigungsmaterial	549			
23	Fertigungslöhne	1.674			
	Deckungsbeitrag I	2.915			

18	Fertigungsmaterial	549		
23	Fertigungslöhne	1.674		
	Deckungsbeitrag I	2.915		
	Fixe Kosten:			
19	Gemeinkostenmaterial	98		
20	Energie	104		
21	Sonst. bez. Leist./Handelsware	0		
22	Materialabwertungen	0		
24	Gemeinkostenlöhne	128		
25	Gehälter	79		
26	Abschreibungen	151		
27	Instandhaltung	45		
28	Mieten/Leasing	75		
29	Werbung	460		
30	Kommunikationskosten	35		
31	Zinsen	0		
32	Kostensteuern	0		
33	Sonstige Kosten	0		
35	Umlage Werkzeugbau	229		
	Summe Fixkosten	1.404		
	Deckungsbeitrag II	1.511		
36	Umlage Verwaltung	769		
37	Umlage Vertrieb	285		
	= Betriebsergebnis	457		

Lösung

ERGEBNISDARSTELLUNG		Profit-Center			Summe
		I	II	III	
MENGENGERÜST (in 1.000):					
1	Absatz Standard	84	16	153	253
2	+ Absatz Abverkauf	12	2	4	18
3	= Absatz gesamt	96	18	157	271
4	+ Muster u. Schwund	6	1	8	15
5	= Bedarf	102	19	165	286
6	Durchschnittspreis (Faktura)	51,85 €	86,67 €	33,94 €	43,79 €
7	Leistungsminuten (in 1.000)	5.304	1.520	6.614	13.438
8	Brutto-Umsatz	5.743	1.743	6.133	13.619
9	- Rabatte	765	183	804	1.752
10	= Faktura-Umsatz	4.978	1.560	5.329	11.867
11	+ sonstige Umsätze	17	2	5	24
12	- Boni/Skonti	298	98	193	589
13	= Netto-Umsatz	4.697	1.464	5.141	11.302
14	Bestandsveränderungen	441	12	-203	250
15	Aktivierte Eigenleistungen	0	0	16	16
16	Sonstige Erträge	0	28	0	28
17	Gesamtleistung	5.138	1.504	4.954	11.596
Variable Kosten:					
18	Fertigungsmaterial	549	139	628	1.316
23	Fertigungslöhne	1.674	462	2.254	4.390
	Deckungsbeitrag I	2.915	903	2.072	5.890
Fixe Kosten:					

		Profitcenter			
		I	II	III	Summe
	Deckungsbeitrag I	2.915	903	2.072	5.890
	Fixe Kosten:				
19	Gemeinkostenmaterial	98	45	147	290
20	Energie	104	30	108	242
21	Sonst. bez. Leist./Handelsware	0	14	45	59
22	Materialabwertungen	0	0	0	0
24	Gemeinkostenlöhne	128	132	186	446
25	Gehälter	79	77	152	308
26	Abschreibungen	151	79	177	407
27	Instandhaltung	45	65	102	212
28	Mieten/Leasing	75	0	0	75
29	Werbung	460	156	45	661
30	Kommunikationskosten	35	24	41	100
31	Zinsen	0	0	0	0
32	Kostensteuern	0	0	0	0
33	Sonstige Kosten	0	0	0	0
35	Umlage Werkzeugbau	229	101	323	653
	Summe Fixkosten	1.404	723	1.326	3.453
	Deckungsbeitrag II	1.511	180	746	2.437
36	Umlage Verwaltung	769	220	958	1.947
37	Umlage Vertrieb	285	53	466	804
	= Betriebsergebnis	457	-93	-678	-314

ISO-Deckungsbeitragslinie

Eine der **schwierigsten Aufgaben** bei der Jahresplanung ist es, die Ertragsvorstellungen der **Geschäftsleitung** mit dem vom **Vertrieb** als "machbar" betrachteten Umsatz "unter einen Hut" zu bringen.

Mit Hilfe des Controlling-Instruments "ISO-Deckungsbeitragslinie" kann dem Vertriebsbereich die Arbeit wesentlich erleichtert werden. Aus dieser Darstellung kann der Vertrieb sofort **Preis-Mengen-Kombinationen je Produkt** erkennen, die ihm das Erreichen der Ertragsvorgabe ermöglichen.

Das heißt, wenn der Vertrieb gezwungen ist, die Preise z.B. in Abhängigkeit des Verkaufsgebietes zu variieren, kann mittels der ISO- Deckungsbeitragslinie ermittelt werden, **wie viel Stück bei einem veränderten Verkaufspreis** mindestens abgesetzt werden müssen, um den **geplanten Gesamtdeckungsbeitrag** zu erreichen. Das ist auch in Hinsicht der **Anwendung von Mengenrabatten** zu sehen.

ISO- DB- Linie

Beispiel:

- Für das Jahr 2020 wurde ein notwendiger **Gesamtdeckungsbeitrag von 5.561.000 €** ermittelt.
- Weiterhin wird davon ausgegangen, dass eine **Mindestabsatzmenge von 4.600 Stück** anzusetzen ist.
- Die proportionalen Stückkosten (variable Kosten) betragen 1.950 €.
- Die Schrittweite für die Berechnung der ISO- Deckungsbeitragslinie soll 1.000 Stück betragen.

Aufgabe:

Erstellen Sie eine Wertetabelle und das Diagramm der ISO- Deckungsbeitragslinie!

ISO- DB- Linie

Lösungsweg:

allgemein gilt:

$$\begin{aligned} & \text{Umsatz gesamt} \\ & - \text{var. Kosten gesamt} \\ & = \text{Deckungsbeitrag gesamt} \quad = \text{Soll- Deckungsbeitrag gesamt} \end{aligned} \quad (1)$$

$$\text{Soll-Deckungsbeitrag gesamt} = \text{Menge} \times \text{Stück_db} \quad (2)$$

$$\text{Stück_db} = \text{Soll-Deckungsbeitrag gesamt} / \text{Menge} \quad (3)$$

$$= 5.561.000 \text{ €} / 4.600 \text{ Stück Mindestmenge}$$

$$\text{Stück_db} = \mathbf{1.208,91 \text{ €} / \text{Stück}}$$

ISO- DB- Linie

Preiskalkulation

$$\text{Nettopreis} = \text{variable Stückkosten} + \text{Stück-db} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} &= 1.950 \text{ €/Stück} + 1.208,91 \text{ €/Stück} \\ &= \mathbf{3.158,91 \text{ €/Stück}} \end{aligned}$$

damit ergibt sich generell:

$$\text{Stückpreis} = \text{Soll-DB gesamt} / \text{Menge} + \text{var. Stückkosten} \quad (5)$$

ISO-DB-Linie

Jahr: 2014

Soll-Deckungsbeitragsvolumen (EUR) 5.561.000

Proportionale Selbstkosten (EUR/Stück) 1.950

Geplante Mindestabsatzmenge (Stück) 4.600

Schrittweite der Absatzmenge (Stück) 1.000

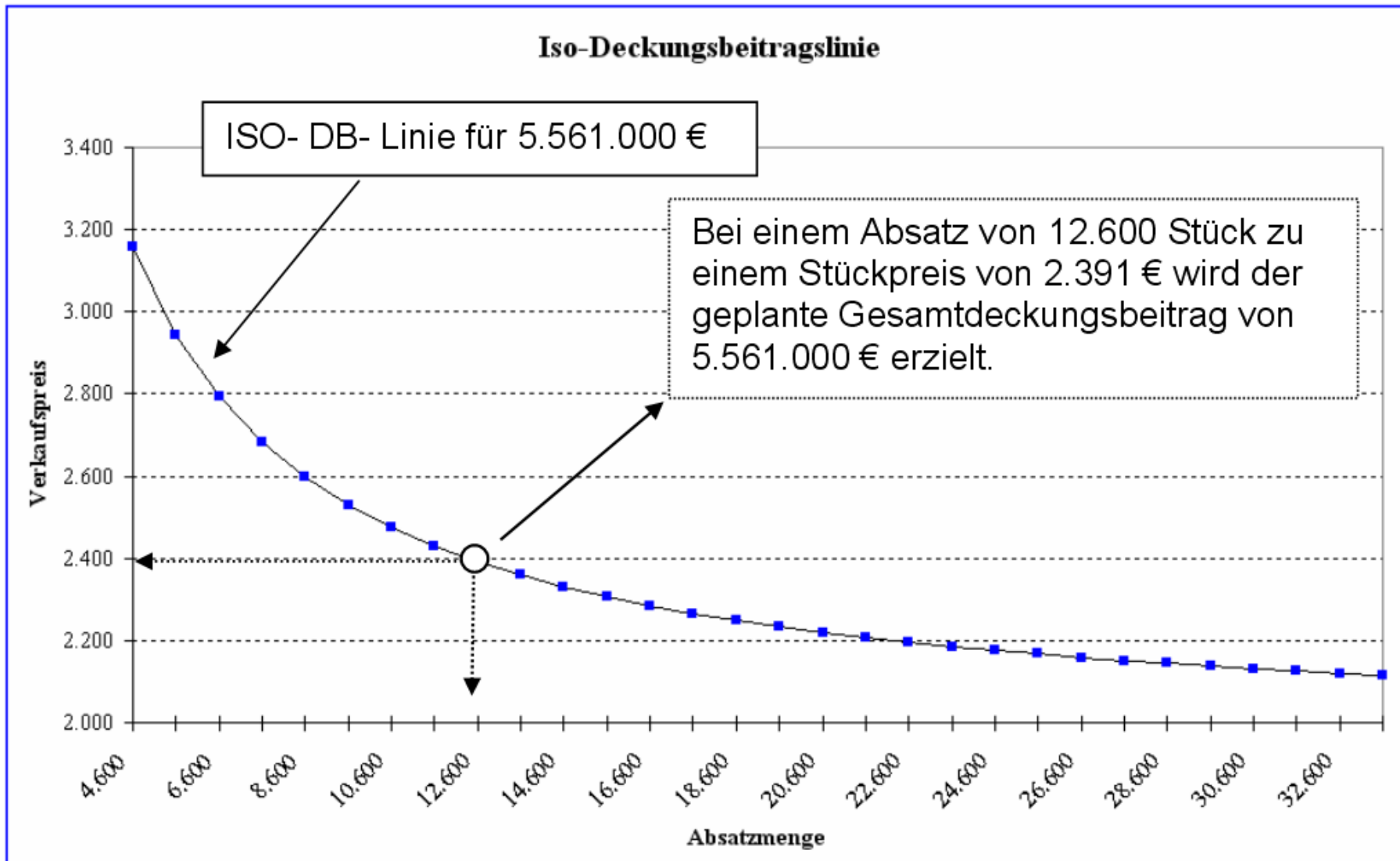
x A = Absatzmenge

$$p = \frac{DB}{x_A} + k_v$$

ISO-DB-Linie - Wertetabelle

Menge	Preis (p)	prop. SK/Stück	Umsatz (EUR)	prop. SK	Soll-DB
4.600	3.159	1.950	14.531.000	8.970.000	5.561.000
5.600	2.943	1.950	16.481.000	10.920.000	5.561.000
6.600	2.793	1.950	18.431.000	12.870.000	5.561.000
7.600	2.682	1.950	20.381.000	14.820.000	5.561.000
8.600	2.597	1.950	22.331.000	16.770.000	5.561.000
9.600	2.529	1.950	24.281.000	18.720.000	5.561.000
10.600	2.475	1.950	26.231.000	20.670.000	5.561.000
11.600	2.429	1.950	28.181.000	22.620.000	5.561.000
12.600	2.391	1.950	30.131.000	24.570.000	5.561.000
13.600	2.359	1.950	32.081.000	26.520.000	5.561.000
14.600	2.331	1.950	34.031.000	28.470.000	5.561.000
15.600	2.306	1.950	35.981.000	30.420.000	5.561.000
16.600	2.285	1.950	37.931.000	32.370.000	5.561.000
17.600	2.266	1.950	39.881.000	34.320.000	5.561.000

Beispiel ISO- Deckungsbeitragslinie



Beispiel ISO- Deckungsbeitragslinie

Verwendung der Grafik:

- Bei einer Absatzmenge von mindestens 4.600 Stück muss ein Verkaufspreis von 3.159 € verlangt werden, um den geplanten Gesamtdeckungsbeitrag von 5.561.000 € erzielen zu können.
- Könnte das Unternehmen 12.600 Stück absetzen, ist nur noch ein Stückverkaufspreis von 2.391 € notwendig, um den geplanten Gesamtdeckungsbeitrag sicherzustellen.

Deckungsbeitragsrechnung für Sortimentsoptimierung

Fehlentscheidungen bei der Sortimentsbereinigung

Ein Unternehmen fertigt die Produkte A, B und C.
Die Ergebnisdarstellung ergibt folgende Zahlen:

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Erlöse	120	210	380	710
variable Kosten	70	160	230	460
Fixkosten	40	70	120	230
Gesamtkosten	110	230	350	690
Produktergebnisse	10	-20	30	20

Vorschlag der Geschäftsleitung:

Offensichtlich hat das Produkt B ein negatives Ergebnis.
Man sollte sich von diesem Produkt trennen.

Deckungsbeitragsrechnung für Sortimentsoptimierung

Dieser Vorschlag wurde umgesetzt. Das Ergebnis danach sieht wie folgt aus:

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Erlöse	120		380	500
- variable Kosten	70		230	300
- Fixkosten	60		170	230
= Gesamtkosten	130		400	530
Produktergebnisse	-10		-20	-30

Diese Maßnahme ging offensichtlich voll daneben, denn das Gesamtergebnis ist um 50 schlechter als mit Produkt B. Denn neben dem Umsatz fallen zwar die variablen Kosten, aber nicht die Fixkosten weg, die sich nun auf A und C verteilen müssen.

Deckungsbeitragsrechnung für Sortimentsoptimierung

Ausweg?? --> Deckungsbeitragsrechnung!

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Erlöse	120	210	380	710
- variable Kosten	70	160	230	460
= Deckungsbeitrag	50	50	150	250
- Fixkosten				230
= Gesamtergebnis				20

Schlussfolgerung:

Produkt B hat wesentlich zu Gesamtergebnis beigetragen, da ein DB von 50 erzielt wurde!

Bei Sortimentsentscheidungen immer die Deckungsbeitragsrechnung nutzen.

Zielkostenrechnung - Target Costing

Geschichte

Die Anfänge der Zielkostenrechnung lassen sich bis in die 30-iger Jahre verfolgen.

Denn das Unternehmen Porsche hatte für die **Fertigung des VW Käfers²** die Vorgabe, einen **Maximalpreis von 990 Reichsmark** einzuhalten.

Das heißt, dass das Target Costing keinesfalls eine Erfindung der Neuzeit darstellt. Diese Art der Kalkulation findet sehr häufig statt, ohne dass die Anwender den Namen dieser Kalkulation kennen.

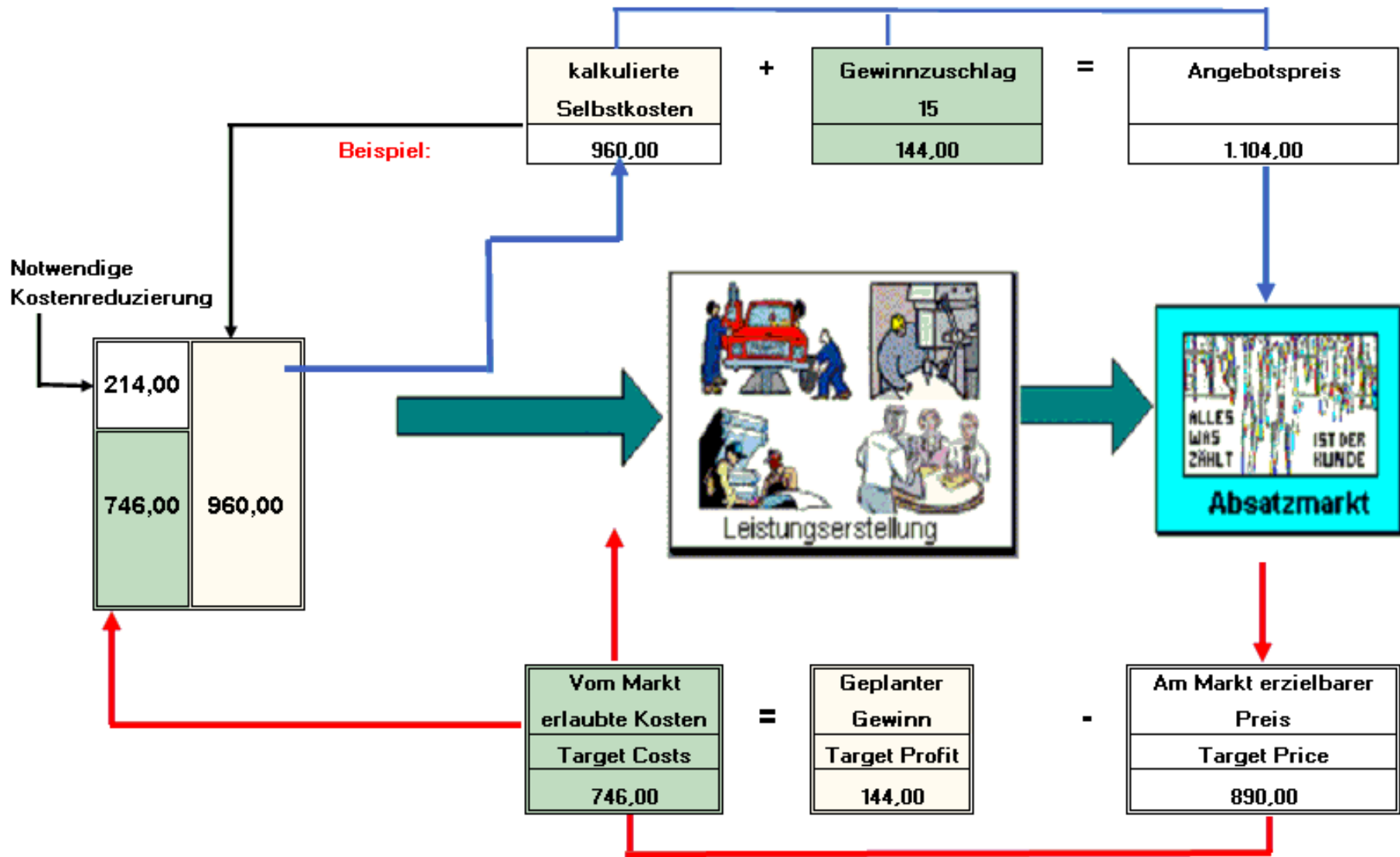


Produktionszeit: 1938–2003
Gesamtanzahl: 21.529.464 Stück –
das weltweit meistverkaufte Auto
nach dem VW Golf 2002

Offiziell hieß das Auto jedoch „[KdF-Wagen](#)“

² Ab 1934 konstruierte das Porsche-Konstruktionsbüro im Auftrag des Reichsverbandes der Automobilindustrie den deutschen Volkswagen, später auch KdF-Wagen bzw. VW Käfer genannt. Der VW Käfer ging vor dem Krieg nicht mehr in Serie, weil das dafür in Wolfsburg am 26. Mai 1938 begonnene Werk noch nicht fertig war. Ab 1946 konnte der VW mit Bezugsschein zum Preis von 5000 Reichsmark auch privat gekauft werden.

1. Traditionelles Vorgehen Angebotspreis über Zuschlagskalkulation



2. Konzept TARGET COSTING Zielkostenkalkulation über Marktpreis

Beispiel Zielkostenrechnung

Herkömmliche Methode

Entwicklungskosten	120
+ Materialkosten	80
+ Fertigungskosten	220
+ Verwaltungskosten	25
+ Vertriebskosten	45
= Selbstkosten	490
+ Gewinn	50
= Verkaufspreis	540

Pech gehabt! Der Markt
zahlt nur 470 €

Target Costing

Marktpreis	470
- gewünschter Gewinn	50
= Zielkosten, maximal	420

Zielkostenspaltung:

Entwicklungskosten	115
Materialkosten	70
Fertigungskosten	195
Verwaltungskosten	20
Vertriebskosten	30
= Zielkosten	430

Immer noch 10 zu viel.
Wo kann noch gespart werden?

Beispiel Zielkostenkalkulation und Simulation

Marktpreis		11.500,00
– gewünschter Gewinn	10,0%	1.150,00
= maximale Zielkosten		10.350,00

Zielkostenermittlung/Zielkostenspaltung

Materialeinzelkosten		1.250,00
+ Materialgemeinkosten	5,0%	62,50
Summe Materialkosten		1.312,50
Fertigungseinzelkosten (Lohn)		3.400,00
+ Fertigungsgemeinkosten	135,0%	4.590,00
Summe Fertigungskosten		7.990,00
Herstellkosten		9.302,50
+ Verwaltungsgemeinkosten	11,0%	1.023,28
+ Vertriebsgemeinkosten	9,0%	837,23
Zielsebstkosten		11.163,00

Zielkostensimulation

	1.200,00
5,0%	60,00
	1.260,00
	3.200,00
130,0%	4.160,00
	7.360,00
	8.620,00
10,5%	905,10
9,0%	775,80
	10.300,90

Differenz Selbstkosten/ maximale Zielkosten	-813,00
Differenz in %	-7,9%

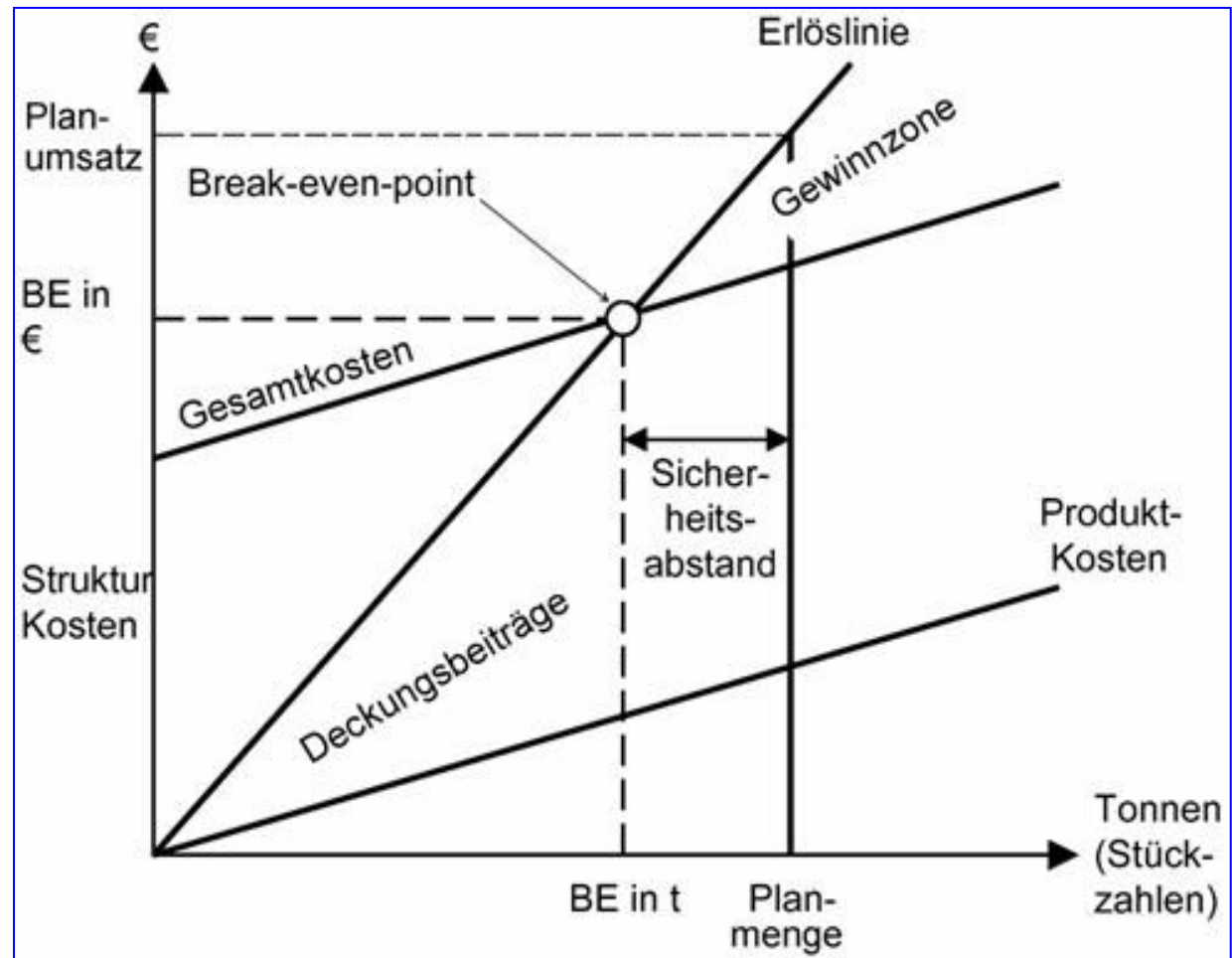
49,10
0,5%

Minusvorzeichen = Zielkosten nicht erreicht
kein Vorzeichen = Zielkosten erreicht bzw. unterschritten

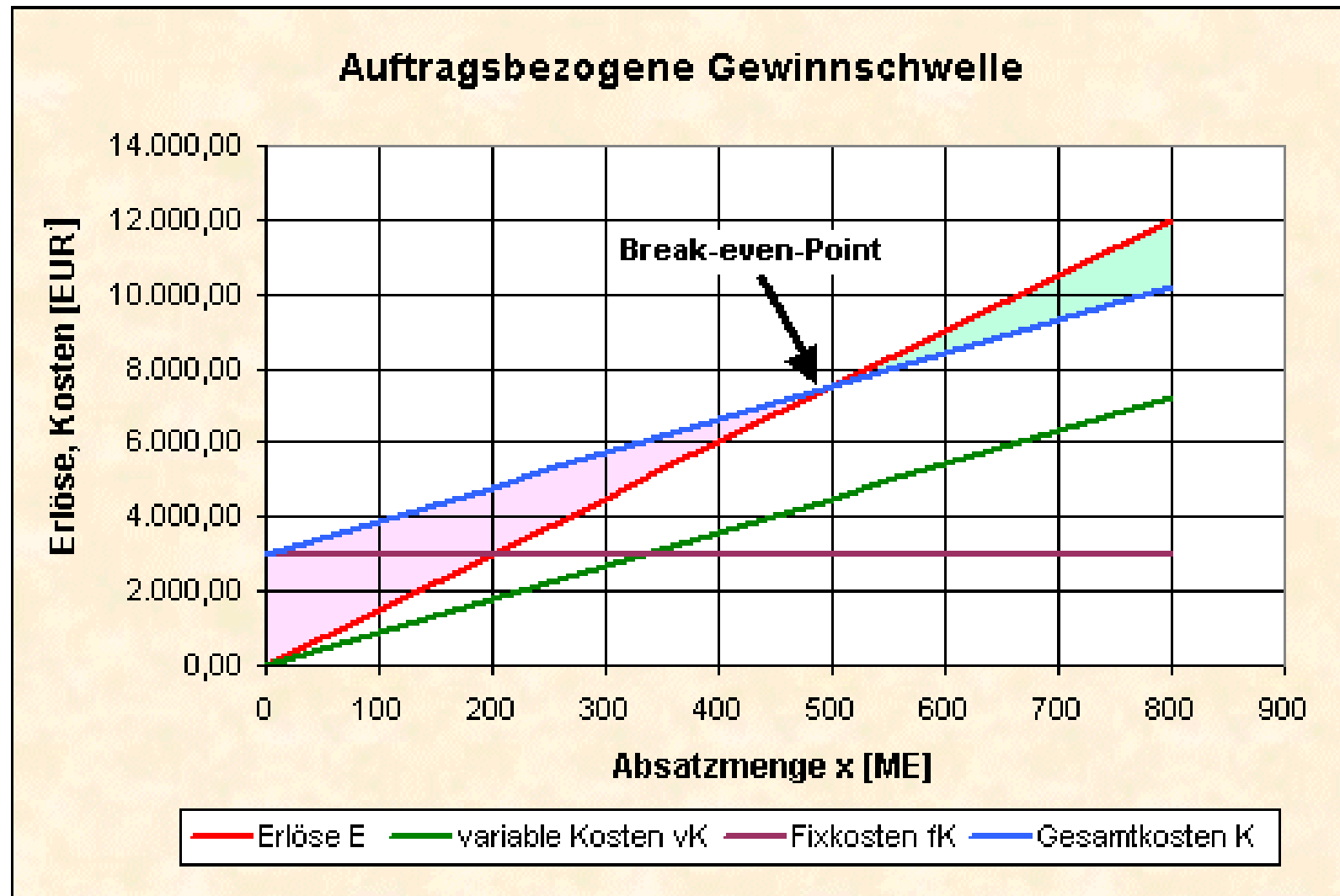
Break-Even-Analyse im Controlling

Mit Hilfe des Break-Even-Diagramms können die **Beziehungen zwischen Umsatzerlösen, Kosten und Gewinne** übersichtlich und klar dargestellt werden.

Damit ist die Break-Even-Analyse ein wichtiges Hilfsmittel zur Gewinnermittlung und Gewinnsteuerung.



BEP- Diagramm mit Absatzmenge



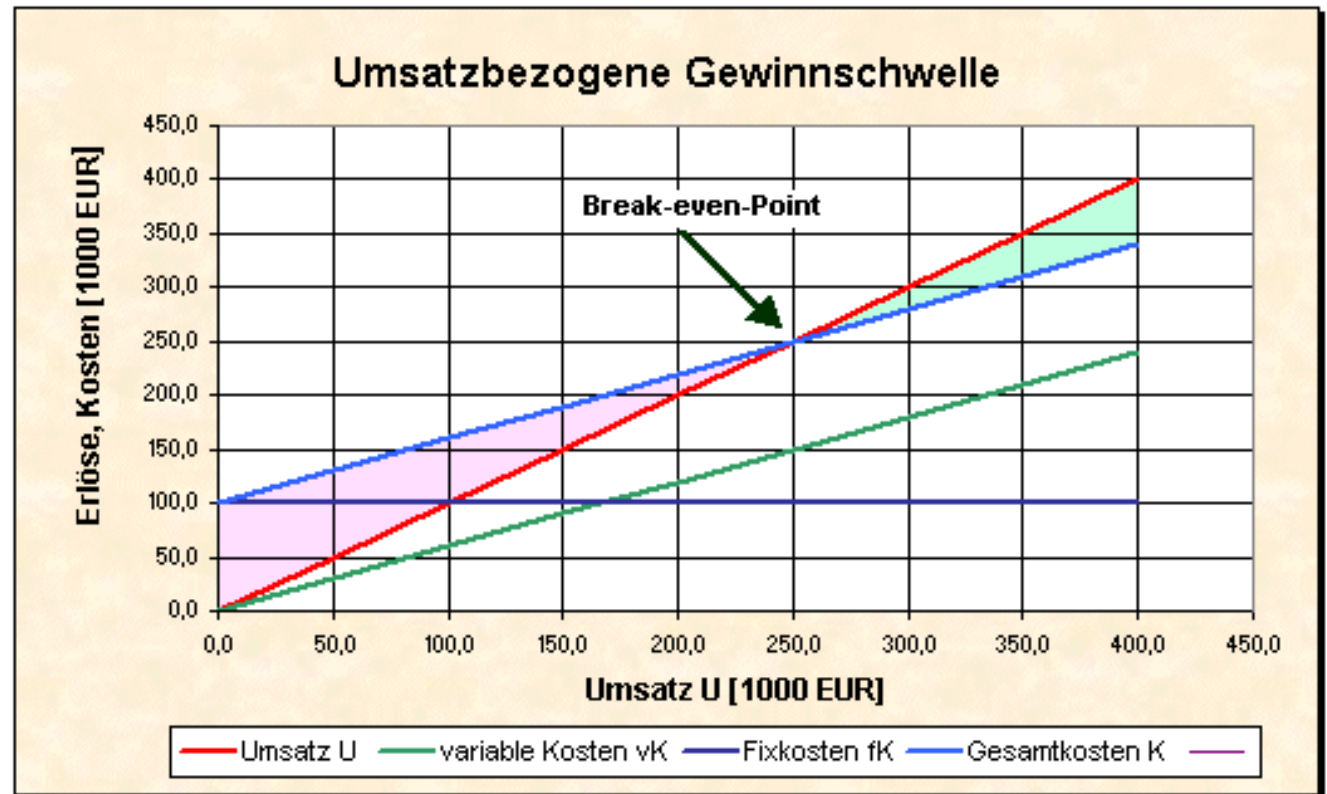
Umsatzbezogenes BEP- Diagramm

Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen haben meist **keine Produktionsstückzahlen** als Ausgangsbasis für die Break-Even-Analyse.

Die dafür verwendete Hilfsgröße ist der **Deckungsgrad**, d.h. der prozentuale Anteil des Deckungsbeitrages am den Gesamtumsatzerlösen.

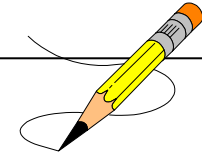
Die Berechnung wird wie folgt vorgenommen:

U_{BE} Umsatz-Break-even [EUR]
fK Fixkosten [EUR]
DB Deckungsbeitrag [%]



Übung Mindestumsatz für Kostendeckung

Elektromeister Butz plant für das neue Jahr 2020 bei einer Kapazitätsauslastung von 80% mit folgenden Werten:



• Umsatzerlöse	=	320.000 €
• Gesamtkosten	=	292.000 €
• Fixe Kosten	=	100.000 €

- Berechnen Sie, wie viel Mindestumsatz das Unternehmen erreichen muss, um gerade alle Kosten abzudecken.
- Wie viel Gewinn erwirtschaftet das Unternehmen bei 80% und bei 100% Kapazitätsauslastung?

Lösung Elektromeister Butz

$$\text{Deckungsgrad} = \frac{E - K_v}{E} = \frac{320.000 \text{ €} - 192.000 \text{ €}}{320.000 \text{ €}} = 40 \% \quad (= 0,4 \text{ DG})$$

$$U_{BE} = \frac{fK}{\text{Deckungsgrad}} = \frac{100.000 \text{ €}}{40} = \mathbf{250.000 \text{ €}}$$

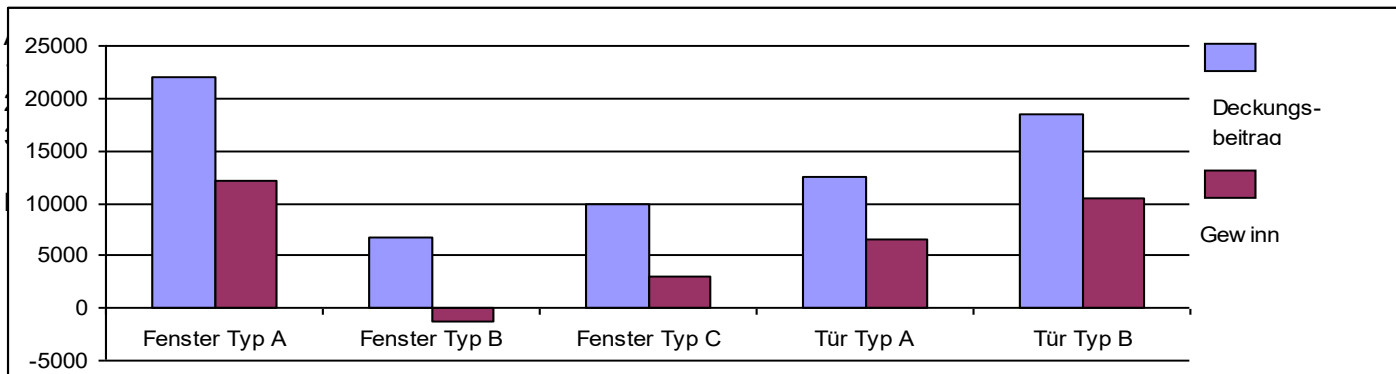
Das Unternehmen muss Aufträge für mindestens 250.000 € erledigen, um den Break- Even- Punkt zu erreichen, denn dann sind gerade alle Kosten abgedeckt.

b)
Gewinn bei **80%** Auslastung $320.000 \text{ €} - 292.000 \text{ €} = \mathbf{28.000 \text{ € Gewinn}}$

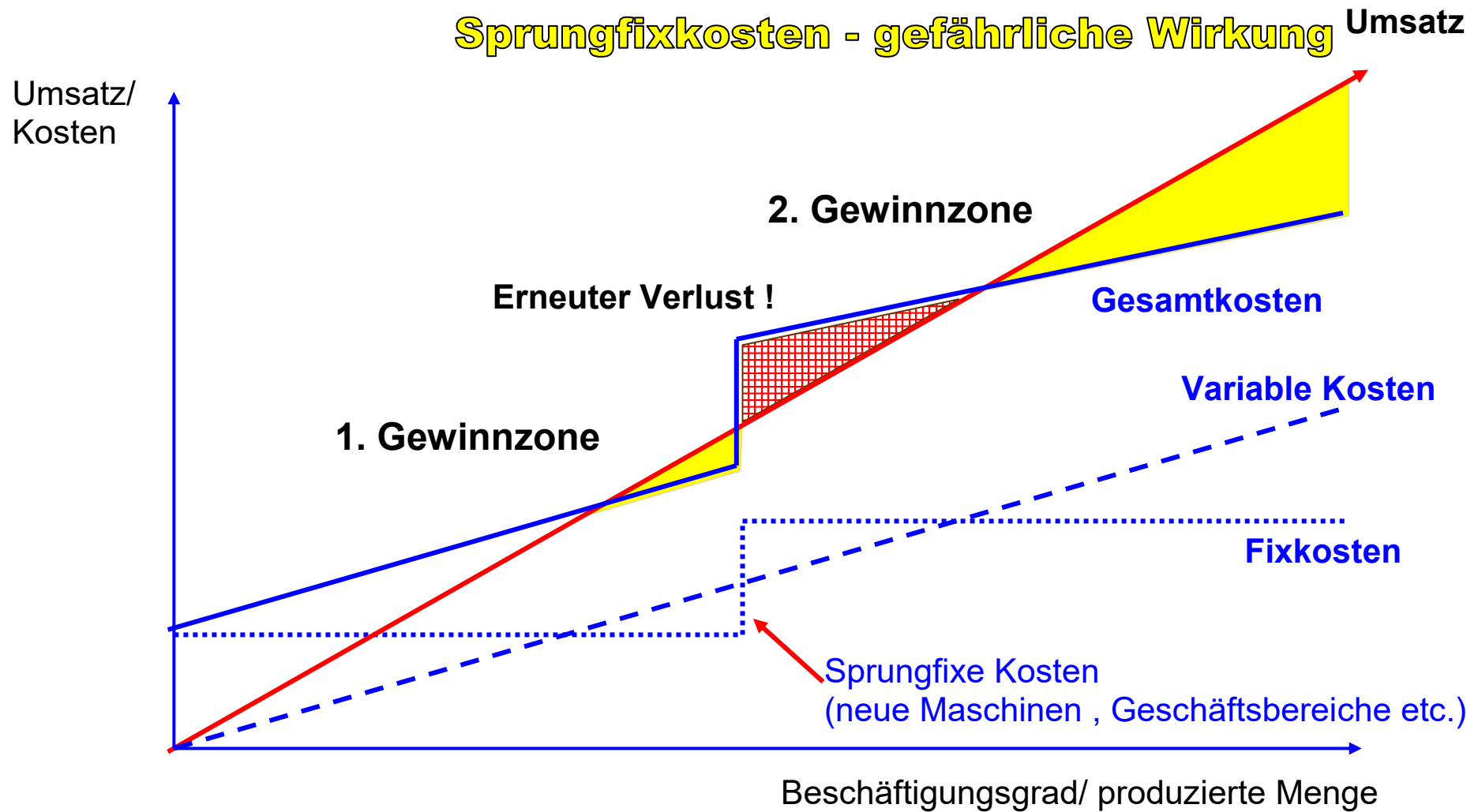
bei 100% :	Umsatz:	320/80 x 100 = 400.000 €
	- var. Kosten	192/80 x 100 = 240.000 €
	= DB	= 160.000 €
	- Fixkosten	= 100.000 €
	= Gewinn	= 60.000 €

Produkt- BEP- Analyse

Lfd-Nr	Produkt	Produktion in Stück	Verkaufspreis pro Stück in €	var. Kosten pro Stück in €	Deckungsbeitrag pro Stück in €	Fixkosten in €	BEP- Menge in Stück	Umsatzerlöse in €	var. Kosten ges. in €	Deckungsbeitrag gesamt in €	Gewinn gesamt in €
		1	2	3	4=(2-3)	5	6=(5 / 4)	7=(1 x 2)	8=(1 x 3)	9=(7 - 8)	10=(9 - 5)
1	Fenster Typ A	170	250	120	130	10.000	77	42.500	20.400	22.100	12.100
2	Fenster Typ B	40	270	100	170	8.000	47	10.800	4.000	6.800	-1.200
3	Fenster Typ C	50	370	170	200	7.000	35	18.500	8.500	10.000	3.000
4	Tür Typ A	25	750	250	500	6.000	12	18.750	6.250	12.500	6.500
5	Tür Typ B	33	860	300	560	8.000	14	28.380	9.900	18.480	10.480
	Summen:	318				39.000		118.930	49.050	69.880	30.880



Sprungfixkosten - gefährliche Wirkung



Kurzfristige Erfolgsrechnung		Produktgruppe 1			
		Monat		Kumuliert	
		T€	%	T€	%
1	Bruttoumsatzerlöse				
2	Erlösschmälerungen				
3	Nettoumsatzerlöse	(1 - 2)	100	100	
4	Fertigungsmaterial				
5	Fertigungslöhne				
6	Strom				
7	Frachten				
8	Verpackungen				
9	Provisionen				
10	Fremdleistungen				
11	Hilfsstoffe				
12	Bestandsveränderungen				
13	Summe der variablen Kosten	(4 - 12)			
14	Deckungsbeitrag 1	(3 - 13)			
15	Marketing und Vertrieb				
16	Produktion				
17	Materialwirtschaft				
18	Summe der speziellen Fixkosten	(15 - 17)			
19	Deckungsbeitrag 2	(14 - 18)			
20	Unternehmensleitung				
21	Finanz- und Rechnungswesen				
22	Personalwesen				
23	Controlling/EDV				
24	Allgemeine Verwaltung				
25	Summe der allgemeinen Fixkosten	(20 - 24)			
26	Betriebsergebnis	(19 - 25)			
27	Neutrale Erträge				
28	Neutrale Aufwendungen				
29	Neutrales Ergebnis	(27 - 28)			
30	Unternehmensergebnis	(26 + 29)			

Produktgruppen-Analyse mit KER

	Produktgruppe						Summe	
	1		2		3			
	€	%	€	%	€	%	€	%
Umsatzerlöse	1500	100	900	100	500	100	2900	100
Variable Kosten	900	60	400	45	300	60	1600	55
Deckungsbeitrag 1	600	40	500	55	200	40	1300	45
Vertrieb	120	8	60	7	40	8	220	8
Lager	80	5	30	3	20	4	130	5
Versand	40	3	10	1	10	2	60	2
Produktion	160	11	100	11	90	18	350	12
Summe der speziellen Fixkosten	400	27	200	22	160	32	760	27
Deckungsbeitrag 2	200	13	300	33	40	8	540	18
Summe der allg. Fixkosten							240	8
Betriebsergebnis							300	10

Fallübung Analyse KER

Aufgabe:

Sie werden beauftragt, für die turnusmäßige Monatsbesprechung Stellung zu den erreichten Ergebnissen des Unternehmens zu beziehen.

Nehmen Sie eine Analyse und Einschätzung der vorliegenden Werte vor!

- a) Analyse und Bewertung DB I und II
- b) Analyse und Bewertung des Monats
- c) Analyse und Bewertung des Jahres
- d) Suchen Sie nach möglichen Ursachen für Abweichungen und begründen Sie Ihre Meinung und schlagen Sie erforderliche Maßnahmen vor!

44.105				kumulierte Werte per Okt 2020		
Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichung In %	Alle Werte in TEURO	Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichun g In %
5.650	5.580	1,3%	Bruttoumsatzerlöse	62.000	59.800	3,7%
175	180	-2,8%	Erlösschmälerungen	1.950	1.970	-1,0%
5.475	5.400	1,4%	Nettoumsatzerlöse	60.050	57.830	3,8%
1.940	1.800	7,8%	Wareneinsatz	21.500	20.700	3,9%
396	305	29,8%	Fremdleistungen	3.450	3.250	6,2%
175	165	6,1%	Lizenzgebühren	1.500	1.700	-11,8%
110	80	37,5%	Strom	1.030	890	15,7%
340	315	7,9%	SEK Vertrieb	3.700	3.280	12,8%
2.514	2.735	-8,1%	Deckungsbeitrag I	28.870	28.010	3,1%
1.180	1.080	9,3%	Personalkosten Bereich	11.500	11.200	2,7%
230	290	-20,7%	Marketing / Vertrieb	3.200	3.000	6,7%
20	20	0,0%	EDV-Kosten Bereich	200	200	0,0%
95	90	5,6%	Wertberichtigungen	1.690	1.600	5,6%
6	6	0,0%	AfA auf Anlagen	60	60	0,0%
983	1.249	-21,3%	DECKUNGSBEITRAG II	12.220	11.950	2,3%
600	650	-7,7%	übrige Personalkosten	6200	6500	-4,6%
120	110	9,1%	Verwaltungskosten	1100	1000	10,0%
20	50	-60,0%	Marketing-Vertrieb allg.	300	200	50,0%
70	75	-6,7%	allgemeine EDV-Kosten	800	750	6,7%
80	80	0,0%	AfA Anlagevermögen	850	850	0,0%
30	60	-50,0%	sonstiger Aufwand	420	300	40,0%
1	1	0,0%	sonstiger Ertrag	50	50	0,0%
62	223	-72,2%	BETRIEBSERGEBNIS	2.500	2.300	8,7%

Abweichungsanalyse

Abweichungen resultieren aus der **Gegenüberstellung** von Ist- und Planwerten. Mit der Abweichungsanalyse soll erreicht werden, dass die **Ursachen von Planabweichungen** ermittelt werden können.

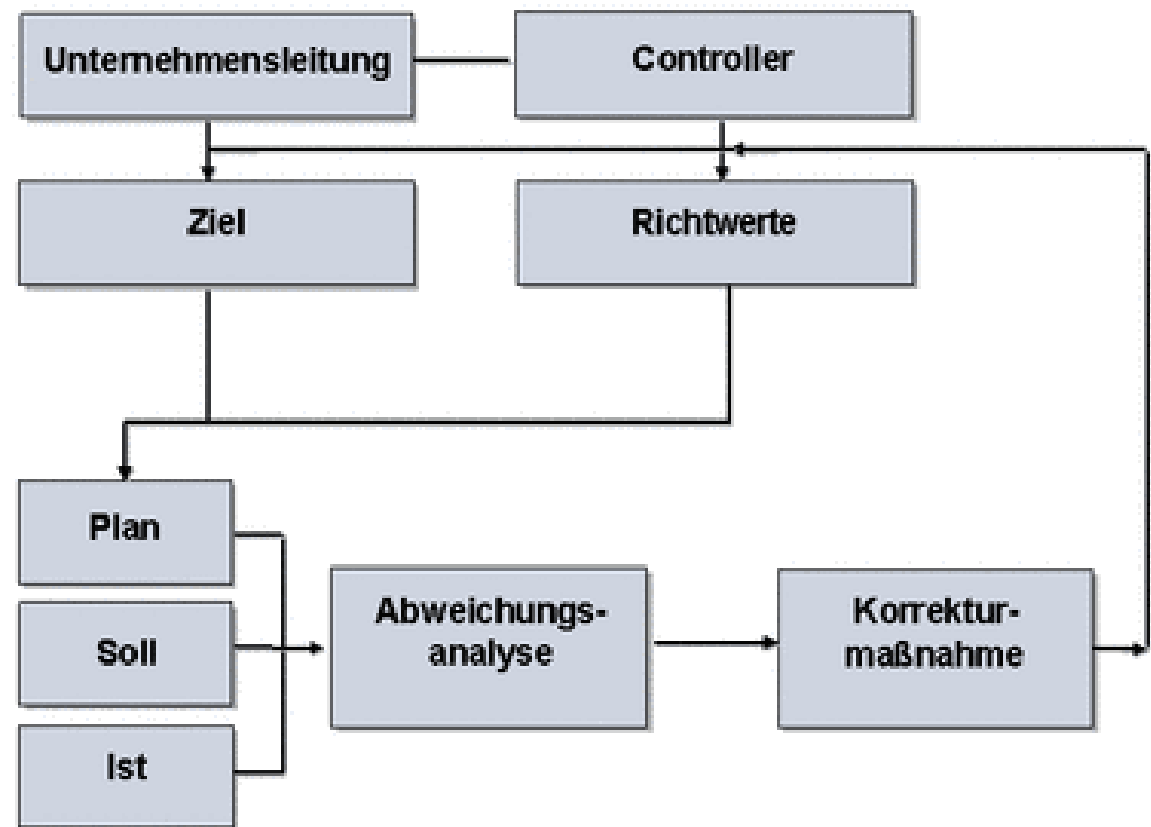
Es soll geklärt werden, ob die eingetretenen Abweichungen auf

- **interne** oder
- **außerbetriebliche Faktoren**

zurückzuführen sind, ob sie

- **beeinflussbar** oder
- **nicht beeinflussbar**

sind.

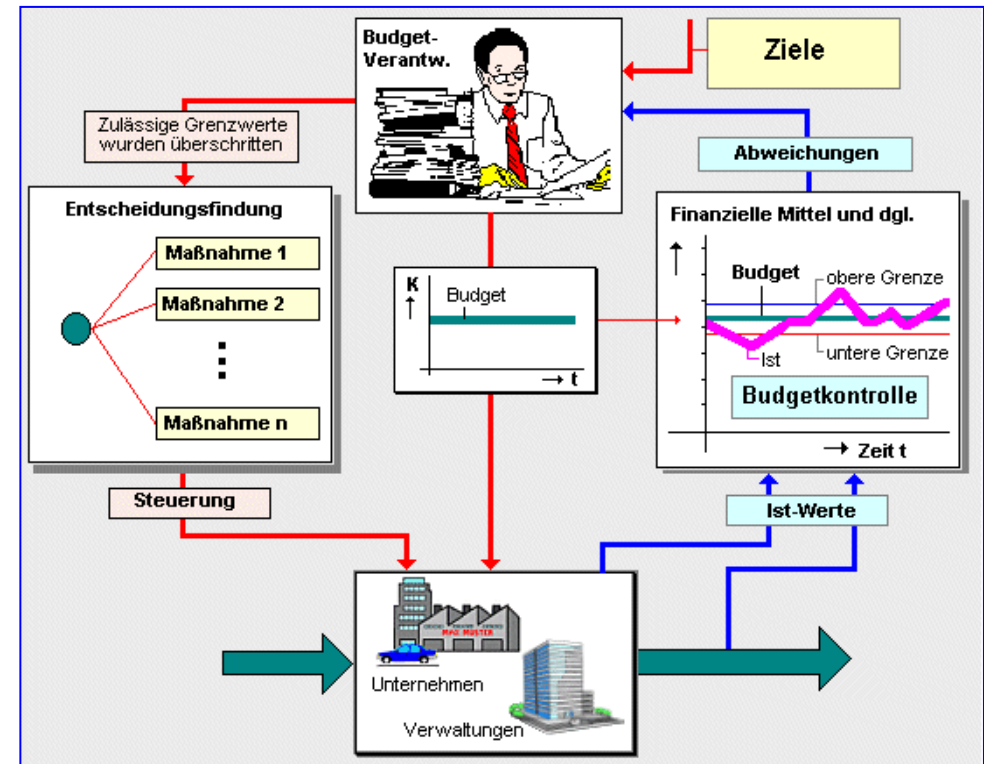


Soll- Istvergleich

Der Soll- Istvergleich zählt zu den operativen Kontrolltechniken innerhalb des Controllings.

Er ist unverzichtbarer Bestandteil der Budgetierung und damit der Kostenplanung.

Er ist zugleich universelles Controllinginstrument aller anderen Controllingbereiche.



Soll-Ist-Vergleich auf der Basis der Plankosten

Der Soll-Ist-Vergleich auf der Basis der Plankosten ist nur dann aussagekräftig, wenn es **keine Abweichung in der Beschäftigung** gibt. Ist die Istbeschäftigung von der Planbeschäftigung abweichend, müssen die Plankosten angepasst werden. Damit entsteht eine neue Größe- die Sollkosten.

Soll-Ist- Vergleich mit Plankosten

	Plan	Ist	Abweichung	
			absolut	in %
Absatz	10.000	12.000	2.000	20,0%
Preis	2,50 €	2,20 €	- 0,30 €	-12,0%
Umsatz	25.000 €	26.400 €	1.400 €	5,6%
Kosten	24.000 €	25.980 €	1.980 €	8,3%
Ergebnis	1.000 €	420 €	- 580 €	-58,0%

Soll-Ist- Vergleich mit Sollkosten

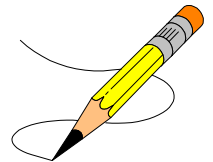
Durch Verwendung von Sollkosten als „**neue Plankosten**“ können richtige Schlussfolgerungen zu den entstandenen Abweichungen gezogen werden.

Soll-Ist- Vergleich mit Sollkosten

	Plan	Soll	Ist	Abweichung	
				absolut	in %
Absatz	10.000	12.000	12.000	0	0,0%
Preis	2,50 €	2,50 €	2,20 €	- 0,30 €	-12,0%
var. Kosten/Stück	1,30 €	1,30 €	1,20 €	- 0,10 €	-7,7%
Umsatz	25.000 €	30.000 €	26.400 €	- 3.600 €	-12,0%
variable Kosten	13.000 €	15.600 €	14.400 €	- 1.200 €	-7,7%
fixe Kosten	11.000 €	11.000 €	11.580 €	580 €	5,3%
Summe Kosten	24.000 €	26.600 €	25.980 €	- 620,00 €	-2,3%
Ergebnis	1.000 €	3.400 €	420 €	- 2.980 €	-87,6%

Aufgabe:

Analysieren Sie die vorliegende Tabelle und ermitteln Sie mögliche Ursachen für die entstandenen Abweichungen – welcher Bereich ist für welche Abweichungen verantwortlich?



Lösung zur Fallübung Soll-Istvergleich

Lösung:

Abweichung	Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">▪ zu wenig Umsatz durch gesenkte Preise ist Hauptursache für den fehlenden Gewinn	verantwortlich Vertrieb
<ul style="list-style-type: none">▪ die Kosteneinsparung bei den variablen Kosten hat den Verkaufsverlust teilweise kompensiert	verantwortlich Beschaffung bzw. Fertigung
<ul style="list-style-type: none">▪ Fixkosten wurden überschritten	verantwortlich Verwaltung

Abweichungen und Abweichungsursachen

zufällige Abweichungen
(nicht kontrollierbar/beeinflussbar)



infolge von:

- Strukturänderungen auf den Beschaffungsmarkt
- Konjunktur- und Saisonschwankungen
- Kundensonderwünsche
- Verhaltensänderungen von Abnehmern

systematische Abweichungen



infolge von:

Planungsfehler

- ungeeignete Methoden
- fehlende Informationen
- falsche Informationen

Ausführungsfehler

- ungeeignete Methoden
- fehlende Informationen
- falsche Informationen

prozessbedingte Fehler

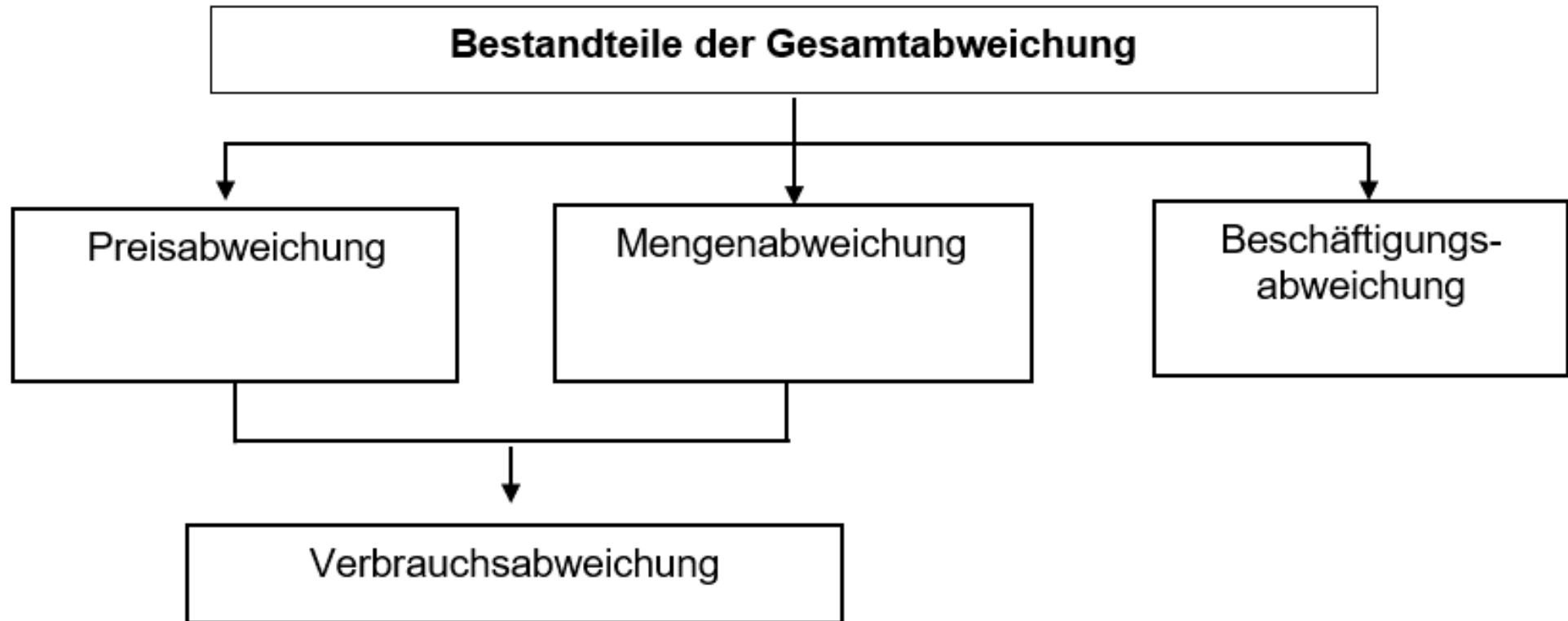
- erhöhter Ausschuss
- veränderte Rüstzeiten
- neue Fertigungstechnologien

vermeintliche Abweichungen

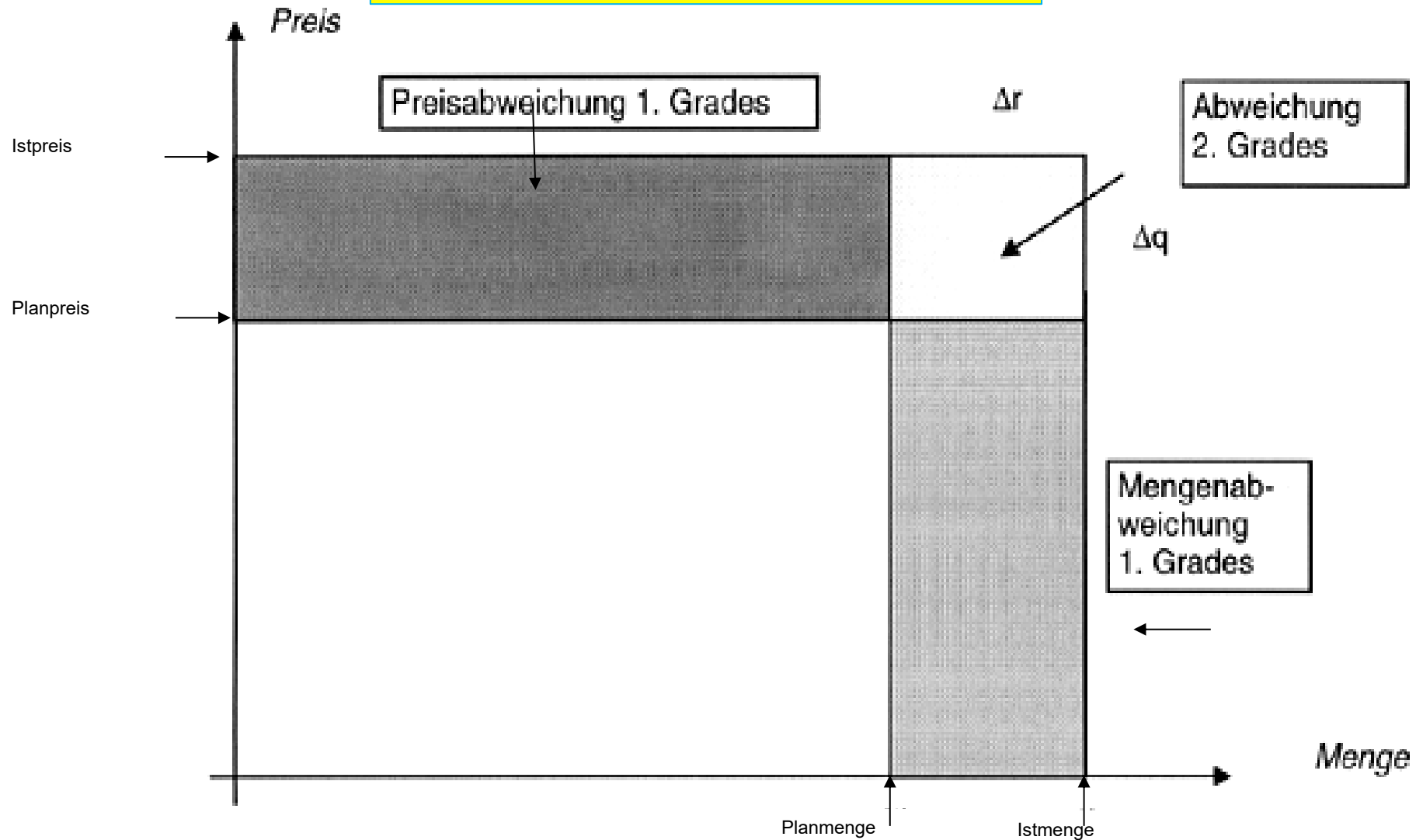


- **Fehler bei der Istwert- oder Sollwertermittlung**
- **fehlerhafte Abweichungsberechnung**

Abweichungsanalyse



Abweichungsanalyse



Abweichungsanalyse

Beispiel Ermittlung der Preisabweichung

Die geplante und verbrauchte Menge einer Fertigung beträgt 500 Stück. Als Planpreis wurden 12 €/Stück angesetzt. Tatsächlich beträgt der Preis jedoch 14 €/Stück.

Aufgabe: Ermitteln Sie die Preisabweichung!

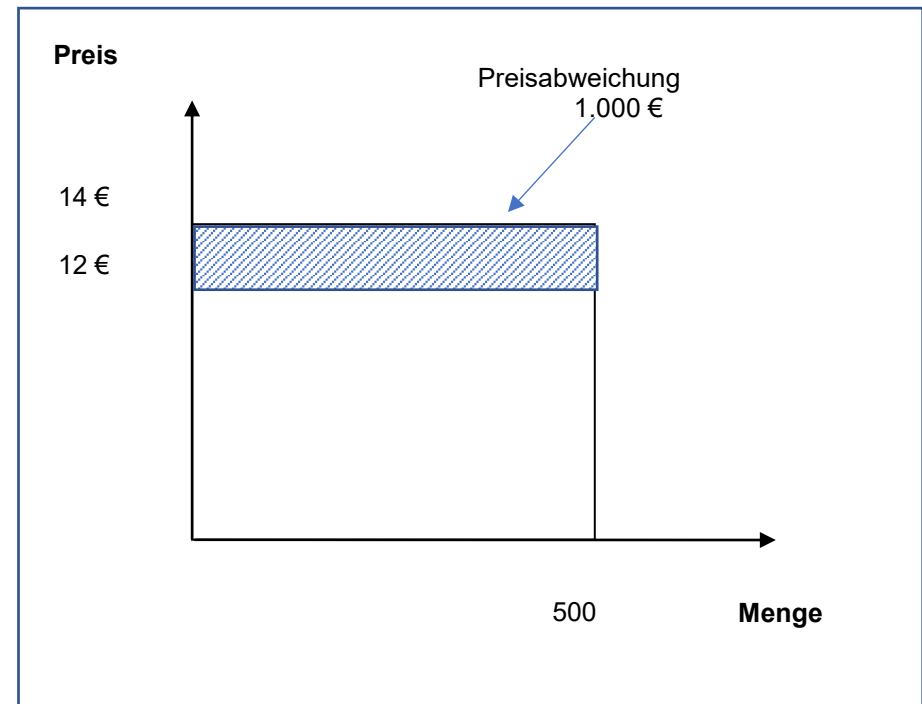
Lösung:

$$\begin{array}{rcl} 500 \text{ Stück} \times 14 \text{ €/Std.} & = & 7.000 \text{ €} \\ - 500 \text{ Stück} \times 12 \text{ €/Std.} & = & 6.000 \text{ €} \\ \hline \end{array}$$

$$\text{Preisabweichung} = 1.000 \text{ €}$$

Bewertung:

Durch erhöhten Einkaufspreis von 14 € sind Mehrkosten von 1.000 € entstanden!



Abweichungsanalyse

Beispiel Ermittlung der Mengenabweichung

Die geplante Menge einer Fertigung beträgt 500 Stück. Verbraucht wurden jedoch 550. Als Planpreis wurden 12 €/Stück angesetzt, welcher auch tatsächlich realisiert wurde.

Aufgabe: Ermitteln Sie die Preisabweichung!

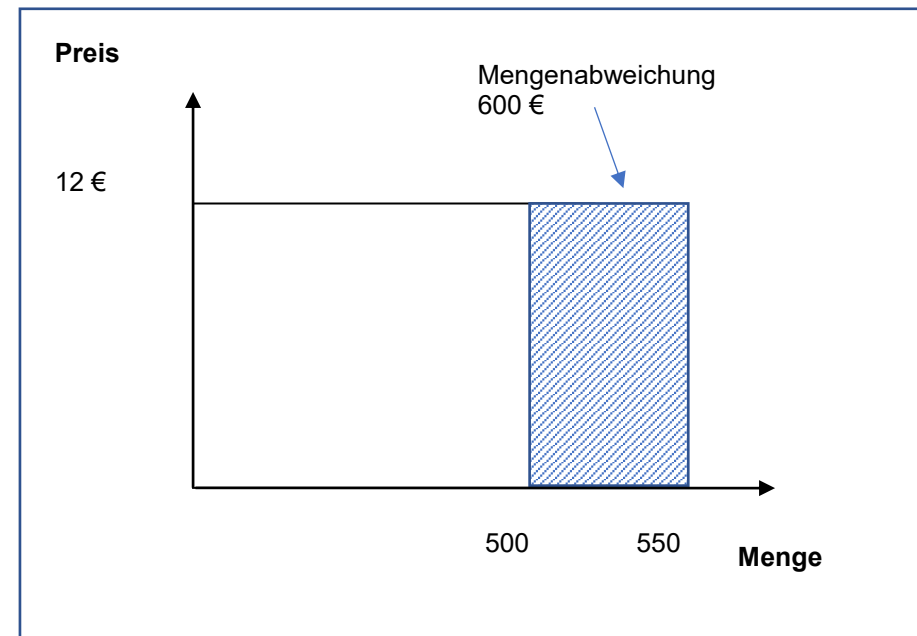
Lösung:

$$\begin{array}{rcl} 550 \text{ Stück} \times 12 \text{ €/Std.} & = & 6.600 \text{ €} \\ - 500 \text{ Stück} \times 12 \text{ €/Std.} & = & 6.000 \text{ €} \\ \hline \end{array}$$

$$\text{Mengenabweichung} = 600 \text{ €}$$

Bewertung:

Durch den Mehrverbrauch von 50 Stück sind Mehrkosten von 600 € entstanden!



Abweichungsanalyse

1.1.1. Beispiel Ermittlung der Verbrauchsabweichung

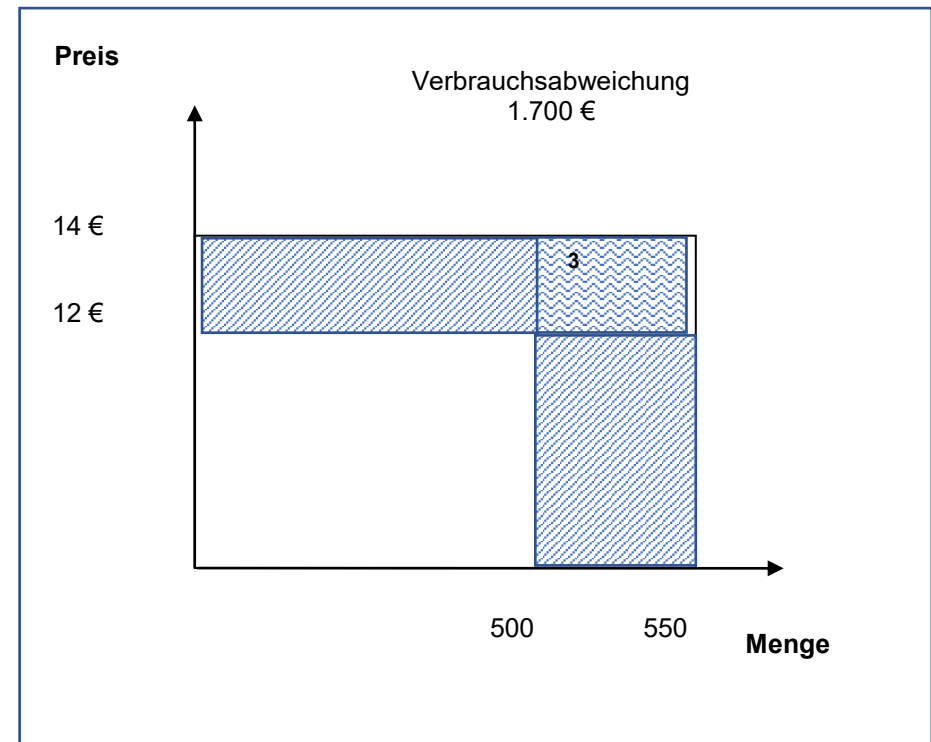
Die geplante Menge einer Fertigung beträgt 500 Stück. Verbraucht wurden jedoch 550. Als Planpreis wurden 12 €/Stück angesetzt, tatsächlich sind 14 € als Kosten entstanden.

Aufgabe: Ermitteln Sie die Verbrauchsabweichung!

Lösung:

1

550 Stück x 14 €/Std.	=	7.700 €
- 500 Stück x 12 €/Std.	=	6.000 €
<hr/>		
Verbrauchsabweichung	=	1.700 €



Bewertung:

Durch den Mehrverbrauch von 50 Stück und durch den höheren Preis von 14 € sind Mehrkosten von 1.700 € entstanden!

Übung Abweichungsanalyse

Ein Unternehmen arbeitet bei der Bewertung des Materialverbrauchs mit Durchschnittspreisen. In einem Abrechnungsmonat sind folgende Materialverbräuche angefallen:

Ist- Materialverbrauch

Materialart	Menge Stück	Preis EUR/Stück
A	1.245	12,75
B	2.543	9,61
C	35	862,50
D	765	55,20

Bei der Kostenplanung wurde ein gleichbleibender monatlicher Materialverbrauch wie folgt geplant:

Plan- Materialverbrauch

Materialart	Menge Stück	Preis EUR/Stück
A	1.200	12,50
B	2.600	9,00
C	40	860,00
D	750	55,00

Aufgaben:

- Ermitteln Sie die Kostenabweichungen für die Materialsorten A, B, C, D!
- Berechnen Sie die Mengen- und Preisabweichungen 1. und 2. Grades!
- Wie groß ist die resultierende Gesamtabweichung?

Lösung Abweichungsanalyse

a) Ermittlung der Kostenabweichung der Materialkosten

Berechnung der Kostenabweichung Materialkosten

Kosten-Abweichung = Ist-Kosten - Plankosten

Beispiel für Material A: 15.873,75 € – 15.000 € = **873,75 €**

Material art	Verbrauch Stück	Verbrauch Stück	Preis EUR/Stück	Preis EUR/Stück	Kosten EUR	Kosten EUR	Kosten-Abweichung EUR
	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	
A	1.245	1.200	12,75	12,50	15.873,75	15.000,00	873,75
B	2.543	2.600	9,61	9,00	24.438,23	23.400,00	1.038,23
C	35	40	862,50	860,00	30.187,50	34.400,00	-4.212,50
D	765	750	55,20	55,00	42.228,00	41.250,00	978,00
					112.727,48	114.050,00	-1.322,52

Lösung Abweichungsanalyse

Material- art	Ver- brauch Stück	Ver- brauch Stück	Preis EUR/Stü- ck	Preis EUR/Stü- ck	Mengen- Abw. 1. Grades	Preis- Abw. 1. Grades	Abw. 2. Gra- des	
	Ist	Plan	Ist	Plan	EUR	EUR	EUR	
A	1.245	1.200	12,75	12,50	562,50	300,00	11,25	
B	2.543	2.600	9,61	9,00	-513,00	1.586,00	-34,77	
C	35	40	862,50	860,00	-4.300,00	100,00	-12,50	
D	765	750	55,20	55,00	825,00	150,00	3,00	gesamt
					-3.425,50	2.136,00	-33,02	-1.322,52

c)

Mengenabweichung	-3.425,50
Preisabweichung	+2.102,98
Gesamtabweichung	-1.322,52

Lösung Abweichungsanalyse

Erläuterungen zu b)

b) Ermittlung der Mengen- und Preisabweichung

Berechnung Mengenabweichung 1.Grades:

Mengen-Abweichung-1 = (Iststückverbrauch – Planstückverbrauch) * Planstückpreis

Beispiel für Material A: $(1.245 \text{ Stück} - 1.200 \text{ Stück}) \times 12,50 \text{ €} = 562,50 \text{ €}$

Berechnung Preisabweichung 1.Grades:

Preis-Abweichung-1 = (Iststückpreis - Planstückpreis) * Planstückverbrauch

Beispiel für Material A: $(12,75 \text{ €} - 12,50 \text{ €}) \times 1200 \text{ Stück} = 300 \text{ €}$

Berechnung Abweichung 2.Grades (gemischte Abweichung):

Abweichung-2 = (Iststückverbrauch - Planstückverbrauch) * (Iststückpreis – Planstückpreis)

Beispiel für Material A: $(1.245 \text{ Stück} - 1.200 \text{ Stück}) \times (12,75 \text{ €} - 12,50 \text{ €}) = 11,25 \text{ €}$

Ende!