

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Begriffe für den Textilreiniger</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Die Kostenrechnung</b>	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>Die Aufgaben der Kalkulation</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Die Vorkalkulation</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Die Nachkalkulation</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Kosten, Aufwand, Ausgabe</b>	<b>13</b>
<b>2.4</b>	<b>Einnahmen, Erträge, Erlöse</b>	<b>16</b>
<b>2.5</b>	<b>Wirtschaftlichkeit, Rentabilität</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>Kostenrechnung</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Kostenarten</b>	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Kostenarten in der Buchhaltung</b>	<b>18</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Der Kontenplan und die Kostenarten</b>	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>Die Zusatzkosten (kalkulatorische Kosten)</b>	<b>21</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Kalkulatorische Abschreibung</b>	<b>21</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Unterschiede zwischen Buchhaltungszahlen und denen der betrieblichen Kostenrechnung</b>	<b>25</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Kalkulatorischer Zins</b>	<b>29</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Kalkulatorischer Unternehmerlohn</b>	<b>31</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Kalkulatorische Miete</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>Die Grundkosten</b>	<b>34</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Abgrenzung der Kosten</b>	<b>38</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Abrechnungszeitraum</b>	<b>38</b>
<b>4.</b>	<b>Die Plankostenrechnung</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Plankostenrechnung und Vorkalkulation</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Errechnen der Maschinenplankosten</b>	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>Errechnen der voraussichtlichen Selbstkosten pro Teil (Vorkalkulation)</b>	<b>44</b>
<b>4.4</b>	<b>Beispiel einer Plankostenrechnung mit Vorkalkulation</b>	<b>45</b>

<b>5.</b>	<b>Die Deckungsbeitragsrechnung</b>	<b>50</b>
5.1	Kostenrechnen mit Vollkosten und mit Deckungsbeiträgen	50
5.2	Ein Beispiel für unterschiedliche Wirkungen aufgrund beider Kalkulationsweisen	52
5.3	Die Gefahren und Chancen der Deckungsbeitragsrechnung	53
5.4	Ein Rechenbeispiel als praktische Übung	54
<b>6.</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Analysen</b>	<b>57</b>
6.1	Ermitteln von Erlös und Ertrag	57
6.2	Errechnen der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität	59
6.2.1	Bedeutung der Einzelergebnisse	61
6.3	Ermittlung der betrieblichen Schwachstellen	63
6.4	Ermitteln der Liquidität	65
<b>7.</b>	<b>Methoden der Kalkulation in der Textilreinigung</b>	<b>68</b>
7.1	Die Divisionskalkulation	68
7.2	Verhältniswert - oder Äquivalenzziffernrechnung	69
7.2.1	Die praktische Durchführung dieser Kalkulationsmethoden	70
7.3	Zuschlagskalkulation	72
7.3.1	Die praktische Durchführung der Zuschlagskalkulation	74
7.4	Vorbereitung der Kalkulation	74
7.4.1	Kosteneinteilung in Einzel- und Gemeinkosten	74
7.4.1.1	Ermitteln der Einzel- und Gemeinkosten	75
7.4.1.2	Aufteilung der Lohnkosten	77
7.4.1.3	Berechnen des Gemeinkostenzuschlags	82
7.3.5	Ermitteln der Anzahl bearbeiteter Teile und deren Gewicht	82
7.4.2	Ermittlung der Kosten pro Minute und kg	87
7.5	Die praktische Durchführung der Kalkulation	89
7.5.1	Ermitteln des betrieblichen Wirkungsgrades der Arbeitsplätze	94
7.5.1.1	Korrektur der Vorgabezeiten mit dem Wirkungsgrad	97
7.5.1.2	Ermitteln von Bearbeitungs- und Gemeinkosten	97
7.5.2	Ermitteln des Marktpreises	98
7.5.3	Kontrolle des Gewinns	99

<b>8.</b>	<b>Flexible Kostenrechnung und Kalkulation</b>	<b>100</b>
8.1	Aufgaben und Ziele der flexiblen Kostenrechnung und Kalkulation	100
8.2	Zeit- und mengenabhängige Kosten	100
8.3	Die Veränderung der Kosten bei unterschiedlichen Bearbeitungsmengen	104
8.3.1	Errechnen der betrieblichen Gewinnschwelle	104
8.3.2	Berechnen der Kostenveränderungen bei sinkenden oder steigenden Erlösen	106
8.3.3	Die Bestimmung des Beschäftigungsgrades	108
8.4	Flexible Kalkulation	112
8.5	Anhang zur flexiblen Kalkulation	119
8.5.1	Aufteilung der Kostenarten nach Zeit und Menge	119
<b>9.</b>	<b>Betriebliche Statistik</b>	<b>122</b>
9.1	Entwicklungsstatistik des Betriebes	122
<b>10.</b>	<b>Anhang</b>	<b>124</b>



---

## 1. Einführung

---

Um eine bestimmte Tätigkeit erfolgreich durchführen zu können, benötigt man spezielle Kenntnisse. Das ist für jeden selbstverständlich. Der Textilreiniger bezieht sein Fachwissen vorwiegend auf seine technischen Arbeitsverrichtungen wie Reinigen, Detachieren und Bügeln. Damit hat er jeden Tag zu tun, deshalb muss er diese Tätigkeiten hervorragend beherrschen. Er ist im allgemeinen auch gerne bereit, sich weiterzubilden, um bessere, rationellere Methoden kennenzulernen. Doch reicht das allein aus, um einen Betrieb erfolgreich zu führen?

*Wer hervorragend reinigt, detachiert und bügelt ...*

Von der Aufgabenstellung des Betriebes ist das ganz sicher nicht der Fall. Denn alle Tätigkeiten und Maßnahmen, die aufgrund technischer Erkenntnisse durchgeführt werden, wirken sich auf die Wirtschaftlichkeit und damit auf den Gewinn des Betriebes aus. Der Erfolg eines Betriebes aber wird im wesentlichen durch seinen Gewinn bestimmt. Folglich müsste der Textilreiniger vor allem fachbezogene betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzen, die konkret die Beeinflussungsmöglichkeiten des Gewinns beinhalten. Das ist jedoch eher die Ausnahme als die Regel.

*... ist nicht automatisch ein erfolgreicher Betriebsleiter*

Eine dieser Lücken zu füllen, ist der Sinn des vorliegenden Lehrgangsteiles. Er definiert zunächst einige betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, um sie danach sofort praktisch umzusetzen. Mit Hilfe der Kostenrechnung wird an einem überschaubaren Beispiel eine Betriebsanalyse erstellt mit dem Ziel, vorhandene Schwachstellen zu finden. Dazwischen wird - immer praxisorientiert für die Textilreinigung die Plankosten- und die Deckungsbeitragsrechnung einbezogen. Es folgen Methoden zur einfachen und flexiblen Kalkulation, um Handwerkszeug für eine erfolgreiche Betriebsführung zu bekommen.

*Kostenrechnen, Organisieren und Menschen lenken können, ist das Handwerkszeug des Betriebsleiters*

Sie als Leser(in) und Lehrgangsteilnehmer(in) erarbeiten sich diesen Lehrstoff Stück für Stück durch die eingefügten praktischen Übungen anhand der Zahlen eines Modellbetriebes.



---

## 2. Betriebswirtschaftliche Begriffe für den Textilreiniger

---

### 2.1 Die Kostenrechnung

Gehören Sie auch zu den Leuten, die ein bisschen Ehrfurcht empfinden, wenn Sie das Wort "Betriebswirtschaft" hören? Erst recht jedoch vor den Leuten, die "betriebswirtschaften" können?

Nun, das wird in erster Linie daran liegen, dass Ihnen gar nicht so recht klar ist, was man überhaupt unter Betriebswirtschaft versteht. Denken Sie bitte nicht, dass das Wirtschaftenkönnen eine besondere Gabe ist. Es ist ganz einfach eine Fähigkeit, die wie jede andere auch erlernt werden kann.

*Mit einem Betrieb gut zu wirtschaften ist erlernbar - wie jede andere Fähigkeit auch*

Doch nun ganz konkret, was ist Betriebswirtschaft? Am besten lässt sich das an einem Beispiel klären:

Nehmen wir an, Sie beabsichtigen, einen Ladenbetrieb zu eröffnen. Dazu brauchen Sie einen entsprechenden Laden, die Einrichtung, eine Reinigungsmaschine, Geräte für die Bügelei, eine Energieerzeugung und nicht zuletzt müssen Sie auch dafür sorgen, dass Ihre zukünftigen Kunden wissen, dass es Ihre Reinigung überhaupt gibt. Sie müssen also auch werben. Das alles ist notwendig und kostet Geld.

*Ein wichtiges Ziel ist, einen guten Gewinn zu erwirtschaften*

Sie richten Ihren Betrieb natürlich nicht ein, nur um den Zulieferfirmen Maschinen abzukaufen, um Arbeitskräfte zu beschäftigen oder um sich an der gereinigten Kleidung zu freuen. Der eigentliche Zweck ist, dass Sie Geld verdienen. Oder anders ausgedrückt, Ihre Einnahmen sollen letzten Endes höher sein als Ihre gesamten Ausgaben. Sind sie das nicht, arbeitet der Betrieb mit Verlust. Und davon können Sie weder sich noch Ihre Familie ernähren.

Um deshalb diese Eventualität möglichst auszuschneiden, müssen Sie betriebswirtschaftlich rechnen können. Nehmen wir an, Ihr Ladenbetrieb ist eröffnet. Der Auftragseingang ist gut. Sie verdienen gutes Geld. Trotzdem sind Sie nicht ganz zufrieden, denn die Reinigungsmaschine und die Bügelei sind in der Lage, noch mehr Garderobe zu bearbeiten als im Laden angenommen wird. Sie überlegen sich, dass es sinnvoll wäre, die fehlende Ware über eine

*Viele Teile zu bearbeiten, bedeutet nicht automatisch auch viel Gewinn*

Annahmestelle zu besorgen.

Gesagt - getan. Doch zu Ihrer Überraschung müssen Sie feststellen, trotz des größeren Wareneingangs ist Ihr Gewinn nicht größer geworden. Woran liegt das?

**Hier die Erklärung:**

Die Ware, die jetzt zusätzlich in den Betrieb kommt, kann nicht mit den gleichen Kosten bearbeitet werden, wie die übrige Ware. Überlegen Sie sich, dass Sie jetzt zu den eigentlichen Produktionskosten im Betrieb noch Transportkosten, Provision für die Annahmestelle, zusätzliche Verwaltungskosten für das Schreiben der Rechnung und evtl. noch weitere Lohnkosten für eine Halbtagskraft in der Bügelei zahlen müssen. Durch eine betriebswirtschaftliche Rechnung können Sie die für den Betrieb günstigste Kosten- und Gewinnlage bestimmen. Sie hätten Sie in diesem Beispiel möglicherweise vor einer Fehlentscheidung bewahrt.

Sie können die Kostenrechnung eines Betriebes durchaus mit der Führung eines Schiffes vergleichen:

Das Ziel eines Schiffes auf See ist der Hafen. Das des Betriebes der größtmögliche Gewinn. Um sein Ziel zu erreichen, muss der Kapitän navigieren lassen. Der Betriebswirtschaftler muss seine Kosten ermitteln. Liegen Navigationswerte vor, weiß der Kapitän, wo der Standort des Schiffes ist. Erst wenn er diesen weiß, kann er den Kurs des Schiffes auf das Ziel, den Hafen, ausrichten.

Bei dem Betriebswirtschaftler ist es genauso. Mit Hilfe der Kosten kann er die augenblickliche Wirtschaftlichkeit des Betriebs errechnen. Erst wenn er diese kennt, hat er Ansatzpunkte, wie er den Gewinn steigern kann.

Fassen wir das bisher Gesagte einmal zusammen: Derjenige, der einen Betrieb führt, wirtschaftet - bewusst oder unbewusst - auch mit ihm. Er ist also nicht nur Textilreiniger, sondern auch Betriebswirtschaftler. Um mit seinem Betrieb einen guten Gewinn zu erwirtschaften, sollte er sich bestimmter betriebswirtschaftlicher Methoden bedienen. Eine davon ist die KOSTENRECHNUNG. Mit ihrer Hilfe kann er beispielsweise die Wirtschaftlichkeit seines Betriebs ermitteln. Erst wenn er diese kennt, kann er beurteilen, wie gut

*Der Betriebsleiter muss - wie ein Kapitän - immer wieder seinen Standort ermitteln, um den Weg zum Ziel zu finden*

*Ein wichtiges Instrument zur „Standortermittlung“ ist die Kostenrechnung*

oder auch wie schlecht die wirtschaftliche Situation seines Betriebes ist und kann dann seine Maßnahmen treffen.

Die Kostenrechnung kann aber noch mehr. Mit ihrer Hilfe lassen sich auch die Kosten ermitteln, die auf die unterschiedlichen Kleidungsstücke, wie Hose, Kleid, Rock usw., entfallen. Deren Kenntnis kann wichtig sein, wenn man wissen möchte, welche Artikel, wieviel Gewinn erbringen. Es kann nämlich durchaus sein, dass man zwar an den Hosen gutes Geld verdient, an den anderen Artikelarten jedoch nichts oder auch umgekehrt.

In der Sprache der Betriebswirtschaft sind die Kleidungsstücke der Textilreinigung KOSTENTRÄGER. Man bezeichnet deshalb die Kostenermittlung pro Kostenträger auch als KOSTENTRÄGERRECHNUNG oder als KALKULATION.

## 2.2 Die Aufgaben der Kalkulation

Eine Aufgabe haben Sie bereits kennengelernt: Es müssen die Selbstkosten errechnet werden, die dem Betrieb pro Kostenträger entstehen. Für diesen Betrag darf der Betriebsinhaber sein Kleidungsstück aber noch nicht an den Kunden abgeben. Dann hätte er nämlich noch nicht verdient. Deshalb muss der Betriebsinhaber seinen gewünschten Gewinn noch den Selbstkosten hinzurechnen. Das Ergebnis ist dann der Preis, den er für ein Kleidungsstück vom Kunden verlangen muss.

Die Beschreibung der Preisermittlung in unserem Beispiel ist ein Idealfall, wie er praktisch selten vorkommt. Denn meist sorgt die Konkurrenz mit ihren Preisen dafür, dass man zumindest bei einigen Artikelarten einen geringeren Gewinn in Kauf nehmen muss, als man sich ihn ursprünglich vorstellte. Eventuell muss man es hinnehmen, bei diesem oder jenem Artikel mit Verlust zu arbeiten, weil die eigenen Preise ganz einfach der Preissituation der Konkurrenz angepasst werden müssen. Es ist wohl leicht einzusehen, dass man solche undurchsichtigen Verhältnisse nur durch eine Kalkulation in den Griff bekommen kann.

Leider ist es nicht so, dass man nur einmal kalkulieren muss, wie z.B. vor der Eröffnung des Ladenbetriebes im Beispiel. Dass das nicht sein kann, ist leicht einzusehen. Unser Wirtschaftsleben ver-

*Der betriebliche Gewinn setzt sich aus den Einzelgewinnen der Artikel zusammen*

*Die Kalkulation ist das „Handwerkszeug“ zur Gewinnermittlung je Artikel*

läuft nämlich nicht statisch (stillstehend, gleichbleibend), sondern dynamisch (bewegt). Folglich müssen sich die Kosten eines Betriebes ständig ändern, z.B. Ihre Mitarbeiter verlangen mehr Lohn, die Preise der notwendigen Hilfsmittel steigen, ebenso die Mieten. Also sind Sie gezwungen, neu zu kalkulieren. Tun Sie das immer wieder nicht, können Sie die unangenehme Erfahrung machen, dass Ihre Selbstkosten unbemerkt angestiegen sind und höher liegen als der Verkaufspreis.

Kalkuliert man, bevor ein Plan oder eine Maßnahme verwirklicht wird, spricht man von einer VOR-KALKULATION. Will man dagegen den Erfolg eines Planes feststellen, kalkuliert man, wenn dieser Plan bereits verwirklicht wurde. Dann spricht man von einer NACH-KALKULATION.

### 2.2.1 Die Vorkalkulation

Bei einer Kalkulation muss gerechnet werden. Dazu braucht man Zahlen. Will man also ein Geschäft eröffnen, eben einen Plan verwirklichen, muss man diese Zahlen zusammentragen. Also Kaufpreise der Maschinen, die zukünftige Miete der Betriebsräume, die Installationskosten.

Halt! Installationskosten? - Die sind ja nirgendwo angegeben! Man wird also einen Installateur befragen und dieser muss die Kosten schätzen. So wird es mit vielen weiteren Kostenarten sein. Denken Sie nur an die Lohnkosten, Verbrauchskosten wie Strom, Wasser, Öl. Außerdem müssen Sie wissen, wie viele Teile in Ihrem Betrieb bearbeitet werden, um die Preise festlegen zu können. Auch das werden Sie schätzen müssen.

Zwar gibt es praxisbezogene Erfahrungswerte, mit denen man geschätzte Zahlen erhärten kann, aber die genauen zukünftigen Werte bleiben weitgehend unbekannt. Das Merkmal einer Vorkalkulation ist also, dass man mit mehr oder weniger genau definierten Größen rechnen muss. Aufgabe der Vorkalkulation ist, die Gewinnchancen der Zukunft aufzuzeigen und damit Risiken besser durchschaubar zu machen, sie also einzuschränken.

Die Vorkalkulation wird jedoch keineswegs nur vor einer Geschäfts-

*Mit einer Plankostenrechnung oder einer Vorkalkulation prüft man Vorhaben, um das Risiko des Misserfolgs klein zu halten*



gründung angewendet, sondern immer dann, bevor ein Plan, eine Idee, verwirklicht wird, z.B. vor der Einführung von Werbepreisen, vor der Annahme eines größeren Auftrages zu Sonderkonditionen, vor der Anschaffung einer neuen Maschine, vor einer Preiserhöhung usw.

*Die Nachkalkulation zeigt den Erfolg von durchgeführten Maßnahmen*

**2.2.2 Die Nachkalkulation**

Die Nachkalkulation rechnet mit den tatsächlich angefallenen Kosten. So hat man die Möglichkeit, die Genauigkeit der Vorkalkulation zu prüfen. Gleichzeitig liefert die Nachkalkulation sichereres Zahlenmaterial für die zukünftigen Vorkalkulationen als annähernd geschätzte Zahlen. Das ist jedoch nur ein Nebeneffekt. Die Nachkalkulation zeigt vor allen Dingen Fehler auf, die in der Vergangenheit gemacht wurden. Diese Fehler zeigen sich in zu hohen Kosten, die an den verschiedenen Arbeitsplätzen angefallen sein können. Daraus ergibt sich dann ein Ansatzpunkt, nach diesen Fehlern zu suchen, um sie in Zukunft nicht mehr zu machen.

Man bezeichnet die Nachkalkulation auch als Ist-Kostenrechnung, weil mit den tatsächlich angefallenen Kosten gerechnet wird. Dagegen bezeichnet man die Vorkalkulation auch gerne als Soll- oder Plan-Kostenrechnung. Das drückt aus, dass die angenommenen Zahlen Richtwerte sind, die vorgeplant sind. Sie sind ein Leitfaden für die Arbeitsweise des Betriebes.

**Raum für eigene Notizen**

---

---

---

---

---

---

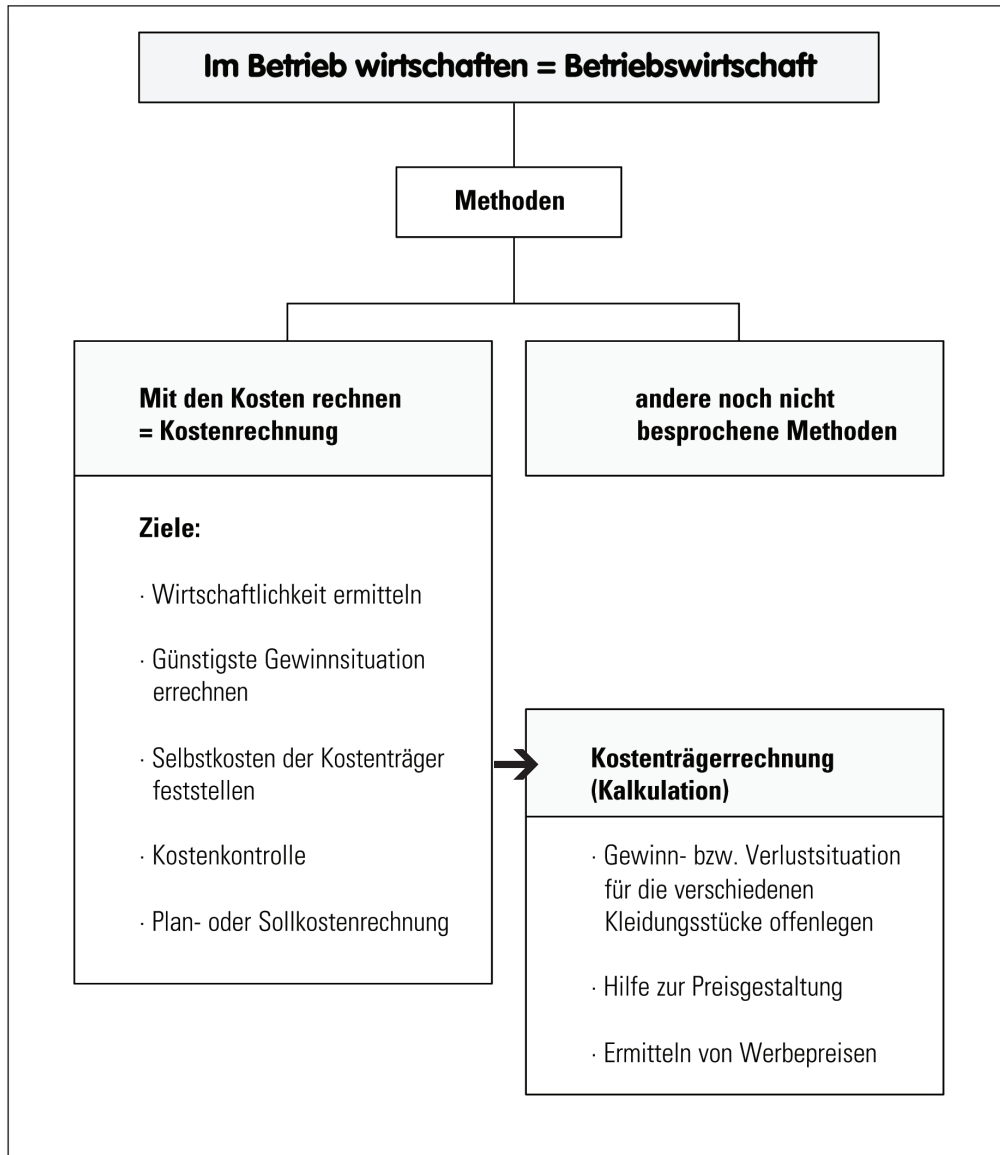
---

---

---

---

Die folgende Abbildung fasst ihr bisheriges betriebswirtschaftliches Wissen noch einmal in übersichtlicher Form zusammen:



Raum für eigene Notizen

---



---



---



---