



Hans Beischl

Fixkosten sind wie die "Wurzel" in einem GaLaBau-Unternehmen



Veränderter Nachdruck des Beitrags:

Fixkosten sind wie die "Wurzel" in einem GaLaBau-Unternehmen

Erschienen in:

Beschaffungsdienst GaLaBau 8/9-2014, Seite 68-69

bi-GaLaBau 7/2014, Seite 14-16

Herausgegeben von:

Bayerische Landesanstalt für
Weinbau und Gartenbau
Abteilung Landespflege
An der Steige 15
97209 Veitshöchheim

Telefon: 0931/9801-402

Telefax: 0931/9801-400

E-Mail: landespflege@lwg.bayern.de

Internet: www.lwg.bayern.de



Fixkosten sind wie die "Wurzel" in einem GaLaBau-Unternehmen

Hans Beischl

Fixkosten geh`n uns alle an!

Über nichts regt sich der Normalbürger mehr auf, als über die gestiegenen Fixkosten. Konkreter danach befragt fallen ihm allemal drei bis vier Kostentreiber ein, die sein Leben "verteuern". Mit Sicherheit nennt er "die Lebenshaltungskosten", Miete, Steuern, Versicherungen und Energiekosten, denen er machtlos

gegenübersteht. Bei den Diskussionen fallen auch die Schlagworte: Bürokratischer Wasserkopf und Verschwendung. Die Sachlage ist komplex! Auf der einen Seite wird auf "hohem Niveau" gejammert, auf der anderen Seite wird Geld zum Fenster rausgeschmissen. Wer mit gesundem Menschenverstand und mit einem betriebswirtschaftlichen Gespür ausgestattet ist, der weiß: Es kann nur so

viel Geld ausgegeben werden, wie verdient wird. Fixkosten sind wie die Wurzeln eines Baumes. Man sieht sie kaum und denkt selten an sie. Wenn sie jedoch versagen, kann sich das verheerend auswirken. Die Fixkosten, gemeint sind die Allgemeinen Geschäftskosten (AGK), die aus fixen und variablen Größen (siehe auch Abb. 1) bestehen, spielen in jedermanns Alltag eine elementare Rolle. Im betriebswirtschaftlichen Unterricht der Fach- und Technikerschule in Veitshöchheim wird diese Kostenart nach dem Grundsatz von Benjamin Franklin betrachtet: "Pass auf kleine Ausgaben auf; ein kleines Leck versenkt ein großes Schiff!" Dies gilt gerade auch für die Fixkosten. Die Plankostenrechnung (siehe auch Abb. 2) vermittelt in der Schule das Verständnis für die Allgemeinen Geschäftskosten; wie sie kalkuliert und wie sie verteilt werden. Im Baubetrieb liegt der Schwerpunkt auf der Kostenbegrenzung.



Bild 1: Der Unternehmer, Hans Muster; hat ein sehr umfangreiches und verantwortungsvolles Aufgabenfeld. Seinen Unternehmerlohn muss er daher durch einen angemessenen Zuschlag in der Vorkalkulation berücksichtigen.

Betriebswirtschaftliche Begriffsverwirrung

Die betriebswirtschaftliche Sprache kann zum Schulbeginn ganz schön verwirren. Es fallen die Begriffe: "Allgemeine Geschäftskosten, Fixkosten, Festkosten, Grundkosten, Betriebskosten, Bereitschaftskosten oder Betriebliche Gemeinkosten." Sie meinen aber alle ungefähr dasselbe. So wichtig es ist, sich mit dem Fachwortschatz zu befassen, so empfehlenswert ist es auch, sich nicht zu "verfranzosen". Aus diesem Grund setzen wir die Begriffe Fixkosten und Allgemeine Geschäftskosten (ähnlich der gängigen Branchensoftware!)



Allgemeine Geschäftskosten: (= AGK: Man unterscheidet)		
Synonyme Begriffe: - Fixkosten - Festkosten - Grundkosten - Betriebskosten - Bereitschaftskosten - Betriebliche Gemeinkosten	Fixe Kosten	Variable Kosten
Andere Systematik:	Direkte AGK	= Belegbare Kosten
	Indirekte AGK	= Nicht belegbare (= unbare) Kosten
Vollkostenrechnung:		
- Zuschlagskalkulation	- Gleichbelastende Z. - Ungleichbelastende Z.	
- Teilkostenrechnung	Variable Kosten	Deckungsbeitrag: = Fixe Kosten + Gewinn

Abb. 1: Die Allgemeinen Geschäftskosten/Fixkosten stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die zahlreichen Begriffe können am Anfang ganz schön verwirren, doch für eine präzise Systematik fehlt die Zeit.

gleich. Bei der Erstellung einer Umsatz- und Rentabilitätsvorschau für einen Businessplan werden die jungen Kollegen unmissverständlich darauf aufmerksam gemacht, bei den Kostenarten zwischen Einzel- und Gemeinkosten zu differenzieren. Auf diese Weise wird manch einem bewusst, wo diese Kosten überall versteckt sind. Die Veitshöchheimer Studierenden sind am Ende ihrer "Ochsentour" durchwegs für diese Kalkulationsgröße sensibilisiert. Sie müssen sich bei jeder Kalkulation – sei es "händisch oder per Software" fragen lassen, ob und wie hoch sie ihre Zuschläge für AGK und WuG gewählt haben. Beim Zahlenjonglieren braucht es viel Geduld, die einige nicht mitbringen.

Die Allgemeinen Geschäftskosten fallen im Unternehmen an, ganz egal ob Aufträge vorliegen oder nicht. Das Verständnis und die Bereitschaft mitzudenken, sind bei den jungen Nachwuchsführungskräften recht unterschiedlich. Praxisbeispiele helfen da weiter: "Sie sitzen z. B. als Bauleiter im Büro und müssen mehrere Baustellen betreuen. Überlegen Sie, ob Sie oder wie oft Sie Ihre fünf Baustellen anfahren, um

nach dem Rechten zu sehen oder um mit dem Auftraggeber zu verhandeln. In der Zeit, die Sie im Auto verbringen, könnten Sie die Abrechnung einer anderen Baustelle vorbereiten". Ein erfahrener "alter Hase" in diesem Geschäft erzählte, wie lange er gebraucht habe, um zu erkennen, wie uneffektiv so manche gefahrenen Kilometer waren. Und wenn das ein Praktiker sagt! So kann es sehr sinnvoll sein, seine Fahrtrouten genau zu planen, um möglichst viel vom Büro aus zu erledigen.

Um noch näher an die Problemstellung heran zu kommen, sollte man sich mit der Definition für Allgemeine Geschäftskosten befassen: "Die AGK fallen im Unternehmen durch das kaufmännische, organisatorische oder technische Betreiben an; sie können jedoch keinem Bau-, bzw. Pflegeauftrag direkt zugerechnet werden". Man differenziert in "Direkte AGK" und "Indirekte AGK". Im Gegensatz zu den indirekten AGK sind die direkten AGK jederzeit belegbar. Hierher gehören: Bürokosten, Bauhof, Energiekosten, Fuhrpark, Leasingraten, Gehälter, Gebühren, Steuern, Mieten und Pachten usw.. Das

mit den Belegen und Buchungskonten sehen die Studierenden noch ein. Aber bei den indirekten AGK steigen einige frühzeitig aus. Dabei gibt es nur die folgenden vier "kalkulatorischen" AGK, von denen der "kalkulatorische Unternehmerlohn" der wichtigste und umstrittenste Posten ist. (siehe Abb. 2 Zeile 21) Es steht die Frage im Raum, wie viel denn ein Unternehmer im GaLaBau verdienen darf. Dafür gibt es mehrere vage Hinweise. Einige nennen eine Formel, die aus dem Sockelbetrag von 30-40.000,00 €/a ausgeht und auf die dann 3% des Umsatzes aufgeschlagen werden. Andere sagen, der Chef müsse mindestens zwei Mal so viel verdienen, wie seine bestbezahlte Führungskraft (siehe auch Entgelttarifverträge 2014/15 des BGL e.V.). Leider gibt es von Seiten der Praxis keine weiteren Tipps, wie hoch sie den "kalkulatorischen Unternehmerlohn" ansetzen.

Die "kalkulatorischen" Allgemeinen Geschäftskosten

In der Plankostenrechnung (siehe auch Abb. 2) des "Hans Muster GaLaBau-Unternehmen" wurden Zahlen reingestellt, die es sicher nicht jedem Recht machen können. Die Notwendigkeit des Ansatzes eines kalkulatorischen Unternehmerlohns ergibt sich insbesondere bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften.

Bei einem eingetragenen Kaufmann, einer Offenen Handelsgesellschaft oder einer Kommanditgesellschaft werden Gehaltszahlungen nicht wie bei Kapitalgesellschaften als Personalaufwand (und damit auch als Kosten) gewinnmindernd verbucht, vielmehr wird die Arbeitsleistung der Geschäftsinhaber durch den Gewinn abgegolten. Damit dieser Kostenbestandteil – die umfangreiche Arbeitsleistung des Unternehmers – trotzdem in die Auftragskalkulation eingeht, wird der Unternehmerlohn kalkulatorisch berücksichtigt.

Der Ansatz des kalkulatorischen Unternehmerlohns erfolgt dabei z.B. in Höhe eines (für die Unternehmensgröße und -branche) üblichen Geschäftsführergehalts. Dasselbe gilt nun auch für die anderen Kalkulatorischen Gemeinkosten.

Die kalkulatorische Verzinsung des Eigenkapitals (siehe Abb. 2 Zeile 22) versteht derjenige am besten, der sich bei der Buchführung mit diesem Begriff konfrontiert sah. Die "Kalkulatorische" Miete und "Kalkulatorische" Abschreibung

(siehe Abb. 2 Zeile 23+24) muss man sich bildlich vorstellen, weil einem sonst die Begriffe entgleiten. Als Beispiel: Ich nutze den Raum meiner Eltern kostenfrei als Büro. Kalkulatorisch müsste ich aber eine reale Miete ansetzen.

GaLaBau Hans Muster							
Auswertung der 13. BWA: Plankostenrechnung für 2014							
Angaben in €							
1	Umsatzerlös:		Umsatzerlös:	555.500	in % vom Umsatz	€	
2	- Lohn	197.500	Löhne, Gehälter, Sozialversicherung	./.	197.500	35,55	358.000
3	- Material	171.500	Baustoffe, Pflanzen	./.	171.500	30,87	186.500
4	- Maschinen	23.500	Energie, Rep., AfA., Versicherung...	./.	23.500	4,23	163.000
5	- Fremdleistungen	4.000	Fremdleistungen	./.	4.000	0,72	159.000
6	= Hsk	396.500			396.500	71,38	
	+ Direkte AGK:						
7	8.600		Abschreibungen	./.	8.600	1,55	150.400
8	7.600	Fixe / Variable AGK	Raumkosten, Mieten, Pacht	./.	7.600	1,37	142.800
9	7.800		Versicherungen	./.	7.800	1,40	135.000
10	14.500		Reparaturen	./.	14.500	2,61	120.500
11	7.800		Fahrzeugkosten	./.	7.800	1,40	112.700
12	3.800		Werbekosten	./.	3.800	0,68	108.900
13	10.500		Sonst. betrieblicher. Aufwand	./.	10.500	1,89	98.400
14	1.800		Forderungsverluste	./.	1.800	0,32	96.600
15	400		Sonstige neutrale Erträge	+	400	-0,07	97.000
16	2.700		Zinsaufwand	./.	2.700	0,49	94.300
17	3.700		Steuern, Abgaben, Gebühr.	./.	3.700	0,67	90.600
18	69.200 €	Summe Allgemeine Geschäftskosten			69.200	12,31	
19			Zielgewinn:			16,31	90.600
20	+ indirekte AGK:						
21	+ Kalk. Unternehmerlohn					48.000	
22	+ Kalkulatorische Verzinsung					3.000	
23	+ Kalkulatorische Miete					1.500	
24	+ Kalkulatorische Abschreibung					3.800	
25	+ Kalkulatorisches Wagnis					9.000	

Abb. 2: Bei der Plankostenrechnung stehen die Allgemeinen Geschäftskosten/Fixkosten im Mittelpunkt der Betrachtung. Sie müssen angemessen kalkuliert und verteilt werden. Wenn die Fixkosten als "wirksame Wurzel" in der Firma versagen, ist Gefahr im Verzug! (Es handelt sich um frei erfundene Daten zur Durchführung von Übungen.)



Die Miete und die Abschreibung gibt es auch bei den belegbaren Gemeinkosten. Darum werden die kalkulatorischen Größen oft verwechselt, bzw. vergessen. Das selbe gilt für eine abgeschriebene Maschine. Man müsste hierfür eine Afa ansetzen. Auf keinen Fall dürfe man die Maschine "verschenken". Werden diese Größen nicht berücksichtigt, so zehrt dies in gewissem Maße an der Substanz. Die kalkulatorische Miete wird meist vergessen. Das sind Kosten für das Bereitstellen von Räumen, die im Eigentum des Unternehmers sind. Hier sieht man, dass man sehr schnell in die Spekulation verfallen kann. Als letztes muss das "Kalkulatorische Wagnis" in den Kalkulationsansatz. Dieser wird bei jeder Kalkulation als "Wagnis und Gewinn" ausgewiesen. Er kann je nach Sachlage zwischen fünf und fünfzehn Prozent schwanken. Kalkulationsansätze sind das eine; der Baubetrieb und seine Spielräume sind das andere. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass man Gemeinkosten in "fixe" und "variable" trennen kann.

der Betriebs- und Baustellenbeurteilung bekommen wir bei jedem 10. Unternehmer belastbares Zahlenmaterial, das wir aber fairerweise wieder so verschlüsseln müssen, dass kein "Betriebsgeheimnis" nach außen dringt. Peinlich wirkt die Situation, wenn GaLaBau-Unternehmer bei der Befragung durch die Studierenden der Staatlichen Fach- und Technikerschule fast gar keine "Peilung" haben. Nicht selten hört man dann als Auskunft: "Da haben sie mich aber auf dem falschen Fuß erwischt". Gerne verweisen dann die Betriebsleiter auf die schriftlichen Unterlagen der Fach- und Technikerschule. Im Rahmen der Vor- und Nachkalkulation müssen sich die Studierenden mit den Einzel- und Gemeinkosten im GaLaBau-Unternehmen befassen. Die "Kalkulatorischen Kosten" sind keine beliebige Manövriermasse. In der Praxis ist die penible Erfassung der Allgemeinen Geschäftskosten Chefsache. Er legt die Kalkulationsmethode fest und steckt seine Ziele ab. Künftig werden sich die Studierenden noch genauer mit der Plankostenrechnung befassen.

Fixe Kosten in variable Kosten umwandeln

Hans Beischl
LWG Veitshöchheim

Fixe Kosten können ganz schön drücken, wenn sie der Markt nicht hergibt. So muss sich der Unternehmer überlegen, wie er die leistungsunabhängigen (fixen) in leistungsabhängige (variable) Kosten umwandeln kann. Am jeder Baumaschine kann die veranschaulicht werden. Denn man kann die Maschine kaufen oder nur mieten. Diese Beispiele können wir auf alle einschlägigen Größen des Anlagevermögens anwenden. Damit soll ausgedrückt werden, dass sich selbst die Gemeinkosten verändern können, wenn man sie nach der Verursachung und dem Kostenverlauf differenziert. In verschiedenen Zahlenbeispielen und Grafiken werden die Zusammenhänge dargestellt. Leider fehlen im Rahmen des Unterrichts die Praxisbeispiele, die man für eine noch intensivere Überzeugungsarbeit bräuchte. Erst bei