

4.10 Einflussfaktoren auf die Höhe und Entwicklung des Unternehmenserfolges

Wesentliche Zielsetzung der unternehmerischen Arbeit ist die Sicherung und Erhöhung des Gewinnes des Unternehmens (oder wenigstens zunächst die Verringerung des Verlustes) in der betrachteten Periode (bzw. insgesamt als Totalerfolg).

Dabei gilt

$$\begin{array}{l} \text{(Gesamter)} \\ \text{Erfolg des} \\ \text{Unternehmens} \\ \text{bzw.} \\ \text{Unternehmenserfolg} \\ \text{(EUR/ZE)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Betriebserfolg} \\ \text{(i.S. des internen} \\ \text{Rechnungswesens)} \\ \text{(EUR/ZE)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{neutraler} \\ \text{(betriebsfremder,} \\ \text{periodenfremder sowie} \\ \text{außerordentlicher) Erfolg} \\ \text{(EUR/ZE)} \end{array}$$

Es gilt folglich:

Der Gesamterfolg eines Unternehmens in einer Periode kann erhöht werden, indem

- der Betriebserfolg der Periode (i.S. des externen Rechnungswesens) und / oder
- der neutrale bzw. Finanz- oder Beteiligungserfolg und außerordentliche Erfolg erhöht wird.

4.10.1 Neutraler Erfolg

Der neutrale Erfolg kann sich ergeben aus

- **betriebsfremden Geschäftsvorgängen:**

betriebsfremde neutrale Erträge

- betriebsfremde neutrale Aufwendungen

= betriebsfremder neutraler Erfolg

(z.B. Finanz- und Beteiligungsergebnis in einem Handwerksbetrieb,

- **außerordentlichen Geschäftsvorgängen:**

außerordentliche neutrale Erträge

- außerordentliche neutrale Aufwendungen

= außerordentlicher neutraler Erfolg,

- **periodenfremden Geschäftsvorgängen:**

periodenfremde neutrale Erträge

- periodenfremde neutrale Aufwendungen

= periodenfremder neutraler Erfolg

- sowie auch nur **bewertungsbedingten Geschäftsvorgängen:**

bewertungsbedingte neutrale Erträge

- bewertungsbedingte neutrale Aufwendungen

= bewertungsbedingter neutraler Erfolg.

4.10.2 Betriebserfolg

Der Betriebserfolg (im Verständnis des internen Rechnungswesens) ergibt sich als Differenz aus

$$\begin{aligned} & \text{Leistung bzw. Erlös} \\ & - \text{Kosten} \\ & = \text{Betriebserfolg} \end{aligned}$$

Aus der Sicht der traditionellen oder Vollkostenrechnung gilt:

$$\begin{array}{lcl} \text{Betriebserfolg} & = & \text{Leistung bzw. Erlös} - (\text{volle}) \text{Kosten} \\ (\text{EUR/LE}) & & (\text{EUR/LE}) \quad (\text{EUR/LE}) \end{array}$$

sowie

$$\begin{array}{lcl} \text{Betriebserfolg} & = & \text{Leistung bzw. Erlös} - (\text{volle}) \text{Kosten} \\ (\text{EUR/ZE}) & & (\text{EUR/ZE}) \quad (\text{EUR/ZE}) \end{array}$$

oder

$$\begin{array}{lcl} \text{Betriebserfolg} & = & \text{Betriebserfolg} \quad \times \quad \text{Leistungsmenge} \\ (\text{EUR/ZE}) & & (\text{EUR/LE}) \quad (\text{LE/ZE}) \end{array}$$

Damit gilt aus der Sicht einer traditionellen Vollkostenrechnung:

Der Betriebserfolg in EUR/LE (Stückerfolg) kann erhöht werden, wenn

- der Absatzpreis bzw. Wert je Leistungseinheit erhöht werden kann und / oder
- die Kosten in EUR/LE (Stückkosten) gesenkt werden und / oder
- Struktureffekte beim Verbrauch der Kostengüter zur Senkung der Stückkosten genutzt werden können.

Leistungs- und Erlös-, Kosten-, Deckungsbeitrags- sowie Betriebserfolgsrechnung		
Kurs 4 Deckungsbeitrags- und Betriebserfolgsrechnung	4.10.2 Betriebserfolg	
Prof. Dr. sc. oec. Reiner König	Auflage 2022	Kurs 4 Seite 269

Der Betriebserfolg in EUR/ZE (Periodenerfolg) kann erhöht werden, indem

- der Betriebserfolg pro Leistungseinheit in EUR/LE erhöht wird und / oder
- die (abgesetzte oder hergestellte) Leistungsmenge in LE/ZE erhöht wird und / oder
- das Sortiment im Leistungsbereich des Unternehmens erlössteigernd und / oder kostensenkend optimiert wird.

Soweit die Vorgehens- und Denkweise

- des externen Rechnungswesens und
- der traditionellen Kosten- und Leistungsrechnung.

Soweit es sich um eine bloße Abrechnung (Ist-Rechnung) handelt, halten sich die Probleme, Risiken und Fehler einer derartigen Vorgehens- und Denkweise in Grenzen.

Für ein zeitgemäßes, verursachungsgerechtes und aktives wirtschaftliches Verhalten, also für Planungen, Entscheidungen, Steuerungsmaßnahmen und damit für Management und Controlling führt ein vollkostenorientiertes Denken und Vorgehen normalerweise (d.h. bis auf Ausnahmesituationen) zu völlig falschen Denkweisen, Rechnungen und Entscheidungen und damit zu völlig falschen Verhaltensweisen.

Für ein zeitgemäßes, verursachungsgerechtes und aktives wirtschaftliches Verhalten, also für Planungen, Entscheidungen, Steuerungsmaßnahmen und damit für Management und Controlling sind die Daten bzw. Informationen eines zeitgemäßen internen Rechnungswesens und damit eine zeitgemäße und verursachungsgerechte Leistungs-, Erlös-, Kosten und Erfolgsrechnung mit einer entsprechenden Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, nutzungszeit-, markt-, projekt- und prozessorientierten Rechnung erforderlich.

In der Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung wird das Verhalten der Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung bzw. Leistungsmenge verursachungsgerechter erfasst.

Es gilt:

$$\text{Betriebserfolg (EUR/ZE)} = \text{Deckungsbeitrag (EUR/ZE)} - \text{Fixe Kosten (EUR/ZE)}$$

sowie

$$\text{Betriebserfolg (EUR/ZE)} = \text{Nettoerlös (EUR/ZE)} - \text{variable Kosten (EUR/ZE)} - \text{Fixe Kosten (EUR/ZE)}$$

oder

$$\text{Betriebserfolg (EUR/ZE)} = \left(\begin{array}{l} \text{Stück-} \\ \text{deckungs-} \\ \text{beitrag} \\ \text{(EUR/LE)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{abgesetzte} \\ \text{Leistungs-} \\ \text{menge} \\ \text{(LE/ZE)} \end{array} \right) - \text{Fixe} \\ \text{Kosten (EUR/ZE)}$$

Es gilt folglich:

Der Deckungsbeitrag und damit der Betriebserfolg der Periode kann erhöht werden, indem

- die Nettoerlöse der Periode (EUR/ZE) erhöht werden

Das sind typische Aufgaben von Vertrieb / Absatz und Absatzmarketing.

Die dafür erforderlichen Informationen kann nur eine angemessene Leistungs- und Erlösrechnung liefern.

- die variablen Kosten (EUR/ZE) gesenkt werden

Das sind typische Aufgaben von Beschaffung, Personalwesen, Technologie, Organisation sowie Kostenmanagement und -controlling.

Die dafür erforderlichen Informationen kann nur eine angemessene Kostenrechnung liefern.

Leistungs- und Erlös-, Kosten-, Deckungsbeitrags- sowie Betriebserfolgsrechnung		
Kurs 4 Deckungsbeitrags- und Betriebserfolgsrechnung	4.10.2 Betriebserfolg	
Prof. Dr. sc. oec. Reiner König	Auflage 2022	Kurs 4 Seite 271

Es ist zu berücksichtigen, dass das Vorgehen der einfachen oder einstufigen Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung heute im Allgemeinen auch nur noch eher im Ausnahmefall den Anforderungen gerecht wird.

Typischerweise ist für eine erfolgreiche Arbeit ein angemessenes Fixkostenmanagement und -controlling erforderlich und damit Ansätze einer mehrstufigen oder entwickelten Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, verbunden mit Prozesskosten, Projekt- und Stundensatzrechnungen.

Höhe und Entwicklung von Betriebserfolg und Deckungsbeitrag werden nicht allein durch die Höhe und Entwicklung der Kosten verursacht, sondern in gleicher Weise durch die Höhe und Entwicklung der Leistungen bzw. Erlöse.

Die erforderlichen Daten zu Leistungen und Erlösen kann eine Kostenrechnung nicht erfassen und bereitstellen.

Erforderlich ist deshalb auch eine angemessene Leistungs- und Erlösrechnung und ein zeitgemäßes Leistungs- und Erlösmanagement und -controlling.

Der Betriebserfolg der Periode (EUR(ZE)) kann auch erhöht werden, indem die Fixkosten der Periode gesenkt werden.

Jeder Aufbau von Kapazitäten, Ressourcen und Potentialen im Unternehmen verursacht Betriebsbereitschaftskosten.

Bereitschaftskosten sind immer fixe Gemein-Kosten.

Die Höhe der anteiligen Fixkosten je Stück (EUR/LE) kann über die Auslastung der Kapazitäten, Ressourcen und Potentiale gesteuert werden.

Die Kapazitäten, Ressourcen und Potentiale ermöglichen immer nur die Erstellung und Vermarktung einer begrenzten Leistungsmenge.

Jeder Aufbau und jede Erweiterung von Kapazitäten, Ressourcen und Potentialen verursacht deshalb einen sprunghaften Anstieg der Fixkosten (sprungfixe Kosten). (vgl. Abb. Kurs 4 - 43)

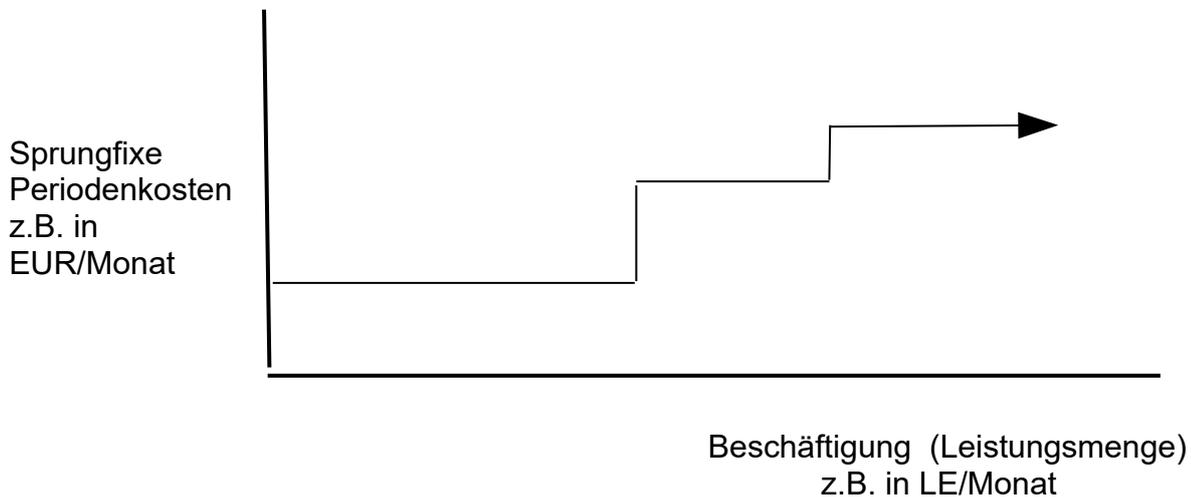


Abb. Kurs 4 - 43: Verhalten der fixen Periodenkosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (sprunghafte Fixkosten) bei einer Erweiterung der Ressourcen, Potentiale bzw. Kapazitäten

Ein Abbau von Kapazitäten, Ressourcen und Potentialen führt zu einer sprunghaften Verringerung der Fixkosten, ist aber i.a. kurzfristig nicht möglich, sondern erst phasenverschoben, d.h. später (Kostenremanenz). (vgl. Abb. Kurs 4 - 44)

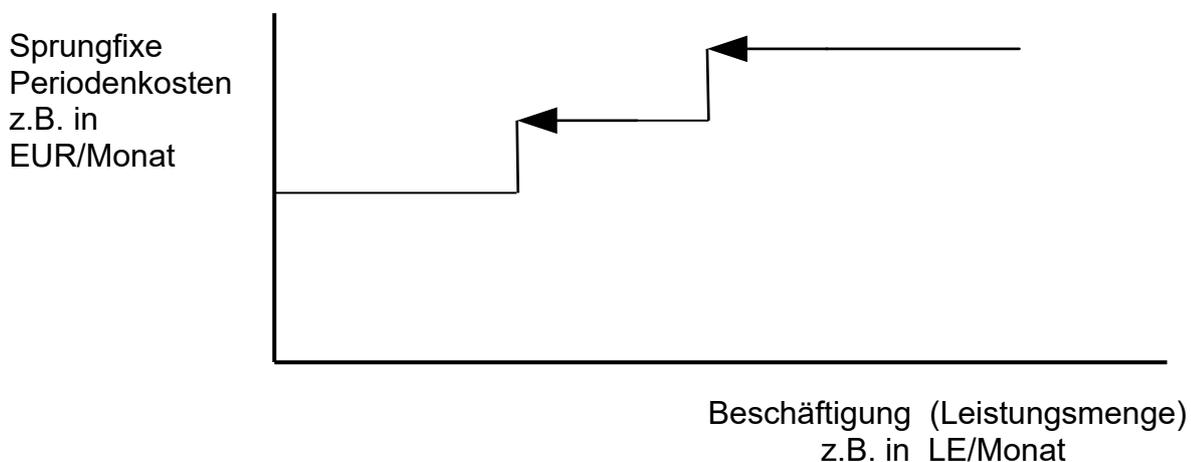


Abb. Kurs 4 - 44: Verhalten der fixen Periodenkosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (sprunghafte Fixkosten) bei einem Rückbau der Ressourcen, Potentiale bzw. Kapazitäten

Leistungs- und Erlös-, Kosten-, Deckungsbeitrags- sowie Betriebserfolgsrechnung		
Kurs 4 Deckungsbeitrags- und Betriebserfolgsrechnung	4.10.2 Betriebserfolg	
Prof. Dr. sc. oec. Reiner König	Auflage 2022	Kurs 4 Seite 273

Das fixe Verhalten der Fixkosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung darf nicht mit der Möglichkeit der Abbaufähigkeit von Fixkosten verwechselt werden.

Selbstverständlich kann auch die Höhe der Fixkosten verändert werden, indem Potentiale, Ressourcen bzw. Kapazitäten aufgebaut werden (Erhöhung der Fixkosten) oder abgebaut werden (Verringerung der Fixkosten).

Die Veränderung der Höhe der fixen Periodenkosten erfolgt dabei aber eben nicht proportional und in Abhängigkeit von der hergestellten bzw. abgesetzten Leistungsmenge, sondern sprunghaft in Abhängigkeit vom Auf- bzw. Abbau der Potentiale, Ressourcen bzw. Kapazitäten im Unternehmen.

Erforderlich ist dabei ein differenziertes, verursachungsgerechtes Vorgehen, z.B. nach

- Fixkostenarten,
z.B. Zeitlöhne und Gehälter, Personalnebenkosten auf Zeitlöhne und Gehälter sowie kalkulatorische Kosten und
- Fixkostenschichten,
z.B. produktfixe, produktgruppenfixe, stellen-, bereichs-, center- und unternehmensfixe Kosten sowie kunden-, kundengruppen und marktsegmentfixe Kosten.

Das sind typische Aufgaben des Kapazitäts-, Ressourcen- bzw. Investitionsmanagement sowie von Fixkostenmanagement und -controlling.

Die dafür erforderlichen Informationen kann nur eine angemessene Investitions-, Kapazitäts- und Fixkostenrechnung liefern.

Viele Kleinunternehmen und freiberuflich Tätige führen jedoch nur

- eine steuerliche Einnahmenüberschussrechnung einschließlich der vom Steuerrecht geforderten steuerlichen Aufzeichnungen oder
- eine Gewinn- und Verlustrechnung einschließlich der dazu erforderlichen Finanz- oder Geschäftsbuchführung sowie die vom Steuerrecht geforderten steuerlichen Aufzeichnungen.

Leistungs- und Erlös-, Kosten-, Deckungsbeitrags- sowie Betriebserfolgsrechnung		
Kurs 4 Deckungsbeitrags- und Betriebserfolgsrechnung	4.10.2 Betriebserfolg	
Prof. Dr. sc. oec. Reiner König	Auflage 2022	Kurs 4 Seite 274

Hinter den Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben, Erträgen und Aufwendungen „verbergen“ sich zwar auch die bisher betrachteten Einflussgrößen und Zusammenhänge.

Diese Einflussgrößen und Zusammenhänge bleiben jedoch (bis auf Ausnahmen) „verborgen“, weil die dafür erforderlichen Daten nicht erfasst, bereitgestellt und berücksichtigt werden.

Auch wird in der Einnahmenüberschussrechnung die Erwirtschaftung der Erträge und die Verursachung von Aufwendungen durch Zahlungsvorgänge „überdeckt“.

Erträge werden in der Einnahmenüberschussrechnung nur soweit erfasst, wie sie in der betrachteten Periode auch tatsächlich zu Einzahlungen geführt haben.

Aufwendungen werden in der Einnahmenüberschussrechnung nur soweit erfasst, wie sie in der betrachteten Periode auch tatsächlich zu Auszahlungen geführt haben.

Darüber hinaus gelten in der Einnahmenüberschussrechnung zahlreiche steuerliche Sonderregelungen.

Wie bereits festgestellt, sind sowohl alle Formen des externen Rechnungswesens, als auch die traditionelle Kosten- und Leistungsrechnung „Vollkostenrechnungen“.

Aktives wirtschaftliches Verhalten (Planungen, Entscheidungen, Steuerungsmaßnahmen usw.) auf Grundlage einer „Vollkostenrechnung“ führen aber unter den heutigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (bis auf Ausnahmen) zu falschen Entscheidungen und Verhaltensweisen.

Erfolgreiches aktives wirtschaftliches Verhalten erfordert deshalb Formen der Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung bzw. markt-, projekt- und prozessorientierte Formen der Erlös-, Kosten- und Erfolgsrechnung.