



Gebhard  
**M O S E R**

Sinnökonomie im  
Einklang

Wifi-Kurs-  
unterlagen

Kostenrechnung  
und Kalkulation

# **VBK Verkehrsunternehmer**

(Personen- und Gütertransport)

ausgearbeitet von:  
Mag. Gebhard Moser  
Singergasse 14; 6820 Frastanz  
M: +43 (0)664 – 38 45 707  
[office@moser-consulting.at](mailto:office@moser-consulting.at)  
[www.moser-consulting.at](http://www.moser-consulting.at)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>VORBEMERKUNGEN</b> .....	<b>8</b>
1.1	Die Grundstruktur .....	8
<b>2</b>	<b>KOSTENRECHNUNG - PFLICHTÜBUNG ODER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH SINNVOLL? ...</b>	<b>9</b>
2.1	Warum ist Kostenrechnung sinnvoll? .....	9
<b>3</b>	<b>BEGRIFFSABGRENZUNGEN</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>WANN SOLL DIE KOSTENRECHNUNG ERSTELLT WERDEN?</b> .....	<b>13</b>
4.1	Plankalkulation .....	13
4.2	Vorkalkulation .....	14
4.3	Nachkalkulation .....	14
4.4	Controlling .....	15
<b>5</b>	<b>WER SOLL DIE KOSTENRECHNUNG ERSTELLEN?</b> .....	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>DIE QUELLEN DER KOSTENRECHNUNG</b> .....	<b>15</b>
6.1	Die Buchhaltung .....	16
6.2	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	16
6.3	Doppelte Buchhaltung .....	16
6.3.1	Bilanz .....	18
6.3.2	Gewinn & Verlust-Rechnung .....	18
6.3.3	Abschreiberegister .....	19
6.3.4	Die Lohnverrechnung .....	20
6.3.4.1	Buchhalterische Lohnkosten .....	20
6.3.4.2	Bruttolohn .....	21
6.3.4.3	Lohnnebenkosten .....	21
6.3.4.3.1	Abfertigung .....	22
6.3.5	Statistische Aufzeichnungen .....	23
6.3.5.1	Kilometeraufzeichnungen .....	23
6.3.5.1.1	Die Streckenmaße .....	23
6.3.5.2	Zeitaufzeichnungen .....	23
6.3.5.2.1	Die Zeitmaße .....	23
6.3.5.3	Transportobjektbezogene Maße .....	24

6.3.5.4	Verbrauchsstatistiken .....	24
6.3.5.4.1	Laufleistung der Reifen .....	24
6.3.5.4.2	Reparaturkarte des Fahrzeuges .....	24
6.3.5.4.3	Treibstoffaufzeichnung des Fahrzeuges .....	25
<b>7</b>	<b>DER WEG VON DER BUCHHALTUNG IN DIE KOSTENRECHNUNG .....</b>	<b>25</b>
<b>7.1</b>	<b>Der Betriebsüberleitungsbogen (BÜB) .....</b>	<b>25</b>
7.1.1	Die Kostenartenrechnung .....	26
7.1.1.1	Vom Aufwand zu den Kosten .....	26
7.1.1.1.1	Neutraler Aufwand .....	26
7.1.1.1.2	Betriebsfremder Aufwand .....	26
7.1.1.1.3	Periodenfremder Aufwand .....	26
7.1.1.1.4	Außerordentlicher Aufwand .....	27
7.1.1.1.5	Eigenleistungen .....	28
7.1.1.1.6	Kalkulatorische Kosten .....	28
7.1.1.1.6.1	Kalkulatorische Lohnkosten .....	28
7.1.1.1.6.1.1	Unternehmerlohn .....	28
7.1.1.1.6.2	Kalkulatorische Zinsen .....	30
7.1.1.1.6.3	Kalkulatorische Miete .....	31
7.1.1.1.6.4	Kalkulatorische Wagnisse .....	31
7.1.1.1.7	Auftragsspezifische Kosten .....	32
7.1.1.2	Von der Erlösen zu den Erträgen .....	32
7.1.1.2.1	Betriebsfremde Erlöse .....	32
7.1.1.2.2	Periodenfremde Erlöse .....	32
7.1.1.2.3	Kalkulatorische Erlöse .....	33
7.1.1.3	Fixe und variable Kosten .....	33
<b>7.2</b>	<b>Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....</b>	<b>34</b>
7.2.1	Die Kostenstellenrechnung .....	34
7.2.1.1	Was ist eine Kostenstelle .....	34
7.2.1.2	Welche Kostenstellen werden benötigt .....	35
7.2.1.2.1	Prinzipien der Kostenumlage .....	36
7.2.1.2.1.1	Das Verursachungsprinzip .....	36
7.2.1.2.1.2	Durchschnittsprinzip .....	36
7.2.1.2.1.3	Tragfähigkeitsprinzip .....	36
<b>7.3</b>	<b>Die Kostenträgerrechnung .....</b>	<b>37</b>
7.3.1	Kosten pro Kilometer .....	37
7.3.2	Kosten pro Einsatzzeit .....	38
7.3.3	Kosten pro Auftrag .....	38
7.3.4	Kosten pro Sitzplatz .....	39
7.3.5	Das Bilden der Kostensätze .....	39
7.3.5.1	Die Fahrzeugkalkulation .....	40
7.3.5.1.1	Kosten- /Preisbezugsgröße .....	40
7.3.5.1.2	Der 2er-Splittsatz .....	41
7.3.5.1.3	Der 3er-Splittsatz .....	42

---

<b>7.4 Die Preiskalkulation .....</b>	<b>44</b>
7.4.1 Kosten ist nicht gleich Preis .....	44
7.4.2 Rabattpolitik .....	45
7.4.2.1 Saisonale Preisgestaltung.....	45
7.4.2.2 Kundenspezifische Preisgestaltung.....	45
7.4.2.3 Konkurrenzorientierte Preisgestaltung .....	46
<b>7.5 Auftragskalkulation.....</b>	<b>46</b>
7.5.1 Zuordnung der Kosten .....	47
7.5.1.1 Fahrzeugkosten .....	47
7.5.1.1.2 Unterwegskosten .....	47
7.5.1.1.3 Auftragspezifische Zusatzkosten .....	48
<b>7.6 Das Controlling .....</b>	<b>48</b>
7.6.1 Begriff und Abgrenzung .....	48
7.6.2 Deckungsbeitragsrechnung.....	48
7.6.2.1 Fixe und variable Kosten .....	49
<b>8 GESTALTUNG DES ANGEBOTES .....</b>	<b>50</b>
<b>8.1 Pauschalpreis oder Detailaufstellung.....</b>	<b>50</b>
<b>8.2 Rabatte.....</b>	<b>51</b>
<b>8.3 Zahlungsziel und Skonti .....</b>	<b>51</b>
<b>8.4 Mahnung.....</b>	<b>52</b>
<b>9 ERMITTLUNG DER VERWALTUNGSKOSTEN (GEMEINKOSTEN) .....</b>	<b>53</b>
<b>9.1 Aufteilung auf die Geschäftsbereiche .....</b>	<b>54</b>
<b>9.2 Die Kostenarten der Verwaltungskosten / Gemeinkosten:.....</b>	<b>54</b>
9.2.1 Mitarbeiteranzahl (Zeile B2) .....	54
9.2.2 Anzahl Fahrzeuge (Zeile B3) .....	55
9.2.3 Erlöse (Zeile B4) .....	55
9.2.4 Anz. verrechenbare Kilometer (Zeile B5).....	55
9.2.5 Anz. verrechenbare Einsatzstunden/Tage (Zeile B6).....	55
9.2.6 Unternehmerlohn als Fahrer (Zeile B9).....	55
9.2.7 Gehälter (Zeile B12).....	55
9.2.8 Gesetzlicher Sozialaufwand Löhne (Zeile B13).....	56
9.2.9 Gesetzlicher Sozialaufwand Gehälter (Zeile B14) .....	56
9.2.10 Unternehmerlohn als Geschäftsführer (Zeile B15).....	56
9.2.11 Unternehmerlohn als Mechaniker (Zeile B16).....	56
9.2.12 Fremdleistungen, angemietete Busse (Zeile 17).....	56
9.2.13 Erlöse Fremdanmietung (Zeile 18).....	56
9.2.14 Erlöse Zimmervermietung, sonstiges (Zeile 19) .....	57
9.2.15 Miete / Pacht / Leasing (Zeile B20).....	57

9.2.16	Aus- und Weiterbildung (Zeile B21).....	57
9.2.17	Sofortabschreibung GWG (Zeile B22) .....	57
9.2.18	Sonstige Steuern (Zeile B23) .....	57
9.2.19	Instandhaltung, Reinigung Gebäude (Zeile 24).....	57
9.2.20	Sachversicherung (Zeile 25) .....	58
9.2.21	Strom, Wasser, Energiekosten (Zeile 26) .....	58
9.2.22	Heizkosten (Zeile 27) .....	58
9.2.23	Telefon, Funk, Porti, Telex, Fax (Zeile 28) .....	58
9.2.24	Reinigung und Entsorgung (Zeile 29) .....	58
9.2.25	Büromaterial / Literatur (Zeile 30).....	58
9.2.26	Werbung und werbeähnlicher aufwand (Zeile 31).....	58
9.2.27	Beratungskosten (Zeile 32).....	58
9.2.28	Spesen des Geldverkehrs, Bankspesen (Zeile 33) .....	59
9.2.29	Provisionen (Zeile 34).....	59
9.2.30	Gebühren, Abgaben, Beiträge (Zeile 35) .....	59
9.2.31	Betriebsbedingte Schadensfälle (Zeile 36).....	59
9.2.32	Schadenersatz und Versicherungsentschädigungen (Zeile 37).....	59
9.2.33	KFZ-Aufwand Verwaltung, Reisekosten (Zeile 38) .....	59
9.2.34	Sonstiger betriebsbedingter Aufwand (Zeile 39) .....	59
9.2.35	Eigenverbrauch und Privatanteile (Zeile 40).....	60
9.2.36	Zinsen Überziehung Geschäftskonto, Finanzierung Gebäude, Büro usw. (Zeile 41) .....	60
9.2.37	Zinsenzuschuss (Zeile 42).....	61
9.2.38	Kalkulatorische Zinsen (Zeile 43).....	61
9.2.39	Kalk. Abschreibungen Gebäude, Büro usw. (Zeile 44) .....	61
<b>10</b>	<b>DIE FAHRZEUGKALKULATION .....</b>	<b>62</b>
<b>10.1</b>	<b>Bemerkungen aus der Praxis.....</b>	<b>62</b>
<b>10.2</b>	<b>Die Stammdaten.....</b>	<b>62</b>
10.2.1	Fahrzeugnummer / Kennzeichen Zeile (A) .....	63
10.2.2	Marke Zeile (B) .....	63
10.2.3	Typ / Geschäftsbereich/Sparte Zeile (C) .....	63
10.2.4	Baujahr Zeile (D) .....	63
10.2.5	Sitzplätze Zeile (E).....	63
10.2.6	Periode Zeile (F).....	63
<b>10.3</b>	<b>Die Fahrzeugdaten .....</b>	<b>63</b>
10.3.1	Fahrzeuganschaffungswert Zeile (1).....	64
10.3.2	Nutzungsdauer Zeile (2) .....	64
10.3.3	Fahrzeugrestwert Zeile (3).....	64
10.3.4	Aufteilung der Abschreibung Zeile (4 + 5).....	64
10.3.5	Leasingkosten samt Spesen pro Jahr Zeile (6) .....	65
10.3.6	Laufzeit des Leasingvertrages (Zeile 7) .....	65
10.3.7	Leasing-Restwert, Kaution, Vorauszahlung (Zeile 3).....	65
10.3.8	Nutzungsdauer bei Leasing (Zeile 4) .....	65

10.3.9	Treibstoffverbrauch Zeile (8).....	65
10.3.10	Treibstoffpreis Zeile (9).....	66
10.3.11	Kaufpreis Reifen Vorderachse Zeile (10) .....	66
10.3.12	Kaufpreis Reifen Hinterachse(n) Zeile (11) .....	66
10.3.13	Runderneuerungskosten Zeile (12).....	66
10.3.14	Reifenlaufleistung Vorderachse Zeile (13).....	66
10.3.15	Reifenlaufleistung Hinterachse(n) Zeile (14).....	66
10.3.16	Reparaturen Zeile (15).....	66
10.3.17	Haftpflichtversicherung Zeile (16) .....	67
10.3.17.1	Kfz-Steuer .....	67
10.3.18	Vollkaskoversicherung Zeile (17) .....	67
10.3.19	Sonstige Versicherungsprämien Zeile (18).....	67
10.3.20	Dauer der Kaskoversicherung Zeile (19).....	67
10.3.21	Sonstige zeitabhängige Kosten Zeile (20).....	67
10.3.21.1	Maut, Road Pricing.....	68
10.3.22	Sonstige kilometerabhängige Kosten Zeile (21).....	68
10.3.23	Jahreskilometerleistung lt. Tachometer Zeile (22).....	68
10.3.24	verkaufbare Jahreskilometer Zeile (23).....	68
10.3.25	Einsatzzeit Zeile (24 oder 25) .....	68
10.3.26	Fremdkapitalanteil Zeile (26).....	69
10.3.27	Fremdkapitalzinssatz Zeile (27).....	69
10.3.28	Eigenkapitalzinssatz Zeile (28) .....	70
10.3.29	Durchschnittliche Geldeingangsdauer Zeile (29) .....	70
10.3.30	Verwaltungskostenanteil je Fahrzeug Zeile (30).....	71
10.3.31	Wagniszuschlag Zeile (31).....	71
10.3.32	Jahresumsatz der Fahrzeugeinheit Zeile (32) .....	72
10.3.33	Jahresbruttolohn Stammfahrer Zeile (33) .....	72
10.3.34	Sonderzahlungen Zeile (34) .....	72
10.3.35	Bruttolohn Ersatzfahrer Zeile (35) .....	72
10.3.36	Aufwandsentschädigungen Zeile (36).....	72
10.3.37	Krankenstandsversicherung und EFZG Zeile (37).....	72
10.3.38	Sozialversicherungsbeitrag in Prozent auf die Bruttolöhne Zeile (38).....	73
10.3.39	Sozialversicherungsbeitrag in Prozent auf Sonderzahlungen Zeile (39) .....	73
10.3.40	Kalkulationszuschlag in % auf Herstellkosten, Provisionen Zeile (40).....	73
<b>10.4</b>	<b>Das Rechenverfahren .....</b>	<b>73</b>
10.4.1	Sonderfall Leasing .....	74
<b>11</b>	<b>DIE SPLITT-SATZ-BERECHNUNG .....</b>	<b>75</b>
<b>12</b>	<b>DIE AUFTRAGSKALKULATION .....</b>	<b>77</b>
<b>12.1</b>	<b>Daten der Auftragskalkulation .....</b>	<b>77</b>
12.1.1	Die Kundenanfrage.....	77
12.1.1.1	Geplante Kilometerleistung (Zeile A1) .....	77
12.1.1.2	Einsatzzeit in Tagen (Zeile A2).....	77
12.1.1.3	Einsatzzeit in Stunden (Zeile A3).....	78

---

12.1.1.4	Auftragsabhängige Kosten (Zeile A4).....	78
12.1.1.5	Anzahl der verkauften Sitzplätze (Zeile A5).....	78
<b>12.2</b>	<b>Rechenverfahren der Auftragskalkulation .....</b>	<b>78</b>
<b>13</b>	<b>AUFTRAGSNACHKALKULATION IN FORM EINER DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG ...</b>	<b>79</b>
<b>13.1</b>	<b>Daten der Auftrags-Nachkalkulation.....</b>	<b>79</b>
13.1.1	Inkassobetrag inkl. MwSt. (Zeile A6) .....	79
13.1.2	Abzüglich MwSt. (Zeile A7) .....	79
13.1.3	Inkassobetrag ohne MwSt. (Zeile A8) .....	79
13.1.4	Unterwegsspesen auftragsabhängige Kosten (Zeile A9).....	79
13.1.5	Gefahrene Kilometer (Zeile A10) .....	79
13.1.6	Einsatzzeit in Tagen/Stunden (Zeile A11).....	80
<b>13.2</b>	<b>Rechenverfahren der Auftrags-Nachkalkulation .....</b>	<b>80</b>
13.2.1	Inkasso ohne MwSt. (Zeile A12).....	80
13.2.2	Unterwegsspesen (Zeile A13) .....	80
13.2.3	Betriebsleistung (Zeile A13) .....	80
13.2.4	Km-abhängige Kosten (Zeile A11/Z1) .....	80
13.2.5	Fahrerkosten (Zeile A11/R9).....	80
13.2.6	Zeitabhängige Fahrzeugkosten (Zeile A11/Z2) .....	80
13.2.7	Gemeinkosten (Zeile A11/R10).....	81
13.2.8	Kennzahlen (Zeile A15 + A14/A10).....	81
<b>14</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>82</b>
<b>14.1</b>	<b>Bilanz .....</b>	<b>82</b>
<b>14.2</b>	<b>Abschreiberegister.....</b>	<b>82</b>
<b>14.3</b>	<b>Gewinn &amp; Verlustrechnung .....</b>	<b>82</b>
<b>14.4</b>	<b>Betriebsüberleitungsbogen (BÜB).....</b>	<b>82</b>
<b>14.5</b>	<b>Kalkulatorische Abschreibung.....</b>	<b>82</b>
<b>14.6</b>	<b>Betriebsabrechnungsbogen (BAB) – Kostenstellenrechnung .....</b>	<b>82</b>
<b>14.7</b>	<b>Leasing.....</b>	<b>82</b>
<b>14.8</b>	<b>Datenblatt .....</b>	<b>82</b>
<b>14.9</b>	<b>Fahrzeugkalkulation - Rechenverfahren.....</b>	<b>82</b>
<b>14.10</b>	<b>Splitsatz-Berechnung .....</b>	<b>82</b>
<b>14.11</b>	<b>Auftragsvor- und Nachkalkulation .....</b>	<b>82</b>

## 1 Vorbemerkungen

Diese Seminarunterlagen sollen dem Lernenden ein komplettes Beispiel liefern, wie er in seinem/ihrer Unternehmen eine einfache Kostenrechnung aufbauen kann.

Um sicherzustellen, dass der Inhalt in der kurzen im Rahmen des Kurses zur Verfügung stehenden Zeit behandelt werden kann, mussten an manchen Stellen Vereinfachungen vorgenommen werden. Das Grundprinzip der Vorgehensweise wird dadurch trotzdem deutlich und kann im Zuge von Fragen der Teilnehmer auch auf spezifische Beispiele ausgedehnt werden.

### 1.1 Die Grundstruktur

Die gesamten Unterlagen sind auf einem konkreten Beispiel aufgebaut.

Als Beispiel wurde ein Unternehmen herangezogen, das

- 1 Reisebus (50-Sitzer)
- 1 Linienbus (12 m)
- 1 Taxi (PKW, 4 Plätze + Fahrer)

betreibt.

Auf diese Weise können die spezifischen Anforderungen und Wertmaßstäbe der 3 typischen Kategorien dargestellt werden.

Bei mehreren Fahrzeugen, auch unterschiedlicher Kategorien (30-Sitzer, Kleinbusse, etc.) ändern sich zwar die Werte, nicht jedoch die Vorgehensweise.

Die Komplexität die entsteht, wenn in einem Verkehrs-Unternehmen zusätzlich beispielsweise ein Kaffeehaus oder eine Werkstatt betrieben wird, welche über die selbe Bilanzstruktur abgerechnet wird, kann hier nur angedeutet werden. Diese würde Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Wer ein privatwirtschaftliches Unternehmen gründet oder einen Betrieb als Geschäftsführer leitet, verfolgt in aller Regel das Ziel durch den Verkauf der vom Unternehmen erbrachten Leistung einen Gewinn zu erwirtschaften.

Davon wird in den folgenden Ausführungen ausgegangen.



## **2 Kostenrechnung - Pflichtübung oder betriebswirtschaftlich sinnvoll?**

### **2.1 Warum ist Kostenrechnung sinnvoll?**

Diese Frage taucht in den Vorbereitungskursen immer wieder auf.

Dazu eine kleine Geschichte:

Eine Frau, die regelmäßig mit dem Zug fährt muss zum wiederholten Male auf einen verspäteten Zug warten. Als die Bahnhofsvorsteherin vorbei kommt spricht die Frau die Bahnhofsvorsteherin an und sagt: „Wozu gibt es überhaupt einen Fahrplan, wenn der Zug ohnehin immer zu spät kommt?“ Die Bahnhofsvorsteherin antwortet: „Sehen Sie, wenn es keinen Fahrplan gäbe, dann wüssten sie gar nicht, dass der Zug Verspätung hat!“

Die Kostenrechnung ist wie der Fahrplan. Auch wenn es manchmal nicht gelingt die ermittelten Kosten zur Gänze über den Preis am Markt zu verdienen, so ist es doch sehr wichtig zu wissen wie hoch diese Differenz im Einzelfall ist.

Denn nur wenn sich die Kostenunterdeckung bei einem Geschäft mit einer Kostenüberdeckung in einem anderen Geschäft aufheben ist der Betrieb mittelfristig überlebensfähig.

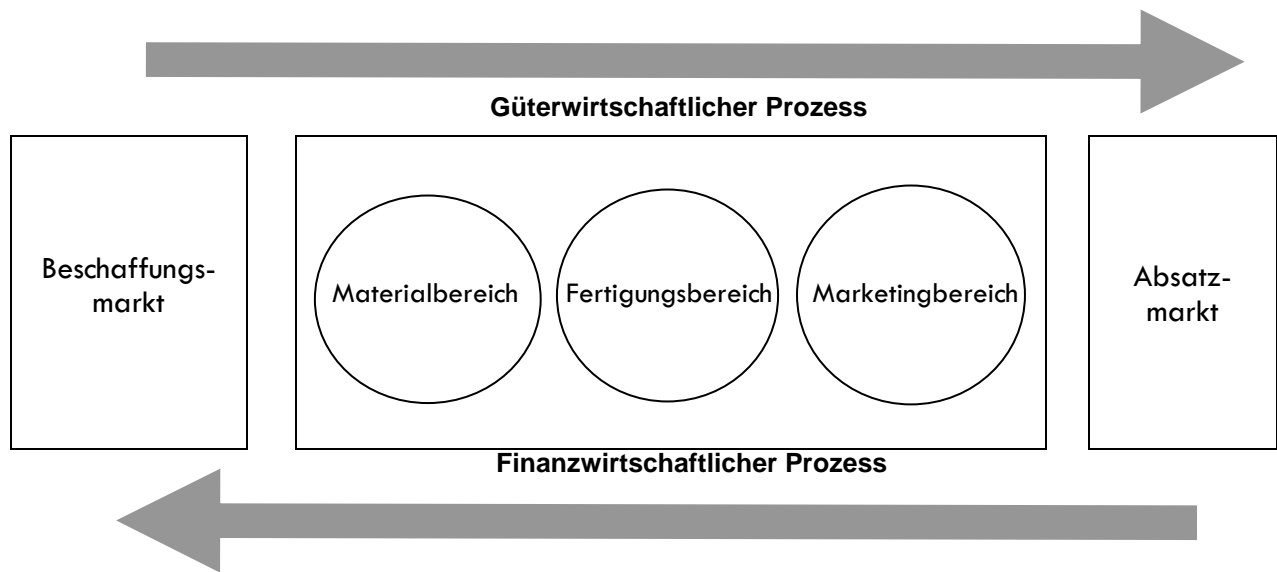
Wer Gewinne erzielen will, der muss seine Kosten genau kennen.

Kosten entstehen dadurch, dass zur Erbringung der Leistung sogenannte Produktionsfaktoren eingesetzt und damit auch bezahlt werden müssen.

Diese Produktionsfaktoren sind:

- Arbeit (Fahrer, Büroangestellte, Unternehmer, Reiseleiter, etc.)
- Betriebsmittel (Fahrzeuge, Garage, Werkstatt, Büroräume, etc.)
- Werkstoffe (Treibstoffe, Reifen, Ersatzteile, etc.)

Die Beschaffung der Produktionsfaktoren und der Absatz der betrieblichen Leistungen (güterwirtschaftlicher Prozesses), erfordern auf der anderen Seite einen finanzwirtschaftlichen Prozess. Denn für die zu beschaffenden Produktionsfaktoren fallen Ausgaben an, und die betrieblichen Leistungen führen zu Einnahmen.



Der finanzwirtschaftliche Prozess des Unternehmens umfasst drei Funktionen hat:

- Finanzierung
- Investition
- Zahlungsverkehr

Um den **güterwirtschaftlichen** und **finanzwirtschaftlichen Prozess** koordinieren und abwickeln zu können, braucht es einen weiteren Prozess, den **Informations-Prozesses**.

Mit Hilfe des Informationsprozesses werden die für das Unternehmen erforderlichen Daten gewonnen, gespeichert, verknüpft und verarbeitet werden.

**Die Kostenrechnung hat den Zweck, dem Unternehmer zu zeigen, welche Kosten auf die einzelne Leistungseinheit entfallen.  
Kosten sind dabei der in Geld ausgedrückte Wert für die Vorleistungen, die zur Erstellung einer bestimmten Betriebsleistung angefallen sind.**

Die Aufgaben der Kostenrechnung liegen demnach in der

- Abbildung des Unternehmensprozesses in Kosten- und Leistungsgrößen,
- Planung und Steuerung des Unternehmensprozesses auf Grundlage von Kosten- und Leistungsdaten sowie der
- Kosten- und leistungsmäßigen Kontrolle des Unternehmensprozesses

Dabei steht im Gegensatz zum externen Rechnungswesen (das vor allem als Grundlage für die Erfüllung der Steuerpflicht dient), nicht die Dokumentation im Vordergrund, sondern die Bereitstellung von Informationen für die Entscheidungen des Unternehmers.

Trotzdem werden wir weiter unten sehen, sind wir bei der Erstellung einer Kostenrechnung teilweise auf Informationen aus dem externen Rechnungswesen (der steuerlichen Bilanz und der Gewinn- & Verlustrechnung) angewiesen.

Die Begriffe die im Bereich der Buchhaltung und im Bereich der Kostenrechnung verwendet werden, sind nicht identisch. Daher ist es notwendig diese klar voneinander abzugrenzen, um Missverständnisse zu vermeiden.

### 3 Begriffsabgrenzungen

**Auszahlungen und Einzahlungen** sind der tatsächliche Zahlungsmittelabfluss aus dem Unternehmen, der in Form von Bargeld oder Bank- bzw. Postgiroüberweisungen oder mittels Kreditkarte erfolgen kann. Diese Positionen werden in der Finanzbuchhaltung erfasst.

**Ausgaben und Einnahmen** sind pagatorische Begriffe (pagare = zahlen), die an tatsächliche Zahlungsvorgänge anknüpfen und Geldbewegungen, die aus dem Unternehmen hinausgehen oder von außen ins Unternehmen hereinkommen, erfassen. Die Ausgaben und Einnahmen finden ebenfalls in der Finanzbuchhaltung ihren Niederschlag. Sie unterscheiden sich von den Auszahlungen und Einzahlungen jedoch dadurch, dass die tatsächlichen Abflüsse oder Zuflüsse von Zahlungsmitteln um die Forderungen bzw. Verbindlichkeiten ergänzt sind. Das heißt, dass eine ausgestellte Rechnung, die bereits in der Buchhaltung erfasst wurde, aber vom Kunden noch nicht bezahlt worden ist, zu den Einnahmen dazugezählt wird, während diese Rechnung bei den Einzahlungen noch nicht berücksichtigt wird.

**Ausgaben** vermindern das Geldvermögen eines Unternehmens. Sie werden folgendermaßen ermittelt.

Auszahlungen + Forderungsabgänge + <u>Schuldenzugänge</u> <b>Ausgaben</b>
--

**Einnahmen** sind Zugänge des Geldvermögens. Sie ergeben sich aus:

Einzahlungen + Forderungszugänge + <u>Schuldenabgänge</u> <b>Einnahmen</b>
---

**Aufwendungen oder Erträge** bezeichnen jene Einnahmen und Ausgaben, die innerhalb eines bestimmten Beobachtungszeitraumes angefallen sind. In der Buchhaltung wird hier in der Regel ein Zeitraum von 12 Monaten, also einem Jahr verwendet. Die sogenannte Rechnungsperiode kann dem Kalenderjahr entsprechen (also vom 1. Jänner bis 31. Dezember), oder sie kann an einem beliebigen anderen Monat beginnen (01. März bis 30. April), man spricht dann von einem Wirtschaftsjahr.

Aufwendungen und Erträge werden – wie die zuvor genannten Begriffe – in der Finanzbuchhaltung erfasst. Sie sind der Erfolgsrechnung zuzurechnen und damit in der Gewinn- & Verlustrechnung (G&V) des Jahresabschlusses zu finden.

<b>GuV-Rechnung</b>	
SOLL	HABEN
<b>Aufwendungen</b>	<b>Erträge</b>

In der Geschäftsbuchhaltung gelten aufgrund gesetzlicher Vorschriften andere Prinzipien (z.B. Anschaffungswertprinzip, Vorsichtsprinzip) als in der Kosten- und Leistungsrechnung (Verursacherprinzip). Daher sind von den Aufwendungen und Erträgen der Erfolgsrechnung die Kosten und Leistungen sachlich abzugrenzen.

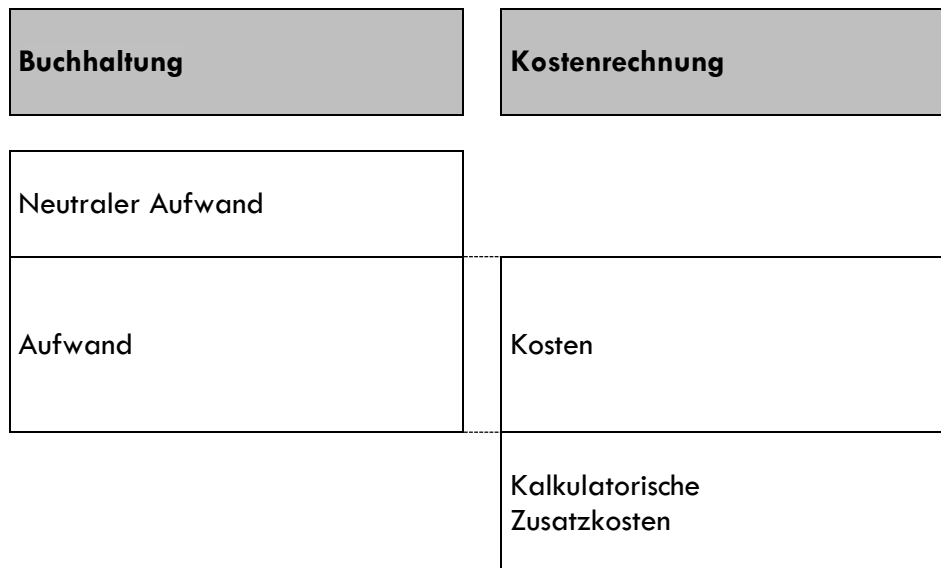
Die Kostenrechnung befasst sich mit der richtigen Erfassung und Verrechnung der Kosten unabhängig von den über den Betrieb hinaus wirkenden Zahlungsvorgängen (Ausgaben und Einnahmen).

**Unter Kosten versteht man den wertmäßigen Verzehr von Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung sowie zur Sicherung der dafür notwendigen betrieblichen Kapazitäten.**

Kosten lassen sich nach einer Vielzahl von Kriterien unterteilen.

- Verrechnungsbezogene Kosten (Einzelkosten – Gemeinkosten)
- Beschäftigungsbezogene Kosten (Fixe Kosten – variable Kosten)
- Sonstige Kosten

Für das Verhältnis von Aufwendungen und Kosten sind die folgenden Fälle zu unterscheiden.



**Neutrale Aufwände** sind beispielsweise:

- Aufwendungen für betrieblich **nicht** genutzte Anlagen
- Rein steuerlich bedingte Aufwände (z.B. Zuweisungen Investitionsfreibetrag)
- Außerordentliche Aufwände (Schadensfälle)

**Kalkulatorische Zusatzkosten** sind in der Buchhaltung entweder nicht oder in anderer Form oder Höhe enthalten. Sie stellen einen Werteinsatz dar, müssen aber erst berechnet werden.

Nach diesen ersten Begriffsdefinitionen müssen wir uns noch genauer Gedanken darüber machen, WANN die Kostenrechnung erstellt werden soll oder kann. Denn je nachdem wann dies geschieht, stehen uns unterschiedliche Informationsquellen zur Verfügung.

## 4 Wann soll die Kostenrechnung erstellt werden?

### 4.1 Plankalkulation

Wenn ein Unternehmen neu gegründet wird und noch keine Buchhaltungsunterlagen vorhanden sind, auf die zurückgegriffen werden kann, müssen die Daten für die Kalkulation anderweitig beschafft werden.

Hier bleibt meist nichts anderes übrig, als sich von den wichtigsten Lieferanten vorab Angebote einzuholen. Dies funktioniert bei den Investitionskosten für Fahrzeuge, dem Bau einer Garage oder eines befestigten Abstellplatzes sehr gut. Schwieriger ist es, die sogenannten Gemeinkosten oder Verwaltungskosten zu planen, wenn keine Erfahrungswerte aus vergangenen Jahren vorliegen. Hier können manchmal Branchendurchschnittswerte aus Analysen verschiedener Institutionen wie Wirtschaftskammer, Marktforschungsinstituten oder Unternehmensberatern helfen.

Auch wenn weitreichende Änderungen im betrieblichen Geschehen geplant sind, die wesentliche Auswirkungen auf die Kostenentwicklung haben, empfiehlt es sich die Vorkalkulation nicht auf der Grundlage der vergangenen Jahre zu machen, sondern die Kosten entsprechend der geplanten Investitionen zu ermitteln. Dazu sind manchmal umfangreiche, aber meist durchaus einfache Nachforschungen notwendig.

## 4.2 Vorkalkulation

Die Vorkalkulation wird **vor der Leistungserbringung** durchgeführt. Idealerweise wird die Vorkalkulation noch vor dem Jahreswechsel (bzw. Wechsel des Wirtschaftsjahres) durchgeführt. In der Praxis ist dies schwierig, da die dazu benötigten Unterlagen in der Regel nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

Sofern das Geschäft nicht besonderen saisonalen Schwankungen unterliegt oder dass langfristige Verträge unterfertigt werden, empfiehlt es sich, die Vorkalkulation, nach Vorliegen des provisorischen Jahresabschlusses durchzuführen. Dieser provisorische Jahresabschluss muss so rasch als möglich nach dem Jahreswechsel (oder Wechsel des Wirtschaftsjahres) erstellt werden. Vereinbaren Sie dies mit ihrem Steuerberater bereits langfristig und sorgen sie dafür, dass alle Belege so rasch als möglich zum Verbuchen weitergegeben werden.

In diesem Falle wird die Vorkalkulation auf der Grundlage von Daten aus der Vergangenheit durchgeführt. Dies ist dann möglich wenn keine maßgeblichen Kostenänderungen absehbar sind. Hier gilt es auch ihre Investitionspolitik mit zu berücksichtigen.

## 4.3 Nachkalkulation

Die Nachkalkulation wird so rasch als möglich **nach Erbringung der Leistung** durchgeführt. Manchmal ist es auch notwendig, den Zahlungseingang abzuwarten, wenn damit zu rechnen ist, dass der Kunde erst verspätet zahlt, oder sich mehr als den vereinbarten Rabatt abzieht. Ein Geschäft kann erst dann als wirklich abgeschlossen gelten, wenn die Zahlung rechtswirksam eingetroffen ist.

Jetzt liegen alle Kosten genau vor. Vor allem die Unterwegskosten und die auftragsspezifischen Kosten (Road-Pricing, Hotels, Eintrittspreise, etc. ) sind jetzt genau bekannt. Auch die tatsächlich erbrachte Leistung in Form von gefahrenen Kilometern oder eingesetzter Fahrzeit steht jetzt genau fest.

Hier wird deutlich wie wichtig es ist bei jedem Auftrag die wichtigen Leistungsparameter wie gefahrene Kilometer und Einsatzzeit aufzuzeichnen. Nur so ist eine aussagekräftige Nachkalkulation möglich.

## 4.4 Controlling

Der Begriff Controlling kommt aus dem Englischen. „to control“ bedeutet neben überwachen, auch lenken und steuern. Es geht beim Controlling also nicht um das deutsche „kontrollieren“, sondern um die umfassende Tätigkeit des Lenken und Steuerns.

Ein zentraler Begriff im Controlling ist die Deckungsbeitragsrechnung.

Die Deckungsbeitragsrechnung soll hier als Form der Auftrags-Nachkalkulation behandelt werden. Überlegungen die DB-Rechnung als Instrument der Preisermittlung zu verwenden bedürfen einer besonderen Sorgfalt und eines umfassenden Verstehens der Kostenrechnung. Da dies im Rahmen dieser Ausbildung nicht erwartet werden kann, rate ich dringend die Deckungsbeitragsrechnung ausschließlich für die Auftragsnachkalkulation zu verwenden.

Die Formel lautet:

$$DB = \text{Umsatz} - \text{variable Kosten}$$

Näheres erfahren Sie in den nachfolgenden Kapiteln.

## 5 Wer soll die Kostenrechnung erstellen?

Kostenrechnung ist grundsätzlich Chefsache. Erstens weil im Rahmen der Kostenrechnung alle Kosten, also auch Lohnkosten betrachtet werden müssen und zweitens weil vor allem im Rahmen der Vorkalkulation immer wieder planerische Ansätze notwendig sind, die nur vom Unternehmer selbst kommen können.

Die Auftragskalkulation (oder Angebotskalkulation) und die Auftragsnachkalkulation können auch von qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden, da hier vorgegebene Kostensätze zur Anwendung kommen, aus denen nicht mehr abzulesen ist, aus welchen Kostenarten sie gebildet wurden.

## 6 Die Quellen der Kostenrechnung

Mit Ausnahme der Plankalkulation bei Unternehmensgründung, greift die Kostenrechnung vor allem auf die Buchhaltung als Datenquelle zurück.

Daher wird im Folgenden vor allem auf diese Datenquelle eingegangen.

## 6.1 Die Buchhaltung

Je nach Betriebsgröße kann die Buchhaltung in Form

- Der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung oder
- der Doppelten Buchhaltung

geführt werden

## 6.2 Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Diese vereinfachte Form der Buchhaltung kann nur von sehr kleinen Unternehmen gewählt werden. Das Gesetz schreibt hier genaue Umsatz und Gewinn Grenzen vor, die nicht überschritten werden dürfen. Werden diese Grenzen überschritten, muss das Unternehmen auf die doppelte Buchhaltung umstellen.

Aus meiner Sicht kommt diese vereinfachte Form der Buchhaltung daher nur für Unternehmen in Frage, die auch in nächster Zukunft nicht weiter wachsen wollen.

In der E/A-Rechnung werden nur zahlungswirksame Geschäftsvorgänge aufgezeichnet. Erst wenn eine Rechnung bezahlt wird, kann sie in der Buchhaltung erfasst werden. Einzige Ausnahme sind die Abschreibungen. Diese werden am Ende des Jahres laut Abschreiberegister verbucht.

In diesem Rechenwerk werden oft nur das Bankkonto und das Kassakonto geführt.

Durch die ausschließliche Betrachtung des Zahlungsvorganges kommt es in der E/A-Rechnung immer wieder zu Verzerrungen in der Darstellung der Kosten.

Stellen Sie sich vor, dass Sie im Dezember aufgrund eines Unfalles noch eine große Reparatur an ihrem (einzigen) Fahrzeug durchführen lassen müssen. Die Rechnung wird zwar von der Werkstatt noch mit 31. Dezember ausgestellt, Sie bezahlen diese Rechnung aber erst im Jänner. In der E/A-Rechnung werden Sie diese Rechnung somit erst für das darauf folgende Jahr aufzeichnen, da die Zahlung erst dann erfolgte. Dadurch wird der Gewinn des Jahres in dem der Unfall erfolgte höher, da die Reparaturkosten nicht abzugsfähig sind.

Abgrenzungen wie in der doppelten Buchhaltung sind in der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung nicht möglich.

## 6.3 Doppelte Buchhaltung

Die doppelte Buchhaltung ist die umfassende Art der Verbuchung aller Geschäftsvorgänge. Hier ist es besser möglich die Aufwände periodengerecht zu verbuchen. Aufwände oder Erlöse, welche erst im folgenden Geschäftsjahr zahlungswirksam werden, können mit Hilfe von sogenannten Abgrenzungsbuchungen im „richtigen“ Geschäftsjahr“ wirksam gemacht werden.

Die übersichtliche Darstellung der Aufwände und Erlöse in getrennten Konten erlaubt eine aussagekräftige Auswertung der Konten, so dass daraus auch betriebswirtschaftliche Grundlagen für wichtige unternehmerische Entscheidungen erstellt werden können.

Dafür ist es wichtig, **einen branchenspezifischen Kontenplan** einzusetzen.



Alle Kostenarten wie beispielsweise Treibstoffkosten, Reparaturkosten, Telefonkosten, Versicherungen müssen in getrennte Konten verbucht werden.

Wichtig ist es darauf zu achten, dass auftragspezifische Kosten wie beispielsweise, Reiseleiterentschädigungen, Mautkosten, Hotelkosten etc. in getrennten Konten erfasst werden.

Auch betriebsfremde Erlöse wie beispielsweise Pächterlöse aus Liegenschaften welche nicht betrieblich genutzt werden (brachliegende Grundstücke die an einen Landwirt verpachtet werden) oder Erlöse aus Zimmervermietung, müssen in einem eigenen Erlöskonto verbucht werden. Nur so kann klar ermittelt werden welche Aufwände und Erlöse direkt im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistung stehen und somit in die Kostenrechnung Eingang finden dürfen.

Manche Kontenpläne werden so gestaltet, dass jedes Fahrzeug ein Sammelkonto erhält, in dem beispielsweise alle direkt zuordenbaren Aufwände wie Treibstoffe, Versicherungen, Verkehrssteuern, Maut, Reparaturen etc. verbucht werden. Auf den ersten Blick scheint dies ein Vorteil zu sein, weil dadurch auf einen Blick festzustellen ist, wie hoch der Aufwand ist, den dieses Fahrzeug in dem betreffenden Jahr verursacht hat. Allerdings geht bei dieser Vorgehensweise verloren, warum diese Aufwände (Geschäftsfälle) entstanden sind. Nur durch genaue und relativ aufwendige Analyse der einzelnen Konten kann festgestellt werden, ob ein erhöhter Aufwand aufgrund gestiegener Treibstoffkosten oder aufgrund einer außergewöhnlichen Reparatur angefallen ist.

Bei dieser Vorgehensweise ist es auch nicht mehr möglich einen überbetrieblichen Bilanzvergleich (sog. Benchmarking) durchzuführen. Im klassischen Betriebsvergleich werden die Aufwände, in der Regel nach Aufwandsarten, als Prozentsatz des Umsatzes oder der Kostensumme dargestellt.

Es wird also dargestellt wie viel Prozent meines Umsatzes für Treibstoffe, Versicherung, Lohnkosten, etc. jeweils aufgewendet wurden.

Diese Aussage ist aus einem Kontenplan der die Aufwände nach Fahrzeugen gliedert nicht mehr möglich.

Moderne Buchhaltungsprogramme verfügen heute meist über die Möglichkeit bei jeder Buchung zusätzlich eine Kostenstellenummer zu erfassen. Wird jedem Fahrzeug eine eindeutige Kostenstellenummer zugeordnet, dann kann das Buchhaltungsprogramm im Rahmen einer speziellen Auswertung automatisch ermitteln, welche Kostenarten (Aufwände wie Treibstoffe, Versicherungen, etc.) für welches Fahrzeug (Kostenstelle) angefallen sind.

Die Abfrage lautet dann sinngemäß:

Suche alle Buchungssätze über alle Konten, bei denen die Kostenstellenummer X lautet.

Damit wird eine Liste ausgedruckt auf der nur die dem ausgewählten Fahrzeug mit der Kostenstellenummer X zugeordneten Aufwände aufgelistet sind.

Auf diese Weise sind beide Aussagen möglich.

Im Konto finde ich die Summe der Aufwände für die einzelnen Kostenarten (Treibstoff, Versicherung, etc.) und über die Kostenstellenliste erhalte ich eine Auswertung, die genau sagt, wie hoch die Aufwände je Fahrzeug sind und welche Aufwände es waren.

Das ist die beste Grundlage für eine kostenorientierte Unternehmensführung.

### 6.3.1 Bilanz

Im Rahmen dieses Kurses wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen über eine doppelte Buchhaltung verfügt. Für Taxiunternehmer und Kleinunternehmer im Mietwagenbereich ist es selbstverständlich auch möglich nur eine Ein- u. Ausgabenrechnung zu führen.

Die Bilanz zeigt uns die **Vermögens- und Kapitalwerte** die in einem Unternehmen vorhanden sind.

Die linke Seite der Bilanz wird **AKTIVA** genannt und zeigt an, welche Vermögenswerte im Unternehmen vorhanden sind. Hier finden wir die sog. **Anlagevermögen** wie etwa Fahrzeuge, Garage, Werkstatt, Büroeinrichtungsgegenstände, und das sog. **Umlaufvermögen** wie Bargeld und Bankbestände, Kundenforderungen.

Die rechte Seite der Bilanz wird **PASSIVA** genannt und zeigt wie diese Vermögensgüter finanziert worden sind. Hier befindet sich also das sog. **Kapital**. Sofern es vom Eigentümer des Unternehmens bereitgestellt wurde, wird es **Eigenkapital** genannt. Der Rest wird **Fremdkapital** genannt, weil es von Dritten bereitgestellt wurde - wie etwa Banken, in Form von Krediten und Darlehen, oder Lieferantenverbindlichkeiten.

Aus der Bilanz werden praktisch keine Daten für die Kostenrechnung benötigt.

Dies liegt daran, dass die steuerliche Betrachtung der Vermögenswerte zu stark von der betriebswirtschaftlichen abweicht. Das augenscheinlichste Beispiel ist die Bewertung der Fahrzeuge. Aus steuerlicher Sicht werden die Fahrzeuge in der Regel so rasch als möglich abgeschrieben, um die steuerliche Belastung so gering als möglich zu halten.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht muss Wertverlust der Fahrzeuge auf die tatsächliche Nutzungsdauer des Fahrzeuges aufgeteilt werden. Somit stimmt aber auch der bilanzielle Buchwert nicht mit der Realität überein.

Aus der Steuerbilanz kann somit nicht zuverlässig ersehen werden, wie hoch der Firmenwert eines Unternehmens tatsächlich ist. Dazu müssen die Bilanzpositionen neu bewertet werden.

### 6.3.2 Gewinn & Verlust-Rechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt die im Laufe des Jahres angefallenen Aufwände und die erzielten Erlöse. In Darstellungen vor dem Jahr 2000 finden wir noch die Aufteilung in eine Soll-Seite (Aufwände) und Haben-Seite (Erlöse). Nach dem neuen Rechnungslegungsgesetz werden nun zuerst die Erlöse dargestellt und zur sog. Betriebsleistung summiert. Anschließend werden davon die betrieblichen Aufwände abgezogen. Am Ende der Darstellung wird dann noch der sog. Finanzerfolg ermittelt, der nicht direkt aus der betrieblichen Tätigkeit entstanden ist, sondern beispielsweise aus der geschickten Veranlagung von liquiden Mitteln (also Zinserträge oder -aufwände, Kursgewinne oder -verluste, etc.).

Am Ende bleibt dann der Jahresgewinn oder -verlust.

### 6.3.3 Abschreiberegister

Das Abschreiberegister ist eine eigene Aufzeichnung in der alle Investitionen erfasst werden, die eine bestimmte Summe übersteigen und mehr als 1 Jahr nutzbar sind.

Erfasst wird hier vor allem der Anschaffungswert des Investitionsgutes, der Zeitpunkt der Anschaffung und die steuerliche Abschreibungsdauer. Die Steuergesetzgebung schreibt für verschiedene Anlagegüter Mindestzeiträume vor, über die das Gut abgeschrieben werden muss. Dadurch soll verhindert werden, dass der Unternehmer seinen Gewinn über die Abschreibung zu Ungunsten der Steuerbehörde beeinflussen kann.

Für die Kostenrechnung ist wichtig, dass die steuerliche Abschreibedauer mit der wirtschaftlichen Nutzungsdauer meistens nicht übereinstimmt. Meistens wird eine kürzere Abschreibedauer gewählt, um die steuerlichen Gewinne niedrig zu halten. Dabei wird manchmal übersehen, dass dies dann, wenn der Betrieb nicht mehr weiter wächst, zu einer Falle werden kann. Die Anlagegüter sind steuerlich relativ schnell abgeschrieben, aber noch produktiv im Einsatz. Es entsteht somit noch Umsatz aus der Verwendung des Gutes, dem jedoch keine steuerlichen Abschreibungen mehr gegenüber stehen. Dadurch steigt nun der steuerliche Gewinn. Der Versuch dies durch betrieblich nicht notwendige Investitionen auszugleichen verursacht dann oft Liquiditätsengpässen und Finanzierungsprobleme.

Für die Kostenrechnung können die steuerlichen Abschreibungen also nicht herangezogen werden, da die Abschreibedauer in der Regel nicht mit der Nutzungsdauer übereinstimmt. Würden wir dies tun, hätte dies zur Folge dass die Kosten für die Preisermittlung in den Jahren der steuerlichen Abschreibung sehr hoch wären, dann aber plötzlich stark sinken würden, weil die Abschreibung ausgelaufen ist.

#### **Ein Beispiel aus der Praxis.**

Das Unternehmen „Superservice“ kauft ein Fahrzeug um 150.000,00 EUR. Steuerlich wird dieses Fahrzeug auf 5 Jahre abgeschrieben. Vereinfacht würde das bedeuten, dass pro Jahr 30.000,00 EUR ( $150.000 / 5$ ) an Abschreibung anfallen.

Das Fahrzeug bleibt 10 Jahre im Dienst.

In den ersten 5 Jahren müssten bei dieser Betrachtung pro Jahr 30.000,00 EUR über den Preis verdient werden, um die Abschreibungen abzudecken.

In den zweiten 5 Jahren hingegen ist die steuerliche Abschreibung Null und damit könnte der Preis vermeintlich niedriger sein. Dies ist jedoch ein fataler Trugschluss.

Nur in der Kostenrechnung kann die Abschreibung betriebswirtschaftlich richtig dargestellt werden:

Die Investition von 150.000,00 EUR wird hier nicht auf 5 Jahre, sondern auf die gesamte wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die **kalkulatorische Abschreibung** beträgt somit 15.000,00 EUR ( $150.000 / 10$ ). Nur so kann der Wertverlust des Fahrzeuges korrekt auf die gesamte Nutzungsdauer aufgeteilt werden. Kostensprünge werden vermieden und somit auch Preissprünge, die für den Kunden nicht nachvollziehbar sind.

Hier sei auch noch erwähnt dass es unterschiedliche Betrachtungsweisen in Hinblick auf den Wertansatz des Anlagegutes gibt. In der steuerlichen Abschreibung dürfen nur die mit Rechnung nachgewiesenen Anschaffungskosten angesetzt (aktiviert) werden.

In der kalkulatorischen Abschreibung stehen mehrere Varianten zur Verfügung:

Abschreibung vom

- Anschaffungswert (wie in der steuerlichen Betrachtung)
- Wiederbeschaffungswert
- Neupreis

In der Praxis wird in der Regel der **Anschaffungswert** für die Ermittlung der kalkulatorischen Abschreibung verwendet. Dieser ist leicht zu erheben (Anlageregister) und bleibt über die gesamte Nutzungsdauer gleich. Der Nachteil ist, dass der Anschaffungswert ein historischer Wert ist, also nicht den aktuellen Preis des Anlagegutes darstellt und somit in manchen Fällen zu niedrig ist. Durch die Berücksichtigung des Restwertes in der Kalkulation kann der Nachteil dieses Ansatzes ausgeglichen werden.

Der **Wiederbeschaffungswert** ist jener Wert den der Unternehmer aufbringen müsste, wenn er zum Beispiel aufgrund eines Totalschadens nach einem Unfall, ein Fahrzeug der gleichen Klasse und des selben Baujahres, in vergleichbarem Zustand kauft. Dieser Wert ist sehr schwer zu erheben und wird daher in der Praxis nicht angewandt.

Würde immer wieder vom aktuellen **Neupreis** abgeschrieben werden, müsste dabei jedoch auch der ebenfalls steigende Restwert (=Wiederverkaufswert am Ende der Nutzungsdauer) höher angesetzt werden.

**In der Praxis** wird ein Kompromiss gewählt, indem die Abschreibung auf Basis des **historischen Anschaffungswertes** berechnet wird, der **Restwert** (Wiederverkaufswert) dafür aber auch entsprechend niedrig angesetzt wird.

### 6.3.4 Die Lohnverrechnung

Die Lohnverrechnung ist jener Teil des betrieblichen Rechnungswesens, der sich mit der Berechnung der in der Regel monatlich auszahlenden Löhne beschäftigt. Im Zusammenhang mit der Kostenrechnung beschäftigen wir uns hier nicht mit der richtigen Ermittlung der auszahlenden Löhne, sondern nur mehr damit, wie mit dieser Kostenart weiter verfahren werden muss.

#### 6.3.4.1 Buchhalterische Lohnkosten

In der Buchhaltung gibt es verschiedene Arten, wie die Löhne verbucht werden können.

In manchen Unternehmen werden auf dem Lohnkonto nur die **Netto-Löhne** (also der an den Mitarbeiter ausbezahlte Betrag) verbucht. Die Sozialversicherungsbeiträge zu Lasten des Arbeitnehmers und die vom Unternehmer einbehaltene und an das Finanzamt abzuführende Lohnsteuer, werden auf getrennte Konten gebucht.

Die zu Lasten des Arbeitgebers anfallenden Sozialversicherungsbeiträge werden auch auf das Sozialversicherungskonto gebucht.

Andere Unternehmen verbuchen die **Bruttolöhne** auf dem Lohnkonto. Dann scheinen im Konto Sozialversicherungsbeiträge nur mehr die Arbeitgeberanteile auf und die Lohnsteuer ist hier gar nicht mehr sichtbar.

Bei den **Abfertigungen** ist zwischen den tatsächlich ausbezahlten Beträgen und den Rückstellungen zu unterscheiden. Weiters muss bis 2013 darauf geachtet werden, dass es möglicherweise 2 Abrechnungsmodi gibt. Für langjährige Mitarbeiter müssen noch Rückstellungen gebildet werden, während für Mitarbeiter die ab Jänner 2002 eingestellt wurden, keine Rückstellungen gebildet werden müssen. Für diese Mitarbeiter wird monatlich in eine Mitarbeiter-Vorsorge-Kasse einbezahlt, die später die Abfertigungen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen auszahlt.

#### 6.3.4.2 Bruttolohn

Der Bruttolohn umfasst folgende Bestandteile:

- Ausbezahlter Nettolohn
- Sozialversicherungsanteil Arbeitnehmer
- Einbehaltene Lohnsteuer
- Einbehaltene gepfändete Lohnanteile

In der Regel werden viele Kennzahlen und Prozentwerte auf den Bruttolohn bezogen. So vor allem die verschiedenen Prozentsätze der Lohnnebenkosten.

Zu beachten ist hier, dass dem Mitarbeiter je nach Branchen-Kollektivvertrag ein 13. und ein 14. Monatslohn zustehen. Diese beiden Löhne sind derzeit noch steuerlich begünstigt, sodass der Lohnsteueranteil darauf geringer ist.

#### 6.3.4.3 Lohnnebenkosten

Als Lohnnebenkosten werden jene Lohnkostenbestandteile bezeichnet, welche über den Bruttolohn hinausgehen und vom Arbeitgeber zu bezahlen sind.

Die Lohnnebenkosten umfassen folgende Bestandteile:

- Sozialversicherungsbestandteile zu Lasten des Arbeitgebers (Krankenversicherung, Pensionsversicherung, Unfallversicherung, Arbeitslosenversicherung)
- Kommunalsteuer, Wohnbauförderungsbeitrag
- Sonderzahlungen (13. und 14. Monatslohn/Gehalt, auch Weihnachtsremuneration WR und Urlaubszuschuss UZ genannt)
- Abfertigungskosten
- U-Bahnsteuer (nur für Wien)

Beim Vergleich von Lohnnebenkosten über Prozentsätze ist besonders darauf zu achten, dass klar ausgedrückt wird, auf welche Basis der Prozentsatz berechnet wird. Die klassische Berechnung des WIFI (genaue Unterlagen stehen jedes Jahr aktualisiert im Internet) geht als Basis von den Anwesenheitsstunden des Mitarbeiters aus, also von seiner produktiven Arbeitszeit. Das heißt dass Urlaubszeiten und durchschnittliche Krankenstände sowie andere Fehlzeiten zuerst abgezogen wer-

den. Dadurch ergibt sich eine kleinere Basis und dementsprechend ein höherer Prozentsatz an LNK. Nach dieser Rechenvariante liegen die LNK bei Lohnempfängern bei ca. 100%. Das heißt dass der Brutto-**Stundenlohn** eines Mitarbeiters (so wie er auf dem Lohnzettel steht) um 100% erhöht werden muss, um die tatsächlichen Lohnkosten für die geleistete Stunde zu errechnen.

Beispiel: Ein Fahrer hat lt. Lohnzettel einen Brutto-Stundenlohn von 8,00 EUR. Ein Kunde will ein Angebot für eine Busfahrt von 6 Stunden. Dann betragen die reinen Lohnkosten für diese Fahrt:

$$8.00 \text{ EUR Lohn} + 100\% \text{ LNK} = 16,00 \text{ EUR} \times 6 \text{ Std.} = 96,00 \text{ EUR}$$

Genau für diese Betrachtungsweise ist es wichtig, die LNK auf die produktive Arbeitszeit zu beziehen und nicht wie bei den Gehaltsempfängern (z.B.: Sekretärin, Disponent) auf den Monatsgehalt.

Zum Thema Abfertigungen siehe Kalkulatorische Lohnkosten.

#### 6.3.4.3.1 Abfertigung

Bei der Abfertigung gibt es seit dem Jahr 2003 zwei parallel bestehende Abfertigungssysteme.

Die Abfertigung der Mitarbeiter die vor diesem Zeitpunkt eingestellt wurden müssen direkt vom Arbeitgeber bezahlt werden, wenn das Dienstverhältnis länger als 3 Jahre bestand. Dafür ist es gesetzlich verankert, dass steuerlich begünstigte Rücklagen gebildet werden dürfen. Jedenfalls sollte ein Unternehmen für diese Mitarbeiter eine Abfertigungsrücklage in ausreichender Höhe bilden.

Für Mitarbeiter die ab 2003 eingestellt wurden, muss der Unternehmer laufend einen gesetzlich festgelegten Prozentsatz (ähnlich der Sozialversicherung) in eine Mitarbeiter-Vorsorge-Kasse einzahlen, die dann wenn die Abfertigung fällig wird, die Abfertigung an den Mitarbeiter auszahlt. Die Abfertigungskosten für den Unternehmer sind hier als fixe Größe kalkulierbar und müssen auch in dieser Höhe in die Kalkulation aufgenommen werden.

#### **ACHTUNG**

Wenn langjährige Mitarbeiter in den Anspruch der Abfertigung kommen und diese ausbezahlt wird, dann dürfen diese Kosten nicht in die direkten Lohnkosten übernommen werden. Hier handelt es sich um typische **periodenfremde Aufwände**. Die Abfertigung betrifft ja nicht die Leistung dieses einen Jahres, sondern ist über lange Jahre angereift. Im besten Falle hat der Unternehmer ausreichend Vorsorge in Form von Rücklagen und Wertpapieren getroffen, aber auch wenn dies nicht der Fall ist, dann müssen die ausbezahlten Abfertigungen im Rahmen der Kostenartenrechnung (BÜB) für die Kalkulation als periodenfremd ausgeschieden werden.

In der Cash-Flow-Rechnung hingegen müssen sie natürlich berücksichtigt werden, denn es handelt sich um einen Abgang an Geldmitteln.

## 6.3.5 Statistische Aufzeichnungen

### 6.3.5.1 Kilometeraufzeichnungen

#### 6.3.5.1.1 Die Streckenmaße

Die zurückgelegte Wegstrecke wird in Kilometer gemessen. Es ist aber vom Standpunkt der Kostenrechnung zwischen

- Gesamtkilometer
- Besetzkilometer
- Leerkilometer
- Regiekilometer

zu unterscheiden.

**Gesamtkilometer** sind alle in einem bestimmten Zeitraum (Jahr, Monat) gefahrenen Kilometer. Sie können am Tachometer abgelesen werden. Achtung auf Reparaturen bei denen der Tachometer ausgetauscht werden musste. Die Gesamtkilometer sagen etwas aus über das „Leistungs-Alter“ des Fahrzeuges und die unmittelbar mit dem Fahren des Fahrzeug entstehenden Kosten.

**Besetzkilometer** sind jene Kilometer, die ein Fahrzeug mit Fahrgästen zurücklegt. In der Regel können wir davon ausgehen, dass die Besetzkilometer auch von Kunden bezahlt wurden.

**Leerkilometer** entstehen durch Fahrten ohne zahlende Personen. Auftragsbedingte Leerkilometer, die vom Kunden bezahlt werden, müssen zu den Besetzkilometern gerechnet werden oder getrennt erfasst werden.

**Regiekilometer** entstehen durch Fahrten, die nicht einem einzelnen Auftrag bzw. Umlauf zugerechnet werden können, sondern durch Fahrten entstanden sind, die im Interesse des gesamten Betriebes unternommen werden (Fahrten zur Reparaturwerkstätte, zu Behörden oder zum Abholen von Ersatzteilen). Diese Kilometer gehen zu Lasten des Unternehmens.

### 6.3.5.2 Zeitaufzeichnungen

#### 6.3.5.2.1 Die Zeitmaße

Im Reiseverkehr gibt es praktisch keine langfristig vorausplanbare und fest geregelte Arbeitszeit für die Fahrer.

Daher ist es umso wichtiger, dass die tatsächlichen Einsatzzeiten der Fahrer genauestens aufgezeichnet wird, um daraus Erfahrungswerte für die Kostenrechnung ableiten zu können.

Die Kalenderzeit eines Jahres stellt die maximal zur Verfügung stehende Arbeitszeit eines Jahres dar.

Zieht man davon die Verhinderungszeiten (insbesondere die Wintersperre von Straßen und den Abgang von Lawinen oder Muren und den damit zusammenhängenden Straßensperren) ab, so erhält man die maximale Bereitschaftszeit..

Freiwillige Betriebsstillstandszeiten sind durch Betriebsurlaube oder durch sonstige aus der Bundes- oder Landesbetriebsordnung abzuleitende freiwillige Beschränkungen bedingt. Weitere Einschränkungen der maximalen Bereitschaftszeit ergeben sich durch Reparaturzeiten. Zur Reparaturzeit ist auch die technische Rüstzeit, also das Auftanken und die Fahrzeugkontrolle, zu rechnen. Was verbleibt, ist als reale Bereitschaftszeit zu bezeichnen. Erst wenn man davon die unverkaufte Bereitschaftszeit abzieht, erhält man die tatsächliche Einsatzzeit. Bei der Einsatzzeit ist zwischen **Stehzeit** und **Fahrzeit** zu unterscheiden. Stehzeit ist jene Zeit, in der sich das Fahrzeug im Rahmen eines Auftrages nicht bewegt (Ein- und Aussteigzeiten, Stehzeit an Kreuzungen, bezahlte Wartezeiten etc.)

Bei der Fahrzeit ist es noch sinnvoll, zwischen Besetztfahrzeit und Leerfahrzeit zu unterscheiden, da bei Leerfahrten vielfach mit höheren Kilometerleistungen je Zeiteinheit gerechnet werden kann.

### 6.3.5.3 Transportobjektbezogene Maße

Bei Personentransporten gehört die Zahl der beförderten Personen bzw. die Anzahl der beförderten Gepäckstücke zu den Grunddaten bezüglich der Transportobjekte.

Bei Kleinbussen bzw. bei Autobussen wird vielfach die Leistung in Personenkilometern gemessen, was eine Kombination aus der Anzahl der beförderten Personen und der mit ihnen gefahrenen Kilometer darstellt.

Durch diesen Maßstab wird eine verfeinerte Bemessung der Betriebsleistung erreicht, weil es nicht gleichgültig ist, ob z.B. über 20 km sechs Personen oder acht Personen befördert werden. Das eine Mal werden 120 Personenkilometer, das andere mal 160 Personenkilometer gefahren.

### 6.3.5.4 Verbrauchsstatistiken

#### 6.3.5.4.1 Laufleistung der Reifen

Die Reifen haben nicht nur einen unterschiedlichen Preis, sondern auch eine unterschiedliche Laufleistung. Es wird jedem Unternehmer empfohlen, in einer entsprechenden „Reifenkarte“ je Fahrzeug aufzuzeichnen, bei welchem Kilometerstand jeweils Reifenwechsel durchgeführt wurden. So lässt sich leicht errechnen wie lange Reifen durchschnittlich halten. Die Laufleistung ist sehr stark von der Einsatzart abhängig. Viel Berg- und Talfahrten, oder Stadtverkehr haben einen wesentlich höheren Reifenverschleiß zur Folge als Überlandfahrten.

#### 6.3.5.4.2 Reparaturkarte des Fahrzeuges

Jedes Fahrzeug soll auch über eine eigene Reparaturkarte verfügen. In dieser werden alle durchgeführten Reparaturen vermerkt. Bei Reparaturen in der eigenen Werkstatt werden die Ersatzteile und der innerbetriebliche Werkstattlohn aufgezeichnet. Ob Fremdreparaturen ebenfalls hier verzeichnet werden, hängt davon ab, ob es in der Firma zusätzlich eine Kostenstellenrechnung im Rahmen der Buchhaltung gibt. Ist dies der Fall, müssen Fremdreparaturen hier nicht von Hand vermerkt werden. Eine Kostenstellenauswertung kann jährlich beigelegt werden. Fehlt eine Kostenstellenrechnung empfiehlt es sich Fremdreparaturen mit Datum, Grund der Reparatur und Netto-Rechnungssumme hier einzutragen.



### 6.3.5.4.3 Treibstoffaufzeichnung des Fahrzeuges

Da die Treibstoffkosten einen wesentlichen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, wird dringend empfohlen den Treibstoffverbrauch laufend aufzuzeichnen. Bei hauseigenen Tankstellen kann dies über entsprechende Berechtigungskarten automatisch geschehen. Die Berechtigungskarte sollte fahrzeugspezifisch eingesetzt werden und nicht fahrerspezifisch, es sei denn das Tanksystem lässt es zu dass beim Tanken zusätzlich die Fahrzeugnummer eingegeben werden kann.

Wenn Kontrollen notwendig sind, lässt sich der Fahrer anhand der Fahraufträge des entsprechenden Tages auch später relativ leicht herausfinden.

Wenn die Berechtigungskarte an den Fahrer gebunden ist, dann wissen Sie zwar wer getankt hat, aber nicht für welches Fahrzeug.

## 7 Der Weg von der Buchhaltung in die Kostenrechnung

### 7.1 Der Betriebsüberleitungsbogen (BÜB)

Mit dem Betriebsüberleitungsbogen (BÜB) werden die Aufwandskonten der Buchhaltung für die Kostenrechnung aufbereitet.

In dieser Phase der Kostenrechnung werden jene Aufwandspositionen ausgeschieden, welche nicht, oder nicht in der gleichen Höhe wie in der Buchhaltung, in die Kostenrechnung übernommen werden. Siehe hierzu auch die Ausführungen im Kapitel „Aufwendungen und Erträge“.

Im Anhang finden Sie ein Beispiel, wie dieser Schritt strukturiert durchgeführt werden kann.

Wichtig dabei ist, dass darauf geachtet wird, dass am Ende dieses Arbeitsschrittes alle Aufwands- und Ertragspositionen eindeutig zugeordnet wurden und dass keine Kosten unverrechnet bleiben, oder doppelt verrechnet werden.

Gerade die doppelte Verrechnung stellt immer wieder ein Problem dar. Wer fälschlicherweise die Mautkosten bereits pauschal in seinen Km-Satz einrechnet (zum Beispiel die Vignette bei Kleinbussen und PKW) und im Angebot dann noch mal die voraussichtlichen Mautkosten dazurechnet, darf sich nicht wundern, wenn die Konkurrenz billiger fährt.

Umgekehrt wird es am Ende des Jahres ein böses Erwachen geben für jene, welche vergessen den Unternehmerlohn kalkulatorisch zu ermitteln und vielleicht nur die gewerblichen Sozialversicherungsbeiträge, weil sie in der Buchhaltung aufscheinen, in die Kalkulation einschließen. Von Gewinnen wird dann keine Spur mehr sein.

## 7.1.1 Die Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung gibt Antwort auf die Frage:

**Welche Kosten sind entstanden?**

Die wichtigsten Kostenarten des Verkehrsbetriebes sind:

- Lohnkosten (inkl. Lohnnebenkosten (LNK))
- Abschreibung
- Treibstoffkosten
- Instandhaltung und Reparaturen, inkl. Reifen
- Versicherungen
- Finanzierungskosten
- Verwaltungskosten (auch Gemeinkosten genannt)

### 7.1.1.1 Vom Aufwand zu den Kosten

#### 7.1.1.1.1 Neutraler Aufwand

Siehe oben

#### 7.1.1.1.2 Betriebsfremder Aufwand

Siehe oben

#### 7.1.1.1.3 Periodenfremder Aufwand

Manchmal ist es nicht möglich alle Aufwände und Erträge in dem Bilanzjahr (Rechnungslegungsjahr) zu verbuchen in dem sie angefallen sind. Denken wir zum Beispiel an einen größeren Schadensfall bei dem ein Gerichtsverfahren anhängig ist. Schwer zu sagen wie die Verhandlungen ausgehen werden. Es ist möglich mit Hilfe einer sogenannten Abgrenzung die gegebenenfalls zu erwartende Versicherungsentschädigung in das Jahr des Schadensfalles einzubuchen. Ist die Entschädigung dann aber größer oder kleiner, dann kommt es zu einer Differenz die nur mehr im Jahr der Auszahlung des Betrages verbucht werden kann.

Auch die Auszahlung der Abfertigung gilt als periodenfremder Aufwand, da der Abfertigungsanspruch über viele Jahre hinweg angereift ist und nicht nur 1 Jahr betrifft. Nur die Zuführung zu entsprechenden Rücklagen darf als Kostenbestandteil in die Kostenrechnung übernommen werden. Dies geschieht in der Regel durch einen kalkulatorischen Zuschlag zum Sozialversicherungsbeitrag. Diese Differenz ist dann ein sogenannter periodenfremder Aufwand oder Ertrag, der in der Kostenrechnung nicht berücksichtigt werden darf.

Statt dessen finden wir in der Kostenrechnung das durchschnittliche kalkulatorische Wagnis. Als periodenfremder Aufwand muss auch die Lohnvorauszahlung an Mitarbeiter betrachtet werden. Wenn im Dezember bereits Vorschüsse für den Jänner ausbezahlt werden, so sollten diese

auch in der Finanzbuchhaltung abgegrenzt werden. Geschieht dies nicht, so müssen diese Vor-  
schüsse zumindest in der Kostenrechnung abgegrenzt werden.

#### 7.1.1.1.4 Außerordentlicher Aufwand

In diese Kategorie gehören zum Beispiel die Verkäufe von Vermögensgütern.

Wenn das Unternehmen einen 10 Jahre alten Bus, weil er immer gut gepflegt wurde und verhält-  
nismäßig wenig Kilometer gefahren ist, zu einem guten Preis verkaufen kann, dann darf dieser  
Ertrag nicht mit den laufenden Erträgen aus Busreisen vermischt werden.

Umgekehrt darf aber auch ein Unfallschaden, der nicht von der Versicherung gedeckt ist, auch  
nicht in die laufende Kostenrechnung des Jahres einbezogen werden.

Statt dessen stehen 2 Möglichkeiten offen:

- Aktivierung des Schadensfalles
- Einbeziehen in das kalkulatorische Wagnis

##### **Aktivierung des Schadensfalles**

Unfallschäden können kalkulatorisch „aktiviert“ werden. Das heißt Sie schreiben die Schadens-  
summe in das kalkulatorische Abschreiberegister und beziehen diesen Betrag so in die kalkulatori-  
sche Abschreibung ein, indem die Schadenshöhe wie der ursprüngliche Anschaffungswert des  
Fahrzeuges auf die restliche Nutzungsdauer des Fahrzeuges abgeschrieben wird. So verteilen sich  
diese Kosten auf mehrere Jahre.

Auch steuerlich ist eine Aktivierung in manchen Fällen möglich. Oft wird sie aber bewusst vermie-  
den, um die Höhe des steuerlichen Gewinns zu beeinflussen.

##### **Einbeziehung in das kalkulatorische Wagnis**

Wie bereits im entsprechenden Kapitel beschrieben dient das kalkulatorische Wagnis dazu inner-  
betriebliche Vorsorge für außerordentliche Ereignisse zu treffen.

In diesem Falle müssen Sie die Schadenssumme in der laufenden Kalkulation zur Gänze unberück-  
sichtigt lassen. Gegebenenfalls müssen Sie überprüfen, ob die bisherige Höhe des Wagniszu-  
schlages ausreicht, um mittelfristig ihre Schadensfälle abzudecken.

##### **WICHTIG**

Sie müssen sich für eine der beiden Varianten entscheiden. Wenn Sie Schadensfälle bisher in das  
kalkulatorische Wagnis einbezogen haben, dann müssen Sie die Schadenssumme aus der laufen-  
den Kalkulation ausschließen. Anderenfalls kommt es zu einer Doppelverrechnung.

#### 7.1.1.1.5 Eigenleistungen

Wenn die Mitarbeiter in der ruhigen Zeit den Aufenthaltsraum neu gestalten, dann müssen die dafür angefallenen Lohn- und Materialkosten als außerordentlicher Aufwand ausgedient werden. Diese Kosten sollten in der Kostenrechnung im Rahmen der kalkulatorischen Abschreibung behandelt werden. Die Summe aus Lohn und Materialkosten wird kalkulatorisch aktiviert und wie ein gekauftes Vermögensgut ins kalkulatorische Abschreiberegister genommen. Je nach Art und Beständigkeit der ausgeführten Arbeiten wird eine entsprechende Nutzungsdauer angenommen, auf die abgeschrieben wird.

#### 7.1.1.1.6 Kalkulatorische Kosten

Zu den kalkulatorischen Kosten zählen all jene Kosten, welche nicht direkt aus der Buchhaltung übernommen werden können. Wir müssen diese Kosten folglich getrennt ermitteln um zu betriebswirtschaftlich sinnvollen Ergebnissen zu kommen.

Der Grund dafür kann sehr unterschiedlich sein, wie bei den kalkulatorischen Abschreibungen und dem kalkulatorischen Unternehmerlohn bereits dargestellt wurde.

Zu den kalkulatorischen Kosten zählen hauptsächlich:

- Kalkulatorische Abschreibung
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn
- Kalkulatorische Zinsen
- Kalkulatorische Miete
- Kalkulatorisches Wagnis

##### 7.1.1.1.6.1 Kalkulatorische Lohnkosten

Neben den Lohnkosten für die Mitarbeiter gibt es noch Lohnkosten die nicht verbucht werden dürfen.

Hier gilt es zu unterscheiden in welcher **Rechtsform** das Unternehmen gegründet wurde.

Im Falle einer **Kapitalgesellschaft** (Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH oder GesmbH, Aktiengesellschaft AG) ist der Geschäftsführer ein Angestellter der Gesellschaft und sein Gehalt, oder die sog. Geschäftsführerentschädigung wird als Lohn- und Gehaltskostenbestandteil im entsprechenden Aufwandskonto verbucht.

##### 7.1.1.1.6.1.1 Unternehmerlohn

Bei **Personengesellschaften, Einzelfirmen oder Familienunternehmen** sieht die Sache anders aus. Der Eigentümer und Unternehmer darf sich zwar monatlich einen fixen oder variablen Betrag an Stelle eines Gehaltes auszahlen, dieses wird jedoch nicht in ein Lohnkonto gebucht, sondern gilt als Privatentnahme, das heißt als Vorgriff auf die Auszahlung des zu erwartenden Gewinnes. Für die Kalkulation heißt das, dass die Lohn und Gehaltskosten des Unternehmers nicht aus der Buchhaltung ersehen können. Daher muss der Unternehmerlohn kalkulatorisch ermittelt werden.

Wie hoch kann nun der Unternehmerlohn angesetzt werden?

Hier gibt es im Wesentlichen 3 unterschiedliche Ansätze:

- Vergleichbarer Geschäftsführergehalt in der Branche
- Höchster Mitarbeiterlohn + Zuschlag
- Tatsächliche Privatentnahmen

### **Vergleichbarer Geschäftsführergehalt**

Hier wird ermittelt, wie hoch die Gesamtkosten eines Geschäftsführers in einem vergleichbaren Branchenunternehmen sind. Dabei sind alle Lohnnebenkosten und gegebenenfalls Erfolgsprämien und Sachleistungen (Dienstfahrzeug, Dienstwohnung, etc.) zu berücksichtigen.

Dieser Ansatz wird meist nur bei großen Personengesellschaften möglich sein.

### **Höchster Mitarbeiterlohn + Zuschlag**

Dieser Ansatz geht von der berechtigten Vorgabe aus, dass der Unternehmer mindestens so viel verdienen muss wie sein bestbezahlter Mitarbeiter und, dass er für die Bereitstellung des Kapitals und für das Risiko, das er als Unternehmer hat, ganz zu schweigen von den vielen Stunden, die er in der Regel für das Unternehmen tätig ist, einen Zuschlag beanspruchen kann. Dieser Zuschlag liegt in der Regel zwischen 15% - 25 %.

### **Tatsächliche Privatentnahmen**

Dies stellt den Minimalansatz dar. Dabei ist jedoch genau darauf zu achten, dass auch tatsächlich **alle Privatentnahmen** berücksichtigt werden.

Dazu zählen insbesondere folgende Positionen:

- Alle direkten Privatentnahmen in Form von Überweisungen auf das Privatkonto oder Entnahmen aus der Kasse.
- Die Versicherungsbeiträge an die gewerbliche Sozialversicherung.
- Private Zusatzversicherungen und Höherversicherungen, die vom Firmenkonto getragen werden.
- Mieten und sonstige laufende Zahlungen für privat genutzte Vermögensbestandteile (auch die Leasingrate für das Privatfahrzeug, etc.) die vom Firmenkonto aus bezahlt werden.
- Fahrt und Hotelkosten, die aus steuerlichen Gründen als Dienstreisen deklariert sind, aber auch privaten Zwecken dienen, jedoch über das Firmenkonto bezahlt werden.
- Andere Anschaffungen von Vermögensgütern die vor allem privaten Zwecken dienen und über das Firmenkonto bezahlt werden. Bei größeren Anschaffungen kann es notwendig sein, diese Beträge gesondert zu betrachten und ähnlich der Abschreibung auf mehrere Jahre aufzuteilen.

Nachdem der Unternehmerlohn in seiner jährlichen Höhe festgelegt wurde, muss noch darauf Beacht genommen werden, wie diese Kosten in die Kostenrechnung eingehen.

Hier muss zuerst geklärt werden, ob der Unternehmer selbst auch als Fahrer im Einsatz ist oder nicht.

Ist der Unternehmer auch als Fahrer im Einsatz, dann muss festgelegt werden, wie hoch dieser Anteil an der Gesamteinsatzzeit des Unternehmers ist. Gleiches gilt für Einsätze des Unternehmers als Mechaniker in der eigenen Werkstatt. Entsprechend muss der Unternehmerlohn aufgeteilt werden.

Der „Fahreranteil“ sollte in Fahrerlohn umgerechnet werden. Dabei kann der Stundenlohn des bestbezahlten Fahrers als Maßstab herangezogen werden.

**Beispiel:**

Der Unternehmer ist 850 Std. pro Jahr als Fahrer im Einsatz. Sein bestbezahlter Fahrer erhält einen Brutto-Stundenlohn von 8,00 EUR Das bedeutet einen Jahresbruttolohn von  $850 \times 8,00 = 6.800,00$  EUR Dazu kommen noch die Lohnnebenkosten von ca. 100 % und in der Regel auch noch Reisespesen.

Das ergibt einen Betrag von  $6.800,00 \text{ EUR} + 100\% = 13.600,00 \text{ EUR} + 1.500,00 \text{ EUR Spesen} = 15.100,00 \text{ EUR Gesamtlohnkosten}$ .

Mit diesem Betrag geht die Leistung des Unternehmers somit in den Gesamtblock der Fahrerlohnkosten ein.

Die Differenz zum Gesamtunternehmerlohn wird den Verwaltungskosten (auch Gemeinkosten genannt) zugeordnet.

Nur so kann sichergestellt werden, dass in der Kostenrechnung alle tatsächlich anfallenden Kosten berücksichtigt werden.

Selbstverständlich ist das Gewinnziel (Gewinnzuschlag in der Kalkulation) entsprechend zu reduzieren, denn der Unternehmerlohn ist ja bereits in den Lohnkosten berücksichtigt.

#### 7.1.1.1.6.2 Kalkulatorische Zinsen

Wenn der Unternehmer zur Finanzierung einer Anschaffung bei der Bank einen Kredit aufnehmen muss, dann darf er die dafür anfallenden Zinsen steuerlich geltend machen und verbuchen.

Wenn der Unternehmer die selbe Anschaffung mit eigenem Geld von seinem Sparbuch finanziert, dann fallen dafür keine Bankzinsen an, die in der Buchhaltung aufscheinen. Sich selbst darf der Unternehmer keine Zinsen auszahlen, bzw. wenn er dies tun würde, so darf er diese Zinsen nicht steuersenkend als Aufwand in die Buchhaltung nehmen.

In der Kostenrechnung hingegen müssen wir diesen Umstand ausgleichen indem wir für das vom Unternehmer bereitgestellte Eigenkapital kalkulatorische Zinsen berechnen und diese in der Kostenrechnung berücksichtigen.

Schließlich könnte der Unternehmer dieses Geld auch anderweitig investieren und dafür Zinsen und Erträge einstreifen.

Die genaue Ermittlung des zu verzinsenden Eigenkapitals ist schwierig.

Für unsere Zwecke reicht eine vereinfachte Formel ausreichen:

**Vermögen minus Schulden = Eigenkapital**

Bei der Bewertung des Vermögens ist äußerste Vorsicht angebracht, da manchmal Vermögensgegenstände aus steuerlichen Gründen tendenziell niedrig bewertet werden. Die Differenz zum tatsächlichen Marktwert wird als Stille Reserve bezeichnet und dem Eigenkapital zugerechnet.

7.1.1.1.6.3 Kalkulatorische Miete

Stellt der Unternehmer Räumlichkeiten zur betrieblichen Nutzung zur Verfügung (beispielsweise, wenn das Büro in der Privatwohnung untergebracht ist, oder der Abstellplatz und die Garage zum Privateigentum des Unternehmers gehören), so muss dafür eine entsprechende Miete kalkuliert werden.

Als Richtwert für die Ermittlung der kalkulatorischen Miete müssen ortsübliche Mieten in vergleichbaren Gebäuden herangezogen werden.

7.1.1.1.6.4 Kalkulatorische Wagnisse

Hierzu zählen insbesondere 2 Vorkommnisse:

- Schadensfälle
- Forderungsausfälle

**Schadensfälle** treten in der Regel unvorhersehbar und in unregelmäßigen Abständen ein. Aus diesem Grunde dürfen tatsächlich aufgetretene Schadensfälle nicht in dem Jahr des Auftretens in voller Höhe in die Kostenrechnung übernommen werden, denn sie würden die Kosten für das betreffende Jahr ungerechtfertigt in die Höhe treiben.

Aus diesem Grunde müssen Schadensfälle mehrerer aufeinanderfolgender Jahre im Durchschnitt betrachtet werden. Dieser Durchschnittswert der Schadensfälle geht in die Kostenrechnung ein. Dabei müssen selbstverständlich Versicherungsentschädigungen abgezogen werden.

Bei den **Forderungsausfällen** gilt die gleiche Überlegung. Auch hier müssen die Forderungsausfälle mehrere aufeinanderfolgender Jahre im Durchschnitt betrachtet werden.

### 7.1.1.1.7 Auftragspezifische Kosten

Besondere Aufmerksamkeit muss den auftragspezifischen Kosten geschenkt werden. Dazu zählen all jene Kosten die nur für bestimmte Aufträge entstehen und in der Regel durch die Besonderheiten des Kundenauftrages verursacht werden, nicht jedoch durch die Basisleistung des Unternehmens selbst.

Hierzu gehören insbesondere:

- Mautkosten (weil abhängig von Strecke und Fahrtziel; Sondermautstrecken)
- Reisebegleitung (nicht jede Gruppe wünscht eine Reisebegleitung)
- Parkgebühren
- Eintrittskarten, Liftkarten
- Transfers (Sammeln bzw. Verteilen von Fahrgästen)
- Verpflegungs- und Übernachtungskosten

Diese Kosten dürfen keinesfalls in die Grundkalkulation des Km-Satzes oder des Tages-Satzes einbezogen werden.

Sie müssen für jedes Angebot spezifisch ermittelt und nachvollziehbar einkalkuliert werden. Davon unabhängig ist die Frage der Gestaltung des Angebotes gegenüber dem Kunden zu sehen. Pauschalangebote sind in manchen Fällen sehr sinnvoll. Für die interne Kalkulation müssen die Einzelpositionen jedoch immer getrennt gehalten werden, um in der Nachkalkulation des Auftrages Abweichungen auf ihre Ursachen zurückverfolgen zu können.

## 7.1.1.2 Von der Erlösen zu den Erträgen

### 7.1.1.2.1 Betriebsfremde Erlöse

Wenn der Unternehmer neben seiner Tätigkeit als Personenbeförderungs-Unternehmer beispielsweise auch ein Grundstück verpachtet, dann steht dieser Erlös in keinem ursächlichen Zusammenhang mit dem Beförderungsbetrieb. Diese Erlöse müssen in Rahmen der Kalkulation unberücksichtigt bleiben.

### 7.1.1.2.2 Periodenfremde Erlöse

Hier müssen vor allem Versicherungsentschädigungen, Bonus-Rückvergütungen von Versicherungen, manche Förderungsgelder erwähnt werden. Wenn die Versicherung die Entschädigung nicht im Jahr des Schadensfalles auszahlt, muss der Anspruch in der Buchhaltung abgegrenzt werden. Geschieht dies nicht, oder nicht in der richtigen Höhe, so sind diese periodenfremden Erlöse zumindest in der Kostenrechnung abzugrenzen.



### 7.1.1.2.3 Kalkulatorische Erlöse

Kalkulatorische Erlöse sind relativ selten.

In der Regel ist es besser die Kosten zu bereinigen statt kalkulatorischer Erlöse zu ermitteln.

Nehmen wir als Beispiel die Neugestaltung des Mitarbeiter-Aufenthaltsraumes während der „ruhigen Zeit“ durch die Mitarbeiter selbst.

Während dieser Zeit haben Sie den Mitarbeitern weiterhin ihre Löhne ausbezahlt. Es ist somit auch Aufwand im Lohnkonto verbucht worden.

Diesem Aufwand (Lohn) stehen aber keine Erträge gegenüber, da die Mitarbeiter keine Kundenaufträge ausgeführt haben, sondern einen internen Auftrag.

Sie könnten nun einen kalkulatorischen Erlös ermitteln, indem Sie sich überlegen, wie viel Sie einem Bauunternehmer hätten bezahlen müssen, damit er diese Arbeiten durchführt.

Zusätzlich müssen Sie dann aber den dafür angefallenen Lohn und die Materialkosten in die Verwaltungskosten integrieren und die kalkulatorisch ermittelten Erlöse dagegen rechnen.

Aus meiner Sicht verzerrt sich dadurch das Bild.

Sinnvoller erscheint es jedoch den anderen Weg zu gehen und den Aufwand für Material und Lohn, der den Umbau betrifft als außerordentlichen Aufwand aus der Kostenrechnung auszuscheiden.

### 7.1.1.3 Fixe und variable Kosten

Die Unterscheidung der Kosten in fixe und variable Bestandteile gibt einen Hinweis darauf, wie sich die Kosten im Ablauf der Zeit verändern.

Dabei ist es wichtig im Vorhinein festzulegen welcher Beobachtungszeitraum der Betrachtung zugrunde liegt.

In der Regel wird bei der Betrachtung von 12 Monaten, also einen Jahr ausgegangen.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Kalenderjahr oder um ein Wirtschaftsjahr handelt.

Der zweite Bezugspunkt der Unterscheidung in fixe und variable Kosten ist die erbrachte Leistung, beispielsweise die Anzahl der gefahrenen Kilometer, der Einsatzstunden oder die Anzahl der transportierten Personen.

**Variable Kosten** ändern ihre Höhe, wenn sich die Leistung ändert.

**Typisches Beispiel:** Wenn mehr Kilometer gefahren werden, dann verbrauchen die Fahrzeuge auch mehr Treibstoff. Ebenso werden die Reparaturkosten vermutlich höher werden.

**Fixe Kosten** ändern sich auch bei geänderter Leistung nicht.

**Typisches Beispiel:** Die Versicherungsprämie für die Fahrzeuge bleibt gleich hoch, egal ob wir mehr oder weniger Kilometer fahren. Ebenso bleibt die Zinsbelastung bei der Bank gleich.

Neben diesen recht eindeutig entscheidbaren Fällen gibt es auch eine Reihe von nicht eindeutigen Fällen.

Denken wir zum Beispiel an die Abschreibung. Je mehr Kilometer ein Fahrzeug bereits zurückgelegt hat, desto niedriger ist in der Regel sein Wiederverkaufswert. Andererseits sinkt der Wert eines Fahrzeuges gerade in Zeiten großer technischer Innovationen (EURO 4 Motoren, Retarder, ABS, usw., usw.) auch einfach dadurch, dass die Jahre vergehen. Dieser Wertverlust ist somit unabhängig von der Leistung und damit als fix zu betrachten.

In solchen Fällen können diesen Kostenarten auch Prozentsätze zugewiesen werden, die zum Ausdruck bringen welcher Anteil fix ist und welcher variabel.

Bei den Abschreibungen wird in der Regel von einem Verhältnis von 50/50 ausgegangen.

## 7.2 Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Mit dem Betriebsabrechnungsbogen werden die Kostenarten auf die Kostenstellen verteilt. Für diesen Schritt ist ein Formular, oder besser noch ein kleines EDV-Programm, sehr hilfreich. Es genügt schon eine einfache Tabellenkalkulation.

### 7.2.1 Die Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung gibt Antwort auf die Frage:

**Wo sind Kosten entstanden?**

Nachdem aus der Kostenartenrechnung bekannt ist, welche Kosten anfallen, um die Betriebsleistung erstellen zu können, gehen wir nun der Frage nach WO die Kosten entstanden sind oder WER die Kosten verursacht hat?

#### 7.2.1.1 Was ist eine Kostenstelle

Eine Kostenstelle bezeichnet den Ort (oder die Maschine) an dem (der) Kosten entstehen und dem (der) sie eindeutig zugerechnet werden können.

Typische Kostenstellen des Verkehrsbetriebes sind:

- Einzelne Fahrzeuge
- Fahrzeuggruppen
- Büro / Verwaltung / Disposition
- Werkstatt

### 7.2.1.2 Welche Kostenstellen werden benötigt

Jedes Fahrzeug als eigene Kostenstelle zu definieren wird nur in kleineren Unternehmen möglich sein. In Großbetrieben werden **Fahrzeuge gleichen Typs** und gleicher Verwendung meist zu einer Gruppe zusammengefasst, um den Aufwand bei der Kalkulation einzugrenzen.

**Büro / Verwaltung / Disposition** müssen immer als eigene Kostenstelle ausgegliedert werden. In kleineren und mittleren Betrieben ist es oft so, dass Mitarbeiter mehrere Funktionen inne haben. Wenn ein Fahrer zum Beispiel auch im Büro mithilft, dann muss sein Lohn entsprechend seiner Arbeitszeit auf die beiden Kostenstellen aufgeteilt werden.

Die Kostenstelle **Werkstatt** muss nur dann angelegt werden, wenn es auch tatsächlich eine eigene Werkstatt mit entsprechender Einrichtung gibt. Die üblichen Wartungsarbeiten wie Ölwechsel, Glühbirnen wechseln, Fahrzeugreinigung, die durch die Fahrer selbst ausgeführt werden, müssen nicht in eine eigene Kostenstelle ausgegliedert werden. In diesem Falle werden die dafür aufgewendeten Materialkosten über die Instandhaltungs- und Reparaturkosten abgerechnet.

Wenn eine eigene Werkstatt vorhanden ist, dann ist es notwendig eine eigene Kostenstelle zu führen. Manchmal kann es notwendig sein auch ein Lager für Ersatzteile, Reifen, etc. als getrennte Kostenstelle zu führen.

Wenn ein eigener Mechaniker eingestellt wurde, so ist dieser der Kostenstelle Werkstatt zuzuordnen. Sofern Fahrer teilweise auch in der Werkstatt arbeiten, ist der entsprechende Lohnanteil hier anzusetzen. Die Kostenstelle des Fahrzeuges dem dieser Fahrer sonst als Stammfahrer zugeordnet ist, muss um denselben Betrag entlastet werden.

Wer eine eigene Werkstatt führt, muss besonderes Augenmerk darauf legen, dass alle intern durchgeführten Reparaturen genau aufgezeichnet werden.

Dazu dient die sog. Reparaturkarte, welche für jedes Fahrzeug angelegt werden muss.

Für jede durchgeführte Reparatur wird auf dieser Karte das eingesetzte Material samt den dafür angefallenen Materialkosten und die für die Reparatur aufgewendete Zeit eingetragen. Die Arbeitszeit wird mit dem intern ermittelten Stundensatz des Mechanikers multipliziert und zeigt so die anteiligen Lohnkosten. Auf diese Weise kann zum einem jederzeit kontrolliert werden, welche Service- und Wartungsarbeiten durchgeführt wurden, zum anderen ist ersichtlich, welche Reparaturkosten bei einem Fahrzeug angefallen sind.

Im Zuge der Kalkulation können dann die durchschnittlichen Reparaturkosten aus der Vorkalkulation mit den tatsächlichen Reparaturkosten verglichen werden. Dies kann eine wertvolle Entscheidungshilfe sein, wenn es darum geht, ob ein Fahrzeug abgestoßen werden soll oder nicht.

### 7.2.1.2.1 Prinzipien der Kostenumlage

Manche Kostenarten können nicht direkt einer Kostenstelle zugeordnet werden, weil es keinen eindeutigen und direkten Zusammenhang zwischen den Kostenarten und der Kostenstelle gibt.

Grundsätzlich gibt es 3 Prinzipien nach denen Kosten zugeordnet werden:

- Kostenverursachung
- Durchschnitt
- Tragfähigkeit

#### 7.2.1.2.1.1 Das Verursachungsprinzip

Dieses Prinzip ist das wichtigste Kriterium, es muss als erstes geprüft werden.

Wenn die verursachende Kostenstelle eindeutig bestimmt werden kann, dann müssen die Kosten nach diesem Prinzip zugeordnet werden.

#### **Beispiel:**

Jedes Fahrzeug ist mit einer eigenen Tankkarte ausgestattet, mit der der Fahrer an der hausinternen Tankanlage tanken kann. In diesem Falle können die Treibstoffkosten direkt jedem einzelnen Fahrzeug zugeordnet werden.

#### 7.2.1.2.1.2 Durchschnittsprinzip

Wenn die direkte Zuordnung nach Verursachung nicht möglich ist, muss auf das Durchschnittsprinzip ausgewichen werden.

Sind die betrieblichen Handy's zum Beispiel nicht den Fahrzeugen, sondern den Fahrern fest zugeordnet, und findet ein häufiger Fahrerwechsel auf den Fahrzeugen statt, dann wäre der Aufwand für eine genaue Zuordnung der Telefonkosten kaum vertretbar. Hier bleibt dann nichts anderes übrig, als sämtliche Telefonkosten nach einem bestimmten Schlüssel auf die Fahrzeuge zu verteilen.

Solche Umlageschlüssel können sein:

- Anzahl der Fahrzeuge (reines Durchschnittsprinzip)
- Anzahl der Sitzplätze

#### 7.2.1.2.1.3 Tragfähigkeitsprinzip

Dieses Prinzip muss sehr sorgfältig angewendet werden.

Die Grundüberlegung ist, dass die Kosten so verteilt werden, dass jene Kostenstellen, welche gute Erträge aufweisen mehr Kosten zugewiesen erhalten, als jene Kostenstellen welche wenig Erträge haben.

Dies ist deshalb gefährlich weil das Prinzip der Kostenwahrheit hier umgangen werden kann.

Solche Umlageschlüssel können sein:

- Erzielter Umsatz
- Anzahl der verkauften Kilometer
- Anzahl der verkauften Sitzplätze

Wenn wir das Beispiel der Handy-Telefonkosten hier weiterspinnen, dann folgt die Verteilung nach gefahrenen Kilometern diesem Denkansatz. Es kann angenommen werden, dass jene Fahrzeuge welche im Abrechnungszeitraum mehr Kilometer gefahren sind, auch höhere Erlöse erzielt haben. Damit können sie mehr Kosten abdecken, als jene die weniger Kilometer gefahren sind.

Die Verteilung nach Sitzplätzen hingegen zielt nur allgemein auf die Möglichkeit Erlöse zu erzielen ab, weil ja nicht gesagt ist, dass bei einer Fahrt auch alle verfügbaren Sitzplätze verkauft werden konnten.

Würde nach verkauften Sitzplätzen verteilt, wäre es eindeutig eine Verteilung nach Tragfähigkeit.

### 7.3 Die Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung gibt Antwort auf die Frage:

**Wem können die Kosten übertragen werden?**

Letztendlich müssen alle Kosten auf die **Leistung** übertragen werden die das Unternehmen seinen Kunden anbietet.

Da die Hauptleistung eines Verkehrsbetriebes darin besteht, Personen von einem Ort zum anderen zu befördern, ist der wichtigste Kostenträger der Kilometer. Aber es sind auch andere möglich.

Die wichtigsten Kostenträger sind:

- Kilometer
- Einsatzzeit
- Sitzplätze
- Auftrag

#### 7.3.1 Kosten pro Kilometer

Im Rahmen des Kapitels über die statistischen Aufzeichnungen wurde bereits auf die unterschiedlichen Kategorien von Kilometern hingewiesen.

Wenn nun im Rahmen der Kostenträgerrechnung die Kosten pro Kilometer betrachtet werden, dann ist klar, dass hier nur mit den **Besetztkilometern** gerechnet werden darf. Nur für diese bezahlen die Kunden. Also dürfen die Kosten auch nur durch die Besetztkilometer dividiert werden, um herauszufinden wie viel 1 km kostet.

An dieser Stelle nochmals der eindringliche Hinweis darauf, wie wichtig die Aufzeichnung der Besetzkilometer ist.

**Ein Beispiel:**

Ein Bus fährt in einem Jahr lt. Tachometer 80.000 km. Die Gesamtkosten für diesen Bus betragen 91.000,00 EUR. Ein unachtsamer Unternehmer ermittelt nun die Kilometerkosten durch die Division der beiden Größen:  $91.000,00 \text{ EUR} / 80.000 \text{ km} = 1,138 \text{ EUR pro Km}$ .

Die nicht erfassten Leerkilometer betragen 5.000 km.

Die tatsächlichen Besetzkilometer und somit umsatzwirksamen Kilometer betragen dann aber nur 75.000 km.

Hätte der Unternehmer nun seinen Preis ohne MwSt mit 1,138 EUR festgesetzt, dann wäre sein Umsatz im folgenden Jahr  $75.000 \text{ Km} \times 1,138 \text{ EUR} = 85.350,00 \text{ EUR}$ .

Seine Kosten lagen jedoch bei 91.000,00 EUR. Das heißt er würde einen Verlust von mehr als 5.000,00 EUR erleiden, weil er falsch kalkuliert hat.

Wenn in einem Unternehmen tatsächlich keine Aufzeichnungen der Leerkilometer vorliegen, dann muss zumindest ein geschätzter Abschlag zu den Gesamtkilometern lt. Tachometer angesetzt werden. Die Höhe dieses Abschlages hängt ganz vom Einzelfall ab und kann nicht verallgemeinert werden.

### 7.3.2 Kosten pro Einsatzzeit

Die zweite wichtige Leistungseinheit ist die Einsatzzeit. In Anbetracht der Tatsache, dass die Lohnkosten zwischen 40% und 60% der Gesamtkosten betragen, ist klar, dass die Einsatzzeit des Fahrers eine wesentliche und wichtige Betrachtungsgröße in der Kostenrechnung sein muss.

Wenn ein Tagesausflug von 07:00 – 20:00 Uhr bestellt und kalkuliert wurde und der Bus in Wirklichkeit erst um 23:00 Uhr zurückkehrt, weil die Fahrgäste noch „kurz irgendwo eingekehrt“ sind, dann kann dies eine knapp kalkulierte Fahrt bereits zur Verlustposition machen.

Im Kapitel Zeitmaße haben wir bereits die unterschiedlichen Kategorien von Zeitmaßen kennen gelernt. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung ist vor allem die bezahlte Einsatzzeit von Bedeutung.

Genau wie bei den Kilometern darf auch bei der Division durch die Einsatzzeit zur Ermittlung des Stundensatzes ausschließlich die **bezahlte Einsatzzeit** herangezogen werden.

### 7.3.3 Kosten pro Auftrag

Die Kosten pro Auftrag müssen im Falle der Angebotslegung ermittelt werden.

Die erste Aufgabe ist es hier zu Beginn genau anzuführen welche Kosten für diesen Auftrag anfallen (wie in der Kostenartenrechnung).

Für einen Tagesausflug ohne Zusatzleistungen fallen andere Kosten an, als wenn der Kunde eine mehrtägige Rundfahrt mit Besichtigungen und Unterkunft bestellt.

Hier kommt nun zum Tragen, dass wir in der Fahrzeugkalkulation alle auftragspezifischen Kosten wie Mauten, Eintrittskarten, Reiseleiter, etc. ausgeschlossen haben.

Jetzt müssen wir genau diese Kosten, die ja nur anfallen wenn genau dieser Auftrag ausgeführt wird, berücksichtigen.

Teilweise liegen uns die notwendigen Informationen zur Berechnung vor, teilweise müssen wir spezifische Angebote einholen.

Wichtig ist, dass Sie alle Beträge ohne MwSt. in der Kalkulation ansetzen.

Eine Ausnahme sind jene Kosten welche im Ausland anfallen und für die Sie die MwSt-Rückvergütung nicht beantragen, weil der Aufwand dafür zu groß ist.

Auf die Details der Angebotskalkulation in Hinblick auf steuerliche Aspekte wie Margensteuer, etc. kann im Rahmen dieses Kurses nicht im Detail eingegangen werden.

#### 7.3.4 Kosten pro Sitzplatz

Die Kosten pro Sitzplatz werden aus den Kosten pro Auftrag abgeleitet, indem die Auftragskosten durch die Anzahl der Sitzplätze dividiert werden.

Hier gilt sinngemäß das gleiche wie bei der Bestimmung der Kilometer für Fahrzeugkalkulation. Nicht die im Bus vorhandenen Sitzplätze sind relevant, sondern die bestellten, bzw. verkauften Sitzplätze.

Bei einer Anfrage durch einen Kunden ist diese Zahl in der Regel klar, denn er sagt dass die Gruppe so uns so groß ist. Trotzdem besteht hier die Gefahr, dass am Ende dann doch nicht so viele Personen kommen wie geplant und es muss im Falle eines Angebotes pro Sitzplatz genau festgehalten werden, wer das Risiko dafür trägt, der Busunternehmer oder der Kunde.

Bei Vorkalkulationen für eigene Rundreisen sieht die Sache anders aus. Hier muss der Busunternehmer aus seiner Erfahrung abschätzen wie viele Sitzplätze des Busses voraussichtlich gebucht werden. So wird es ratsam sein bei einer ausgeschriebenen Reise mit einem 50-Sitzer-Bus davon auszugehen, dass nur ca. 40 Sitzplätze auch verkauft werden können.

Die Gesamtkosten werden also nur durch 40 dividiert, um zu den Kosten pro Sitzplatz zu kommen. Können dann tatsächlich mehr Sitzplätze verkauft werden, so erhöht sich der Gewinn bei dieser Veranstaltung, sind es weniger als 40, dann kann das Gewinnziel nicht erreicht werden, vielleicht entsteht sogar ein Verlust.

Deshalb ist es auch wichtig bei jeder Eigenveranstaltung festzulegen, wie viele Sitzplätze mindestens verkauft werden müssen, damit die Reise nicht abgesagt wird.

#### 7.3.5 Das Bilden der Kostensätze

Bevor wir auf die eigentliche Rechenarbeit eingehen, noch ein paar grundsätzliche Überlegungen. Als Kostensatz wird immer ein Betrag pro Bezugsgröße verstanden. Die Jahreskosten einer Kostenstelle (zum Beispiel eines Busses oder eines Taxis) werden nicht Kostensatz genannt. Der Kostensatz wird gebildet, indem diese Jahreskosten durch eine bestimmte Bezugsgröße dividiert werden. Ein Kostensatz lautet also immer „pro Bezugseinheit“ (Kilometer, Sitzplatz, Tag, Stunde, etc.)

### 7.3.5.1 Die Fahrzeugkalkulation

Unser Augenmerk gilt nun der Fahrzeugkalkulation.

Wie oben beschrieben werden hier ausschließlich jene Kosten betrachtet, welche direkt oder indirekt (Verwaltungskosten) einem Fahrzeug zugeordnet werden können.

#### 7.3.5.1.1 Kosten- /Preisbezugsgröße

An dieser Stelle ist es mir besonders wichtig erneut darauf hinzuweisen wie wichtig die richtige Festlegung der Bezugsgröße Kilometer und Einsatzzeit ist.

Bei der Ermittlung des Kilometersatzes dürfen nur die „verkauften“ (Nachkalkulation) oder „verkaufbaren“ (Vorkalkulation, Plankalkulation) verwendet werden.

Das gleiche gilt bei den Einsatzstunden oder Einsatztagen.

Ob Tage oder Stunden verwendet werden sollen, kann nur im Einzelfall entschieden werden.

Unter Einsatzzeit sind nicht nur die reinen Fahrstunden zu verstehen, sondern alle Zeiten, welche der Fahrer im Dienste des Kunden im Einsatz ist und die dem Kunden verrechnet werden können. Auf einer 3-tägigen Rundreise sind somit mindestens 3 volle Tage zu rechnen, gegebenenfalls auch anfallende Überstunden, wenn seine Einsatzzeit über die Normalarbeitszeit hinausgeht und er diese Überstunden laut Kollektivvertrag oder Betriebsvereinbarung bezahlt bekommt.

Hier wird die Schwäche des Stunden-Ansatzes sichtbar. Manchmal ist es sehr schwer vorauszusehen wie viele Stunden der Fahrer tatsächlich im Einsatz sein wird. Verkehrsbedingte Verzögerungen, kurzfristige Änderungen im Programm können die Einsatzzeit maßgeblich vom Geplanten abweichen lassen. Je nach Vereinbarung und Dienstvertrag des Fahrers werden diese Änderungen kostenrelevant oder nicht.

Daher kann hier keine eindeutige Empfehlung abgegeben werden.

Wichtig ist jedoch in jedem Falle, dass die Fahrer ihre tatsächlichen Einsatzzeiten im Fahrauftrag notieren, damit Sie diese aufzeichnen können und als Basis und Erfahrungswert für die Zukunft nutzen können.

Die Kalkulation von Tagessätzen hat den Nachteil, dass bei kurzen Fahrten der Tagessatz in einen Stundensatz umgerechnet werden muss. Dann stellt sich die Frage wie viele Stunden pro Tag muss ich ansetzen?



Auch diese Frage ist nur im Einzelfall entscheidbar, da es darauf ankommt wie die Tage damals festgelegt wurden.

### 7.3.5.1.2 Der 2er-Splittsatz

Der Splittsatz ist ein sehr wichtiges Instrument der Kalkulation.

Das Wort „splitting“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „aufteilen“. Der Splittsatz ist also ein „geteilter Kostensatz“.

Die Kosten werden hier auf 2 verschiedene Bezugsgrößen aufgeteilt. In der Regel sind dies:

- Kilometer
- Einsatzzeit

Alle Kostenarten, welche sich proportional zu den gefahrenen Kilometern verändern, werden getrennt von den Kosten die keinen Zusammenhang mit den gefahrenen Kilometern haben.

Hier kommen somit die gleichen Überlegungen wie bei der Unterscheidung zwischen variablen und fixen Kosten zum Tragen.

Die Summe der den Kilometern zugeordneten Kostenarten wird anschließend durch die Anzahl der verkauften/verkaufbaren Kilometer dividiert.

Die Summe der den Einsatzzeiten zugeordneten Kosten wird hingegen durch die verkaufte/verkaufbare Einsatzzeit dividiert.

So entstehen 2 Kostensätze, die bei der Kalkulation eines Auftrages gemeinsam angewendet werden müssen.

**Hier heißt es dann Kosten pro Kilometer PLUS Kosten pro Einsatzzeit.**

#### **Wann wird dieser Splittsatz gebraucht?**

Stellen Sie sich vor, ein Skiverein bestellt bei ihnen eine Fahrt in ein Skigebiet. Das heißt der Fahrer fährt am Morgen los, bringt die Fahrgäste zum Lift, wartet dann den ganzen Tag und bringt die Fahrgäste am Abend wieder zurück. Vereinbart ist eine Einsatzzeit von 07:00 Uhr bis 19:00 Uhr.

Gemessen an der Einsatzzeit ist die Fahrtstrecke relativ gering.

Würden Sie diese Fahrt nach dem reinen Kilometersatz abrechnen, werden Sie kaum einen Gewinn erzielen können.

Sie werden diese Fahrt somit klugerweise nach ihrem Stunden- oder Tagsatz abrechnen.

Wenn die Fahrgäste nun aber auf der Rückfahrt statt des vorgesehenen kurzen Stopps einen längeren „Einkehrschwung“ abhalten und der Bus tatsächlich erst um 23:00 Uhr zurückkommt, dann hat sich das Verhältnis Kilometer zu Einsatzzeit endgültig zu ihren Ungunsten verschoben.

Selbst ihr normaler Tagsatz bringt ihnen hier keinen Gewinn mehr.

**Der Splittsatz bietet hier Abhilfe.**

Ihr Angebot lautet dann:

**Fahrtstrecke x Kilometersatz (Splitt-Anteil)  
PLUS  
tatsächliche Einsatzzeit des Fahrers x Stundensatz (Splitt-Anteil)**

Sind die Fahrgäste pünktlich zurück, dann kostet die Fahrt gleich viel wie Sie sonst in der Pauschale verrechnet hätten. Kommen die Fahrgäste auf eigenen Wunsch aber erst 4 Stunden später zurück, dann können Sie diese 4 zusätzlichen Einsatzstunden auch in Rechnung stellen und zwar nicht zu dem anteiligen Tageskostensatz, denn das wäre unfair, sondern zum Splittsatz pro Einsatzstunde. Der anteilige Tageskostensatz würde auch kilometerabhängige Kostenanteile enthalten (z. B.: Treibstoff, Reparatur), die ja durch den Zwischenstopp nicht höher geworden sind.

Nur der Splittsatz ist hier eine für beide Seiten faire Lösung.

Der reine Lohnanteil, wie er von der Tarifempfehlung vorgeschlagen wird, stellt nur die Mindestforderung dar, denn durch die ungeplant spätere Rückkehr des Fahrers kann beispielsweise auch der nachfolgende Einsatz dieses Fahrzeuges verhindert oder erschwert werden (Ruhensbestimmungen, Reinigung des Fahrzeuges, etc.).

### 7.3.5.1.3 Der 3er-Splittsatz

Die Grundsätze des 2-er Splittsatzes werden hier um einen weiteren Aspekt ergänzt.

Mit dem 3er- Splittsatz erhalte ich zusätzlich Antwort auf die Frage:

**Was kostet es mich das Fahrzeug stehen zu lassen?**

Diese Frage ist in folgenden Situationen relevant:

- Soll ein nicht ausgelastetes Fahrzeug behalten oder verkauft werden?
- Ist es besser einen Auftrag bei schlechtem Preis abzulehnen?
- Angebot bei Sonderfahrzeugen

Nehmen wir an ein Vertreter ihrer Standortgemeinde tritt mit der Bitte an Sie heran die Schneeräumung im Dorf zu übernehmen. Sie könnten einige Maschinen aus dem Gemeindefuhrpark übernehmen, müssen aber eine neue Schneefräse anschaffen.

Der Gemeindevertreter erwartet von ihnen ein Angebot auf Basis von Einsatzstunden.

Jetzt können Sie in der Chronik nachforschen, wie viele Schneetage es bisher in ihrer Gemeinde gab und daraus ableiten, wie viele Einsatztage Sie voraussichtlich in ihrem Angebot ansetzen müssen. Fällt dann in einem Winter kein Schnee, dann haben Sie Pech gehabt, denn ohne Einsatz bekommen Sie auch kein Geld und das, obwohl Sie eine teure Anschaffung finanzieren mussten.

Hätten Sie ihr Angebot auf der Grundlage des 3er-Splittsatzes gelegt wäre das nicht passiert.

Teilen Sie die Kostenarten nach 3 Kriterien auf:

- Kosten, die auch anfallen wenn das Gerät nicht im Einsatz ist  
- (Zinsen, Teile der Abschreibung, i.d.R. Versicherung)
- Kosten die je Einsatzkilometer anfallen  
(Treibstoff, Reparaturen)
- Kosten die je Einsatzzeit anfallen  
(Lohn, Verwaltungskosten,)

In ihrem Angebot steht dann auch, dass Sie unabhängig von ihrem tatsächlichen Einsatz, zum Beispiel monatlich eine Pauschale dafür erhalten, dass Sie das Gerät überhaupt anschaffen und bereitstellen.

Zusätzlich erhalten Sie dann bei tatsächlichen Einsätzen im Verhältnis zu Strecke (Einsatzradius) und Einsatzzeit bezahlt.

Auf diese Weise ist das Risiko fair auf beide Partner verteilt. Wenn gar kein Schnee fällt, dann bekommen Sie zumindest soviel, dass Sie Zinsen und die Rückzahlungen bedienen können. Wenn es viel schneit bekommen Sie den tatsächlichen Einsatz abgegolten.

## 7.4 Die Preiskalkulation

Bisher war immer von Kosten die Rede, also von der Summe des Wertes der Vorleistungen die erbracht werden müssen, damit die Dienstleistung überhaupt erstellt werden kann.

Jetzt geht es darum herauszufinden, wie hoch der Preis für den Kunden sein muss.

### 7.4.1 Kosten ist nicht gleich Preis

Würden wir als Preis nur die Summe der voraussichtlichen Kosten verlangen, dann wäre es sehr unwahrscheinlich, dass die Firma einen Gewinn macht. Nur bei niedrigeren Kosten, oder bei wesentlich mehr Nachfrage würde ein Gewinn entstehen.

Wie hoch muss nun der Gewinnaufschlag sein?

Diese Frage hängt davon ab, welche Wertansätze wir in der Kostenrechnung angewendet haben.

Wenn der einkalkulierte Unternehmerlohn einen ordentlichen Geschäftführergehalt mit samt allen Lohnnebenkosten abdeckt, dann ist damit bereits sichergestellt, dass ich selbst als Unternehmer eine angemessene Entschädigung für meine Arbeit erhalte.

- Wenn im Rahmen der Ermittlung der kalkulatorischen Zinsen eine angemessene Verzinsung des bereitgestellten Kapitals eingerechnet wurde, dann ist auch dieser Faktor bereits in den Kosten enthalten.
- Wenn im Rahmen des kalkulatorischen Wagnisses ein angemessener Prozentsatz für Forderungsausfälle und mögliche Schadensfälle angesetzt wurde, dann ist auch dieses Risiko des Unternehmers bereits in den Kosten berücksichtigt.
- Wenn die Fahrzeuge kaskoversichert sind und auch sonst alle üblichen Schadensrisiken durch Versicherungen abgedeckt sind, dann ist das diesbezügliche Risiko bereits auf einen eventuellen Selbstbehalt reduziert.
- Wenn Rabatte und Skonti bereits bei den Finanzierungskosten enthalten sind, muss auch für diese Erlösschmälerung nichts mehr eingerechnet werden.

Der Gewinnaufschlag muss dann nur mehr das Wachstum der Firma finanzieren und helfen die Schulden abzubauen. Er wird somit relativ niedrig ausfallen. Würde in diesem Falle ein hoher Gewinnaufschlag angesetzt, bestünde die Gefahr Aufträge wegen überhöhter Preise zu verlieren.

Wurden hingegen bei den oben angeführten Punkten nur einige davon in der Kalkulation bereits berücksichtigt, oder sind die Wertansätze zu gering gewählt, dann ist es notwendig den Gewinnzuschlag höher anzusetzen.

Absolute Zahlen können hier nicht genannt werden. Es hängt sehr vom Standort und der Marktnische ab, in der das Unternehmen tätig ist.

## 7.4.2 Rabattpolitik

Rabatte sind eine Möglichkeit den rechnerisch ermittelten Preis je nach Situation anzupassen. Der Rabatt ist vom Skonto zu unterscheiden. Rabatte beziehen sich in der Regel auf besondere, außerordentliche Situation, oder auf die Beziehung die zwischen Ihnen und dem Kunden besteht. Ein Skonto wird, wenn überhaupt, dann jedem gewährt, der innerhalb der vorgesehenen Zahlungsfrist bezahlt. Der Skonto ist somit immer an die Zahlung gebunden, der Rabatt hingegen nicht.

Typische Rabatte sind:  
Stammkunden-Rabatt, Vielbucher-Rabatt  
Rabatte für gute Freunde oder Verwandte  
Rabatte anlässlich von Messen und Ausstellungen  
Rabatte nach Saison

### 7.4.2.1 Saisonale Preisgestaltung

Die saisonale Preisgestaltung ist ein sehr heikles Thema. Wenn hier von „Saison“ gesprochen wird, dann ist dies keine zeitlich genau abgrenzbare Zeitspanne, sondern bezieht sich auf den typischen Geschäftsverlauf des einzelnen Unternehmens. Je nach Standort hat der eine besonders während des Winters viel Geschäft, weil er in einem Skigebiet tätig ist, während für ein anderes Unternehmen die sommerlichen Badereisen das Hauptgeschäft sind.

Es gibt also keine allgemeingültige Haupt- oder Nebensaison, jedes Unternehmen muss selbst anhand der Umsatzverläufe feststellen, wann die Umsätze besonders niedrig sind.

Saisonale Preisgestaltung darf auch nicht nur heißen, dass die Preise in der schlechten Saison gesenkt werden. Dann müssen die Preise während der Hauptsaison entsprechend höher angesetzt werden.

Um das Instrument der saisonalen Preisgestaltung wirksam einsetzen zu können ist auch ein konsequentes Marketing notwendig.

Von einer allgemeine Ankündigung nach dem Motto „Bei uns fahren Sie im Monat Soundso um X % billiger“ sollte Abstand genommen werden.

Viel besser ist es, Stammkunden gezielt anzuschreiben, um ihnen Fahrten außerhalb der Hauptsaison durch entsprechende Rabatte schmackhaft zu machen. So bleibt dann für die Hauptsaison mehr freie Kapazität, um interessante neue Kunden bedienen zu können.

### 7.4.2.2 Kundenspezifische Preisgestaltung

Hier soll das Dilemma angesprochen werden, ob es besser ist, die Stammkunden den vollen Preis zahlen zu lassen („Die kommen ja eh wieder“) und dafür Neukunden durch billige Preise zu locken oder umgekehrt.

Sicher gibt es hier kein allgemeingültiges Patentrezept.

Auch hier kommt es darauf an alle Preisaktionen im Rahmen eines Marketing-Gesamtkonzeptes aufeinander abzustimmen, sonst laufen Sie Gefahr die Stammkunden zu verärgern und die Neukunden nur dieses eine Mal, wegen des niedrigen Preises, bedienen zu können. Damit haben Sie nichts gewonnen.

**Wer seine Kunden mit einwandfreier Leistung überzeugt,  
muss sie nicht mit Rabatten ködern.**

### 7.4.2.3 Konkurrenzorientierte Preisgestaltung

Die eigenen Preise nach denen der Konkurrenz zu richten, ist der größte Fehler den ein Unternehmer machen kann.

Ausgangspunkt für die Preisgestaltung müssen immer die eigenen Kosten sein.

Erst wenn diese zweifelsfrei feststehen ist es wichtig den eigenen Preis mit dem der Mitbewerber zu vergleichen.

Kurzfristig gesehen mag es stimmen, dass mit höheren Preisen der eine oder andere Auftrag an die Konkurrenz verloren geht. Mittelfristig muss jedoch immer die Frage gestellt werden, ob der verlorene Kunde nicht vielleicht außer dem Preis auch noch andere Dinge an der gebotenen Leistung vermisst hat.

Der wichtigste Faktor für die Kundenbindung im Personenbeförderungsgewerbe ist der Fahrer.

Wenn die Dienstleistung des Fahrers passt, er freundlich und korrekt mit allen Fahrgästen ein gutes Klima aufbauen kann, dann ist der Preis nicht mehr im Vordergrund und ein Wechsel zu einem Mitbewerber des Preises wegen, sollte kein großes Thema mehr sein.

Konkurrenzorientierte Preisgestaltung kann nur dann wirklich zum Thema werden, wenn damit eine klare Strategie verfolgt wird:

- Ruinöser Preiskampf, um den Mitbewerber aus dem Markt zu werfen (Voraussetzung ist, dass die eigene „Kriegskasse“ entsprechend gefüllt ist)
- Antizyklische Preispolitik (bewusst höhere Preise als der Mitbewerber ansetzen, um dem Kunden anzudeuten, dass die angebotene Leistung besser sein muss, oder dass die Leistung nur für Menschen bestimmt ist, die sich das leisten können oder wollen.)

## 7.5 Auftragskalkulation

Hier sei nochmals eine kurze Zusammenfassung jener Aspekte gegeben, welche bei der Erstellung einer Auftrags - Vor- bzw. -Nachkalkulation zu beachten sind.

Details wurden bereits weiter oben ausführlich besprochen.

### 7.5.1 Zuordnung der Kosten

Die Zuordnung der Kosten erfolgt nach den Überlegungen im Rahmen der

- **Kostenartenrechnung**  
(Welche Kosten müssen dem Auftrag zugeordnet werden?)
- **Kostenstellenrechnung**  
(Sind diese Kostenarten an einem Ort (Kostenstelle) angefallen welche für diesen Auftrag relevant ist?).
- **Kostenträgerrechnung**  
(Welche Bezugsgröße ist für die Preisgestaltung relevant?)

So schließt sich hier der Kreis, denn der ursprüngliche Zweck der Kalkulation ist ja die notwendigen Zahlen und Informationen bereitzustellen, damit der Unternehmer in der Lage ist ein Angebot zu berechnen.

#### 7.5.1.1.1 Fahrzeugkosten

Die Details der Fahrzeugkalkulation werden in einem eigenen Kapitel genau dargestellt.

#### 7.5.1.1.2 Unterwegskosten

Als Unterwegskosten werden alle Kosten bezeichnet, welche im Zuge der Fahrt selbst und im Zusammenhang mit dem Fahrzeug anfallen. Sie können nicht vorab in die Fahrzeugkosten eingerechnet werden, weil sie von Fahrt zu Fahrt unterschiedlich hoch sind und es keinen direkten Zusammenhang mit Kilometerleistung oder Einsatzzeit gibt. Sie werden ausschließlich durch die Wahl der Route und die Art der Reise bestimmt.

Solche Unterwegskosten können sein:

- Mautkosten (Road pricing)
- Sondermautstrecken
- Kosten für Fähren
- Tunnelgebühren
- Parkgebühren
- Organmandate (nur für die Nachkalkulation relevant)

Diese Kosten werden in der Regel ohne Aufschlag an den Kunden weiterverrechnet. Es ist empfehlenswert diese Kosten ausdrücklich und einzeln auf dem Angebot anzuführen, um für den Kunden sichtbar zu machen, dass sie nicht Teil ihres direkten Leistungsentgeltes sind, sondern, dass diese Kosten der Reise dem Kunden lediglich vorstreckt wurden.

### 7.5.1.1.3 Auftragspezifische Zusatzkosten

Ebenfalls ausschließlich durch die Art des Auftrages bedingt können noch weitere Zusatzkosten entstehen, die vor allem mit den Fahrgästen in Verbindung zu bringen sind.

Hier sind vor allem zu nennen:

- Reisebegleitung
- Unterkunft und Verpflegung
- Eintrittskarten

Diese Kosten werden durch eine konkrete Zusatzleistung verursacht, die für den Kunden besorgt wird. Da damit zusätzlicher Aufwand verbunden ist (organisieren, telefonieren, Angebote einholen, etc.) ist es gerechtfertigt, diese Kosten mit einem entsprechenden Aufschlag an den Kunden weiter zu verrechnen.

In der Regel erhalten professionelle Einkäufer dieser Leistungen vom Lieferanten (Restaurant, Hotel, Messebetreiber, etc.) einen Abschlag auf den Listenpreis.

Ist dies der Fall, dann können dem Kunden die Leistung zum Listenpreis weiterverrechnet werden, so dass der vom Lieferanten gewährte Abschlag als Entschädigung für die Verwaltungstätigkeit zur Verfügung steht.

Wird kein Abschlag gewährt, so muss einen Zuschlag auf die tatsächlichen Kosten berechnet werden, um den Angebotspreis zu ermitteln. Die Höhe dieses Zuschlages hängt zum einen von der jeweiligen Kostenstruktur in der Verwaltung und zum anderen vom Umfang der zur Beschaffung notwendigen Arbeit ab.

## 7.6 Das Controlling

### 7.6.1 Begriff und Abgrenzung

Das Wort „to control“ ist Englisch und bedeutet „überwachen, prüfen, steuern, regeln“.

Das Controlling ist ein Instrument das den gesamten Leistungsprozess begleitet. Controlling beginnt mit der Budgetierung, also mit der Planung der Kosten und Erträge für die kommende Abrechnungsperiode, setzt sich fort mit dem laufenden Soll-Ist-Vergleich zwischen den tatsächlichen angefallenen Kosten und Erträgen und den budgetierten Werten. Es endet mit den Vorschlägen für Verbesserungen, die sich wiederum im neuen Budget niederschlagen.

### 7.6.2 Deckungsbeitragsrechnung

Ein wichtiges **Instrument des Controlling** ist die Deckungsbeitragsrechnung.



Der Deckungsbeitrag stellt jene Größe dar, welche nach Abzug der variablen Kosten vom Umsatz noch zur Verfügung steht, um die fixen Kosten zu decken.

Die Formel lautet:

$$\text{DB} = \text{Umsatz} - \text{variable Kosten}$$

Wenn wir die Formel betrachten wird sofort klar, dass die Deckungsbeitragsrechnung kein direktes Instrument für die Preiskalkulation sein kann, denn hier muss der Umsatz als Ausgangsgröße bereits feststehen.

Manchmal wird statt mit den Ist-Werten mit den Planwerten gerechnet, sodass der Plan-Deckungsbeitrag ermittelt wird.

Diese Größe darf jedoch auch nicht als Ausgangspunkt für die Ermittlung von Preisen herangezogen werden.

Nur in Ausnahmefällen, wenn es um die Entscheidung geht, durch einen „Großauftrag“ Zeiten mit sehr schwacher Auftragslage besser auszulasten, dann kann auf dieses Instrument zurückgegriffen werden.

Dies kann aber wirklich nur Controlling-Profis empfohlen werden, denn die Gefahren und möglichen Fehlerquellen sind hier sehr groß.

### 7.6.2.1 Fixe und variable Kosten

Die Kriterien zur Unterscheidung in fixe und variable Kosten wurden bereits ausführlich dargelegt. Sie ist Grundvoraussetzung für die Deckungsbeitragsrechnung.

Die Fixen Kosten können im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung noch weiter unterteilt werden in sogenannte Sparten-Fixkosten, sodass nicht nur eine Ebene des Deckungsbeitrages berechnet werden kann, sondern mehrere.

Im Rahmen dieser Abhandlung kann darauf jedoch nicht näher eingegangen werden.

## 8 Gestaltung des Angebotes

Neben dem Preis ist sehr oft die Gestaltung des Angebotes ein ausschlaggebender Faktor bei der Entscheidung des Kunden.

Bitte unterschätzen Sie die Wirkung eines optisch ansprechend gestalteten Angebotes nicht.

Auf diesbezügliche Details kann im Rahmen dieses Kostenrechnungsseminar nicht eingegangen werden, sodass an dieser Stelle lediglich ein paar Stichworte angeführt werden:

- Firmenlogo
- Schriftart und Schriftgröße (muss gut lesbar sein)
- Übersichtliche Gestaltung
- Verständlich für den Kunden
- Beilagen (Prospekte, Bilder, Referenzen)

### 8.1 Pauschalpreis oder Detailaufstellung

Wie bereits ausgeführt, müssen im Rahmen der Auftragskalkulation jedenfalls alle Leistungen detailliert dargestellt werden. Dies ist deshalb notwendig, weil Sie ja im Rahmen der Nachkalkulation bei eventuell aufgetretenen Abweichungen feststellen können müssen, bei welcher Kostenart die Abweichung aufgetreten ist.

Im Angebot selbst, also im Schreiben an den Kunden, muss abgewogen werden.

Unterwegskosten sollten jedenfalls getrennt angeführt werden. Gerade angesichts des neu eingeführten Road-Pricing für LKW und Busse scheint dies unbedingt sinnvoll.

Wenn bei den auftragsspezifischen Zusatzkosten angenommen werden kann, dass der Kunde selbst nicht in der Lage ist diese Leistungen günstiger zu beschaffen, dann sollte das Angebot entsprechend detailliert erstellt werden.

Besteht die Gefahr, dass der Kunde das Hotel selbst bucht und dadurch allfällige Provisionen verloren gehen, dann wird es wohl besser sein, ein Pauschalangebot zu erstellen, um dem Kunden die Grundlage für einen Kostenvergleich zu entziehen.

Hier ist das gute Gespür des Unternehmers die einzige Richtschnur, denn nur er kennt seine Kunden und deren Vorlieben.

## 8.2 Rabatte

Rabatte sollten immer deutlich sichtbar angeführt werden. Auch die Art des Rabattes ist wichtig (Messerabatt, Frühbucher-Rabatt, Stammkundenrabatt, etc.).

Damit kann sichergestellt werden, dass der Kunde in Zukunft nicht generell auf den niedrigeren Preis pochen kann. Erfolgte der Vereinsausflug im Vorjahr außerhalb der Hauptsaison und haben Sie dem Kunden dafür einen Rabatt gewährt, dann kann er heuer nicht wieder auf den Rabatt bestehen, wenn er seinen Vereinsausflug mitten in der Hochsaison durchführen will. Hätten Sie im Vorjahr einfach nur mit dem Nettobetrag angeboten, ohne den Rabatt auszuweisen, dann hätte der Kunde längst vergessen, warum es damals billiger war und Sie haben Mühe ihren jetzt höheren Preis zu begründen.

## 8.3 Zahlungsziel und Skonti

Zahlungsziele müssen immer deutlich sichtbar angeführt werden. Auch der gegebenenfalls zugestandene Skonto und die Skontofrist müssen klar ausgewiesen sein.

Wenn kein Skonto gewährt wird, so sollte dies auch deutlich angeführt sein. Manche Kunden gehen sonst automatisch davon aus, dass bei Zahlung innerhalb von 7 – 10 Tagen ein Skonto abgezogen werden kann.

Die Länge des Zahlungszieles und die Höhe des Skontos hängen von der Liquidität ab.

Wenn das Geschäftskonto immer ein Guthaben aufweist, dann ist es nicht notwendig, den Kunden einen Skonto zu gewähren.

Ist das Geschäftskonto hingegen regelmäßig überzogen, dann kann die Zinsbelastung bei der Bank dadurch reduziert werden, dass die Kunden möglichst rasch zahlen.

Das nachfolgende Beispiel zeigt eine vereinfachte Form, mit der ausgerechnet werden kann, wie hoch Skonto und Zahlungsziel sein dürfen, damit es vorteilhaft ist, dass der Kunde mit Skonto bezahlt.

Die Formel für die Ermittlung des effektiven Jahreszinssatzes der Skontierung lautet:

$$\text{Jahreszinssatz} = 365 / (\text{Zahlungsziel in Tagen} - \text{Skontofrist in Tagen}) \times \text{Skontosatz in \%}$$

Der hier ermittelte Jahreszinssatz muss niedriger sein als der Zinssatz auf dem Geschäftskonto.

**Beispiel:**

**Ermittlung des Jahreszinssatzes**

Skontokondition: 2% innerhalb von 10 Tagen, 30 Tage netto Kass

Zahlungsziel in Tagen	Zz	30
Skontofrist in Tagen	Skf	10
Skontosatz	SkP	2,00%
Jahreszinssatz = $365 / (Zz - Skf) * SkP$		<b>36,50%</b>

Erst bei einem Kreditzinssatz von 36,5 % wäre es sinnvoll, Skonto in Höhe von 2% bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen anzubieten.

Wenn die Formel umgeformt wird, kann bei bekanntem Kreditzins auf dem Girokonto ermittelt werden, wie lange sich die Kunden mit der Zahlung Zeit lassen dürfen, bis sich das Angebot von Skontozahlung rentieren würde.

**Ermittlung des maximalen Zahlungszieles**

Skontokondition: 2% innerhalb von 10 Tagen

Skontofrist in Tagen	Skf	10
Skontosatz	SkP	2,00%
Kreditzinssatz auf Geschäftskonto	Kz	5,00%
Zahlungsziel = $SkP * 365 / Kz - Skf$		<b>156 Tage</b>

Die Skontoeinräumung von 2% innerhalb von 10 Tagen rentiert sich somit erst dann, wenn der Kunde sonst erst nach 156 Tagen bezahlen würde.

Aus diesem Beispiel sehen wir, dass bei der derzeitigen Zinssituation die Gewährung von Skonto in der Regel ein teures Zugeständnis ist und im Grunde einer Preissenkung gleich kommt.

Sollten sich Kreditzinsen und Zahlungsmoral wesentlich ändern, dann muss entsprechend neu gerechnet werden.

## **8.4 Mahnung**

Ein leidiges Thema sind die Mahnungen. Aus Sicht der Finanzwirtschaft sind Mahnungen ein absolutes Muss, um die Liquidität des Unternehmens nicht zu gefährden. Aus Sicht des Marketings eine Sache, die ganz vorsichtig zu machen ist, um den Kunden nicht zu verlieren.

Patentrezepte gibt es hier auch keine. Trotzdem sollen ein paar Grundregeln aufgezeigt werden. Die erste Frage, die Sie sich stellen sollten ist:

**„Kann der Kunde nicht zahlen oder will er nicht?“**

**Wenn er nicht kann**, aber willig ist, kann vorgeschlagen werden, die offene Rechnung in kleinen Raten zu begleichen, die noch finanzierbar sind. Der Kunde wird das Entgegenkommen danken und der Unternehmer bekommt das Geld zumindest langsam herein.

Gemahnt werden sollte aus formellen Gründen jedoch immer, um im Notfall gerichtlich vorgehen zu können oder ein Inkassobüro zu beauftragen, wenn das „nicht können“ in ein „nicht wollen“ umschlagen sollte. Ein entsprechendes Begleitschreiben macht das Mahnschreiben für den Kunden verständlich.

**Wenn der Kunde nicht zahlen will**, dann ist die Frage zu stellen, ob der Grund in der Unzufriedenheit mit der erbrachten Leistung liegt, oder ob andere Gründe vorliegen. Ist der Kunde mit der Leistung nicht zufrieden gewesen und sein Unmut ist berechtigt, dann sollte ihm entgegengegangen werden und eventuell ein entsprechender Nachlass gewährt werden. Dies vor allem dann, wenn man den Kunden nicht verlieren will.

Will er prinzipiell nicht zahlen, dann sind Mahnungen die einzige Möglichkeit, den ausstehenden Betrag zu erhalten. Manche Firmen zahlen prinzipiell erst nach der 3. Mahnung. Würde in so einem Falle aus falscher Vorsicht zu lange mit dem Mahnen zugewartet, wäre dies eine große Gefahr für die eigene Liquidität.

## 9 Ermittlung der Verwaltungskosten (Gemeinkosten)

Das entsprechende Formular zum Eintragen der Werte finden Sie im Anhang.

Die Höhe der Verwaltungskosten kann am leichtesten aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt werden (Kostenartenrechnung; BÜB). Firmenneugründer müssen hier alle Positionen durch einen planerischen Ansatz ermitteln.

Neben den Fahrzeugkosten fallen im Betrieb auch Gemeinkosten an, die nicht unmittelbar einem Fahrzeug zugeordnet werden können. Diese Gemeinkosten sind vorerst für das gesamte Unternehmen zu ermitteln und in der Folge auf die einzelnen Geschäftsbereiche/Sparten und Fahrzeuge im Rahmen der Kostenstellenrechnung (BAB) aufzuteilen. Die Werte für diese Kosten können teilweise aus der letzten Bilanz entnommen werden. Empfehlenswert ist es jedoch, die Werte der geänderten Kostensituation des Planungszeitraumes anzupassen.

Als nächstes gilt es festzustellen, ob es notwendig ist das Gesamtunternehmen in mehrere Geschäftsbereiche aufzuteilen. Dies ist dann der Fall, wenn die erbrachten Dienstleistungen sehr unterschiedlich sind (z.B. Linienverkehr, Reiseverkehr, Taxi) oder, wenn sehr unterschiedliche Fahrzeuge im Einsatz sind (8-Sitzer-Busse, 30-Sitzer-Busse, 50-Sitzer-Busse, etc.). Dann muss noch geprüft werden, ob alle Fahrzeuge innerhalb eines Geschäftsbereiches in gleicher Höhe mit Gemeinkosten belastet werden können, oder ob nach Größe oder Leistungsfähigkeit unterschieden werden muss.

Bei einem einheitlichen Fuhrpark wird man durch die Anzahl der Fahrzeugeinheiten dividieren, ansonsten werden spezifische Bezugsgrößen wie

- Anzahl Sitzplätze

- Anzahl Einsatzmonate
- Anzahl Einsatzkilometer

zur Kostenumlage angewendet werden müssen

## 9.1 Aufteilung auf die Geschäftsbereiche

Bevor ich auf die einzelnen Kostenarten der Verwaltungskosten eingehen will noch darauf hinweisen, dass es sinnvoll und notwendig sein kann den Gesamtbetrieb in mehrer Geschäftsbereiche aufzugliedern. Die entsprechenden Kriterien wurden bereits weiter oben angeführt.

Dieser Vorgang wird üblicherweise mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens durchgeführt. Sie finden ein Musterformular im Anhang.

Hier geht es darum, dass Sie nun die oben angeführten Kostenarten danach untersuchen, wie sie den einzelnen Geschäftsbereichen / Sparten zugeordnet werden können.

Manchmal ergibt sich dies auf direkte Art und Weise, wenn Sie zum Beispiel mehrere Mitarbeiter haben, die jeweils einem der Bereich zugeordnet werden können.

Bei anderen Kostenarten ist dies jedoch schwieriger, wie beispielsweise bei den Telefonkosten, wo ja im Allgemeinen nicht festgestellt werden kann, für welchen Geschäftsbereich ein Anruf erfolgt ist.

In all diesen Fällen müssen wir uns mit Bezugsgrößen helfen.

Jeweils am Ende der Beschreibung der einzelnen Kostenarten finden Sie einen Vorschlag, welche Bezugsgröße üblicherweise für die Aufteilung verwendet wird. Diese Bezugsgröße kommt immer nur dann zur Anwendung, wenn eine direkte Zuordnung nach Kostenverursachung gar nicht oder nicht mit vertretbarem Aufwand möglich ist.

## 9.2 Die Kostenarten der Verwaltungskosten / Gemeinkosten:

Im Anhang finden Sie ein Beispiel mit der Überschrift „BETRIEBSABRECHNUNGSBOGEN DES JAHRES .....“. Die angeführten Zeilennummer beziehen sich auf dieses Blatt, so dass sie die entsprechenden Kostenarten dort leicht finden können.

Alle Werte die in Betriebsüberleitungsbogen (BÜB) in der Spalte „KR / Gemeinkosten“ aufscheinen können hier in die Spalte „BÜB / Betrag lt. FIBU“ übernommen werden.

Andere Werte müssen erst kalkulatorisch berechnet werden. Sie finden diese im Blatt „Kalkulatorische Zusatzkosten“

Beschriften Sie als erstes die Spalten der Produktiven Kostenstellen in Zeile B1. tragen Sie hier am besten die Fahrzeugnummern oder die Kennzeichen oder auch die Fahrzeugmarken ein.

### 9.2.1 Mitarbeiteranzahl (Zeile B2)

Die Anzahl der Mitarbeiter hat hier lediglich informativen Charakter.

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass in der Verkehrsbranche häufige Fahrerwechsel vorkommen. In solchen Fällen kann hier nicht von den unterschiedlichen Fahrern ausgegangen werden. Die Anzahl der Fahrer wird dann aus den Einsatzstunden ermittelt.

Dividieren sie die jedem einzelnen Fahrzeug zugeordneten Einsatzstunden (Zeile B6) durch 1.680 Std. Dies ist die Zahl an Arbeitsstunden welche ein durchschnittlicher Mitarbeiter im Laufe eines Jahres leistet, wenn er keine Überstunden macht.

Sie können natürlich auch einen an ihre unternehmerischen Gegebenheiten angepassten anderen Wert als Jahresstunden benutzen. Wichtig ist, dass sie diesen Wert jedoch über mehrere Jahre konstant halten, damit sie eine Vergleichsbasis haben.

### 9.2.2 Anzahl Fahrzeuge (Zeile B3)

Die Anzahl der Fahrzeuge dient hier als Bezugsgröße für die Aufteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen.

In der Zeile darunter wird der Wert als Prozentzahl dargestellt, um später leichter damit rechnen zu können. Dividieren sie hierzu die Anzahl Fahrzeuge je Sparte, durch die Summe der Fahrzeuge des Gesamtunternehmens.

### 9.2.3 Erlöse (Zeile B4)

Die Erlöse dienen als Bezugsgröße für die Aufteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen..

In der Zeile darunter wird der Wert als Prozentzahl dargestellt, um später leichter damit rechnen zu können. Dividieren sie hierzu die Erlöse je Sparte, durch die Summe der Erlöse des Gesamtunternehmens.

### 9.2.4 Anz. verrechenbare Kilometer (Zeile B5)

Die verrechenbaren Kilometer dienen als Bezugsgröße für die Aufteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen. Achten Sie darauf dass sie hier **nur die verrechenbaren Kilometer** eintragen, nicht die gefahrenen.

### 9.2.5 Anz. verrechenbare Einsatzstunden/Tage (Zeile B6)

Die verrechenbaren Einsatzstunden oder -Tage dienen als Bezugsgröße für die Aufteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen. Achten Sie darauf dass sie hier **nur die verrechenbaren Stunden oder Tage** eintragen, nicht die insgesamt vom Unternehmen im Rahmen der Lohnverrechnung ausbezahlten.

### 9.2.6 Unternehmerlohn als Fahrer (Zeile B9)

Soweit der Unternehmer selbst als Fahrer im Einsatz ist muss dieser Anteil direkt in die Fahrzeugkalkulation bei den Fahrerlöhnen berücksichtigt werden. Damit es zu keiner Doppelverrechnung kommt tragen wir diesen Anteil hier im Bereich der Einzelkosten ein.

Achten Sie darauf, dass die Summe von Zeile B9 + B15 + B16 genau den kalkulatorisch ermittelten Unternehmerlohn, oder den Geschäftsführergehalt lt. Buchhaltung ergibt.

### 9.2.7 Gehälter (Zeile B12)

Gehälter für Verwaltungspersonal, Disponenten, usw.

Heranzuziehen ist die Summe der Jahresgehälter (inklusive Überstunden und Sonderzahlungen), zuzüglich Lohnnebenkosten.

Entschädigungen wie Reisediäten, Km-Gelder für Dienstreisen, etc. werden eigens angeführt.

Sofern Schulungs- und Weiterbildungskosten für diese Personengruppe nicht unter den sonstigen Kosten zusammengefasst werden sind diese hier auszuweisen.

**Bezugsgröße:** Wenn möglich nach Einschätzung der Mitarbeiter in Prozenten, sonst nach Umsatz.

#### 9.2.8 Gesetzlicher Sozialaufwand Löhne (Zeile B13)

Diese Kosten werden direkt in der Fahrzeugkalkulation berechnet. Hier dürfen maximal Zuordnungsdifferenzen eingetragen werden.

#### 9.2.9 Gesetzlicher Sozialaufwand Gehälter (Zeile B14)

Hier ist der Aufwand laut Fibu einzutragen. Bei entsprechender Trennung der Sozialversicherungsbeiträge in der Buchhaltung kann der Wert ohne Änderung übernommen werden.

#### 9.2.10 Unternehmerlohn als Geschäftsführer (Zeile B15)

Hier ist insbesondere der kalkulatorische Unternehmerlohn oder das Geschäftsführergehalt auszuweisen, welcher der reinen Geschäftsführertätigkeit zuzuordnen ist. Die Aufteilung ist deshalb sinnvoll, weil die Zuordnung zu den einzelnen Sparten unterschiedlich sein kann.

Achten Sie darauf, dass die Summe von Zeile B9 + B15 + B16 genau den kalkulatorisch ermittelten Unternehmerlohn, oder den Geschäftsführergehalt lt. Buchhaltung ergibt.

#### **Spezielle Problematik: Der gewerberechtlchen Geschäftsführer**

Wenn ein Unternehmen einen gewerberechtlchen Geschäftsführer beschäftigt, ist zu beachten, dass dieser mit mindestens 20 Wochenstunden angestellt werden muss. Der anzusetzende Gehalt liegt, wie die Beanstandungen im Rahmen von Prüfungen seitens GKK und Finanzamt zeigen, zwischen 500 und 750 EUR Brutto. Darüber hinaus muss darauf hingewiesen werden, dass 2010 voraussichtlich ein kollektivvertraglich geregelte Gehälter kommen werden. Ab diesem Zeitpunkt dürfen diese Werte selbstverständlich nicht unterschritten werden.

**Bezugsgröße:** Wenn möglich nach Einschätzung des Unternehmers in Prozenten, sonst nach Umsatz.

#### 9.2.11 Unternehmerlohn als Mechaniker (Zeile B16)

Hier ist insbesondere jener Anteil des kalkulatorische Unternehmerlohn oder das Geschäftsführergehalt auszuweisen welcher der reinen Mechanikertätigkeit zuzuordnen ist.

Die Aufteilung ist deshalb sinnvoll, weil die Zuordnung zu den einzelnen Sparten unterschiedlich sein kann, je nach dem welche Fahrzeugtypen repariert werden mussten.

Achten Sie darauf, dass die Summe von Zeile B9 + B15 + B16 genau den kalkulatorisch ermittelten Unternehmerlohn, oder den Geschäftsführergehalt lt. Buchhaltung ergibt.

**Bezugsgröße:** Wenn möglich nach Einschätzung des Unternehmers in Prozenten, sonst nach Umsatz.

#### 9.2.12 Fremdleistungen, angemietete Busse (Zeile 17)

Manchmal reicht die eigene Kapazität nicht aus um alle Aufträge erfüllen zu können, oder eine notwendige Reparatur zwingt dazu andere Busse anzumieten. Diese Kosten laut Buchhaltung werden hier angeführt.

**Bezugsgröße:** Wenn möglich nach Aufzeichnungen, sonst nach Einschätzung des Unternehmers.

#### 9.2.13 Erlöse Fremdanmietung (Zeile 18)

Erlöse aus Fremdanmietung sind jene Erlöse welche aus Aufträgen stammen die nicht von eigenen Fahrzeugen gefahren wurden, sondern von angemieteten Bussen. Diese dürfen nicht zur Betriebsleistung, also den klassischen Umsatzerlösen dazugerechnet werden, da sie ansonsten die Ver-



gleichsbasis der Kosten verzerren. Voraussetzung ist, dass sie bereits beim verbuchen diese Erlöse auf ein getrenntes Konto buchen. Ist dies nicht der Fall, dann können sie diesen Wert auch kalkulatorisch ermitteln indem sie zu den „Fremdleistungen, angemietete Busse“ ihren durchschnittlichen Gewinnaufschlag dazurechnen.

**Wichtig ist, dass sie in diesem Falle die so ermittelten Erlöse von den Erlösen lt. Buchhaltung abziehen, sonst kommt es zu einer Doppelverrechnung der Erlöse.**

Achten sie darauf dass **diese Position mit einem negativen Vorzeichen eingetragen** werden muss, da es sich um Erlöse und nicht um Kosten handelt.

Wenn die Differenz zwischen den Fremdleistungen und den Erlösen aus Fremdanmietung negativ ist, stellt dies einen Deckungsbeitrag zur Abdeckung der Gemeinkosten dar.

**Bezugsgröße:** Wenn möglich nach Aufzeichnungen, sonst nach Einschätzung des Unternehmers.

#### 9.2.14 Erlöse Zimmervermietung, sonstiges (Zeile 19)

Soweit das Busunternehmen nicht über eine eigene Reisebürokonzession verfügt und diese Erlöse nur einen geringen Anteil an den Gesamterlösen haben können sie gleich behandelt werden wie die Erlöse aus Fremdanmietung (Zeile 18).

Es gilt das oben Gesagte sinngemäß.

**Bezugsgröße:** Wenn möglich nach Aufzeichnungen, sonst nach Einschätzung des Unternehmers.

#### 9.2.15 Miete / Pacht / Leasing (Zeile B20)

Mieten für Gebäude, Garage, Büromaschinen, Telefonanlagen usw.

Für im Privatvermögen befindliche genützte Räumlichkeiten sind kalkulatorische Werte anzusetzen.

**Bezugsgröße:** Meist sind Mietverträge gut zuordenbar, wenn nicht nach Umsatz

#### 9.2.16 Aus- und Weiterbildung (Zeile B21)

Aus- und Weiterbildungsausgaben sowohl für den Unternehmer, als auch für die Mitarbeiter.

**Bezugsgröße:** Meist sind Ausbildungskosten gut direkt zuordenbar, da nachvollziehbar ist wer die Kurse besucht hat, wenn dies nicht der Fall ist, nach Umsatz

#### 9.2.17 Sofortabschreibung GWG (Zeile B22)

Geringwertige Wirtschaftsgüter sind solche, deren Kaufpreis unter einem gesetzlich festgesetzten Grenzwert liegt. Diese Wirtschaftsgüter müssen nicht über mehrere Jahre abgeschrieben werden, sondern können im Jahr der Anschaffung zur Gänze abgeschrieben werden.

**Bezugsgröße:** nach Zuordenbarkeit der Wirtschaftsgüter, sonst nach Umsatz

#### 9.2.18 Sonstige Steuern (Zeile B23)

Vermögenssteuer, Grundsteuer, Umlagen, Abgaben usw.. jedoch **keine** fahrzeugbezogenen Steuern.

Gewinnabhängige Steuern wie Einkommensteuer und Körperschaftsteuer dürfen hier auch **nicht** eingerechnet werden.

Hier kann der Wert laut Buchhaltung übernommen werden.

**Bezugsgröße:** nach Zuordenbarkeit der Steuer, sonst nach Umsatz

#### 9.2.19 Instandhaltung, Reinigung Gebäude (Zeile 24)

Instandhaltungskosten für Garagen, Werkstätten, das Büro, aber auch für die Büroeinrichtung und die Büromaschinen.

**Bezugsgröße:** nach Zuordenbarkeit der Räume, sonst nach Umsatz

### 9.2.20 Sachversicherung (Zeile 25)

Hier sind die Kosten für allgemeine Versicherungen, z. B. Gebäude-, Betriebsrechtsschutz-, Betriebshaftpflichtversicherung etc. anzusetzen. Auch hier wird deutlich, dass es sehr sinnvoll ist bereits im Kontenplan diese Versicherungen von den Fahrzeugversicherungen zu trennen und in eigene Konten einzustellen.

**Bezugsgröße:** Nach Nutzung der versicherten Vermögensgüter oder nach Umsatz

### 9.2.21 Strom, Wasser, Energiekosten (Zeile 26)

Strom, Wasser, Energiekosten.

Befindet sich das Büro im Privathaus und verfügt über keinen eigenen Zähler, so sind hier geschätzte anteilige Kosten anzusetzen.

**Bezugsgröße:** nach Umsatz

### 9.2.22 Heizkosten (Zeile 27)

Heizöl, Gas, Holz.

Befindet sich das Büro im Privathaus und verfügt über keinen eigenen Zähler, so sind hier geschätzte anteilige Kosten anzusetzen.

**Bezugsgröße:** Nach Umsatz

### 9.2.23 Telefon, Funk, Porti, Telex, Fax (Zeile 28)

Laut Aufwandspositionen der Buchhaltung. Achtung, wenn Sie die Kosten für jene Handys die direkt einem Fahrzeug zurechenbar sind, dort unter „sonstige zeitabhängige Kosten“ angeführt haben, dürfen sie hier nicht mehr eingerechnet werden.

**Bezugsgröße:** Handykosten sind in der Regel direkt zuordenbar, der Rest nach Umsatz

### 9.2.24 Reinigung und Entsorgung (Zeile 29)

Gebäudereinigung bzw. Fahrzeugreinigung, soweit nicht schon bei den Fahrzeugkosten erfasst werden. Auch anfallende Entsorgungskosten (Abwasser, Müll, Altöl etc.) sind hier anzusetzen

**Bezugsgröße:** nach Zuordenbarkeit der Büroräume bzw. der Fahrzeuge, sonst nach Umsatz

### 9.2.25 Büromaterial / Literatur (Zeile 30)

Drucksorten und Bürobedarf aller Art. Hier gehören auch Zeitungsabonnements hinein soweit sie betrieblich absetzbar sind. Allgemeine Tageszeitungen sind steuerlich nicht absetzbar.

**Bezugsgröße:** nach Umsatz

### 9.2.26 Werbung und werbeähnlicher aufwand (Zeile 31)

Laut den Aufwandspositionen der Buchhaltung. Meistens werden hier auch die Inseratkosten für die Suche von Fahrern eingerechnet, weil damit ja gleichzeitig Werbung für das Unternehmen gemacht wird.

Die Kosten von Betriebsfeiern und die Bewirtung von Gästen kann auch hier eingerechnet werden. Achten Sie darauf, dass keine Doppelverrechnung mit den Reisekosten und Diäten sowohl der Angestellten wie des Unternehmers erfolgt.

**Bezugsgröße:** Sofern gezielte Werbung für einen Bereich gemacht wurde, kann direkt zugeordnet werden. Allgemeine Imagewerbung nach Umsatz aufteilen. Inseratkosten für Fahrersuche direkt zuordnen.

### 9.2.27 Beratungskosten (Zeile 32)

Kosten für Steuerberater, Unternehmensberater, Rechtsanwalt, Buchhaltungskosten usw.

**Bezugsgröße:** nach Umsatz, Rechtsanwaltskosten sind in der Regel direkt zuordenbar

#### 9.2.28 Spesen des Geldverkehrs, Bankspesen (Zeile 33)

Die allgemeinen Bankspesen (zum Beispiel die quartalsmäßige Kontoabschlussgebühr), werden sehr häufig in das selbe Konto wie die Zinsen gebucht. Diese müssen auch nicht separat herausgerechnet werden. Wenn die Bank jedoch Vertragsgebühren, besondere Überweisungsspesen für außereuropäische Länder oder ähnliches in Rechnung stellt, so werden diese manchmal separat verbucht.

**Bezugsgröße:** gleich wie die Zinsen

#### 9.2.29 Provisionen (Zeile 34)

Manche Geschäft kommen über Vermittler zustande, welche dafür eine Provision erhalten. Dieser Werte können hier laut Buchhaltung eingetragen werden.

**Bezugsgröße:** Kann in der Regel gut direkt zugeordnet werden, sonst nach Umsatz

#### 9.2.30 Gebühren, Abgaben, Beiträge (Zeile 35)

Alle hoheitlichen Abgaben, wie Stempelgebühren, Gemeindegebühren (nicht die Müllgebühr) oder die Beiträge zu gesetzlich anerkannten Interessensvertretungen wie beispielsweise die Wirtschaftskammer.

**Bezugsgröße:** Kann in der Regel gut direkt zugeordnet werden, sonst nach Umsatz

#### 9.2.31 Betriebsbedingte Schadensfälle (Zeile 36)

Hier werden Schadensfälle an Büromaschinen, Ausstattungsgegenständen und Werkzeugen entstanden sind.

Schäden an Fahrzeugen dürfen hier nur dann angeführt werden, wenn sie nicht bereits im Zuge der Reparaturkosten verrechnet wurden.

**Bezugsgröße:** Kann in der Regel gut direkt zugeordnet werden, sonst nach Umsatz

#### 9.2.32 Schadenersatz und Versicherungsentschädigungen (Zeile 37)

Hier sollten nur Versicherungsentschädigungen eingetragen werden, welche Büromaschinen, Werkzeuge oder andere Ausstattungsgegenstände betrifft.

Versicherungsentschädigungen für Schäden von Vorjahren müssen gänzlich ausgeschieden werden. Versicherungsentschädigungen für Schäden an Fahrzeugen dürfen hier nur dann angeführt werden, wenn sie nicht bereits im Zuge der Reparaturkosten verrechnet wurden.

**Bezugsgröße:** Kann in der Regel direkt zugeordnet werden, sonst gleich wie die Schadensfälle

#### 9.2.33 KFZ-Aufwand Verwaltung, Reisekosten (Zeile 38)

Hier gehören alle Kosten (Abschreibung, Treibstoff, Versicherung, Reparaturen, etc.) jener Pkws hinein, welche zwar betrieblich genutzt werden, aber keinen Umsatz erzielen. Dazu gehören insbesondere die Firmenfahrzeuge der Geschäftsleitung oder Pkws mit denen Fahrer zu ihren Einsatzorten fahren können.

Entschädigungen wie Reisediäten, Km-Gelder für Dienstreisen, etc., sowohl der Mitarbeiter wie der Geschäftsleitung.

**Bezugsgröße:** Wenn die Mitarbeiter zuordenbar sind, dann können in der Regel auch diese Kosten entsprechend zugeordnet werden, ansonsten nach Umsatz

#### 9.2.34 Sonstiger betriebsbedingter Aufwand (Zeile 39)

Restliche Gemeinkosten laut Buchhaltung.

Hier können alle sonstigen Kosten, die nicht ausdrücklich einer der oben angeführten Kostenarten zurechenbar sind angeführt werden.

Selbst verständlich steht es frei weitere Kostenarten ausdrücklich in ihrer Übersicht anzuführen um den Zusammenhang mit der Buchhaltung besser darstellen zu können.

Wichtig ist jedoch, dass am Ende alle Kosten die im Rahmen des Betriebsüberleitungsbogens als relevant eingestuft wurden, entweder in der Fahrzeugkalkulation, oder hier in der Verwaltungskostentabelle aufscheinen. Diese Abstimmsumme ist sehr wichtig.

**Bezugsgröße:** nach Umsatz

### 9.2.35 Eigenverbrauch und Privatanteile (Zeile 40)

In diesem Aufwandskonto grenzt der Steuerberater all jene Aufwandsteile ab, die aus steuerrechtlichen Gründen nicht gewinnmindernd abgezogen werden dürfen. Hierzu zählen insbesondere der Privatanteil an einen Firmen-Pkw, wenn der Unternehmer selbst kein zusätzliches Fahrzeug besitzt.

**Bezugsgröße:** entweder entsprechend der abgegrenzten Aufwandsposition oder nach Umsatz

### 9.2.36 Zinsen Überziehung Geschäftskonto, Finanzierung Gebäude, Büro usw. (Zeile 41)

Besonders hier wird deutlich wie wichtig ein korrekter Kontenplan ist. Ich empfehle ihnen die Darlehenszinsen pro Darlehen getrennt zu verbuchen (entweder als eigenes Konto, oder über Kostenstellenzuordnung)

Um sicherzustellen dass zwischen Fahrzeugkalkulation und Gemeinkostenrechnung keine Doppelverrechnung passiert, ist es unbedingt notwendig, dass Sie die Summe der Finanzierungskosten lt. Fahrzeugkalkulation und die hier angeführten Zinsen mit der Gesamtsumme laut Gewinn und Verlustrechnung abstimmen.

Dies ist allerdings nur annähernd möglich, da der Zinsverlauf des Darlehens aufgrund der Art der Berechnung nicht mit den kalkulatorischen Zinsen übereinstimmen kann.

Ich empfehle daher folgende Vorgehensweise:

Vorausgesetzt dass sie die Darlehenszinsen für die Kredite zur Finanzierung der Fahrzeuge als getrennte Konten führen, können Sie hier die Zinsen aller anderen Geschäftskonten aus den entsprechenden Konten übernehmen.

Die Abstimmung der Darlehenszinsen kann dann entfallen.

Für Firmenneugründer ist es besonders schwierig hier realistische Werte anzusetzen. Es gilt abzuschätzen welche Kredite zusätzlich zu den Darlehen für die Anschaffung der Fahrzeuge notwendig sind. Prüfen Sie alle Investitionen (Betriebsgebäude, Garagen, Betriebsmittel, etc.) und überlegen Sie, wie Sie diese finanzieren werden. Denken Sie auch daran, dass Sie aufgrund der späten Zahlungseingänge auch die Kundenforderungen unter Umständen durch Überziehung ihres Geschäftskontos finanzieren müssen. Auch hier fallen Zinsen an. Zu guter Letzt muss auch berücksichtigt werden, ob Sie außer zur Finanzierung der Fahrzeuge dem Betrieb weiteres Eigenkapital (eigene Betriebsgebäude aus dem Privatbesitz, Abstellplätze, etc.) zur Verfügung stellen.

Als Mindestvariante müssen Firmengründer das je Fahrzeug notwendige Umlaufkapital verzinsen. Die Ermittlung dieser Zinsen erfolgt aus rechentechnischen Gründen direkt in der Fahrzeugkalkulation.

In nachfolgendem Beispiel wird diese Variante gewählt, um sie näher darzustellen, obwohl eine Gewinn- & Verlustrechnung vorliegt.

**Bezugsgröße:** Hier sollte die Zuordnung nach Nutzung der entsprechenden Vermögensgüter getroffen werden. Ist dies nicht möglich dann nach Umsatz

### 9.2.37 Zinszuschuss (Zeile 42)

Für manche betrieblichen Investitionen kann um Zinszuschuss oder andere Förderungen angesucht werden. Entweder werden diese Zuschüsse direkt in das verursachende Aufwandskonto gebucht, oder auf einem entsprechenden Erlöskonto gebucht.

**Bezugsgröße:** Entsprechend der Aufwandsposition.

### 9.2.38 Kalkulatorische Zinsen (Zeile 43)

Hierzu gehören vor allem die Eigenkapitalzinsen auf das gesamtbetriebliche Eigenkapital. Dabei ist darauf zu achten, dass Grundstückswerte nicht mit berücksichtigt werden, da hier davon ausgegangen wird, dass die Wertsteigerung des Grundstückes als solches bereits ausreicht um eine angemessenen Verzinsung zu erhalten.

Wenn im Zuge der Fahrzeugkalkulation große Anteile der Investitionskosten als durch Eigenkapital finanzierten angeführt werden, dann muss dies hier ebenfalls berücksichtigt werden, um die kalkulatorischen EK-Zinsen nicht zu hoch anzusetzen.

Der Zinssatz sollte sich am Zinssatz für mündelsichere Anlagen oder am Sparbuchzinssatz für längerfristig gebundenes Kapital (über 5 Jahre) orientieren.

**Bezugsgröße:** Nach Zuordnung der Vermögensgüter.

### 9.2.39 Kalk. Abschreibungen Gebäude, Büro usw. (Zeile 44)

Abschreibungen für Bürogebäude, Garagen und andere Anlagegüter, aber auch für Einrichtungsgegenstände, Werkzeuge und größere Büromaschinen. Alle Abschreibungen die nicht im Rahmen der Fahrzeugkalkulation verrechnet werden, müssen hier angeführt werden.

Die Höhe der Abschreibung richtet sich nach dem Restwert und der Restnutzungsdauer der Anlagegüter.

**Bezugsgröße:** Hier sollte die Zuordnung nach Nutzung der entsprechenden Vermögensgüter getroffen werden. Ist dies nicht möglich dann nach Umsatz

Beispiel siehe Anhang

BETRIEBSABRECHNUNGSBOGEN DES JAHRES .....

## 10 Die Fahrzeugkalkulation

### 10.1 Bemerkungen aus der Praxis

Grundsätzlich gehe ich hier von dem bundesweit in Österreich anerkannten Kalkulationsschema aus. Durch die **Einführung des Euro** ist es jedoch notwendig geworden die Genauigkeit bezüglich Kommastellen zu erhöhen. Wir rechnen alle Zwischenergebnis auf **3 Nachkommastellen**. Darüber hinaus verzichte ich hier auf die getrennte Darstellung der **Schmierstoffkosten**. Zum einen weil die Beträge ohnehin relativ gering sind, zum anderen weil die Schmierstoffe praktisch in keinem Unternehmen getrennt verbucht werden. Damit ergibt sich aber ein nicht lösbares Abstimmproblem. Ich gehe daher davon aus, dass die Schmiermittel entweder im Konto „Treibstoffkosten“ oder im Konto „Instandhaltung und Reparaturen Fahrzeuge“ enthalten sind und somit nicht getrennt kalkuliert werden müssen.

Auch über die (rein akademisch sicher richtige ) Betrachtung der **Reifenkosten** sollte aus praktischen Gründen nachgedacht werden. Es ist richtig, dass die getrennte Berechnung der Reifenkosten über die Kilometerleistung dazu führt, dass der Originalreifensatz, bei akademisch genauer Betrachtung, bei der Abschreibung vom Fahrzeugwert abgezogen werden muss, damit es zu keiner Doppelverrechnung kommt. Auf der anderen Seite steht die Einschätzung des Wiederverkaufswertes (Restwert) des Fahrzeuges nach Ablauf der Nutzungsdauer. Wer kann das heute schon genau sagen wie viel ein Bus beispielsweise nach 10 Jahren noch Wert ist. Wir sind also auf eine grobe Schätzung angewiesen. Die Differenz dieser Schätzung zum tatsächliche erzielten Preis nach 10 Jahres ist aber sicher weit größer als der Rechenfehler den wir begehen, wenn wir den Originalsatz Reifen bei der Ermittlung der Abschreibung nicht abziehen.

Die **Verzinsung des Umlaufkapitals** habe ich ebenfalls aus der Ermittlung der Fremdkapitalzinsen im Rahmen der Fahrzeugkalkulation entfernt. Diese Zinsen müssen im Rahmen der Gemeinkostenbetrachtung berücksichtigt werden. Wenn sie bei der Berechnung der Zinsen im Rahmen der Fahrzeugkalkulation mitberücksichtigt werden besteht die Gefahr dass sie doppelt verrechnet werden. Die Umgekehrte Betrachtung, alle Zinsen im Rahmen der Fahrzeug-Kalkulation zu berechnen und im Rahmen der Gemeinkosten keine mehr anzusetzen verzerrt das Kostenbild und berücksichtigt nicht, dass Zinsen auch in Sparten anfallen können für die keine Fahrzeuge im Einsatz sind.

Auf diese Weise erübrigt sich auch die Angabe des Jahresumsatzes als Grundlage für die Kalkulation.

Aus meiner Praxis als Vortragender in den Vorbereitungskursen weiß ich, dass gerade diese beiden Punkte bei den Teilnehmern großes Unverständnis auslösen. Sie stempeln das Verfahren damit sofort als realitätsfremd ab und damit wird der Durchsetzung der Kostenrechnung großer Schaden zugefügt.

Daher verzichte ich in den nachstehenden Ausführungen auf die Berücksichtigung dieser beiden Größen, wissend dass sie aus akademischer Sicht zum Ansatz gebracht werden müssten.

Nachfolgend werden die für die Fahrzeugkalkulation notwendigen Daten erläutert.

### 10.2 Die Stammdaten

Das entsprechende Formular zum Eintragen der Werte finden Sie im Anhang  
Die Stammdaten sollen das zu kalkulierende Fahrzeug beschreiben.

### 10.2.1 Fahrzeugnummer / Kennzeichen Zeile (A)

Hier wird entweder das polizeiliche Kennzeichen oder die interne Fahrzeugnummer eingesetzt. Ich empfehle ihnen neben dem Kennzeichen auch immer eine interne Fahrzeugnummer anzuführen. Denken Sie an den Fall, dass Sie ein Fahrzeug austauschen, das Kennzeichen aber übernehmen. Dann hätte der neue 30 Sitzler zum Beispiel noch immer das Kennzeichen des ausgemusterten 50 Sitzlers, was zu Verwechslungen führen kann. Die interne Fahrzeugnummer können Sie hingegen frei vergeben. Wählen Sie dabei Zahlenbereiche die Sie für bestimmte Fahrzeugkategorien reservieren.

**Zum Beispiel:** Alle Linienbusse bekommen Nummern zwischen 10 und 29, alle Reisebusse bekommen Nummern zwischen 30 und 49, usw.

Das hat den Vorteil dass Sie die Kalkulationen dann nach den Fahrzeugnummern sortieren können und die gleichartigen Fahrzeuge dann hintereinander sind.

### 10.2.2 Marke Zeile (B)

In der Praxis werden Fahrzeuge oft nur mit der Marke angesprochen. Daher kann hier dieser Eintrag gemacht werden. Hat ausschließlich informativen Charakter.

### 10.2.3 Typ / Geschäftsbereich/Sparte Zeile (C)

Der Fahrzeugtyp gibt jedem Fachmann sofort Auskunft über die Beschaffenheit des Fahrzeuges. Die Angabe des Geschäftsbereiches, bzw. der Sparte ist notwendig, um bei mehreren Geschäftsbereichen sicherzustellen, dass die Verwaltungskosten richtig zugeordnet werden.

### 10.2.4 Baujahr Zeile (D)

Durch die Angabe des Baujahres können sie sofort beurteilen, ob beispielsweise erhöhte Reparaturkosten dem hohen Alter des Fahrzeuges oder anderen Ursachen zuzuordnen sind.

### 10.2.5 Sitzplätze Zeile (E)

Hier wird die Sitzplatzanzahl angeführt. Die Anzahl der Sitzplätze bezeichnet nicht nur die Größe des Fahrzeuges, sie kann auch eine wichtige Bezugsgröße sein, wenn ich die Verwaltungskosten, nach Busgröße gewichtet, umlegen will. Vergleiche hierzu die Ausführungen im theoretischen Teil.

### 10.2.6 Periode Zeile (F)

Dieses Datum weist darauf hin für welchen Zeitraum die vorliegende Kalkulation gültig ist.

So kann eine Jahres-Vorkalkulation von der Nachkalkulation unterschieden werden.

der Kalkulationserstellung ist wichtig um später am Ausdruck erkennen zu können wann diese Kalkulation durchgeführt wurde.

Weitere Stammdaten könnten sein:

- Motornummer,
- Baujahr,
- Anschaffungsjahr,
- Anschaffungswert,
- Lieferant,
- Rechnungsnummer,
- Fahrgestellnummer,
- kW/PS,
- Eigengewicht,
- Felgenreöße,
- Ausstattung,
- Aufbau

usw.

## 10.3 Die Fahrzeugdaten

Alle hier einzugebenden Werte sind ohne MwSt zu verstehen.

### 10.3.1 Fahrzeuganschaffungswert Zeile (1)

Der Fahrzeuganschaffungswert ist inklusive Bereifung, Aufbau und Zubehör zu verstehen. Bei Gebrauchtfahrzeugen sind Großreparaturen, die am Anfang der Nutzungsdauer anfallen, hinzuzurechnen.

Wenn beim Kauf des neuen Fahrzeuges ein altes Fahrzeug eingetauscht wurde, der Rechnungsbetrag dadurch niedriger ausgefallen ist, dann ist hier in der Kalkulation trotzdem vom ursprünglichen Neuwert des Fahrzeuges auszugehen.

### 10.3.2 Nutzungsdauer Zeile (2)

Die betriebswirtschaftlichen Nutzungsdauer (in Jahren) muss von der steuerlichen Abschreibedauer unterschieden werden. Bei der betriebswirtschaftlichen Nutzungsdauer geht es darum zu planen wie lange das Fahrzeug tatsächlich im Dienst bleiben soll, bzw. innerhalb welcher Zeit ich als Unternehmer diese Investition über den Preis „verdienen“ will.

### 10.3.3 Fahrzeugrestwert Zeile (3)

Der am Ende der geplanten Nutzungsdauer zu erwartende Verkaufserlös, Eintauschwert, Schrottwert usw. Dieser Wert ist natürlich sehr von der geplanten Nutzungsdauer abhängig und von der Anzahl der Kilometer, die ich geplant habe, in diesem Zeitrahmen zu fahren. Wenn eigene Erfahrungswerte fehlen, kann bei einem Fahrzeughändler nachgefragt werden.

Der Restwert wird bei der Berechnung der Abschreibung vom Fahrzeuganschaffungswert abgezogen, da wir davon ausgehen, dass dieser Betrag beim Verkauf des Fahrzeuges am Ende der Nutzungsdauer Erlöse werden kann.

Die Verzinsung dieses Betrages (da wir das Geld ja erst nach Ablauf der Nutzungsdauer wieder zurückbekommen) wird im Rahmen der Ermittlung der Zinsen berücksichtigt.

### 10.3.4 Aufteilung der Abschreibung Zeile (4 + 5)

Für die Ermittlung des Split-Satzes ist es wichtig zu definieren wie viel Prozent der Abschreibung zeitabhängig und wie viel als kilometerabhängig zu betrachten ist.

Dabei gelten grundsätzlich folgende Kriterien:

Wenn ein Fahrzeug aufgrund seiner Einsatzart eine überdurchschnittlich hohe Kilometerleistung hat, dann wird das Fahrzeug auch eine kürzere Nutzungsdauer haben. Zudem ist es notwendig einen höheren Prozentsatz der Abschreibung auf die kilometerabhängigen Kosten zu legen, um dies auch im Preis zum Ausdruck bringen zu können.

Haben Sie jedoch ein Spezialfahrzeug, das wenig Kilometer macht, dessen Technologie jedoch schnell veraltet, dann ist es wichtig, dass Sie einen höheren Prozentsatz der Abschreibung auf die zeitabhängigen Kosten legen.

Genau dazu dienen diese beiden Parameter. Die Summe muss immer 100 ergeben, da ansonsten Kosten unberücksichtigt bleiben würden.

Im Zweifelsfall geben Sie in beiden Feldern 50 ein, das bedeutet, dass die Abschreibung zu 50% auf die kilometerabhängigen Kosten und zu 50% auf die zeitabhängigen Kosten verteilt wird.



### 10.3.5 Leasingkosten samt Spesen pro Jahr Zeile (6)

Wenn das Fahrzeug nicht gekauft, sondern geleast wird, dann müssen hier die Leasingkosten eingetragen werden. In den Leasingverträgen bzw. –angeboten wird meistens die monatliche Leasingrate und die Laufzeit in Monaten angeführt. Zusätzlich fallen meist noch diverse einmalige Spesen an. Zur Ermittlung der Leasing-Jahreskosten gehen sie wie folgt vor:

Monatliche Leasingrate \* Laufzeit in Monaten + Einmalige Spesen = Leasing-Gesamtkosten

Laufzeit in Jahren = Laufzeit in Monaten / 12

Leasing-Jahreskosten = Leasing-Gesamtkosten / Laufzeit in Jahren

### 10.3.6 Laufzeit des Leasingvertrages (Zeile 7)

Die Laufzeit des Leasingvertrages muss hier in Jahren angeführt werden. Da die Laufzeit im Leasingvertrag meist in Monaten angegeben wird, muss diese Angabe umgerechnet werden.

Laufzeit in Jahren = Laufzeit in Monaten / 12

Beispiel: Laufzeit 54 Monate = 4,5 Jahre

Es ist hier durchaus möglich, dass die Laufzeit nicht in ganzen Jahren ausgedrückt wird. Sie müssen dann das Ergebnis mit Kommastelle hier eintragen.

### 10.3.7 Leasing-Restwert, Kautions, Vorauszahlung (Zeile 3)

Der Leasing-Restwert ist jener Betrag, mit dem das geleaste Fahrzeug am Ende der Laufzeit von der Leasinggesellschaft gekauft werden kann.

Mit diesem Wert geht das Fahrzeug zu diesem Zeitpunkt dann in das Vermögen des Unternehmens über, sodass er dann abgeschrieben werden kann und muss.

Manchmal verlangen Leasinggesellschaften Kautions, Depotzahlungen oder Leasingvorauszahlungen. Diese unterschiedlichen Vertragsbedingungen machen es sehr schwer eine einheitliche Vorgehensweise bei der Berechnung anzuführen. Tragen Sie alle diese Beträge in Summe in der Zeile Leasing-Restwert ein. Damit ist zumindest sichergestellt, dass diese Beträge kalkulatorisch verzinst werden, und dass sie am Ende der Laufzeit des Leasingvertrages auf die Restnutzungsdauer abgeschrieben werden.

### 10.3.8 Nutzungsdauer bei Leasing (Zeile 4)

Wenn das Fahrzeug geleast wird, dann benötigen wir für eine korrekte Kalkulation ebenfalls die Nutzungsdauer. Die Überlegung ist die selbe wie beim Kauf. Es geht darum zu planen wie lange dieses Fahrzeug insgesamt, also ab in Dienststellung bis zur Abmeldung, genutzt werden soll. Dies wird in der Regel länger sein als die Laufzeit des Leasingvertrages.

### 10.3.9 Treibstoffverbrauch Zeile (8)

Der durchschnittliche Verbrauch in Litern je 100 Kilometer. Firmenneugründer müssen hier entweder auf die Werksdaten zurückgreifen, oder besser bei Kollegen nachfragen, die Fahrzeuge

gleichen Typs im Einsatz haben. Beachten Sie, dass die Art des Einsatzes (Linienbus im Stadtverkehr, Reisebus) großen Einfluss auf den Treibstoffverbrauch hat.

#### 10.3.10 Treibstoffpreis Zeile (9)

Treibstoffpreis je Liter. Grundsätzlich ist hier der Nettopreis (ohne MwSt. ) anzusetzen. Im grenzüberschreitenden Verkehr kommt es jedoch immer wieder vor, dass die im Ausland bezahlte MwSt. nicht zurückgefordert wird. In diesen Fällen muss ein Zuschlag dafür eingerechnet werden. Die Höhe des Zuschlages ist von der Höhe der ausländischen Treibstoffrechnungen abhängig. Bei eigener Tankstelle muss der Treibstoffpreis unbedingt auf 3 Kommastellen genau eingegeben werden.

#### 10.3.11 Kaufpreis Reifen Vorderachse Zeile (10)

Der Gesamtpreis für die Bereifung der Vorderachse, also von 2 Reifen. Da in der Regel Sommer und Winterreifen zum Einsatz kommen, müssen Sie vorher die jeweiligen Durchschnittswerte bilden. Dies gilt sowohl für den Preis wie für die Kilometerleistung.

Beispiel für ein vereinfachtes Verfahren:

Sommerreifen kosten 360,00 EUR pro Stück, Sie fahren damit 90.000 km

Winterreifen kosten 380,- EUR und Sie fahren damit 60.000 km

Der einfache Durchschnittspreis beträgt dann:  $(360 + 380) / 2 = 370,-$  EUR

Diesen Wert mal 2 (2 Reifen auf der Vorderachse) tragen Sie dann in das entsprechende Feld ein.

#### 10.3.12 Kaufpreis Reifen Hinterachse(n) Zeile (11)

Der Gesamtpreis für die Bereifung der Hinterachse(n). In Bezug auf den Durchschnittspreis gilt das oben gesagt.

Achten Sie hier besonders auf die Anzahl der Reifen (Doppelbereifung, Zwillingssachsen, etc.)

#### 10.3.13 Runderneuerungskosten Zeile (12)

Gesamtpreis aller runderneuertem Reifen der Hinterachse(n). Je nachdem ob Sie eigene Karkassen zur Runderneuerung eingeben oder nicht, ist auch der Preis der Karkassen mit einzubeziehen.

#### 10.3.14 Reifenlaufleistung Vorderachse Zeile (13)

Laufleistung in Kilometer während der Reifenlebensdauer auf Grund von Erfahrungswerten. Außerordentlicher Verschleiß (Platzer) ist zu berücksichtigen.

Beim Wechsel von Sommer und Winterreifen muss bei großen Unterschieden in der Laufleistung (Einsatz als Skibus mit Ketten, etc.) auch hier der Durchschnitt gebildet werden.

An das oben angeführte Beispiel anknüpfend beträgt die Laufleistung dann:

$(90.000 + 60.000) / 2 = 75.000$  km. Da auf den Vorderachsen derzeit (Stand 2003) keine runderneuertem Reifen aufgezogen werden dürfen, entfällt hier diese Frage.

#### 10.3.15 Reifenlaufleistung Hinterachse(n) Zeile (14)

Laufleistung in Kilometer während der Reifenlebensdauer. Bei Runderneuerung zuzüglich der Laufleistung der runderneuertem Reifen. Für die Ermittlung der Durchschnittsleistung gilt das oben Gesagte.

#### 10.3.16 Reparaturen Zeile (15)

Die durchschnittlichen Jahresreparaturkosten. Der Wert ergibt sich aus den Gesamtreparaturkosten der gesamten betrieblichen Nutzungsdauer, geteilt durch die Anzahl der Jahre. Die Reparaturkosten beinhalten Verschleißreparaturen, Wartungsarbeiten, Aufbaureparaturen, Wagenpflege

ge und kleine Unfallreparaturen. Unfallbedingte Reparaturschäden, die nicht von der Versicherung vergütet werden, sind dann hier nicht anzusetzen, wenn Sie diese beim Wagniszuschlag mit berücksichtigen.

Die in der eigenen Werkstätte eingebauten Ersatzteile und vor allem die Löhne des Werkstattpersonals sind ebenfalls hier anzusetzen. Dies gilt auch dann, wenn der Unternehmen die Reparaturen selbst durchführt. In diesem Fall sind hier kalkulatorische Lohnkosten (siehe Punkt Unternehmerlohn weiter oben) anzusetzen. Werden kleinere Reparaturen vom Fahrer des Fahrzeuges selbst durchgeführt, so sind die Lohnkosten bereits in den Fahrerlöhnen enthalten. Der Genauigkeit halber sollten die Lohnkosten dann umgeschichtet werden, die Jahresgesamtkosten bleiben dabei gleich, es zeigt dann aber deutlicher auf wie hoch die Instandhaltungskosten für das Fahrzeug wirklich sind und wie hoch auf der anderen Seite der direkt produktive Lohn des Fahrers ist.

### 10.3.17 Haftpflichtversicherung Zeile (16)

Jahresgesamtkosten für die Haftpflichtversicherung. Bei Bündelversicherungen muss der entsprechende Anteil herausgerechnet werden.

#### 10.3.17.1 Kfz-Steuer

Hier wird die Summe der jährlichen österreichischen Kfz-Steuer eingegeben. Busse unterliegen dieser Steuer derzeit nicht (LKW's hingegen sehr wohl; bei LKW's ist auch die StraBA zu berücksichtigen). Bei PKW's ist die KFZ-Steuer in der Versicherungsprämie eingeschlossen. Sie muss dann hier nicht getrennt ausgewiesen werden.

### 10.3.18 Vollkaskoversicherung Zeile (17)

Die Jahressumme der Kaskoversicherung ist hier einzugeben. Da manche Unternehmer ihre Fahrzeuge nicht während der gesamten Nutzungsdauer gegen Kaskoschäden versichern, ist es wichtig diese Versicherungskosten getrennt zu erfassen. Die Versicherungsprämien für die Vollkaskoversicherung müssen auch dann noch hier mit berücksichtigt werden, wenn der Versicherungsvertrag ausgelaufen ist, die Nutzungsdauer für das Fahrzeug aber noch nicht abgelaufen ist. Siehe auch den Punkt „Dauer der Kaskoversicherung“

### 10.3.19 Sonstige Versicherungsprämien Zeile (18)

Summe der sonstigen fahrzeugbezogenen Versicherungsprämien, wie Rechtsschutzversicherung, pauschale Transportversicherung usw.

### 10.3.20 Dauer der Kaskoversicherung Zeile (19)

Zeitraum in Jahren, in dem ein Kaskoschutz vorhanden ist. Dieser Punkt ist deshalb wichtig, weil die Kaskoversicherungsprämie immer dann wenn die Versicherung nicht während der gesamten Lebensdauer abgeschlossen wird, auf die gesamte Nutzungsdauer aufgeteilt werden muss. Würde dies nicht berücksichtigt, wäre der Kostensatz pro Km in den ersten Jahren der Nutzung sehr hoch und würde nach Wegfall der Kaskoversicherung plötzlich niedriger werden. Die zu hoch angesetzten Preise zu Beginn der Nutzung würden meine Marktchancen jedoch beträchtlich senken. Daher ist es sehr wichtig diesen Punkt zu beachten.

Das heißt aber auch, dass die Kaskoversicherung auch dann noch mitberechnet werden muss, wenn die Prämienzahlungen eingestellt wurden und die Nutzungsdauer noch nicht abgelaufen ist.

### 10.3.21 Sonstige zeitabhängige Kosten Zeile (20)

Jahresbetrag der sonstigen zeitabhängigen Kosten, wie z. B. Garagierungskosten, ÖAMTC-Beitrag, Funkkosten, Handy das direkt dem Fahrzeug zuordenbar ist usw.

Die Mautvignette für PKW könnte hier angeführt werden, nicht aber das auftragsabhängige Road Pricing für Busse.

#### 10.3.21.1 Maut, Road Pricing

Mit Einführung des Road Pricing in Österreich im Jahr 2004 sind die Mautkosten in Österreich streng kilometerabhängige Kosten geworden. Die effektive Höhe der Mautkosten hängt vom Anteil der mautpflichtigen Kilometer an den Gesamtjahreskilometern ab. Hier müssen bei Firmenneugründern Planwerte angesetzt werden. Sind keinerlei erfahrungswerte verfügbar, dann schlage ich vor von, dass ca. 35% der Gesamtkilometer als mautpflichtige Strecken angesetzt werden. Achten Sie auf die unterschiedlichen Tarife für von 2- und 3-Achsbussen und beachten Sie dass die Mauttarife jederzeit per Gesetz angepasst werden können. Gerade bei der Vorkalkulation von Aufträgen für das kommende Jahr muss hier sorgfältig geprüft werden, mit welchen Tarifen für das kommende Jahr gerechnet werden muss.

Achten Sie aber darauf dass diese Kosten nicht nochmals im Rahmen der , Gemeinkosten / Verwaltungskosten angesetzt werden.

#### 10.3.22 Sonstige kilometerabhängige Kosten Zeile (21)

Hier könnten zum Beispiel die Kosten für Schneeketten eingetragen werden.

Achten Sie aber darauf dass diese Kosten nicht nochmals im Rahmen der , Gemeinkosten / Verwaltungskosten oder der Reparaturkosten angesetzt werden.

Achtung: Mautkosten und Road Pricing dürfen hier **NICHT** angeführt werden. Dies sind auftragsabhängige Kosten die direkt bei der Auftrags-Vorkalkulation zu berücksichtigen sind.

#### 10.3.23 Jahreskilometerleistung lt. Tachometer Zeile (22)

Summe der Jahreskilometer auf Grund von Aufzeichnungen, Erfahrungs- und geplanten Werten. Dieser Wert ist wichtig für die Ermittlung der Treibstoffkosten und der Reifenkosten. Diese Kosten fallen unabhängig davon an, ob die gefahrenen Kilometer direkt dem Kunden verrechnet werden können oder nicht.

#### 10.3.24 verkaufbare Jahreskilometer Zeile (23)

Sie dürfen hier lediglich die „verkaufbaren“ Kilometer ansetzen. Zur Ermittlung der Kosten pro Kilometer werden die Jahresgesamtkosten durch diesen Wert dividiert. Würden Sie hier die Km lt. Tacho eintragen, dann bliebe ein Teil ihrer Kosten am Ende des Jahres ungedeckt, da Sie keinen Erlös für die Leer- und Regie-Kilometer erzielen.

#### 10.3.25 Einsatzzeit Zeile (24 oder 25)

Gesamtzahl der verrechenbaren Einsatztage oder -stunden des Fahrzeuges pro Jahr. Stehzeiten, bedingt durch Wochenenden, Feiertage, Reparaturen, Auftragsmangel usw., zählen jedoch nicht zur Einsatzzeit. Der Einsatzzeit hinzuzurechnen sind jedoch auftragsbedingte Stehzeiten, welche vom Kunden auch bezahlt werden. Im Fernreiseverkehr wird die Angabe der Einsatzzeit sinnvollerweise in Tagen erfolgen, im Nahverkehr und im Linienverkehr hingegen in Stunden. Zu beachten ist, dass bei der Festsetzung der Jahreswerte gleich vorgegangen werden muss wie bei der Zeitfestsetzung im Rahmen der Auftragskalkulation. Rechnet man bei der Festsetzung der Jahresleistung mit einer durchschnittlichen Tageszahl pro Woche von etwa 5,5, dann ist diese Vorgangsweise auch bei der Nachkalkulation beizubehalten.

### 10.3.26 Fremdkapitalanteil Zeile (26)

Wenn der Fahrzeugneuwert zu 100% über Kredit finanziert wird, dann muss hier 100% eingetragen werden. Wenn Sie jedoch ein altes Fahrzeug in Zahlung gegeben haben, das bereits abbezahlt war, dann können Sie hier entsprechend weniger ansetzen.

Beispiel:

Neuwert des Busses 250.000 EUR,

Restwert des alten Busses: 50.000 EUR

Die Differenz von 200.000 EUR nehmen Sie als Kredit auf.

Der Fremdkapitalanteil beträgt dann 80% ( $200.000 / 250.000 * 100 = 80$ )

Auch für den Fall dass Sie einen Teil des Kaufpreises aus anderen „Flüssigen Mitteln“ bezahlen, die nicht über Kredit finanziert wurden, können Sie diesen Teil hier in Abzug bringen.

Dieser Wert wird benötigt, da das Fremdkapital mit einem anderen Zinssatz belastet wird wie das Eigenkapital.

### 10.3.27 Fremdkapitalzinssatz Zeile (27)

Durchschnittlicher Zinssatz für das dem Betrieb zur Verfügung gestellte Fremdkapital. Zinssätze für Fahrzeugfinanzierungen, Kontokorrentkredite usw. sind zu berücksichtigen.

Sie können hier auch den tatsächlich für das entsprechende Darlehen von der Bank verlangten Zinssatz eingeben.

Bei der Berechnung der Zinsen gibt es eine Besonderheit.

Wir bedienen uns hier einer vereinfachten Formel, die nicht derjenigen entspricht, welche die Banken für die Ermittlung ihrer tatsächlichen Tilgungsrate entspricht. In der Regel entscheiden Sie sich für eine gleichbleibende Tilgungsrate während der gesamten Laufzeit des Kredites (Annuität). Die Tilgungsrate enthält sowohl den Anteil der Kapitalrückzahlung, als auch den Zinsanteil. Diese Anteile verändern sich jedoch während der Laufzeit. Zu Beginn der Laufzeit ist der Zinsanteil noch besonders hoch, weil Sie ja noch Zinsen für die gesamte Höhe des Kredites bezahlen, gegen Ende der Laufzeit ist der Zinsanteil niedriger und der Kapitalanteil ist entsprechend höher. Dahinter steht eine komplizierte finanzmathematische Formel. Für unsere Kalkulation hier bedienen wir uns einer vereinfachten Berechnungsform.

Wenn wir davon ausgehen, dass wir den Kredit gleichmäßig zurückzahlen, dann gilt, dass wir der Bank im Durchschnitt über die gesamte Laufzeit, die Hälfte der Kreditsumme schulden. Wir können somit die durchschnittliche jährliche Zinsbelastung berechnen, indem wir folgende Formel verwenden:

$$\text{Fremdkapitalzinsen} = (\text{Anschaffungswert} * \text{FK-Anteil} / 100) / 2 * \text{FK-Zinssatz} / 100$$

Bei der Besprechung der Abschreibung haben wir darauf hingewiesen dass der Restwert, den wir ja erst nach Ablauf der Nutzungsdauer bekommen, noch verzinst werden muss. Zusätzlich gibt es noch einen anderen Fall der berücksichtigt werden muss. Stellen Sie sich vor, Sie würden das Fahrzeug nur 1 Jahr behalten und es zu 100% über die Bank finanzieren. Dann würde die Bank Ihnen Zinsen für 100% der Anschaffungskosten berechnen.

In unserer Formel dividieren wir aber den Anschaffungswert durch 2 und das durchschnittliche Kapital zu erhalten. Für diesen Fall hätten wir dann hier viel zu niedrige Zinsen kalkuliert. Diese möglichen Fehler bei kurzen Laufzeiten können wir beheben indem wir den Restwert mit berücksichtigen:

$$\text{FK-Zinsen} = ((\text{Anschaffungswert} + \text{Restwert}) * \text{FK-Anteil} / 100) / 2 * \text{FK-Zinssatz} / 100$$

Da der Restwert nach 1 Jahr noch sehr hoch ist gleicht sich jetzt die Formel besser aus. Die so berechneten kalkulatorischen Fremdkapitalzinsen stimmen besser mit tatsächlichen überein. Daher ist es unbedingt wichtig den Restwert hier zu berücksichtigen.

### 10.3.28 Eigenkapitalzinssatz Zeile (28)

Stellt der Unternehmer dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung, so darf er sich dafür eine angemessene Verzinsung erwarten. Nach dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht schlage ich vor, dass Sie hier die Zinsen für ein Sparbuch mit einer Laufzeit ansetzen, die gleich lang ist wie die Nutzungsdauer. Bei einer Nutzungsdauer des Busses von 10 Jahren also ein Sparbuch mit einer Laufzeit von 10 Jahren.

Dieser Zinssatz wird auf die Differenz zwischen Gesamtkapital und Fremdkapital (wie oben angeführt) angewendet.

### 10.3.29 Durchschnittliche Geldeingangsdauer Zeile (29)

Nicht nur durch die Fahrzeuganschaffung entsteht ein Kapitalbedarf. Finanzierungskosten werden auch durch die Vorfinanzierung von Kundenforderungen verursacht. Die durchschnittliche Geldeingangsdauer ist die **Zeitspanne zwischen Leistungserstellung und Geldeingang**.

Die Geldeingangsdauer kann mit der folgenden Formel berechnet werden:

Unternehmer die bereits auf eine Vorjahresbilanz zurückgreifen können, haben die Möglichkeit die Geldeingangsdauer mit Hilfe von Bilanzdaten zu berechnen.

Die Ermittlung der Geldeingangsdauer geht von der durchschnittlichen Höhe der Kundenforderungen (D) aus. Diese erhält man nach der Formel:

$$D = \frac{\text{Anfangsbestand Kundenforderungen} + \text{Endbestand Kundenforderungen}}{2}$$

$$D = \frac{A + E}{2}$$

Hierauf ermittelt man die Debitorenumschlagshäufigkeit (N) nach der Formel:

$$N = \frac{\text{Debitorenumschlagshäufigkeit}}{D} = \frac{\text{Jahresumsatz}}{D} = \frac{U}{D}$$

Dividiert man die Banktage eines Jahres (= 360) durch die Debitorenumschlagshäufigkeit, erhält man die in Tagen ausgedrückte durchschnittliche Geldeingangsdauer M.

$$M = \frac{360}{\text{Debitorenumschlagshäufigkeit}} = \frac{360}{N}$$

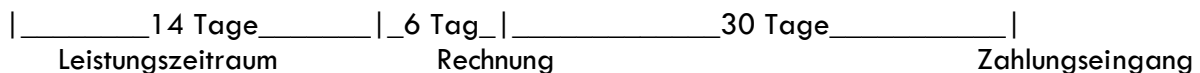
\* Vereint man diese Schritte zu einer einzigen Formel, so sieht diese folgendermaßen aus:

$$\text{Geldeingangsdauer} = \frac{360 (A + E)}{2 * U}$$

das heißt, man dividiert die 360fache Summe aus Debitorenanfangs- und Debitorenenendbestand durch den zweifachen Jahresumsatz und erhält die Geldeingangsdauer in Tagen ausgedrückt.

**Wenn keine Bilanzdaten zur Verfügung stehen**, kann die Geldeingangsdauer auch wie folgt ermittelt werden:

Nehmen wir an Sie planen ihre Leistungen alle 14 Tage an die Kunden abzurechnen. Nach 14 Tagen sammeln Sie also alle abgeleiteten Fahraufträge und beginnen die Rechnungen zu schreiben. Bis Sie damit fertig sind und die Rechnung dann beim Kunden eingelangt ist, nehmen wir an, vergehen weitere 7 Tage. Der Kunde zahlt nach 30 Tagen.



Daraus ergibt sich folgende Situation

Die Leistung des ersten Tages bekommen Sie nach 51 Tagen ( $14 + 6 + 30 = 50$ ) bezahlt.

Die Leistung des letzten Tages bekommen Sie nach 37 Tagen ( $6 + 30 = 36$ ) bezahlt.

Durchschnittlich bekommen Sie ihre Leistung nach 43 Tagen ( $14 / 2 + 6 + 30$ ) bezahlt.

Allgemein gesagt lautet die Formel:

Durchschn. Geldeingangsdauer = Leistungszeitraum / 2 + Rechnungslegung + Zahlungsziel

Wenn Sie sehr schnell sind in der Rechnungslegung dann können Sie vereinfacht auch sagen

$$\text{Durchschnittliche Geldeingangsdauer} = \text{Leistungszeitraum} / 2 + \text{Zahlungsziel}$$

Beim Zahlungsziel müssen Sie aber darauf achten, dass Sie den tatsächlichen Zahlungseingang berücksichtigen und nicht das auf der Rechnung vorgegebene Zahlungsziel.

#### **ACHTUNG:**

**Wenn Sie sich dafür entschieden haben die Verzinsung des Umlaufkapitals nicht hier zu berechnen, sondern die tatsächlichen Zinsen ihrer Geschäftskonten im Rahmen der Gemeinkosten anzusetzen, dann müssen sie die Geldeingangsdauer auf Null setzen.**

#### 10.3.30 Verwaltungskostenanteil je Fahrzeug Zeile (30)

Hier können die Werte aus der im Kapitel 9 dargestellten Nebenrechnung übernommen werden.

#### 10.3.31 Wagniszuschlag Zeile (31)

Der Wagniszuschlag dient zur Abgeltung sämtlicher nicht versicherter Risiken, wie z. B. für Forderungsausfälle, nicht versicherte Unfallschäden, außerordentlicher Fahrzeugverschleiß usw. Je nach betriebsindividuellen Gegebenheiten und je nach Ausmaß des Versicherungsschutzes (Kaskoversi-

cherung) beträgt der Wagniszuschlag zwischen 1 und 4 Prozent der Herstellkosten / bzw. des Jahresumsatzes.

### 10.3.32 Jahresumsatz der Fahrzeugeinheit Zeile (32)

Es scheint ein Widerspruch zu sein in der Kostenrechnung die auch zur Preisermittlung dient den Umsatz als Parameter zu verwenden. Wenn Sie eine Plankalkulation machen, dann können Sie nur vom geplanten Umsatz ausgehen, wenn Sie eine Nachkalkulation machen, dann können Sie den tatsächlichen Umsatz heranziehen. Statt des Jahresumsatzes können Sie auch die Summe aller anderen Kosten (=Herstellkosten) plus einen angemessenen Gewinnzuschlag verwenden.

Der Jahresumsatz bzw. die Herstellkosten + Gewinnzuschlag dienen der Berechnung des Wagniszuschlages und der durch die Kundenforderungen bedingten Finanzierungskosten (Zinsen des Umlaufkapitals). Darüber hinaus benötigen wir diese Werte im Rahmen der Kostenstellenrechnung, als **Bezuggröße für die Aufteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen**.

Ist der Umsatz nicht genau auf jedes einzelne Fahrzeug zuordenbar, so muss mit einem entsprechenden Schlüssel zugeordnet werden.

Als Schlüssel eignen sich:

- Kilometerleistung
- Einsatzzeit
- Kapazität
- oder ein Mix aus den genannten Positionen

### 10.3.33 Jahresbruttolohn Stammfahrer Zeile (33)

Wenn jedem Fahrzeug ein Stammfahrer zuordenbar ist, dann kann hier dessen Jahresbruttolohn inkl. Überstunden, eingetragen werden.

Ist dies nicht der Fall, so müssen alle Fahrerbruttolöhne zusammengezählt werden und entsprechend der Einsatzzeiten auf die einzelnen Fahrzeuge umgelegt werden.

### 10.3.34 Sonderzahlungen Zeile (34)

Jahreswert für Urlaubszuschuss und Weihnachtsremuneration. Wenn kein Stammfahrer zugeordnet werden kann, gilt das oben Gesagte auch hier. Die getrennte Betrachtung der Sonderzahlungen ist deshalb notwendig, weil die Sonderzahlungen einem etwas geringeren Sozialversicherungsbeitrag unterliegen.

### 10.3.35 Bruttolohn Ersatzfahrer Zeile (35)

Der Stammfahrer steht üblicherweise nicht während der gesamten Einsatzzeit des Fahrzeuges zur Verfügung. Mit urlaubsbedingten und sonstigen Fehlzeiten ist zu rechnen. Um diese Fehlzeiten abdecken zu können benötigen Sie einen Ersatzfahrer (auch Springer genannt). Seinentsprechender Bruttolohn samt anteiligen Sonderzahlungen ist hier anzusetzen.

### 10.3.36 Aufwandsentschädigungen Zeile (36)

Sämtliche nicht der Sozialversicherung unterliegenden Aufwandsentschädigungen, wie Tages- und Nächtigungsdiäten usw. müssen hier eingetragen werden.

### 10.3.37 Krankenstandsversicherung und EFZG Zeile (37)

Seit der Änderung der Entgeltfortzahlung durch die Sozialversicherungsanstalt (EFZG) (01.10.2002) kann es für ein Unternehmen sinnvoll sein eine Versicherung zur Abdeckung der jetzt auf dem Unternehmen lastenden Verpflichtung zur Entgeltfortzahlung zu leisten. Für diesen Fall



muss die dafür anfallende Jahresprämie für Stammfahrer und Ersatzfahrer hier eingetragen werden.

Seit dem 01.01.2005 gibt es wieder eine Änderung im Entgelt-Fortzahlungs-Gesetz.

Wenn der Mitarbeiter bei der AUVA (Allgemeine Unfall-Versicherungs-Anstalt) versichert ist und das Unternehmen weniger als 51 Mitarbeiter regelmäßig beschäftigt, gilt:

- bei Unfall (egal ob Arbeits- oder Freizeitunfall) Erstattung von 50% ab dem 1. Tag der Entgeltfortzahlung
- bei Krankheit Erstattung von 50% der Entgeltfortzahlung einschließlich allfälliger Sonderzahlungen, ab dem 11. Tag bis höchstens sechs Wochen je Arbeitsjahr (Kalenderjahr).

Bei durchschnittlich 10 Krankenstandstagen im Jahr wirkt sich somit nur die Entgeltfortzahlung bei Unfällen Kosten senkend aus. In der Kalkulation bleibt daher die 50% Erstattung unberücksichtigt.

### 10.3.38 Sozialversicherungsbeitrag in Prozent auf die Bruttolöhne Zeile (38)

Zu diesem Prozentsatz ist noch ein weiterer Prozentsatz für Abfertigungsrückstellungen dazuzurechnen. Für Fahrer die ab dem 01.01.2003 eingestellt wurden und damit ihre Abfertigungsansprüche von der Mitarbeitervorsorgekasse abgegolten erhalten ist der aktuell gültige Prozentsatz anzusetzen (Stand 2003: 1,53%). Für Fahrer welche vor diesem Datum eingestellt wurden und die nicht in das neue Abfertigungsmodell übergetreten sind, ist je nach Dienstalder ein Wert bis zu 4% dazuzuzählen

Der im jeweiligen Jahr anzusetzende Prozentsatz für die Sozialversicherungsbeiträge kann beim Steuerberater, Unternehmensberater, dem Lohnbuchhalter oder bei der Fachgruppe angefragt werden.

### 10.3.39 Sozialversicherungsbeitrag in Prozent auf Sonderzahlungen Zeile (39)

Zu diesem Prozentsatz ist wie bei den SV-Beiträge auf Bruttolöhne ebenfalls ein weiterer Prozentsatz für Abfertigungsrückstellung dazuzurechnen.

### 10.3.40 Kalkulationszuschlag in % auf Herstellkosten, Provisionen Zeile (40)

Der hier eingetragene Prozentsatz wird auf die Basis Herstellkosten angewendet (Wie der Wagniszuschlag).

Inhaltlich kann es sich dabei zum Beispiel um Provisionsansprüche handeln, die sie einkalkulieren müssen.

Im Rahmen einer Ermittlung der Plankostensätze, können sie hier auch den Gewinnzuschlag eintragen, den sie planen. In diesem Falle ist das Ergebnis der Kalkulation nicht die Summe der Kosten, sondern gleich der mögliche Netto-Preis, zu dem dann nur mehr die Mehrwertsteuer dazugezählt werden muss.

## 10.4 Das Rechenverfahren

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass es seit der Umstellung auf den EURO absolut notwendig ist, alle Zwischenergebnisse auf **3 Kommastellen** zu berechnen. Erst in der Gesamtaufstellung können die Jahressummen der Kostenarten (Treibstoff, Abschreibung, etc.) auf 2

Kommastellen oder auf ganze EURO gerundet werden. Hier spielt es keine große Rolle mehr. Die Werte pro Kilometer und pro Stunden/Tag müssen auf 2 Kommastellen genau dargestellt werden. Aus meiner Sicht sollte dabei immer aufgerundet werden.

Die Rechenoperationen sind in der nachfolgenden Tabelle genau dargestellt. Hier geht es nur mehr um die rechentechnischen Details. Die Begründung für die jeweilige Vorgehensweise finden Sie weiter oben bei der Erklärung der Kostenarten selbst.

Nachstehend finden Sie die einzelnen Rechenschritte detailliert dargestellt. In der zweiten Spalte stehen die Operatoren (+, -, X, / (Division)), so dass Sie jedes Teilergebnis gut nachvollziehen können.

Nachfolgend finden Sie die gesamten Rechenoperationen tabellarisch dargestellt. In der 2. Spalte stehen jeweils die Operatoren, die zeigen wie gerechnet wird. Rechts außen stehen die Ergebnisse, die anschließend in die Tabelle für die Berechnung des Split-satzes als Jahreswerte in den entsprechenden Zeilen der Kostenarten eingetragen werden.

**Beispiel siehe Anhang**  
RECHENSHEMA ZUR FAHRZEUGKALKULATION

### 10.4.1 Sonderfall Leasing

Beim Leasing müssen sowohl die Leasingkosten selbst, als auch die Abschreibung des Restwertes berücksichtigt werden. Die Leasingkosten pro Jahr wurden bereits in die entsprechende Zeile eingetragen. Nun gilt es noch die Restwertabschreibung zu ermitteln.

Dazu müssen sie die Nutzungsdauer des Fahrzeuges ab Ende der Laufzeit des Leasingvertrages ermitteln.

Der eingetragene Restwert wird dann auf diesen Zeitraum abgeschrieben.

Nachfolgend ein Beispiel, das den Rechenvorgang verdeutlicht.

Hier wird deutlich, dass im Falle von Leasing, nicht nur die direkten Leasingkosten, sondern auch die nachfolgende Abschreibung berücksichtigt werden muss. Dieser Gesamtbetrag wird dann in den weiteren Rechenschritten gleich wie das Ergebnis der Abschreibung behandelt.

<b>Berechnung der kalkulatorischen Leasingkosten pro Jahr</b>				
<b>Z</b>	<b>Op</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Wert/Ergebnis</b>	<b>Einheit</b>
1		Leasingkosten pro Monat	950,00	EUR
2		Laufzeit:	60,00	Monate
3		Restwert:	1.500,00	EUR
4		Vertragskosten einmalig:	800,00	EUR
5		Nutzungsdauer:	8,00	Jahre
<b>Leasingkosten pro Jahr</b>				
6	Z2	Laufzeit:	60,00	Monate
7	/12	Laufzeit in Jahren	5,00	Jahre
8	=	Leasingkosten pro Monat	950,00	EUR
9	x Z2	Laufzeit:	60,00	Monate
10	=	Leasingraten Gesamtlaufzeit	57.000,00	EUR
11	+ Z4	Vertragskosten einmalig:	800,00	EUR
12	=	Leasingkosten Gesamtlaufzeit	57.800,00	EUR
13	/ Z7	Laufzeit in Jahren	5,00	Jahre
14	=	<b>Leasingkosten pro Jahr</b>	<b>11.560,00</b>	<b>EUR</b>
<b>Abschreibung Restwert</b>				
15	Z5	Nutzungsdauer	8,00	Jahre
16	- Z7	Laufzeit Leasing in Jahren	5,00	Jahre
17	=	Restnutzungsdauer	3,00	Jahre
18	Z3	Restwert	1.500,00	EUR
19	/ Z17	Restnutzungsdauer	3,00	Jahre
20	=	<b>Abschreibung Restwert</b>	<b>500,00</b>	<b>EUR</b>
21	= Z14+Z20	<b>Kalk. Leasingkosten inkl. Afa</b>	<b>12.060,00</b>	<b>EUR</b>

## 11 Die Splitt-Satz-Berechnung

Der Splittsatz ist ein speziell für die Verkehrsbranche entwickeltes Rechenverfahren, das sicherstellt, dass das je Auftrag unterschiedliche Verhältnis zwischen Einsatzzeit und gefahrenen Kilometern angemessen berücksichtigt wird.

Hier wird zusätzlich zur klassischen Ermittlung der Kosten pro Kilometer und der Kosten pro Einsatzzeit, ein weiterer Kostensatz ermittelt.

Dazu ist es notwendig die Kostenarten in kilometerabhängige und zeitabhängige Bestandteile zu trennen. In den meisten Fällen wird es genügen je Kostenart nur 1 Zuordnung zu treffen.

Eine Ausnahme bildet die Abschreibung. Hier ist es immer notwendig einen kilometerabhängigen und einen zeitabhängigen Anteil zu ermitteln. Dies kommt bereits im Datenblatt durch die entsprechende Angabe der Prozentsätze zum Ausdruck.

In Einzelfällen kann die Frage nach einer zusätzlichen Aufteilung noch bei den Reparaturkosten auftauchen. Reparaturen wie zum Beispiel Getriebeaustausch oder Motorwechsel sind ihrer Natur nach „sprungfix“. Das heißt „überspringt“ die Kilometerleistung einen bestimmten Erfahrungswert, dann ist damit zu rechnen dass sie anfallen. Bleibt das Fahrzeug insgesamt unter dieser Kilometerleistung, dann fallen sie in der Regel aber nicht an.

Dieser Umstand kann dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass ein Teil der Reparaturkosten in die Zeitabhängigen Kosten übernommen wird und der Rest in den kilometerabhängigen verbleibt.

Wer diese tun will, dem rate ich in der Splitsatztable 2 Zeilen für die Reparaturkosten anzulegen und die beiden Anteile entsprechend zu trennen.

Nachdem wir die Ergebnisse aus den Nebenrechnungen der Fahrzeugkalkulation in die Splitsatz-Tabelle in die entsprechenden Kostenartenzeilen übertragen haben, benötigen wir noch die Leistungsdaten Einsatzzeit und Einsatzkilometer. Beachten Sie hier, dass wir an dieser Stelle mit den **verkaufbaren Einsatzkilometern** arbeiten müssen. Bei den Einsatzzeiten finden sie im Datenblatt nur die verkaufbaren, entweder in Tagen oder in Stunden ausgedrückt. Übertragen Sie diese beiden Werte aus dem Datenblatt in die Felder in den letzten beiden Spalten.

Beginnen Sie mir der Berechnung des reinen Kilometersatzes (vorletzte Spalte).

Hierfür dividieren Sie die Jahreswerte der einzelnen Kostenarten durch die Anzahl der verkaufbaren Kilometer. Runden Sie hier nur auf 3 Kommastellen.

Anschließend summieren sie die Spaltenwerte und schreiben das Gesamtergebnis (jetzt auf 2 Stellen gerundet) in die Zeile Gesamtkosten der selben Spalte.

### **Beispiel siehe Anhang**

#### ZUSAMMENFASSUNG MIT SPLIT-SATZ

## 12 Die Auftragskalkulation

Im Personenbeförderungsgewerbe kann man sich oft nicht damit begnügen, nur einen Durchschnittskilometersatz zu ermitteln. Der Durchschnittskilometersatz kann nur für eine überschlägige Gesamtkalkulation bzw. für kurze Einsätze verwendet werden oder für Einsatzarten, bei denen einer bestimmten Kilometerleistung immer eine gleichbleibende Stundenleistung gegenübersteht (Stadtrundfahrten).

Speziell beim Einsatz von Reisebussen zeigt es sich, dass jede Rundfahrt bzw. jede Strecke derartig viele individuelle Einflussfaktoren auf die Kosten besitzt, dass es notwendig ist, eine eigene Kalkulationsform, nämlich die „**Auftragskalkulation**“ zu schaffen. Die Durchschnittskilometerkalkulation kann man mit einem Konfektionsanzug, die Auftragskalkulation mit einem Maßanzug vergleichen.

### 12.1 Daten der Auftragskalkulation

#### 12.1.1 Die Kundenanfrage

Die Auftragskalkulation wird dann benötigt, wenn ein Kunde um einen Preis anfragt, oder wenn eigene Veranstaltungen ausgeschrieben werden.

Hier beschäftigen wir uns vor allem mit der direkten Kundenanfrage.

Bevor sie einen Preis abgeben können müssen sie zumindest folgende Daten ermitteln:

##### 12.1.1.1 Geplante Kilometerleistung (Zeile A1)

Dies sind die tatsächlich im Auftrag des Kunden zu fahrenden Kilometer, die dieser auch bezahlen wird. Bei Fahrten in große Städte müssen hier auch die innerstädtischen Wege berücksichtigen und nicht nur die Überlandstrecke. Dies bedarf einiger Erfahrung.

Dazu zählen auch Anfahrtskilometer zum Sammelpunkt der Fahrgäste oder „Abholfahrten“, um die Fahrgäste von Zuhause abzuholen wenn sie diese Fahrt mit dem selben Fahrzeug durchführen. Wenn sie diese Abholfahrten zum Beispiel mit einem Kleinbus oder PKW durchführen, müssen sie dafür einen entsprechenden Betrag in die auftragspezifischen Kosten (siehe weiter unten) einrechnen.

##### 12.1.1.2 Einsatzzeit in Tagen (Zeile A2)

Dies sind die tatsächlich im Auftrag des Kunden zu leistenden Arbeitstage, die dieser auch bezahlen wird. Bei Fahrten mehrtägigen Fahrten bei denen der Fahrer auch einmal einen Tag Lenkpause dazwischen hat, muss dieser Tag trotzdem mitgezählt werden, da der Fahrer in dieser Zeit keinen anderen Auftrag erledigen kann obwohl er von Ihnen bezahlt werden muss. Achten sie auch auf möglicherweise anfallende Überstunden.

Die Einsatzzeit beginnt mit dem Eintreffen des Fahrers am Betriebsstandort und endet mit dem Ende der Reinigungsarbeiten die Fahrer am Ende der Reise am Bus vornimmt. Wenn der Bus durch eigenes Reinigungspersonal gereinigt wird, dann sind diese Kosten in den Gemeinkosten zu berücksichtigen und damit dort enthalten.

Ganz wichtig ist es darauf zu achten, ob die gewünschte Fahrt von 1 Fahrer alleine bewältigt werden kann oder ob ein 2. Fahrer mitgeschickt werden muss um nicht in Konflikt mit den einschlägigen Gesetzen zu kommen. Wenn 2 Fahrer eingesetzt werden müssen, dann müssen sie auch die Einsatzstage entsprechend verdoppeln.

Ob sie Einsatztage oder Einsatzstunden als Grundlage für ihre Kalkulation verwenden hängt ausschließlich davon ab, ob sie die Fahrzeugkalkulation auf der Basis von Tage oder von Stunden gemacht haben.

#### 12.1.1.3 Einsatzzeit in Stunden (Zeile A3)

Hier gilt sinngemäß das selbe wie für die Einsatzzeit in Tagen.

#### 12.1.1.4 Auftragsabhängige Kosten (Zeile A4)

Hier müssen alle Kosten eingetragen werden, welche unmittelbar im Zusammenhang mit der zu kalkulierenden Fahrt anfallen.

Dazu zählen insbesondere:

- Maut, Road Pricing
- Fährgebühren
- Parkgebühren
- Eintrittspreise, wenn im Preis enthalten
- Kosten für Übernachtung und Verpflegung, wenn im Preis inbegriffen
- Reisebegleitung
- Provisionen
- Freigetränke an Bord
- usw.

Wenn für Fahrer und Reisebegleiter Übernachtungskosten anfallen, so sind auch diese hier einzurechnen.

Die normalen Tages und Nachtdiäten für den Fahrer dürfen hier nicht mehr berücksichtigt werden, da sie in der Regel bereits bei den Lohnkosten in der Fahrzeugkalkulation berücksichtigt werden.

#### 12.1.1.5 Anzahl der verkauften Sitzplätze (Zeile A5)

Wenn der Kunde einen Personenpreis verlangt, dann müssen sie auch genau nachfragen wieviele **zahlende Personen** an der Fahrt teilnehmen. Sollte der Veranstalter selbst zum Beispiel kostenlos mitfahren wollen, dann darf er hier nicht mitgerechnet werden. Auch der Reiseleiter darf hier nicht mitgerechnet werden.

Bei der Kalkulation von Eigenveranstaltungen ist es besonders wichtig eine realistische Anzahl verkaufter Sitzplätze zu planen. Wenn Sie mit 50 Fahrgästen rechnen und sie die Fahrt dann mit nur 40 zahlenden Fahrgästen abwickeln, dann wird diese Fahrt vermutlich einen Verlust ausweisen. Planen sie daher sorgfältig.

## 12.2 Rechenverfahren der Auftragskalkulation

Der obere Teil enthält die Angaben, die sich aus dem Gespräch mit dem Kunden und den entsprechend eingeholten Auskünften ergeben. Es handelt sich hier um eine einfache Busfahrt innerhalb von Österreich. Es werden Übernachtungen und Mahlzeiten vom Kunden gewünscht. Daher ist das Beispiel verhältnismäßig einfach. In diesem Zusammenhang kann auch nicht auf die heikle Thematik der MwSt bei Fahrten durch mehrere Länder innerhalb und außerhalb der EU eingegangen werden.

In der Spalte „Kosten je Km / ZE“ werden die Werte aus der Splittsatz-Berechnung übernommen. „Anzahl Km/ZE“ hingegen stammen aus dem Datenblock des Auftrages.

Die notwendigen Rechenoperationen sind jeweils in der Zeile rechts außen angeführt.

Als Ergebnis erhalten wir den Selbstkostenpreis je Sitzplatz. In welcher Höhe auf diese Selbstkostenpreis noch Gewinnzuschläge gemacht werden müssen, oder Provisionen an Dritte hinzugezählt werden müssen hängt jeweils von Auftrag und Betrieb ab.  
Auf jeden Fall ist die gesetzliche MwSt zu berücksichtigen.

## **13 Auftragsnachkalkulation in Form einer Deckungsbeitragsrechnung**

Wie weiter oben besprochen wollen wir hier in diesem Zusammenhang die Deckungsbeitragsrechnung nur als Form der Nachkalkulation darstellen. Hier hat sie einen wichtigen Platz und ist einfach anzuwenden.

### **13.1 Daten der Auftrags-Nachkalkulation**

Grundsätzlich gilt, dass alle Werte für die Kalkulation ohne MwSt. anzusetzen sind.  
Wenn Sie die Rechnung mit Bruttowerten machen wollen, dann müssen Sie darauf achten, dass alle Werte mit MwSt. angeführt werden.

#### **13.1.1 Inkassobetrag inkl. MwSt. (Zeile A6)**

Tragen Sie hier den tatsächlich von Kunden kassierten Betrag für die Fahrt ein. Wenn der Kunden einen Skonto abgezogen hat, dann nehmen sie bitte nur den tatsächlich bezahlten Betrag.

#### **13.1.2 Abzüglich MwSt. (Zeile A7)**

Tragen Sie hier die MwSt laut Rechnung (Achtung Skonto berücksichtigen) ein oder rechnen sie die MwSt aus dem Inkassobetrag heraus.

#### **13.1.3 Inkassobetrag ohne MwSt. (Zeile A8)**

Inkassobetrag abzüglich MwSt. ergibt den hier einzutragenden Wert.

#### **13.1.4 Unterwegsspesen auftragsabhängige Kosten (Zeile A9)**

Tragen Sie hier die tatsächlich angefallenen Unterwegsspesen ein. Die insbesondere darunter fallenden Kostenarten finden sie im Kapitel 12.1.1.4 weiter oben.  
Achten Sie auf die MwSt.

#### **13.1.5 Gefahrene Kilometer (Zeile A10)**

Tragen Sie hier die tatsächlich gefahrenen Kilometer ein, wie sie der Fahrer in den Fahrauftrag geschrieben hat.

### 13.1.6 Einsatzzeit in Tagen/Stunden (Zeile A11)

Tragen Sie hier die tatsächliche Einsatzzeit ein, wie sie der Fahrer in den Fahrauftrag geschrieben hat. Ob in Tagen oder in Stunden hängt davon ab was Sie in der Fahrzeugkalkulation angesetzt haben.

## 13.2 Rechenverfahren der Auftrags-Nachkalkulation

### 13.2.1 Inkasso ohne MwSt. (Zeile A12)

Als erstes muss der Gesamtumsatz um die MwSt. bereinigt werden. Dieser Wert kann von Zeile A8 übertragen werden.

### 13.2.2 Unterwegsspesen (Zeile A13)

Dieser Wert kann von Zeile A9 übernommen werden.

### 13.2.3 Betriebsleistung (Zeile A13)

Wenn Sie vom Inkasso ohne MwSt. die Unterwegsspesen abziehen, erhalten Sie den Wert ihrer eigenen Betriebsleistung, denn die Unterwegsspesen stellen keinen direkten Teil der Betriebsleistung dar, sie sind in der Regel nur Durchlaufposten, jedenfalls aber auftragspezifischer Natur und damit nicht im Kostensatz des Fahrzeuges enthalten.

Die so ermittelte Betriebsleistung ist nun die Basis für die Deckungsbeitragsrechnung.

Im Sinne der Grundformel  $DB = \text{Umsatz (Betriebsleistung)} - \text{variable Kosten}$  werden jetzt nach und nach die verschiedenen Kostenbestandteile in ihre kilometerabhängigen und zeitabhängigen Komponenten zerlegt und von der Betriebsleistung abgezogen.

### 13.2.4 Km-abhängige Kosten (Zeile A11/Z1)

Die gefahrenen Kilometer (aus Zeile A11) werden mit dem km-Anteil des Splitsatzes (Zeile Z1 der Zusammenfassung mit Splitsatz) multipliziert und von der Betriebsleistung abgezogen. Als Ergebnis erhalten wir den sog. DB 1, also die 1. Stufe des Deckungsbeitrages.

Damit sind alle rein variablen Kosten berücksichtigt, denn nur die km-abhängigen Kosten sind im klassischen Sinne variabel ( Mehr Leistung => höhere Kosten)

### 13.2.5 Fahrerkosten (Zeile A11/R9)

Die Fahrerkosten werden ermittelt in dem die Einsatzzeit (Zeile A11) mit dem reinen zeitabhängigen Lohnanteil des Splitsatzes (Zeile R9 aus dem Blatt „Zusammenfassung mit Splitsatz“) multipliziert werden. Achten Sie darauf, dass die Zeiteinheit der Nachkalkulation mit der Zeiteinheit der Vorkalkulation übereinstimmt. Wenn Sie in der Vorkalkulation mit Einsatztagen gerechnet haben, dann müssen Sie jetzt in der Nachkalkulation die vielleicht in Stunden aufgezeichnete Einsatzzeit des Fahrers natürlich in Tage umrechnen.

Hier wird klar ersichtlich was es kostet, wenn die Fahrt länger als vereinbart gedauert hat. Abgezogen vom DB 1 ergibt sich der DB 2. Hier wurden bereits gemischte Kosten berücksichtigt, denn die meisten Fahrer erhalten zumindest einen Teil ihres Lohnes als Fixlohn.

### 13.2.6 Zeitabhängige Fahrzeugkosten (Zeile A11/Z2)

Die zeitabhängigen Fahrzeugkosten werden als Differenz zwischen den gesamten zeitabhängigen Kosten aus der Splitsatzrechnung und den zeitabhängigen Fahrerkosten, sowie den zeitabhängigen



gen Gemeinkosten ermittelt. Diese Nebenrechnung finden sie im Blatt „Zusammenfassung mit Splitsatz“ in Zeile Z2 ganz unten)

Die zeitabhängigen Fahrzeugkosten werden mit der tatsächlichen Einsatzzeit (Zeile A11) multipliziert.

Hier haben wir es bereits mit fixen Kosten zu tun, denn Versicherung und Zinsen sind klar fixe Kosten.

Abgezogen vom DB 2 ergibt sich so der DB 3.

### 13.2.7 Gemeinkosten (Zeile A11/R10)

Zu guter Letzt werden noch die zeitabhängigen Gemeinkosten (Zeile R10 im Blatt Zusammenfassung mit Splitsatz, ganz unten) mit der Einsatzzeit (Zeile A11) multipliziert.

Mit dem Abzug der Gemeinkosten vom DB 3 sind alle Kosten berücksichtigt und als Differenz ergibt sich jetzt der **Gewinn/Verlust vor Steuern**. Von diesem Betrag muss noch die Einkommenssteuer/Körperschaftsteuer abgezogen werden, um zu wissen welcher Gewinn tatsächlich übrig bleibt. Dies kann aber erst am Ende des Jahres gemacht werden, da diese Steuer vom Gesamtgewinn des Unternehmens abhängt.

Daher begnügen wir uns in der Nachkalkulation mit der Ermittlung des Gewinnes/Verlustes vor Steuern.

### 13.2.8 Kennzahlen (Zeile A15 + A14/A10)

Diesen Gewinn können wir nun noch in Bezug bringen zur Einsatzzeit oder zu den Kilometern.

Auch die Betriebsleistung kann in Bezug zu Einsatzzeit oder Kilometer gebracht werden.

Diese Werte sind insofern interessant, als sie einen einfachen Vergleich verschiedener Aufträge ermöglichen.

Da wir zu Beginn der Rechnung alle Unterwegskosten und auftragsspezifischen Kosten vom Umsatz abgezogen haben, ist auf diese Weise auch eine Fahrt mit hohen Mautkosten, Eintrittspreisen, etc. mit einer einfachen Fahrt vergleichbar.

## **14 Anhang**

**14.1 Bilanz**

**14.2 Abschreiberegister**

**14.3 Gewinn & Verlustrechnung**

**14.4 Betriebsüberleitungsbogen (BÜB)**

**14.5 Kalkulatorische Abschreibung**

**14.6 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) –  
Kostenstellenrechnung**

**14.7 Leasing**

**14.8 Datenblatt**

**14.9 Fahrzeugkalkulation - Rechenverfahren**

**14.10 Splitsatz-Berechnung**

**14.11 Auftragsvor- und Nachkalkulation**