

# Abstract

## **Titel: Ausbau einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung als Führungsinstrument für ein Bauunternehmen**

### **Kurzzusammenfassung:**

In der Baubranche herrscht hoher Konkurrenzdruck. Ein fehlendes Verständnis für die Dynamik von fixen und variablen Kosten behindert ökonomische Entscheidungen. Die Durchführung eines Auftrags, der die vollen Selbstkosten nicht deckt, kann ökonomisch betrachtet sinnvoll sein. Maschinen verursachen auch Kosten, wenn sich nicht benutzt werden. Eine differenziertere und realitätskonformere Kostenbetrachtung gemäss Grundsätzen der Deckungsbeitragsrechnung soll eine bessere Beurteilungs- und Entscheidungsgrundlage für die Führungskräfte schaffen.

**Verfasser:** Manuel Bayer

**Herausgeber:** Dr. Lothar Natau

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2017

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Bayer, M. (2017). *Ausbau einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung als Führungsinstrument für ein Bauunternehmen*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften: Bachelor Thesis.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Rechnungswesen, Controlling, Kostenrechnung

## Ausgangslage

Das untersuchte Unternehmen befindet sich in einem Veränderungsprozess. In den letzten Jahren wurde die Organisationsstruktur stark überarbeitet. Die neue Organisationsstruktur hat ein langjähriges Ziel wieder neu angestoßen: den Ausbau der mehrstufigen Kostenrechnung als Führungsinstrument. Ein Ausbau beinhaltet ein konsequent umgesetzter Übergang von der Vollkosten- zur Teilkostenrechnung (auch Deckungsbeitragsrechnung genannt) und eine verursachergerechte und realitätskonforme Zuordnung der Kosten zu Kostenträgern.

## Ziel

Übergeordnete Zielsetzung dieser Bachelor Thesis ist der Ausbau der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung unter Einhaltung von Teilkostenprinzipien und realitätskonformer Verrechnungsprinzipien. Der Fokus liegt auf den Inventar- und Lohnkosten.

## Vorgehen

Für die Bearbeitung der Ziele wurde das folgende Vorgehen gewählt:

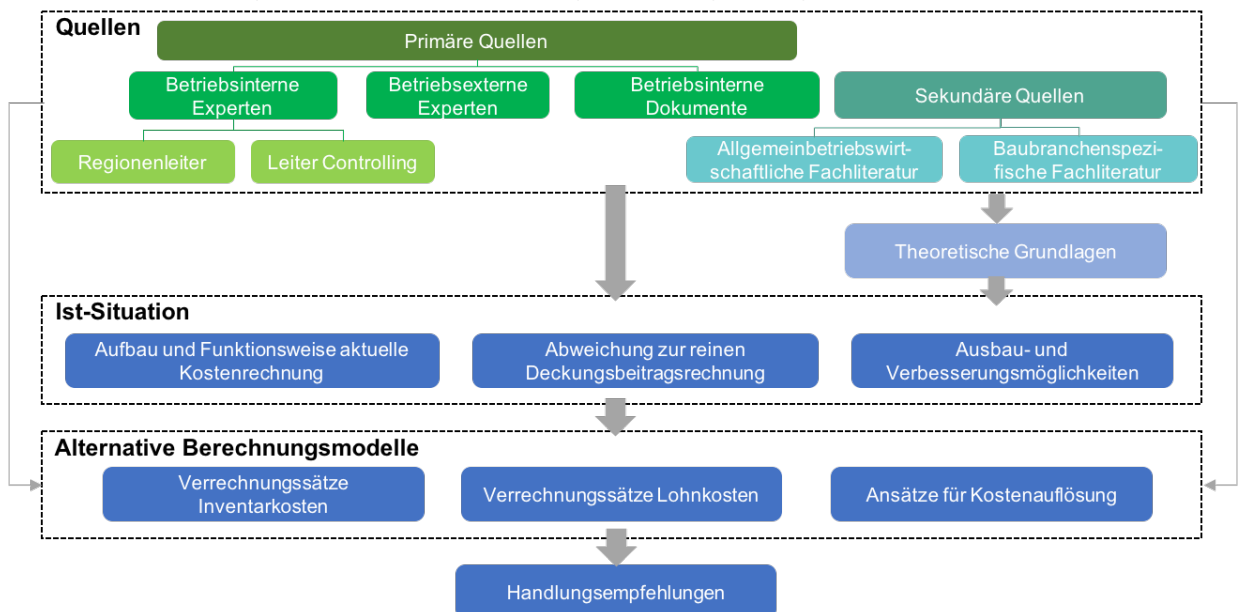


Abb. 1 Methodik.  
Quelle: eigene Darstellung.

## Erkenntnisse

### Kostenauflösung der Inventar- und Lohnkosten

Die Zuordnung der Lohnkosten ist in der Fachliteratur umstritten. Einige stufen die Lohnkosten grösstenteils als variabel ein; andere kategorisieren die Lohnkosten von gewerblichen Mitarbeitenden, die das Unternehmen langfristig halten möchte, als fix. Der Schweizerische Baumeisterverband schlägt eine Kostenauflösung im Rahmen der Plankostenrechnung vor. Die Fixkosten ergeben sich dabei durch den Anteil der nicht ausgelasteten Kapazität sowie den internen Aufgaben.

Inventarkosten lassen sich in ihre fixen und variablen Bestandteile zerlegen. Zu den Fixkosten beim Inventar gehören Amortisation, Verzinsung, Versicherung für Feuer- und Elementarrisiko, Stationierung und zusätzliche Versicherungen und Gebühren. Zu den variablen Kosten des Inventars gehören die Kosten für Reparatur und Revision sowie Energie und Schmiermittel.

#### Ausbau- und Verbesserungsmöglichkeiten

Inventar- und Lohnkosten werden mittels Verrechnungssätze von den Kostenstellen auf die Baustellen als Kostenträger umgelegt. Die Verrechnungssätze sind Plan-Werte und werden mit den auf den Baustellen rapportierten Stunden multipliziert. Sind die mittels Verrechnungssätzen umgelegten Kosten grösser als die effektiv verbuchten Kosten auf den Kostenstellen, entsteht eine Überdeckung. Im umgekehrten Falle entsteht eine Unterdeckung. Die Über- oder Unterdeckung stellen die Fixkosten dar. Das untersuchte Unternehmen weist auf den Fixkostenstellen für Inventar- und Lohnkosten des gewerblichen Personals Überdeckungen auf. Die Überdeckungen weisen auf zu hohe Verrechnungssätze hin. Dies ist problematisch, denn die Verrechnungssätze beeinflussen die Höhe des Deckungsbeitrags I und der Fixkosten. Sie kommen zudem in der Auftragskalkulation zur Anwendung. Ein verzerrter Deckungsbeitrag kann zu falschen Interpretationen und Massnahmen führen; durch zu hohe Ansätze in der Kalkulation können Aufträge verloren gehen.

#### Berechnungsmodell zur Ermittlung der Inventarkostenverrechnungssätze

Das untersuchte Unternehmen übernimmt die Verrechnungssätze für das Inventar aus einer Dokumentation des Schweizerischen Baumeisterverbandes ohne diese auf unternehmenseigene Gegebenheiten anzupassen. Die Analyse hat ergeben, dass die effektiven Werte für Kaufpreise, Einsatzstunden, Dieselpreise und Nutzungsdauer der Baumaschinen von den Werten in der Dokumentation abweichen. Die Verwendung von unternehmenseigenen Werten reduziert die Verrechnungssätze der untersuchten Baumaschinen mehrheitlich. Anhand von zwei Beispielen wurden die Auswirkungen von unternehmenseigenen Verrechnungssätzen auf die Höhe des Deckungsbeitrages und der auf die Baustelle umgelegten Inventarkosten untersucht. Die Inventarkosten reduzieren sich bei den zwei untersuchten Baustellen um 17% und 21%.

#### Berechnungsmodell zur Ermittlung der Lohnkostenverrechnungssätze

Die Ergebnisse der Arbeit bestätigen, dass auch die Lohnkostenverrechnungssätze bei dem untersuchten Unternehmen tendenziell zu hoch angesetzt sind. Dies ist auf drei Faktoren zurückzuführen: ein zu tief angesetzter kalkulatorischer Wert für die Produktivität des Personals, die Nichtberücksichtigung von Rückvergütungen für Schlechtwetter und die Veränderung des mittleren Grundlohnes. Die Überdeckung auf der Fixkostenstelle des

gewerblichen Personals würde sich durch die im Rahmen der Arbeit berechneten Verrechnungssätze um 64% reduzieren.

### Gesamtkonzept

In der folgenden Abbildung werden die ausgearbeiteten Verrechnungsmodelle in den Gesamtzusammenhang der Kostenrechnung des untersuchten Unternehmens gestellt.

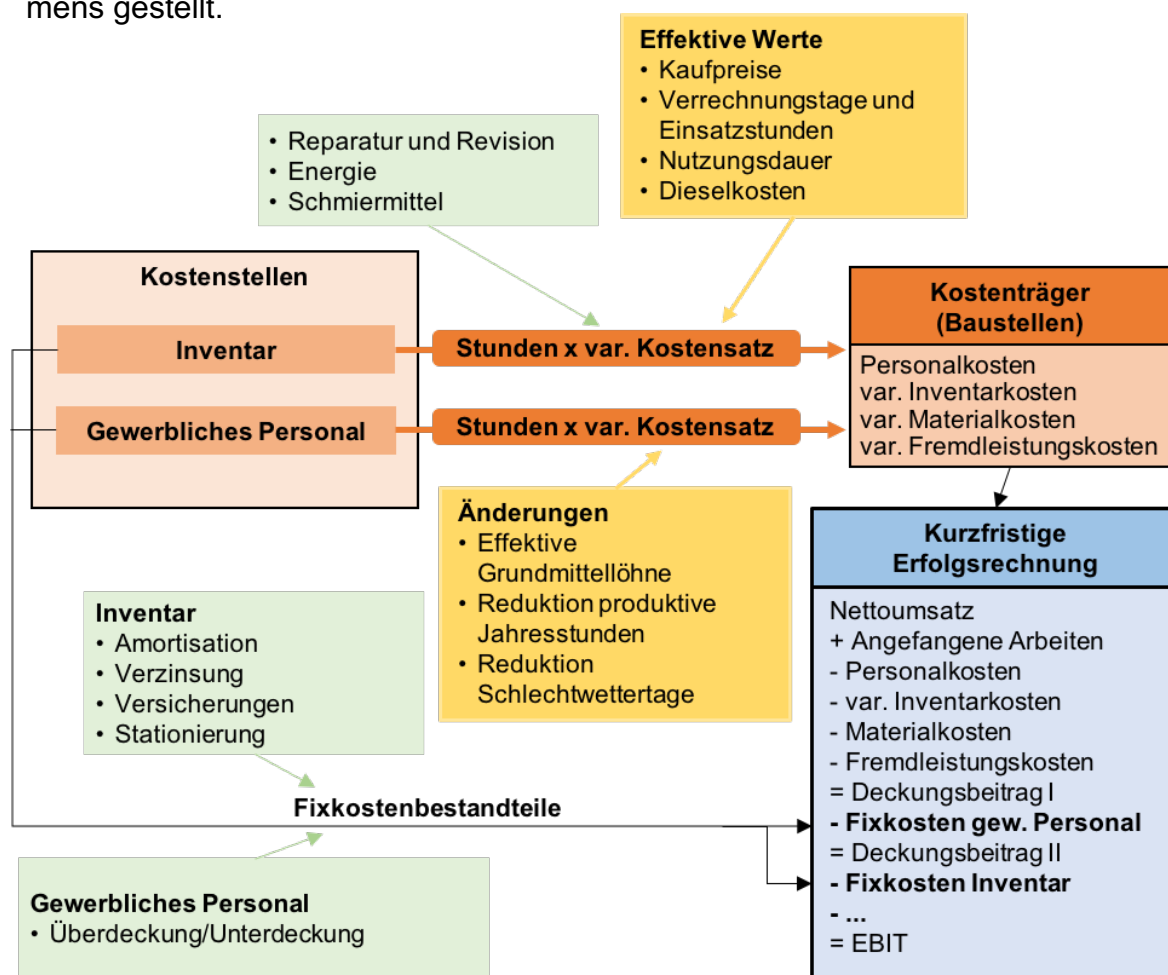


Abb. 2 Gesamtkonzept für den Ausbau der Deckungsbeitragsrechnung.  
Quelle: eigene Darstellung.

### **Wichtigste Literaturquellen**

- Coenenberg, A., Fischer, T. & Günther, T. (2009). *Kostenrechnung und Kostenanalyse* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Girmscheid, G. & Motzko, C. (2013). *Kalkulation, Preisbildung und Controlling in der Bauwirtschaft* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Imbach, P. & Haag, G. (2009). *Kostenrechnung als Führungsinstrument in der Bauwirtschaft*. Sursee: AZ SBV Bau-Verlag.
- Schweizerischer Baumeisterverband [SBV]. *Betriebsinterne Verrechnungsansätze*. (2015). Zürich: Autor.