

Kostenrechnung

Zu dem Thema „Kosten- & Leistungsrechnung“ gibt es unzählige Literatur und ebenso viele Anbieter von Seminaren und Kursen. An dieser Stelle einen Volleinstieg in das Thema zu geben ist unmöglich. Es ist aber auch fraglich ob jedes kleine Unternehmen eine Kosten- und Leistungsrechnungen im akademischen Sinne benötigt. Manchmal genügen auch einfachere Lösungen.

Grundsätzlich sollte jeder Unternehmer die Kostenstruktur seines Unternehmens kennen.

Was bedeutet das ?

Zunächst sollte ich wissen welche Kosten jedes Jahr, jeden Monat oder jede Woche anfallen unabhängig davon ob mein Unternehmen arbeitet oder nicht. In der aktuellen Situation (Corona-Virus) spüren es viele Unternehmer, dass sie keinerlei Umsätze machen können, trotzdem aber Kosten anfallen. Die Miete läuft weiter, ebenso die Leasingraten, Lohnkosten (zum Teil), Versicherungen, u.s.w. Diese Kosten sind in der Regel gleichbleibend. Einige kann man aufteilen wie bei den Telefonkosten. Hier gibt es zumeist eine monatliche Grundgebühr die unverändert weiter läuft und einen Verbrauchsanteil.

Diese, über einen längeren Zeitraum gleichbleibenden, Kosten die unabhängig von der Tätigkeit des Unternehmens sind werden als **Fixkosten** bezeichnet. Die Kenntnis darüber sollte tief in das Bewusstsein jedes Unternehmers eindringen !

Der zweite, und etwas problematischere Teil, betrifft die Kosten die einer ständigen Veränderung unterliegen oder unregelmäßig auftreten. Wegen dieser Veränderlichkeit bezeichnet man solche Kosten als **variable Kosten**.

Das schöne an den Fixkosten ist, dass man sie mit relativ hoher Zuverlässigkeit in die Zukunft hochrechnen kann. Solange mir der Vermieter nichts anderes mitteilt gehe ich davon aus, dass die Miete im nächsten Jahr ebenso hoch sein wird wie im laufenden Jahr. Bei den variablen Kosten habe ich jedoch das Problem, dass diese Prognose schnell sehr willkürlich wird. Ein Blick auf die Telefonkosten zeigt mir, dass im letzten Jahr € 3.000,- angefallen sind. Bevor ich nun diesen Betrag nehmen und für das nächste Jahr ansetzen kann muss ich überlegen ob im letzten Jahr irgendwelche Gründe für besonders hohe oder besonders niedrige Kosten vorhanden waren. Gab es z.B. eine große, telefonische Werbeaktion oder hatte ich einen einmaligen Auftrag bei dem ich ständig ins Ausland telefonieren musste ? So etwas müsste man dann aus den Kosten herausnehmen.

Es ist schon mal sehr gut, wenn ich weiß wie hoch meine Fixkosten sind und in welcher Höhe ich variable Kosten habe, ich möchte aber letztlich dazu in der Lage sein z.B. ein Angebot korrekt zu kalkulieren. Dazu muss ich unterscheiden können welche Kosten mir direkt durch den Auftrag entstehen und welche Kosten davon unabhängig sind.

Nehmen wir als Beispiel einen Kleinbetrieb. Der Unternehmer fertigt auf einer Maschine irgendwelche Produkte aus einem Rohmaterial und versendet diese an seine Kunden. Er hat einen Mitarbeiter der für ihn die Maschine bedient. Er hat zwei Räume angemietet. Im größeren Raum ist die Werkstatt, im anderen Raum ist sein Büro.

Aus den Unterlagen der Buchhaltung holt er sich seine Kosten aus dem vergangenen Jahr.

	Vorjahr	Anschaffung
Fertigungsmaschine	13.200,00 €	66.000,00 €
Miete	12.000,00 €	
Strom	3.600,00 €	
Versicherungen	600,00 €	
Telefon	750,00 €	
Computer	600,00 €	600,00 €
Software	600,00 €	
Verbände (IHK, Branchenverband)	240,00 €	
Rohstoffe	24.000,00 €	
Löhne	24.000,00 €	
Berufsgenossenschaft	150,00 €	
Lohnnebenkosten	7.200,00 €	
Werbung	600,00 €	
Büromaterial	190,00 €	
Buchführung/Steuerberater	1.800,00 €	
Kleinmaterial	620,00 €	
Versandkosten	1.200,00 €	
	<hr/>	
	78.150,00 €	

Schauen wir uns die einzelnen Zahlen mal an:

Die Fertigungsmaschine kostete € 66.000,- und wurde am 01.01. im Vorjahr gekauft und in Betrieb genommen (unrealistisch, sollte aber den Sachverhalt vereinfachen). Der Buchhalter hat in der Abschreibungstabelle nachgeschaut und festgestellt, dass diese Maschine nach Ansicht des Finanzamtes fünf Jahre halten soll. Damit werden in der Buchhaltung die Anschaffungskosten auf fünf Jahre verteilt. $66.000 : 5 = 13.200,-$ (nähere Erklärungen hierzu im Info „Abschreibungen“).

Aus Erfahrung weiß der Unternehmer, dass nach drei Jahren eine Grenze erreicht ist und es mit Reparaturen losgeht. Die hohen Kosten und das Ausfallrisiko möchte er nicht tragen und plant daher nach drei Jahren die Maschine auszutauschen. Andererseits kann er die alte Maschine noch für € 6.000,- verkaufen. Welchen Betrag setzt er für seine Planung in die Zeile „Fertigungsmaschine“ nun als Kosten ein ?

Die vorhandene Maschine kostete € 66.000,- davon muss er den Verkaufswert dieser Maschine abziehen also $66.000 - 6.000 = 60.000$ Geplant ist die Verwendung für 3 Jahre. Die Höhe der zu kalkulierenden Kosten pro Jahr wäre also $60.000 : 3 = € 20.000,-$ (gerundet).

Bei der **Miete** ist dem Unternehmer bekannt, dass die Werkstatt 80% und das Büro 20% der Fläche benötigen. Ansonsten hat er mit dem Vermieter einen Langzeitmietvertrag und da stehen keine Änderungen an. Er teilt nun die Mietkosten nach Fertigung und Büro auf. $80\% \text{ von } 12.000 = 9.600,-$ und $20\% \text{ von } 12.000 = 2.400,-$

Beim **Strom** hat der Unternehmer einen Zähler für die Werkstatt angebracht und weiß, dass hier am meisten verbraucht wird. Es ergeben sich € 3.000,- für die Werkstatt und € 600,- für das Büro.

Bei den **Versicherungen** hat er nur eine Betriebs-Haftpflicht. Die muss nicht unterteilt werden.

Die **Telefonkosten** von € 750,- sind über die Jahre immer gleich. Aus dem Vertrag ersieht er, dass die monatliche Grundgebühr € 50,- beträgt. Er kann somit zwischen einem Fixkostenanteil im Jahr von $50 \times 12 = 600,-$ und einem variablen Anteil von € 150,00 ausgehen.

Beim **Computer**, ebenfalls am 01.01. im Jahr 1 angeschafft und in Betrieb genommen, ergibt sich wieder, dass in der Buchhaltung Zahlen stehen mit denen er nicht planen kann. Als Geringwertiges Wirtschaftsgut wurde der Computer im Jahr 1 komplett abgeschrieben. Die Kosten stehen nur im Vorjahr. Der Computer ist aber wahrscheinlich 4 Jahre im Einsatz bevor er erneuert werden muss. Der Unternehmer trägt also die Anschaffungskosten von € 600,- : 4 Jahre = € 150,00 in seine Kalkulation ein.

Da der Computer nur im Büro benutzt wird können auch die **Softwarekosten** (monatliche Gebühr) genau diesem Bereich zugeordnet werden. Die **Beiträge** zur IHK und zum Branchenverband ebenso.

Die **Rohstoffe** gehören eindeutig zur Fertigung. Das Problem ist, dass hier eine zuverlässige Schätzung der Kosten für das kommende Jahr fragwürdig, zumindest aber sehr schwer ist. Er weiß schließlich nicht ob die Auftragslage stabil bleibt, abnimmt oder besser wird. Vorerst belassen wir mal den angenommenen Wert in der Tabelle wie er ist.

Nicht ganz so unsicher aber trotzdem etwas schwammig: **Die Lohnkosten**. Zwar können die Lohnkosten direkt der Fertigung zugeordnet werden aber sollte sein Mitarbeiter kündigen und er eine neue Kraft einstellen so weiß er nicht ob er dann denselben Lohn bezahlen oder etwas drauflegen muss. Es könnte auch sein, dass der Mitarbeiter bereits wegen einer Lohnerhöhung angeklopft hat... Lassen wir die Zahl aber auch mal so stehen und gehen davon aus, dass der Mitarbeiter bleibt und denselben Lohn erhält wie bisher.

Werbung muss unser Unternehmer weiterhin machen und soll in der Höhe so bleiben. Auch bei der **Buchhaltung** und beim **Büromaterial** lässt sich nicht viel ändern, die Kosten bleiben in etwa gleich. Das **Kleinmaterial** ist überwiegend Verbrauchsmaterial (vom Toilettenpapier über die Ersatzbatterien hin zur defekten Dichtung) und kann man grob geschätzt jeweils zur Hälfte der Fertigung und dem Büro zuordnen.

Die **Versandkosten** sind wiederum abhängig vom Absatz der gefertigten Produkte und wird hier (man kann es auch anders machen) der Fertigung zugeordnet. Die neue Tabelle sieht dann so aus:

	Vorjahr
Fertigungsmaschine	20.000,00 €
Miete Fertigung	9.600,00 €
Miete Büro	2.400,00 €
Strom Fertigung	3.000,00 €
Strom Büro	600,00 €
Versicherungen	600,00 €
Telefon fix	600,00 €
Telefon variabel	150,00 €
Computer	150,00 €
Software	600,00 €
Verbände (IHK, Branchenverband)	240,00 €
Rohstoffe	24.000,00 €
Löhne	24.000,00 €
Berufsgenossenschaft	150,00 €
Lohnnebenkosten	7.200,00 €
Werbung	600,00 €
Büromaterial	190,00 €
Buchführung/Steuerberater	1.800,00 €
Kleinmaterial Fertigung	310,00 €
Kleinmaterial Büro	310,00 €
Versandkosten	1.200,00 €
	97.700,00 €

Einen ersten Erkenntnisgewinn (na endlich) können wir jetzt erzielen, wenn wir die Kosten, wie anfangs erwähnt, nach Fixkosten und variablen Kosten aufteilen.

	Vorjahr		Fixkosten	variable K.
Fertigungsmaschine	20.000,00 €	fix	20.000,00 €	
Miete Fertigung	9.600,00 €	fix	9.600,00 €	
Miete Büro	2.400,00 €	fix	2.400,00 €	
Strom Fertigung	3.000,00 €	variabel		3.000,00 €
Strom Büro	600,00 €	fix	600,00 €	
Versicherungen	600,00 €	fix	600,00 €	
Telefon fix	600,00 €	fix	600,00 €	
Telefon variabel	150,00 €	variabel		150,00 €
Computer	150,00 €	fix	150,00 €	
Software	600,00 €	fix	600,00 €	
Verbände (IHK, Branchenverband)	240,00 €	fix	240,00 €	
Rohstoffe	24.000,00 €	variabel		24.000,00 €
Löhne	24.000,00 €	fix	24.000,00 €	
Berufsgenossenschaft	150,00 €	fix	150,00 €	
Lohnnebenkosten	7.200,00 €	fix	7.200,00 €	
Werbung	600,00 €	fix	600,00 €	
Büromaterial	190,00 €	fix	190,00 €	
Buchführung/Steuerberater	1.800,00 €	fix	1.800,00 €	
Kleinmaterial Fertigung	310,00 €	variabel		310,00 €
Kleinmaterial Büro	310,00 €	variabel		310,00 €
Versandkosten	1.200,00 €	variabel		1.200,00 €
	97.700,00 €		68.730,00 €	28.970,00 €

Die neue Tabelle zeigt, dass die Fixkosten € 68.730,00 und die variablen Kosten € 28.970,00 betragen. Das ist so natürlich nicht ganz sauber. Würde das Unternehmen ein volles Jahr lang stillgelegt dann müsste man die Stromkosten auf die Grundgebühr reduzieren, den Mitarbeiter ausstellen, vielleicht auf Werbung verzichten und so weiter. Hierfür sollte man eine Liquiditätsplanung machen (siehe Info „Planung der Finanzen“).

Wie sich aus der bisherigen Berechnung schon gezeigt hat gibt es bei der Kostenrechnung zwar eindeutige Zahlen aus der Vergangenheit und auch einige Werte die ohne große Bedenken in die Zukunft projiziert werden können aber grundsätzlich ist es natürlich mit Unsicherheiten behaftet. Die gesamte Berechnung geschieht immer auf der Basis „wenn es in den nächsten 12 Monaten so weiter geht wie bisher dann...“. Hier kann man natürlich noch Preissteigerungen, Risikozuschläge etc. vornehmen aber man sollte sich immer bewusst sein, dass die Fortführung der Kostenrechnung in Planzahlen auf Annahmen und Schätzungen beruht und ganz schnell von der Wirklichkeit überholt werden kann.

Um sinnvoll weiter zu rechnen müssen wir an dieser Stelle auch von weiteren Annahmen ausgehen:

Im Jahr 1 setzte der Unternehmer 15.000 Stück von seinen Produkten ab. Er hatte einen Umsatz von insgesamt € 100.000,- (alle Zahlen immer netto !). Da er insgesamt € 97.700,00 an Kosten hatte verblieb ihm ein Gewinn von € 2.300,00. Das gefällt ihm natürlich gar nicht. Er möchte selbst mindestens € 2.500,- im Monat verdienen das wären € 2.500,- x 12 = € 30.000,00 im Jahr.

1. Die Vollkostenrechnung

Bei der Vollkostenrechnung werden alle Kosten komplett auf den Endpreis umgeschlagen. In unserem Beispiel hatten wir Gesamtkosten von € 97.700,00 und eine Anzahl von 15.000 Stück der verkauften Produkte. Die Stückkosten in der Vollkostenrechnung waren somit $97.700 : 15.000 = 6,513$ Euro je Stück. Nimmt man jetzt den gewünschten Lohn für den Unternehmer dazu dann erhöhen sich die Kosten von $97.700 + 30.000 = 127.700$ Euro Gesamtkosten $127.700 : 15.000 \text{ Stück} = 8,5133$ Euro je Stück

Der Unternehmer weiß aber nicht im Voraus ob er 15.000 Stück absetzen kann. Er kann hier nur schätzen und hoffen. Er kann hier jedoch die Berechnung mit unterschiedlichen Annahmen durchführen:

Stückzahl	10.000	12.500	15.000	17.500
Gesamtkosten inkl. Unternehmerlohn	127.700,-	127.700,-	127.700,-	127.700,-
Kosten je Stück	12,77 €	10,22 €	8,51 €	7,30 €

Die Preisobergrenze kann er relativ gut einschätzen, wenn er seine Mitbewerber anschaut. Bieten diese das gleiche Produkt für € 9,00 am Markt an dann kann er hiermit die Mindeststückzahl errechnen die er absetzen muss um konkurrenzfähig zu bleiben.

Wir haben eine Stückzahl x zu berechnen. Der Verkaufspreis sei € 9,00 und die Gesamtkosten belaufen sich auf 127.700,-

$$127.700 : 9,00 = 14.189 \text{ Stück}$$

Wenn er 14.189 Stück zu einem Preis von € 9,00 absetzen kann dann kann er sein Ziel (2.500 Euro Unternehmerlohn) erreichen. Eine andere Betrachtung zeigt: Wenn er 15.000 Stück zum Preis von € 9,00 absetzt dann beträgt der Nettoumsatz € 135.000,00

Damit hätte er nicht nur seinen Unternehmerlohn sondern noch zusätzlich € 7.300,00 Gewinn erwirtschaftet (vor Steuern).

2. Die Deckungsbeitragsrechnung

Bei der Deckungsbeitragsrechnung wird auch zwischen den variablen und den fixen Kosten unterschieden. Zusätzlich wird aber noch unterschieden welche Kosten im Bereich der Produktion und welche in der Verwaltung entstehen.

	Vorjahr		fix Büro	variabel Büro	fix Fertig.	variabel Fert.
Fertigungsmaschine	20.000,00 €	fix			20.000,00 €	
Miete Fertigung	9.600,00 €	fix			9.600,00 €	
Miete Büro	2.400,00 €	fix	2.400,00 €			
Strom Fertigung	3.000,00 €	variabel				3.000,00 €
Strom Büro	600,00 €	fix	600,00 €			
Versicherungen	600,00 €	fix	600,00 €			
Telefon fix	600,00 €	fix	600,00 €			
Telefon variabel	150,00 €	variabel		150,00 €		
Computer	150,00 €	fix	150,00 €			
Software	600,00 €	fix	600,00 €			
Verbände	240,00 €	fix	240,00 €			
Rohstoffe	24.000,00 €	variabel				24.000,00 €
Löhne	24.000,00 €	fix			24.000,00 €	
Berufsgenossenschaft	150,00 €	fix			150,00 €	
Lohnnebenkosten	7.200,00 €	fix			7.200,00 €	
Werbung	600,00 €	fix	600,00 €			
Büromaterial	190,00 €	fix	190,00 €			
Buchführung/Steuerberater	1.800,00 €	fix	1.800,00 €			
Kleinmaterial Fertigung	310,00 €	variabel				310,00 €
Kleinmaterial Büro	310,00 €	variabel		310,00 €		
Versandkosten	1.200,00 €	variabel				1.200,00 €
	97.700,00 €		7.780,00 €	460,00 €	60.950,00 €	28.510,00 €
Verwaltung fix	7.780,00 €					
Verwaltung variabel	460,00 €					
Verwaltung gesamt	8.240,00 €					

Sofern es sich um einen relativ kleinen Anteil variabler Verwaltungskosten handelt kann man diesen ohne weiteres den Verwaltungskosten zuordnen. Handelt es sich aber um größere Beträge und werden diese überwiegend tatsächlich durch die Fertigung verursacht dann sollte man diese zu den variablen Kosten der Fertigung hinzurechnen.

In Summe haben wir jetzt (bei Zuschlag der variablen Büro-/Verwaltungskosten zur Verwaltung):

Verwaltungskosten € 8.240,00
 Und
 Fertigungskosten fix € 60.950,00
 Fertigungskosten variabel € 28.510,00

Als erstes berechnet man nun die variablen Kosten je Stück
 $\text{€ } 28.510,00 : 15.000 \text{ Stück} = \text{€ } 1,901$

Angenommen ich habe bereits alle Verwaltungskosten und die Fixkosten des laufenden Betriebes erwirtschaftet und erhalte nun eine Anfrage zu welchem Preis ich 1.000 Stück anbieten könne dann lautet die Antwort: Absolute Preisuntergrenze für 1.000 Stück sind € 1.900,00

In dieser Berechnung wird der 0-Punkt berechnet, also die Selbstkosten der Fertigung nur auf Basis der variablen Kosten. Kann mal interessant sein, sollte man für seinen Betrieb kennen, bringt aber noch nicht viel ein. Man muss nun also, um die gesamten Produktionskosten umzulegen, noch eine Verteilung der Fertigungs-Fixkosten vornehmen. Wie gehabt, ist der bevorstehende Absatz aber unbekannt. Man kann wieder eine Tabelle mit realistischen Schätzwerten aufbauen:

Stückzahl	10.000	12.500	15.000	17.500
Fertigungsfixkosten je Stück	$60.950,00 : 10.000 = 6,095 \text{ €}$	$60.950,00 : 12.500 = 4,876 \text{ €}$	$60.950,00 : 15.000 = 4,063 \text{ €}$	$60.950,00 : 17.500 = 3,483 \text{ €}$
Variable Fertigungskosten	1,901 €	1,901 €	1,901 €	1,901 €
Fertigungs-Stückkosten	$6,095 + 1,901 = 7,996 \text{ €}$	$4,876 + 1,901 = 6,777 \text{ €}$	$4,063 + 1,901 = 5,964 \text{ €}$	$3,483 + 1,901 = 5,384 \text{ €}$

Hier kann man schön sehen wie sich die Verteilung der Fixkosten auf die Gesamtkosten auswirkt. Man muss allerdings berücksichtigen, dass sich dieser Effekt nur so lange zeigt wie die Kapazitätsgrenzen nicht erreicht werden. Wenn, in unserem Beispiel, auf der Fertigungsmaschine nur 15.000 Stück des Produktes erzeugt werden können dann müsste man, um die Menge von 17.500 Stück zu erreichen, entweder zu Lasten der Löhne die Produktionszeit ausweiten (Überstunden / neuer Mitarbeiter) und / oder eine zusätzliche Maschine anschaffen.

Welche Erkenntnis kann man aus dieser Form der Berechnung gewinnen ?

In der Regel kenne ich als Unternehmer die Preise der Konkurrenz. Mir ist klar, dass Interessenten die Preise vergleichen. In einem gewissen Rahmen kann ich auch teurer anbieten, wenn ich zusätzliche Vorteile aufweisen kann (z.B. höhere Flexibilität, schnelle Lieferung, besonders hochwertige Qualität). Wenn ich den erzielbaren Preis kenne dann ergibt sich aus dem Unterschied von Selbstkosten und Verkaufspreis der Deckungsbeitrag.

Der Deckungsbeitrag ist der Betrag den mein verkauftes Produkt zur Deckung der allgemeinen Fixkosten beiträgt.

Im Beispiel mit der Menge von 15.000 Stück betragen die Fertigungsstückkosten € 5,964

Der erzielbare Verkaufspreis sei wieder mit € 9,00 angenommen.

Verkaufspreis 9,00 – Stückkosten 5,964 = Deckungsbeitrag € 3,036

Bei 15.000 Stück ergibt sich ein Deckungsbeitrag von € 45.540,00

Die Verwaltungskosten betragen € 8.240,00 + 30.000,00 Unternehmerlohn = 38.240,00

Es ist nicht verwunderlich, dass sich (wie bei der Vollkostenrechnung) ein Überschuss von 45.540,00 – 38.240,00 = 7.300,00 Euro ergibt.

Neben der Erkenntnis, dass auf beiden Wegen das gleiche Ergebnis erreicht wird, kommt die Deckungsbeitragsrechnung vor allem dann zum Zug wenn man die genauen Stückkosten ermitteln möchte und wenn man, zum Beispiel bei Kapazitätsengpass, zwischen verschiedenen Produkten in der Planung auswählen muss welches den Vorrang hat oder welches Produkt vielleicht nicht mehr angeboten werden sollte.

Für alle Dienstleister gilt im Prinzip das gleiche Berechnungsschema wie für den Produzenten. Wer als Finanzdienstleister tätig ist wird vielleicht einen höheren Verwaltungskostenblock aufweisen, in der Personenbeförderung spielen die Fahrzeugfixkosten eine bedeutsamere Rolle etc.

Vielleicht bietet sich aber gerade in der Taxi- und Mietwagenbranche eine gute Gelegenheit die Bedeutung der Kostenrechnung aufzuzeigen.

Angenommen wir haben drei Unternehmer mit identischen Kostenstrukturen. Hier könnten wir an Fixkosten etwa die Fahrzeugabschreibung, die Kfz-Versicherung und die Kfz-Steuer mit zusammen etwa € 12.000 ansetzen. Daneben sind variable Kosten wie Treibstoff, Fahrzeugpflege, Verschleiß etc. mit rund 0,25 Euro je gefahrenem km anzusetzen. Nehmen wir weiter an, dass ein normaler Tagesumsatz in diesem Gewerbe rund € 250,00 bei etwa 220 km Fahrleistung liegt.

Beide erhalten eine Anfrage für eine Fahrt mit einer Distanz vom Kunden zum Ziel von 300 km Autobahn.

Rechnung von Unternehmer 1:

Ich fahre am Tag 220 km und mache dabei einen Umsatz von 250,00 Euro. Also mache ich einen Umsatz von $250,00 : 220 = € 1,14$ je km (gerundet). Wenn ich 300 km von A nach B fahre und dann leer zurück sind das 2 x 300 km also 600 km. $600 \text{ km} \times € 1,14 = € 684,00$ als Mindestpreis.

Rechnung von Unternehmer 2:

Meine Fixkosten im Jahr sind € 12.000,00 dazu kommen variable Kosten im Jahr von € 14.300 Das macht zusammen € 26.300,00 im Jahr. Bei 52 Wochen macht das € 505,80 je Woche also € 101,15 je Tag. Wenn ich € 150,00 am Tag verdienen will muss ich also mindestens € 250,00 verlangen.

Rechnung von Unternehmer 3:

Meine Fixkosten im Jahr sind auch € 1.000 je Monat. Bei 20 Arbeitstagen ergeben sich $€ 1.000 : 20 = € 50,00$ Auch er muss insgesamt 600 km fahren. $600 \text{ km} \times € 0,25$ variable Kosten = € 150,00 An einem normalen Tag hätte ich die selben Fixkosten von € 50,00 aber nur $220 \text{ km} \times 0,25$ variable Kosten also € 55,00 sowie einen Umsatz von € 250,00. Umsatz 250,00 – Fixkosten 50,00 – variable Kosten € 55,00 ergibt einen normalen Verdienst von € 145,00 am Tag. Ich brauche als zumindest diese € 145,00 + die höheren variablen Kosten von € 150,00 und die Fixkosten. Mein Mindestpreis beträgt € 350,00

Unternehmer 1 wird den Auftrag nicht bekommen. Er liegt preislich abgeschlagen am Ende der Liste. Er hat seinen Preis aus dem „Normalfall“ abgeleitet. Die sinkenden Kosten je gefahrenen km hat er in seiner Kalkulation nicht berücksichtigt.

Unternehmer 2 wird zwar den Auftrag bekommen, sich dann aber wundern warum er, trotz Vollkostenrechnung, am Ende des Tages zu wenig verdient hat. Er hat übersehen, dass ihm die lange Fahrtstrecke höhere Kosten verursacht. Die variablen Kosten betragen € 150,00 und die Fixkosten € 50,00 gesamt somit € 200,00 als Selbstkosten. Anstatt € 150,00 hat er nur € 50,00 verdient. Da er in der gleichen Zeit aber sonst einen Überschuss von € 145,00 erzielt hätte ergibt sich ein Verlust von rund € 100,00

Unternehmer 3 muss sich zwar preislich durchsetzen, hat aber die richtige Berechnung gewählt. Bekommt er den Auftrag dann erreicht er sein Ziel, bekommt er ihn nicht dann hat er auch keinen Verlust daraus.