

## Abgegrenzte Periodenergebnisse

Die Einführung einer Kostenrechnung ist ein wichtiger und wesentlicher Schritt in Richtung Unternehmenssteuerung, weil Controlling ohne Kostenrechnung nicht wirklich möglich ist (diese Aussage gilt jedenfalls ab einer bestimmten Unternehmensgröße).

Um jedoch auch unterjährig richtige Aussagen aus der Kostenrechnung zu erhalten, genügt es nicht, wenn Sie nunmehr die Kosten nicht mehr nur auf den Gesamtbetrieb buchen, sondern auf unterschiedliche Kostenstellen (verstanden als jene Orte, wo die Kosten angefallen sind) verteilen. Damit legen Sie zwar den Grundstein für eine zielgerichtete Steuerung des Unternehmens, dennoch fehlt noch etwas – häufig sehr Wesentliches.

Um nämlich tatsächlich fundierte Aussagen über den **Erfolg eines Unternehmens** zum Betrachtungszeitpunkt (Monatsultimo) machen zu können, ist es erforderlich, dass Sie zum jeweiligen Stichtag notwendige „Aufwands- und Erlösabgrenzungen“ vornehmen. Dabei ist grundsätzlich so vorzugehen, wie Sie es bei der Aufstellung des Jahresabschlusses machen: Zum Stichtag fehlende Aufwendungen und Erlöse sind zusätzlich zu berücksichtigen, zu hohe Aufwendungen und Erlöse sind auszuscheiden.

Ob Sie dies nun

- a) so wie beim Jahresabschluss durch tatsächliche Buchungen (Erfolgs- und Bestandskonten) in der Finanzbuchhaltung (und die anschließende Übernahme in die Kostenrechnung) tun oder
  - b) vielleicht nur die Erfolgsbuchungen in der Kostenrechnung durchführen oder
  - c) die notwendigen Abgrenzungen womöglich lediglich in ihrer monatlichen Erfolgsrechnung in (z.B.) Excel berücksichtigen
- bleibt freilich Ihnen überlassen.

Wichtig ist, dass Sie diese Abgrenzungen vornehmen und im Monatsergebnis berücksichtigen. Umso wichtiger ist dies, wenn Sie – so wie es sein sollte – einen monatlichen Soll/Ist-Vergleich durchführen, d.h. Ihre Ist-Zahlen mit den Plan-Zahlen lt. Budget vergleichen wollen.

Welche Aufwendungen und Erlöse kommen für die monatlichen Abgrenzungen in Frage? – Jedenfalls zu nennen sind:

- a) die unterjährige **Abschreibung** des laufenden Wirtschaftsjahres (gemäß AfA-Vorschau lt. Anlagenbuchhaltung und Investitionsplan)
- b) die **Sonderzahlungen** (Weihnachtsrenumeration und Urlaubszuschuss) sowie Prämien samt Nebenkosten
- c) **Versicherungen** und sonstige Aufwendungen (z.B. jährliche Wartungspauschalen), die zum Jahresbeginn für das gesamte Wirtschaftsjahr zu bezahlten sind (diese Aufwendungen sind auf die einzelnen Monate aufzuteilen)
- d) Umgekehrt können das – falls es Ihrem Geschäftsmodell entspricht – z.B. **Servicepauschalen** Ihrer Kunden sein, die Ihnen diese am Jahresanfang für das gesamte Wirtschaftsjahr bezahlen und die Sie ab diesem Zeitpunkt vollständig als Erlös verbucht haben (hier ist ebenfalls auf die einzelnen Monate aufzuteilen)
- e) **Zinsen** (z.B. für Betriebsmittelkredite pro Quartal)
- f) Veränderungen des Bestandes an **Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen** (falls alle Materialeinkäufe sofort als Aufwand verbucht werden, ist monatlich eine korrigierende Bestandsveränderung für die RHB einzubuchen)

- g) Veränderungen des Bestandes an **Fertigen Erzeugnissen (FF)** sowie **Halbfertigen Erzeugnissen (HF)** bzw. Noch nicht abrechenbaren Leistungen.
- h) etc. (Ihnen fällt bestimmt noch ein Sachverhalt ein, der für Sie bzw. Ihren Klienten in Frage kommt, weil es eine nicht unwesentliche Rolle fürs Ergebnis spielt)

Die Punkte a) bis e) stellen normaler Weise keine großen Herausforderungen dar (und schon gar nicht, wenn Sie ein Budget erstellt haben, aus dem Sie die entsprechenden Werte ableiten können). Der Punkt f) ebenfalls nicht, falls es eine Lagerbuchhaltung gibt, denn dann können die entsprechenden Bestandswerte aus der Lagerbuchhaltung entnommen werden – d.h. es ist normalerweise keine Inventur notwendig (ansonsten muss man sich eine andere, ebenfalls wenig aufwandsintensive Lösung überlegen). Hingegen stellt Punkt g) häufig eine größere Herausforderung dar. Dies jedenfalls dann, wenn es keine Kostenrechnung gibt. Denn die Kostenrechnung liefert Ihnen Informationen über die Höher der Herstellkosten der FF und HF.

Wirklich interessant wird die Ermittlung eines Periodenergebnisses dann, wenn es sich beim Unternehmen um einen **Projektabwickler** (Herstellung eines Gewerkes anstatt eines Produktes) handelt, wie z.B. ein Unternehmen im Baugewerbe oder Baunebengewerbe. Hier ist es im ersten Schritt notwendig, dass die Kostenrechnung die Herstellkosten je Projekt (Baustelle) liefert. Auf dieser Basis sind im zweiten Schritt dann sog. **Baustellenabgrenzungen** durchzuführen. Dabei geht es im Kern um die folgenden Sachverhalte:

- a) unverrechnete Leistungen
- b) vorverrechnete Leistungen
- c) erwartete Rechnungsabstriche und vereinbarte Rechnungskorrekturen (Erlöskorrekturen)
- d) fehlende Eingangsrechnungen für Material sowie fehlende Verrechnungen von Subunternehmern
- e) Eingangsrechnungen, die bereits bezahlt und verbucht sind, denen jedoch keine Gegenleistung (Material, Subleistung) gegenübersteht
- f) Material, das auf der Baustelle liegt, das jedoch noch nicht verbaut ist (dieses Material stellt keinen Aufwand, sondern einen Vorrat dar)

Auch bei den Baustellenabgrenzungen gilt: Ob Sie diese nun tatsächlich in die Kostenrechnung einbuchen (z.B. als sog. statistische Buchungen, die im nächsten Monat automatisch wieder gestürzt werden) oder „nur“ in einer Excel-Liste mitführen, bleibt Ihnen überlassen bzw. ist bestimmt auch von der Größe des Unternehmens abhängig.

Um also einen **korrekten Periodenerfolg** z.B. via Kurzfristiger Erfolgsrechnung (KERF) zu erhalten, sind im Vorfeld einige (Abgrenzungs-)Arbeiten notwendig. Dabei gilt vor allem zu Beginn: Weniger ist mehr. Wichtig ist, dass jedenfalls die tatsächlich wesentlichen Sachverhalte berücksichtigt werden. Denn Verbesserungen sind ohnehin immer möglich. (Das Budget kann hierzu wertvolle Hinweise liefern.)