

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 102 (1995)

**Heft:** 4

**Artikel:** Dekungsbeitragsrechnung in Kostenrechnung und Kalkulation

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-678263>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

*1. Materialkostenverluste entstehen durch:*

- Verwendung von Materialien minderer Qualität
- grosse Produktevielfalt
- geringe Standardisierung bei Produkten und deren Komponenten
- grosse Lagerbestände und grosse Mengen an «Ware-in-Arbeit»
- falsche oder unzureichende Materialbewirtschaftungspolitik
- Fehlbestände an Material
- grosse Abfallmengen
- Fehllieferungen usw.

*2. Verluste bei den Arbeitskosten:*

- hoher Anteil an Nacharbeit
- hohe Anzahl an Absenzen
- Terminverzögerung durch nicht leistungsgerechtes Arbeiten
- unzureichende Arbeitskräfteplanung
- Verlustzeiten durch Unfälle oder Kommunikationsmängel usw.

*3. Zeitverluste entstehen durch:*

- mangelhafte Planung und Koordination
- fehlenden Materialien oder Halbfabrikate
- schlecht organisierte Arbeitsbereiche
- unzureichendes Training und mangelhafte Kommunikation
- Investitionsfehler bei neuen Technologien und Ausrüstungen
- Fehler bei der Beurteilung des Marktes usw.

### Partnerschaft in der Kette

Die anzustrebenden Partnerschaftsbeziehungen sollten so sorgfältig geschlossen werden, dass sie nicht nur für kurze Zeit bestehen. Clevere Firmen erkennen schnell, dass es mehr kostet, neue Kunden zu gewinnen, als alte zu halten. Durch den Austausch von Informationen über die Anforderungen des Kunden lernt der Lieferant seinen Partner immer besser kennen. Dies wird in der Literatur als «lernende Beziehung»

bezeichnet. Je mehr der Lieferant «lernt», desto schwieriger ist es für einen Mitbewerber ihn aus dem Markt zu drängen.

### Wie funktioniert strategische Partnerschaft?

- Alle Beteiligten müssen einen Nutzen haben. Partnerschaften sind lebende Systeme, die entwickelt und gefördert werden müssen.
- Die Zusammenarbeit muss neue Werte schaffen. Die Partner schätzen die Fähigkeiten des jeweils anderen Partners.
- Partnerschaft erfordert ein Netz von

Beziehungen und eine spezielle interne Infrastruktur.

### Strategische Partnerschaften:

- sind langandauernd und nicht kurzfristig
- sind multifunktional und nicht nur eine Käufer-Verkäuferbeziehung
- basieren auf schnelle und vollständige Veränderung
- verwenden neue Technologien, um die Geschwindigkeit und die Exaktheit des Datenaustausches zu verbessern.

Autor: *Tony Hines, Manchester Metropolitan University, Dept of Clothing Design and Technology, Old Hall Lane, Manchester M14 6HR*

## Deckungsbeitragsrechnung in Kostenrechnung und Kalkulation

**Der anlässlich der IFWS-Tagung vom 8. 5. 1995 von Pierre-André Vuilleumier gehaltene Vortrag (Kurzfassung siehe mittex 3/95) wird ob der Aktualität und des Informationsgehaltes nachstehend etwas ausführlicher wiedergegeben.**

### Ausgangslage

Für Unternehmen, die heute ihre Kostenrechnung und Kalkulation noch nicht professionell erstellen, wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten sie in diesem Bereich haben.

Am Anfang der Kalkulation stehen wir vor einem Chaos an Daten und Informationen. Um diese zu ordnen brauchen wir entweder:

- die verlässlichen, betriebsechten Vergangenheitszahlen aus der Finanzbuchhaltung
- die langjährigen und angepassten Erfahrungszahlen, oder
- die gegenwartsorientierten, kostenwirksamen Daten aus der Kostenrechnung.

Zahlen aus der Finanzbuchhaltung sind zuverlässig, beziehen sich aber nicht auf die Gegenwart und die Zukunft. Erfahrungszahlen sind zu stark von Gefühlen, Emotionen und meistens von eigenen Umsatzvorstellungen ge-

prägt und deshalb nicht zuverlässig. Die Kostenrechnung ist die einzige zuverlässige und zukunftsorientierte Alternative.

### Zieldefinition

Wir wollen in Zukunft ein verlässliches Instrument für die Kalkulation unserer Produkte und Leistungen haben. Es soll einerseits nach dem Verbraucher- bzw. nach dem Verursacher-Prinzip alle Informationen richtig erfassen und umlegen und andererseits muss es so flexibel sein, dass alle Markttendenzen und Umweltveränderungen jederzeit berücksichtigt werden können. Dieses Ziel lässt sich in fünf Schritten erreichen:

1. Zuerst müssen wir eine Kostenrechnung (auch Betriebsbuchhaltung – BE-BU – genannt) und eine Artikelkalkulation installieren. Dafür gibt es drei Möglichkeiten:

- in der bestehenden Finanzbuchhaltung werden im normalen Kontenrahmen Kostenkonti eröffnet (Konti in der Kontenklasse 5).
- Vorteil:  
geringer Investitions- und Zeitaufwand,
- Nachteile:  
FIBU wird etwas schwerfälliger beim Buchen,  
Kosten können nicht ohne weiteres nach dem Verursacherprinzip auf Kostenstellen umgelegt werden,  
Kosten bleiben vergangenheitsorientiert,  
Artikelkalkulation wird weiter von Hand gemacht,
- der bestehenden Finanzbuchhaltung wird eine Kostenrechnung angegliedert (neue Software). Über eine geeignete Schnittstelle gehen die Daten von der FIBU in die Kostenrechnung.

Vorteile:  
zuverlässige und richtige Aufarbeitung der notwendigen Informationen,

jederzeit aktuell und «greifbar»  
Nachteile:  
relativ hohe Investitions- und Installationskosten,  
braucht eine neue Stelle mit der Funktion eines Kostenrechners,  
Artikelkalkulation meistens nicht in der «klassischen Software» enthalten.

- PC-Lösung mit MS Excel 5 oder eine ähnliche Software als Insellösung. MS Excel ist millionenfach erprobt und eignet sich vortrefflich für eine Kostenrechnung und für eine entsprechende Artikelkalkulation.

Vorteile:  
der Aufbau einer Kostenrechnung ist relativ einfach,  
die notwendigen Informationen können einfach von der Finanzbuchhaltung übernommen und abgegrenzt werden,  
die Kosten sind gering (ca. Fr. 4500.–),  
nebst Kostenrechnung und Artikelkalkulation eignet sich die Anlage

auch gut für die Erstellung von Statistiken, Hitlisten und anderen Informationen.

Nachteile:  
bleibt eine Insellösung und erlaubt kaum einen Rückfluss von Informationen an die zentrale Datenverarbeitung,

braucht eine neue Stelle mit der Funktion eines Kostenrechners.

Für unser Modell haben wir uns für eine PC-Lösung entschieden.

## 2. Als nächstes sind alle Kosten in Einzel- und Gemeinkosten aufzuteilen.

Einzelkosten sind Kosten, die messbar dem einzelnen Artikel, Produkt oder der einzelnen Leistung zugeordnet werden können. Das sind vor allem Materialkosten und Herstellungskosten.

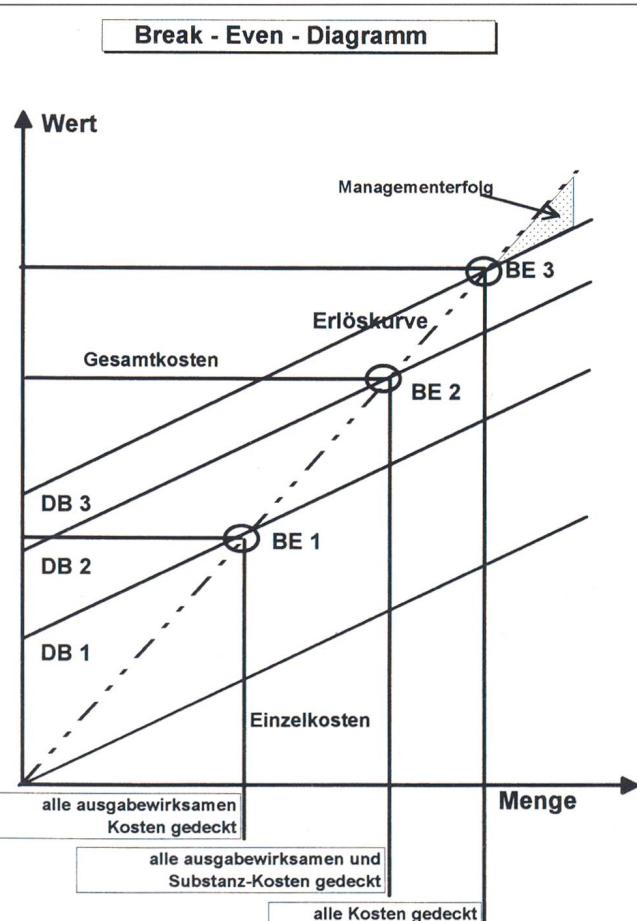
Gemeinkosten sind die Kosten der gesamten Organisation, sie sind zu unterscheiden in:

- ausgabewirksame Kosten, die einen direkten Einfluss auf die Liquidität der Unternehmung haben (DB 1)
- Kosten, die der Substanzerhaltung dienen, wie z.B. Kapitalzinsen, Abschreibungen usw. (DB 2)
- Kosten, die der Zukunftssicherung dienen, wie z.B. Rückstellungen, Reserven, kalk. Gewinn (DB 3).

## 3. Der nächste Schritt besteht im Erstellen einer Kostenrechnung. Diese setzt sich zusammen aus der

- Kostenartenrechnung (sie beinhaltet sämtliche Kostenarten, meistens übernimmt man den Kontenplan der FIBU und konzentriert die Konti Aufwand und Ertrag auf bis zu maximal 20 Kostenarten),
- Kostenstellenrechnung (widerspiegelt die betriebliche Realität, z.B. Forschung und Entwicklung, Strickerei, Konfektion, Heimarbeit, Administration und Vertrieb) und der
- Kostenträgerrechnung (widerspiegelt das Sortiment des Unternehmens, es sind die Artikelgruppen).

## 4. Darauf folgt die Bestimmung der engpassorientierten Leistungseinheit (in vielen Betrieben der Bekleidungsindustrie ist die Nähkapazität der Eng-



pass. Deshalb sollte also die verrechenbare Leistungseinheit die Nähminute sein).

**5.** Als letzte Massnahme steht die Einrichtung einer Kostenrechnungs- und Kalkulationsstelle. Dies bedingt jedoch, dass die Mitarbeiter auf diese Aufgabe vorbereitet und dafür geschult sein müssen.

### **Bestimmung der Mittel für die zu ergreifenden Massnahmen**

Damit die vorgeschlagenen Massnahmen greifen, ist je nach Unternehmensgrösse mindestens ein PC der 486er-Klasse oder höher mit mindestens 8–12 Mega RAM und einer Festplatte von ca. 500 Megabyte vorzusehen mit einer Verbindung zur zentralen Datenverarbeitung (Schnittstelle) mit der neuesten DOS- und Windows-Version. Dazu sollte die Software MS-Excel Version 5 gekauft werden. Kosten ca. Fr. 5000.– pro PC, Zeitaufwand mit Installation ca. 1 Manntag.

In einer Projektgruppe «Kostenrechnung/Kalkulation» sollte die Geschäftsleitung, die Finanzbuchhaltung, die Produktion und der Vertrieb vertreten sein (Kosten ca. Fr. 3500.– für 12 Manntage, ev. 1000.– für einen externen Berater, sowie Zeitaufwand inkl. Vorbereitungsarbeiten ca. 12 Manntage).

Für den geschulten Mitarbeiter bedeutet diese erste Arbeit einen Aufwand von 2 bis 3 Tagen (inklusive die Vorbereitung des Datenimports von der zentralen DV.)

Eine gute Schulung und eine detaillierte Stellenbeschreibung sowie eine klare organisatorische Eingliederung ist für das gute Funktionieren der Stelle äusserst wichtig. Hier darf nicht gespart werden! (Kosten pro Mitarbeiter ca. Fr. 3500.–, Zeitaufwand: Abwesenheit ca. 2 Wochen).

Sind die Massnahmen gutgeheissen und die Mittel freigestellt worden, dann kann entschieden werden.

### **Durchführung**

Bevor wir an die Durchführung gehen, brauchen wir ein Instrument, das uns

hilft, das Ziel tatsächlich zu erreichen. Dieses Instrument heisst Controlling. Wir brauchen bei diesem Projekt eine wiederholte Standortkontrolle um eventuelle Kurskorrekturen vorzunehmen und um die Durchführung überhaupt führen zu können.

Die Projektgruppe «Kostenrechnung/Kalkulation» wird zusammengestellt und erhält einen detaillierten Aufgabenkatalog:

- Erstellen eines Kostenartenplans für die Kostenartenrechnung
- Gliedern der Kostenarten in Einzel- und Gemeinkosten
- Definieren der Kostenstellenrechnung
- Erstellen einer Kostenträgerrechnung
- Ermitteln der Artikelkalkulation nach der Ablauforganisation – (alle Prozesse, die zur Fertigung der Artikel notwendig sind, sind zu erfassen. Die Kalkulation muss jede Gangstufe des Fertigungsprozesses beinhalten und auch die innerbetriebliche Wertschöpfung darstellen)
- Erstellen der Artikelerfolgsrechnung, sie dient der Kontrolle der Tragfähigkeit des Artikels und wird mit

drei Kennzahlen dargestellt (Deckungsbeitrag total in Fr, Deckungsbeitrag total in Prozenten des Netto-marktpreises, Deckungsbeitrag pro Leistungseinheit (in unserem Fall pro Nähminute)

- Erstellen einer detaillierten Stellenbeschreibung mit klarer organisatorischer Eingliederung für die neue Stelle «Kostenrechnen/Kalkulation», ein Schulungskurs für MS-Excel 5 für den/die designierte Mitarbeiter/Mitarbeiterin mit einer klaren Zieldefinition, was zu lernen ist, sowie die Schulung in betrieblichem Rechnungswesen.

### **Zielerreichung – Resultate**

Ist das Durchführungs-Controlling richtig gemacht worden, dann ist die Zielerreichung sichergestellt. Am Ende sollte noch eine Projektabrechnung erstellt werden.

Wie dies in der Praxis aussehen kann, kann auf einem PC bei *Herrn Pierre-André Vuilleumier* (Rainstrasse 6, 8132 Egg bei Zürich) nachvollzogen werden.

RW

## **Literatur-Recherchen und Firmen-informationen im Btx**

Was bisher nur Online-Spezialisten möglich war, ist nun über Btx einer breiten Nutzerschicht möglich. Gemeint ist der Zugriff auf die riesigen Datenbanken, die seit Jahren von einem grossen Teil der Industrie genutzt werden. Der Frankfurter Datenbankanbieter FIZ Technik bietet einen Teil seines breiten Datenbankangebots jetzt über Btx an. Im Mittelpunkt der technischen Informationen steht die «Deutsche Industriedatenbank» Technik und Management mit 1,1 Mio. Hinweisen auf Publikationen aus Fachzeitschriften, Konferenzberichten und sonstigen Quellen.

Enthalten sind alle technischen Bereiche. Schwerpunkt bilden der Ma-

schinen- und Anlagenbau, die Elektrotechnik, Elektronik und Informations-technik, Werkstoffe, Textiltechnik und biomedizinische Technik. Das Angebot wird durch die internationale Regelwerksdatenbank, einschliesslich der DIN-Normen, abgerundet.

Das Btx-Angebot spricht in erster Linie kleinere und mittlere Firmen, aber auch Privatpersonen, an. Die Informationen können über die Seitennummer \*69448# oder über das Kürzel \*FIZ# im Btx zu einem Preis von 0,60 DM pro Minute abgerufen werden.

Weitere Informationen bei: *FIZ Technik, Ostbahnhofstr. 13, D-60314 Frankfurt/Main, Herr Jäger, Tel.: 0049 69 4308 264, Fax: 0049 69 4308 215*