

# Wie Sie den Überblick über Zeit und Zahlen bewahren

# 16

## *In diesem Kapitel*

- ▶ Gute Instrumente zur Unternehmenssteuerung
- ▶ Anhaltspunkte für Akquise und Kundenpflege
- ▶ Die richtige Balance zwischen Arbeits- und Privatleben

---

**U**nternehmer sein heißt weit mehr als etwas unternehmen und etwas voranbringen. Unternehmer heißt vor allem auch, Verantwortung zu übernehmen und sich selbst permanent auf den Prüfstand zu stellen:

- ✓ Ist mein Angebot gut genug für den Markt?
- ✓ Sind meine Kunden zufrieden?
- ✓ Rechnet sich mein Unternehmen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen helfen verschiedene Werkzeuge der Unternehmenssteuerung sowie der Planung.

## *Unverzichtbare Zahlenspiele I*

Auch wenn Sie es nicht hören wollen: Die effizienteste Methode zur Standortbestimmung Ihres Unternehmens sind die nackten betriebswirtschaftlichen Daten. Gerade im ersten Jahr des Unternehmerlebens fällt es schwer, dies zu akzeptieren, da man viel zu verliebt in das eigene Unternehmen und das eigene Produkt ist, viel zu sehr in der Zukunft denkt und lebt und viel zu gern über Perspektiven und Chancen nachdenkt. Ein Trugschluss: Denn ein nüchterner Blick auf die Zahlen verrät frühzeitig, was gut und, viel wichtiger, was nicht so gut läuft.

## *Tag der Wahrheit: Die monatliche BWA*

Die BWA – die *betriebswirtschaftliche Auswertung* – ist das Standardwerkzeug der meisten Unternehmer. Geliefert wird dies in der Regel zu Beginn von einem Steuerberater, der die Buchhaltung für das Unternehmen übernommen hat. Gespeist wird die BWA mit allen Erträgen und Aufwendungen des vergangenen Monats Ihres Unternehmens.

## Aufbau einer BWA am Beispiel eines Dienstleisters

Die betriebswirtschaftliche Auswertung stellt systematisch Ist- und Sollwerte gegenüber und eignet sich daher sowohl als Buchhaltungsinstrument (Wie lief der letzte Monat?) als auch als Controllingwerkzeug (Wo klaffen Plan und Ist auseinander?).



Die betriebswirtschaftliche Auswertung finden Sie auf der CD zum Buch.

	Bezeichnung	Monatswert	Planwert	Abweichung Plan/Ist	Kumulierter Wert Ist	Kumulierter Wert Plan	Erreichte Werte in %
<b>1020</b>	<b>Umsatzerlöse</b>						
1040	Veränderungen Eigene Erzeugnisse						
1045	Aktivierete Eigenleistungen						
<b>1051</b>	<b>Gesamtleistung</b>						
1060	Material-/Warenverbrauch						
<b>1080</b>	<b>Rohhertrag</b>						
1090	Sonstige. betriebliche Erlöse						
<b>1092</b>	<b>Betriebl. Rohhertrag</b>						
1100	Personalkosten						
1120	Raumkosten						
1140	Betriebliche Steuern						
1150	Versicherungen/Beiträge						
1180	Kfz-Kosten (o. St.)						
1200	Werbe-/Reisekosten						

1220	Kosten Waren-abgabe						
1240	Abschreibungen						
1250	Reparatur/ Instandhaltung						
1260	Sonstige Kosten						
<b>1280</b>	<b>Gesamtkosten</b>						
<b>1300</b>	<b>Betriebsergebnis</b>						
1310	Zinsaufwand						
1312	Sonst. neutraler Aufwand						
1322	Zinserträge						
1323	Sonst. neutraler Ertrag						
1324	Verrechnung kalkulatorischer Kosten						
<b>1330</b>	<b>Neutraler Ertrag</b>						
<b>1345</b>	<b>Ergebnis vor Steuern</b>						
1355	Steuern vom Einkommen und Ertrag						
<b>1380</b>	<b>Vorläufiges Ergebnis</b>						

Abbildung 16.1: Die betriebswirtschaftliche Auswertung

Schwarz auf weiß zeigt die BWA so, ob Ihr Unternehmen im vergangenen Monat Gewinn oder Verlust gemacht hat und welche Aufwendungen Ihren Umsätzen gegenüberstanden. An Hand dieser Aufstellung können Sie gut überprüfen, ob Ihre Kosten aus dem Ruder laufen, insbesondere dann, wenn Sie Ihre betriebswirtschaftliche Auswertung mit branchenüblichen Aufstellungen vergleichen.

So geht ein Berater in der Regel davon aus, dass maximal 50 Prozent seiner Aufwendungen Personalaufwendungen sein dürfen, 10 Prozent die Miete verschlingt, 20 Prozent für sonstige variable Aufwendungen – vom Telefon bis zum Kugelschreiber – anfallen und 20 Prozent Gewinnmarge übrig bleiben. Diese Faustformel variiert von Branche zu Branche, mal ist der

Wareneinsatz höher, mal spielen Abschreibungen für Anlagegüter eine entscheidende Rolle. Ein Thema aber bleibt: Nach Abzug sämtlicher Kosten sollte ein Gewinn übrigbleiben!

Eine gute betriebswirtschaftliche Auswertung enthält natürlich nicht nur ein Übersichtsblatt. Auf den Folgeseiten bekommen Sie detailliert aufgelistet, welche Aufwendungen im vergangenen Monat angefallen sind, für welche Kunden welche Rechnungen gestellt und welche Rechnungen beglichen wurden. Die betriebswirtschaftliche Auswertung rundet ein Blick auf die Schulden bzw. das Eigenkapital Ihres Unternehmens ab. Auf vier bis fünf DIN-A4-Seiten bekommen Sie so einen Überblick über 30 Tage Ihres Unternehmerlebens.

## ***Soll und Ist - Was die BWA noch leistet***

Der Aufbau der betriebswirtschaftlichen Auswertung Ihres Unternehmens sollte sich an Ihrem Business-Plan orientieren, denn nur so können Sie leicht nachvollziehen, wie gut Ihr Plan aufgeht. Im Idealfall arbeitet der Steuerberater oder Ihre Buchhaltung die Planzahlen gleich mit in die Übersichten ein, damit Sie auf einen Blick erkennen, welche Kosten aus dem Ruder laufen und wie sich die Umsätze entwickeln. An drei Stellen klaffen Soll und Ist besonders gerne auseinander:

1. **bei den Umsätzen**, die leider häufig später realisiert werden als ursprünglich geplant und gehofft.
2. **bei den Marketingaufwendungen**, denn gerade in den ersten Monaten fallen hier viele einmalige, aber unverzichtbare Aufwendungen ein. Denken Sie nur an Ihre erste Broschüre, Ihr Briefpapier, Ihren Webauftritt, Ihre Einweihungsfeier und Ihr erstes Direktmailing.
3. **bei den sonstigen Kosten**. Selbst wenn ein Unternehmer noch so gewissenhaft plant, übersieht er die ein oder andere Position: Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Ausgaben für die Bahncard oder Parktickets, unverzichtbare Lektüre und einmalige Kosten beispielsweise für die Reparatur des Kopierers. Dieses läuft je nach Aufbau der betriebswirtschaftlichen Auswertung unter sonstige Kosten auf und erfordert nach einigen Monaten eine Überarbeitung der Planung – jetzt wissen Sie, was da alles auf Sie zukommt.

Der Soll-/Ist-Vergleich ist in erster Linie ein Frühwarnsystem. Auf Monatsbasis wird es immer zu Abweichungen kommen und dies ist auch nicht tragisch. Wenn aber über zwei bis drei Monate die Umsätze hinterherhinken und die Aufwendungen unplanmäßig steigen, müssen Sie handeln, so unangenehm dies auch ist. Handeln kann heißen, mehr Aktivitäten in der Akquise entfalten, Handeln kann aber auch Sparen heißen. Und Sparen kann dann im schlimmsten Fall auch heißen, dass ein Unternehmer sich von Mitarbeitern erst einmal wieder trennen muss.



Die Checkliste in Abbildung 16.2 hilft Ihnen möglicherweise, die Ursache schnell zu finden und die Fehler zu korrigieren. Wir sind davon überzeugt, dass Sie diese Checkliste nach der Lektüre dieses Buches nie brauchen werden, haben sie aber dennoch auf die CD gepackt.

<b>Die bitteren Fragen</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Habe ich genügend Kapital?		
Habe ich meine Finanzierung auf ihre Richtigkeit überprüft?		
Habe ich falsch investiert?		
Arbeitet mein Unternehmen nicht ökonomisch?		
Arbeitet mein Unternehmen mit veralteter Technik?		
Entnehme ich dem Unternehmen zu viel Geld für mein Einkommen?		
Herrscht organisatorisches Chaos im Unternehmen?		
Habe ich nicht die richtigen Mitarbeiter für die Aufgaben?		
Leidet die Firma unter Liquiditätsengpässen?		
Geht der Umsatz zurück?		
Geht der Gewinn zurück?		
Finde ich keine Kunden?		
Zahlen meine Kunden nicht oder nur schleppend?		
Gibt es neue oder zusätzliche Konkurrenz?		
Verliert das Unternehmen Marktanteile?		
Lahmt die Konjunktur?		

Abbildung 16.2: Checkliste: sinkender Gewinn

## ***Nur Bares ist Wahres: Die zentrale Rolle der Liquiditätsplanung***

Die betriebswirtschaftliche Auswertung verrät Ihnen einmal im Monat, wo ihr Unternehmen steht; Ihr Bankkonto macht dies täglich! Der ständige Blick auf die Liquidität ist insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache überlebenswichtig, dass Unternehmen durchaus auch mit temporären Verlusten am Markt bestehen bleiben können, im Falle der Illiquidität aber SOFORT Insolvenz anmelden müssen.

Die Insolvenz mehr oder minder aus Versehen ist in erschreckend vielen Fällen der entscheidende Grund für den Gang zum Konkursrichter. Was heißt Versehen?

Über Monate hinweg wissen Unternehmer, dass das Geschäft nicht so gut läuft, sie reduzieren den eigenen Lohn, strecken Zahlungsziele und verkaufen nicht unbedingt betriebsnotwendiges Vermögen. Eines Tages stellt dann ein Lieferant eine Forderung sofort fällig, das Konto ist leer, der hektische Gang zur Bank bleibt ohne Ergebnis, für das Aufspüren alternativer Finanzierungswege ist es zu spät, die Insolvenz unvermeidlich.

Vor solchen Turbulenzen schützt eine Liquiditätsplanung, die auf dem Business-Plan aufbaut. Anders als der Business-Plan stellt sie auf Zahlungseingänge und -ausgänge ab und nicht auf den Zeitpunkt der Umsatzerzielung bzw. Zurechnung der Aufwendung.

### Muster einer Liquiditätsplanung auf Monatsbasis



In der folgenden Tabelle haben wir Ihnen musterhaft eine Liquiditätsplanung auf Monatsbasis dargestellt, die Sie auch wieder als Checkliste auf der CD finden können.

<b>Liquiditätsplanung auf Monatsbasis</b>			
	Januar	Februar	März etc.
<b>Liquiditätsbestand am 1. des Monats</b>			
+ Einnahmen			
- Umsätze (Zeitpunkt des Zahlungseingangs entscheidend!)			
- alle anderen Erträge (bspw. aus Untervermietung, Verleih von Anlagevermögen etc.)			
- Finanzerträge (Zinsen etc.)			
<b>= Summe Einnahmen</b>			
- Ausgaben			
- Gehälter inklusive Sozialversicherung			
- Unternehmerlohn			
- Miete			
- Wareneinkauf			
- Werbung und Marketing			
- Leasingraten für Maschinen, PKW			
- Investitionen			
- Tilgung Kredite			
- Steuern (z.B. monatliche Abführung der Umsatzsteuer!)			
<b>= Summe Auszahlungen</b>			
<b>Stand Liquidität am Monatsende</b>			

Abbildung 16.3: Checkliste: Typischer Aufbau einer Liquiditätsplanung

### ***Advent, Advent – der Kunde rennt!***

In wohl keiner anderen Branche müssen die Hersteller mit so gravierenden Umsatzunterschieden rechnen wie im Spielwarenssegment. Lego, Playmobil und Co. erzielen mehr als 75 Prozent ihres Jahresumsatzes in den Monaten November und Dezember – schließlich sollen die lieben Kleinen tolle Geschenke unter dem Christbaum finden. Für Lohn- und Materialkosten beispielsweise aber müssen die Spielwarenproduzenten dennoch Monat für Monat aufkommen. Die große Differenz meistern sie mit einer ausgefeilten Liquiditätsplanung.

Auch wenn Ihr Unternehmen nicht zu den Marktführern in einer Branche zählt – eine effiziente Liquiditätsplanung verschafft auch kleinen Unternehmen einen aussagekräftigen Überblick über ihre finanzielle Lage und hindert die Chefs möglicherweise frühzeitig daran, zahlungsunfähig zu werden.

Theoretisch müssten eine solche Liquiditätsplanung und der Business-Plan ganz gut zusammenpassen, wenn man unterstellt, dass das Geld direkt nach Leistungserbringung bzw. nach dem entsprechenden Aufwand fließt. Praktisch sieht es allerdings anders aus. Vor allem zwei Faktoren führen zu erheblichen Differenzen zwischen Geldeingang und Planung.

1. Zahlungsziele für Kunden und deren Zahlungsverhalten
2. große Ausgaben beispielsweise für Dienstwagen oder Maschinen

Solche Zahlungsverzögerungen zu verkräften, fällt gerade zu Beginn gar nicht so leicht, da Sie als Unternehmer ja erst einmal investieren müssen: Ihr Maschinenlieferant, Ihr Laptopverkäufer oder Ihr Automobilhaus wartet nicht so lange auf sein Geld wie Sie – und diese Diskrepanz verschärft Ihr Liquiditätsproblem. Ihr Business-Plan konnte Ihnen dies nicht verraten, sieht der doch vor, dass Sie diese Anlagegüter über vier oder fünf Jahre abschreiben.

### ***Nur ein zahlender Kunde ist ein guter Kunde: Das Forderungsmanagement***

Noch ein Formular? Ja! Eine der größten Schwierigkeiten in der Liquiditätsplanung ist die Planung der Zahlungseingänge durch Kunden. Glücklicherweise diejenigen, die per Sofortkasse abrechnen können oder in deren Laden der Gang zur Kasse ein Geschäft abschließt.

Im Geschäft mit Unternehmen ist es dagegen üblich, auf Rechnung zu arbeiten, und diese dann schriftlich einzureichen. Gerade junge Unternehmen schreiben dabei als Zahlungsziel gerne »Sofort« auf die Rechnung, was allerdings die Buchhaltung Ihrer Kunden nur wenig beeindrucken dürfte. Beeindruckender da schon das Angebot von Skonto »2 Prozent Skonto binnen 14 Tagen«, doch schmälert dieser Rabatt Ihre Marge. Wenn Sie ihn vorher einkalkulieren können, bleibt Skonto ein probates Mittel, um Kunden zu schneller Zahlung zu bewegen. Ansonsten heißt es, 15 bis 30 Tage warten. Denn wie Ihr kleines Unternehmen auch zahlen die meisten Betriebe in Deutschland ein- bis zweimal pro Monat Rechnungen.

Kommen Sie auch bloß nicht auf die Idee, Ihre Familie immer wieder anzupumpen, wenn das Geld knapp wird. Selbst wenn Spötter meinen, dass sich das Gros der Pizzerien in einer Stadt nur durch die Ausbeutung der eigenen Familie rechnen sollte dies für Ihr Unternehmen kein Vorbild sein!

Gleiches gilt für das Thema kalkulatorische Miete. Es macht Sinn, das Unternehmen im eigenen Haus zu starten, wenn dort genügend Platz ist. Es macht aber keinen Sinn, dafür keine Miete zu veranschlagen, da Sie ja alternativ ein Büro bräuchten. Wenn Ihr Unternehmen ordentlich läuft, sollte es für die Fläche in Ihrem Haus, die es beansprucht, auch Miete zahlen. Das akzeptiert selbst das Finanzamt – und das will schon was heißen.

### ***Zahlenspiele: Wie Sie auf einen Blick erkennen, ob Ihr Betrieb gut läuft***

Es gibt eine Reihe von Kennzahlen, die Sie im Auge behalten sollten und die Ihnen helfen, den Überblick bei all den Zahlen zu bewahren. Nehmen Sie sich zumindest einmal pro Quartal Zeit, solche Daten zu ermitteln und ihre Entwicklung zu verfolgen. Dabei kommt es nicht auf die zweite Stelle hinter dem Komma an. Wichtig ist, dass Sie sehen, ob Ihr Unternehmen in die richtige Richtung läuft

### ***Der Deckungsbeitrag: Welcher Anteil vom Umsatz bleibt im Unternehmen?***

Den Deckungsbeitrag Ihrer Umsätze können Sie leicht in zwei Schritten ermitteln. Ganz einfach:

1. Ermitteln Sie Ihre Nettoumsätze.
2. Ziehen Sie Ihre variablen Kosten ab.

Noch nicht verstanden? Dann noch mal ganz langsam ein paar Begriffserklärungen und die Rechnung Schritt für Schritt:

1. **Was sind Nettoumsätze?** Ganz einfach; es sind Ihre Umsätze abzüglich der Mehrwertsteuer, die Sie ja ans Finanzamt abführen müssen. Sie erhalten sie, indem Sie Ihre Umsätze mit einem Faktor von 0,19 (voller Mehrwertsteuersatz) bzw. 0,07 (ermäßigter Mehrwertsteuersatz, insbesondere für Lebensmittel und Druckerzeugnisse) multiplizieren und danach diese Summe von Ihren Umsätzen abziehen.
2. **Was sind variable Kosten?** Unter variablen Kosten werden alle die Kosten zusammengefasst, die direkt bei der Umsatzerzielung anfallen. Anders herum ausgedrückt wird es noch klarer: Würden Sie keinen Euro Umsatz machen, hätten Sie immer noch Kosten, fixe Kosten, für Mitarbeiter, Miete und Ihr Anlagevermögen. Die variablen Kosten für Wareneinkauf oder den Transport von Waren würden demgegenüber entfallen.
3. **Was ist der Deckungsbeitrag?** Der Deckungsbeitrag errechnet sich ganz einfach durch Abzug dieser variablen Kosten von den Nettoumsätzen

Nettoumsatz – variable Kosten = Deckungsbeitrag

Doch was sagt der Deckungsbeitrag aus? Indem Sie diesen Deckungsbeitrag für Ihr Unternehmen oder noch besser für jedes verkaufte Produkt bzw. jede Dienstleistung errechnen, erhalten Sie einen Anhaltspunkt, wie viel Prozent vom Umsatz Ihnen zur Deckung der fixen Kosten sowie zur Gewinnerzielung übrigbleiben.

Dieses Instrument können – und müssen Sie, wenn Sie wachsen – weiter verfeinern. Große Betriebe splitten den Deckungsbeitrag in mehrere Stufen auf, wobei sie zuerst nur die variablen Kosten dem Produkt zurechnen, danach auch fixe Kosten wie Mitarbeiter, die dieses Produkt produzieren und vermarkten. Am Ende, und das ist das Entscheidende, am Ende aller Rechnungen sollte ein Gewinn für Ihr Unternehmen übrigbleiben.

### ***Der Deckungsbeitrag in Prozent: Die Handelsspanne***

Insbesondere im Einzelhandel macht der Wareneinkauf einen guten Teil der Kosten aus und das sind variable Kosten. Denn würden Sie auf Umsatz verzichten, müssten Sie auch keine Produkte einkaufen. Aus der Gegenüberstellung von Umsätzen und variablen Kosten erhalten Sie Ihre Handelsspanne.

Handelsspanne =  $(\text{Nettoumsatz} - \text{variable Kosten}) \times 100 / \text{Nettoumsatz}$

Zwei Überlegungen lassen sich auf Basis Ihrer Handelsspanne anstellen:

- ✓ Erstens eine betriebsinterne Sicht. Je geringer Ihre Handelsspanne, umso schwieriger wird es, aus dem verbleibenden Betrag die restlichen fixen Kosten sowie Ihren Unternehmerlohn zu bezahlen. Je nach Wettbewerbssituation müssen Sie aber mit einer vergleichsweise geringen Handelsspanne auskommen, denn Ihre Kalkulation hängt ja wesentlich auch vom Preisverhalten Ihrer Konkurrenten ab. Der Ausweg: Masse statt Klasse! Unternehmen wie Aldi, Schlecker & Co. demonstrieren, wie man mit geringen Handelsspannen große Umsätze und damit am Ende auch anständige Gewinne erzielen kann.
- ✓ Die Handelsspanne hilft darüber hinaus, das eigene Unternehmen im Branchenvergleich richtig einzuordnen: So liefern Verbände und Kammern für viele Branchen Richtgrößen für Deckungsbeiträge und Handelsspannen. Wenn Sie Ihre persönliche Situation mit diesen Richtgrößen vergleichen, bekommen Sie gute Anhaltspunkte darüber, wie Sie am Markt dastehen.

### ***Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg: Die Gewinnschwelle***

Der Deckungsbeitrag zeigt, ob es Ihnen gelingt, mit Ihren Umsätzen zumindest die variablen Kosten zu decken. Um langfristig unternehmerisch tätig zu bleiben, müssen Sie aber auch Ihre Fixkosten sowie einen Gewinn erwirtschaften können.

Sie müssen also unbedingt wissen, ab wann Ihr Unternehmen Gewinne erwirtschaftet und genau dies verrät der *Break-even-Point*, die *Gewinnschwelle*. Er stellt zwei Größen gegenüber: Die *Fixkosten* und den *Deckungsbeitrag pro Euro Umsatz*.

Der Deckungsbeitrag pro Euro ergibt sich, wenn Sie den Umsatz durch den Deckungsbeitrag teilen.

Danach können Sie mit der folgenden Formel ausrechnen, wie viel Umsatz Sie mindestens machen müssen, um Ihre Kosten zu decken.

Break-even = Fixkosten / Deckungsbeitrag (Nettoumsatz – variable Kosten) pro Euro Umsatz

Eigentlich ist es ganz einfach: So lange Ihr Unternehmen oberhalb der Gewinnschwelle arbeitet, ist es profitabel und damit lebensfähig. Je nach Saison können Sie mal für ein bis zwei Monate in die Verlustzone rutschen, über das Jahr hinweg sollten Sie aber oberhalb des Break-even-Points operieren. Klar, Sie wollen ja am Ende des Jahres einen Gewinn erwirtschaftet haben!

Zahlen, Zahlen, Zahlen – als ob ein Unternehmen sich allein durch eine Aneinanderreihung von null bis neun darstellen ließe. Es lässt sich, keine Frage, aber darüber hinaus sollten Sie zusätzlich noch einige Werkzeuge benutzen, die Ihnen mehr über Ihre Kunden und Ihren Markt verraten.

### **So rechnen Sie Ihre Gewinnschwelle aus**

Ein Designladen hat im ersten Monat einen Umsatz von 15.000 Euro erzielt und dafür Waren im Wert von 7.000 Euro eingekauft; die monatlichen Fixkosten für Miete, Marketing und Personal liegen bei 10.000 Euro. Da die Kosten für den Wareneinkauf (7.000 Euro) sowie die fixen Kosten (10.000 Euro) höher liegen als der Umsatz, hat der Laden im ersten Monat 2.000 Euro Verlust gemacht.

Um die Gewinnschwelle zu erreichen, müsste dieser Laden beim Umsatz also ein wenig zulegen. Na klar, er bräuchte 2.000 Euro mehr Umsatz, mögen Sie jetzt entgegenen. Aber diese Antwort ist falsch, denn mehr Umsatz bedeutet auch mehr Wareneinsatz. Und genau dieses Verhältnis errechnet sich mit einer Standardformel zur Gewinnschwelle:

Zuerst subtrahieren Sie die variablen Kosten von dem Nettoumsatz und teilen dieses Ergebnis durch den Nettoumsatz. Dann dividieren Sie Ihre Fixkosten durch diesen Betrag. In unserem Beispiel bedeutet das:

$$\frac{10.000 \text{ Fixkosten}}{(15.000 \text{ Nettoumsatz} - 7.000 \text{ variable Kosten}) / 15.000 \text{ Nettoumsatz}}$$

Das Ergebnis dieser Formel lautet 18.750 Euro. Wenn Sie also einen Umsatz von 18.750 Euro erreichen, haben Sie die Gewinnzone erreicht. Und das Beste dabei: Wenn Sie diese Schwelle überschritten haben, steigt Ihr Gewinn überproportional, da die fixen Kosten nicht im gleichen Verhältnis steigen wie die variablen Kosten.