

MARGE KENNEN

KOSTENRECHNUNG

Wissen Sie wie hoch Ihre Kosten für einzelne Weine genau sind? Diese Studie kann helfen.



Foto: Comignero Silvana – Stock-Adobee.com

Text und Abbildungen: Prof. Dr. Andreas Kurth und M.Sc. Fabian Mengel, Hochschule Geisenheim

Wie hoch die Kosten für die Herstellung und den Vertrieb der einzelnen Weine ausfallen und welche Margen mit diesen erzielt werden, ist vielen Weingütern nicht bekannt. In diesem Artikel zum neuen Praxis- und Forschungsprojekt »Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse« erfahren Winzer, wie diese wichtigen Fragen beantwortet werden können.

WIE VIEL KOSTET DIE HERSTELLUNG MEINER WEINE?

Eine Studie der Hochschule Geisenheim von Mengel & Loose aus dem Jahr 2019, an der ca. 550 deutsche Weingüter teilgenommen haben, zeigt, dass zwar viele Weingüter diese Frage für sehr wichtig erachten, jedoch nur wenige Betriebe sich bisher mit diesen zentralen Fragen der Kostenrechnung beschäftigt haben und diese fundiert und umfassend beantworten können. Dies erscheint vor dem Hintergrund einer im Durchschnitt geringen Profitabilität deutscher Weinbaubetriebe, eines anhaltend

intensiven Wettbewerbs auf dem internationalen Weinmarkt und des daraus resultierenden Preisdrucks, dem viele Weingüter ausgesetzt sind, überraschend und problematisch. Denn es fehlen dadurch grundlegende Informationen für bedeutende betriebswirtschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise die Preissetzung, die Sortimentsgestaltung und die Ausgestaltung der Vertriebskanäle und Kundenstrukturen.

WARUM VERFÜGEN NUR WENIGE WEINGÜTER ÜBER EINE FUNDIERTE KOSTENRECHNUNG?

In vielen Fällen fehlen in den Betrieben die zeitlichen und personellen Ressourcen und auch die erforderlichen speziellen Fachkenntnisse, um die komplexen Berechnungen selbst durchzuführen. Eine gesonderte Beauftragung externer Berater ist aufgrund des hohen zeitlichen Aufwands für die Berechnungen in der Regel mit hohen Kosten verbunden. Größere Weingüter mit einem internen Controlling stellen in der deutschen Weinwirtschaft eher eine Ausnahme dar und auch diese Unternehmen müssen

nicht zwangsläufig über ein fundiertes Kostenrechnungssystem verfügen.

KOSTEN- UND MARGENANALYSE

Es ist das Ziel dieses Beitrags, interessierten Weingütern eine neue Alternative für eine fundierte Kosten- und Margenanalyse aufzuzeigen. Bei einer Teilnahme an dem neuen Projekt Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse werden die Kosten- und Margenstrukturen des Weinguts detailliert untersucht und der Betriebsleitung als einzelbetriebliche Auswertung zur Verfügung gestellt. Die teilnehmenden Weingüter erhalten dadurch wichtige Informationen über die Höhe und die Zusammensetzung der Herstellungskosten ihrer einzelnen Weine, über die Vermarktungs- und Vertriebskosten sowie die Margen der Weine unter Berücksichtigung der verschiedenen Absatzkanäle. Dadurch wird ersichtlich, welche Weine und welche Absatzkanäle zum betrieblichen Erfolg beitragen und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Das Projekt Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse leistet damit einen bedeuten-

betriebskosten

den Beitrag zu den Kosten und Margen deutscher Weingüter.

ERHEBUNG DER INFORMATIONEN

Kernbestandteil der Kosten- und Margenanalyse ist ein standardisiertes, empirisch validiertes Berechnungsmodell, das so konzipiert wurde, dass es grundsätzlich für jedes Weingut anwendbar ist und dadurch nicht für einzelne Betriebe individuell angepasst werden muss. Dazu werden die branchenspezifischen Besonderheiten in der Weinproduktion und -vermarktung, die einen wesentlichen Einfluss auf die Kosten und Margen der produzierten und vermarkteten Weine aufweisen können, von den Projektteilnehmern erhoben und in dem Berechnungsmodell verarbeitet. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Praxisnähe und die Verfügbarkeit der betrieblichen Daten gelegt, die für die Berechnungen erforderlich sind. Denn es ist nicht zielführend, für die Kosten und Margen relevante betriebliche Daten als so genannte Kostentreiber zu definieren und von den Betrieben abzufragen, die jedoch in der Praxis von den Betrieben nicht erhoben oder zumindest zuverlässig geschätzt werden können.

Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Viele Kostenrechnungsmodelle erfordern eine detaillierte Dokumentation der Jahresarbeitszeiten der Angestellten, Aushilfen, Familienarbeitskräfte und Unternehmer, um Personalkosten und ggf. auch andere Kosten auf die Kostenstellen und auf die Kostenträger verteilen zu können. Die Praxis zeigt jedoch, dass aktuell nur wenige Weingüter die Arbeitszeiten des Personals umfassend und systematisch erheben, so dass die Teilnahme vieler Betriebe an dem Projekt bereits an dieser Datenanforderung scheitern würde. Da zunächst auf den Jahresabschlüssen der Betriebe aufgesetzt wird, ist eine Teilnahme an der Geisenheimer Unternehmensanalyse eine zwingende Voraussetzung für die Teilnahme an der Kosten- und Margenanalyse. Die darüber hinaus für die Analyse erforderlichen Informationen werden auf einzelbetrieblicher Ebene in Form eines standardisierten, Excelbasierten Erfassungsbogens erhoben. Im Kern werden hierbei die Prozesse, d.h. die für die Produktion und die Vermarktung durchgeführten Arbeitsschritte, sowie weitere Parameter erfasst, die für eine verursachungsgerechte Kostenverrechnung erforderlich

sind. Die Erfassung der Arbeitszeiten und der Ressourcenverbrauch für die Arbeitsschritte ist grundsätzlich nicht notwendig.

BERECHNUNGSMODELL

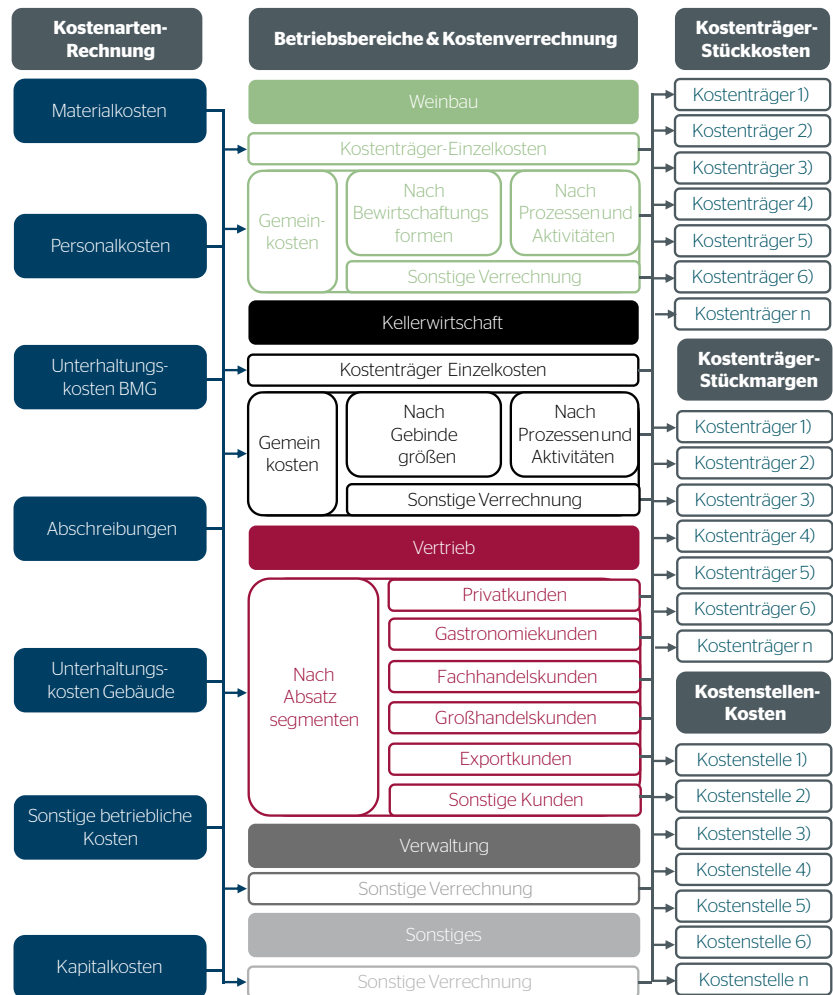
Grundsätzlich besteht das Modell der Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse aus den drei Teilbereichen Input, Berechnungen und Output.

Ausgehend vom Jahresabschluss werden im ersten Schritt die Aufwendungen sowie das betriebliche Anlagevermögen erfasst. Aufwandsgleiche Kosten (sog. Grundkosten) werden aus der Gewinn- und Verlustrechnung als Kostenarten in die Berechnungen des Modells übernommen. Kosten, welche in den Aufwendungen aus dem Jahresabschluss grundsätzlich enthalten sind, jedoch aus Sicht der Kostenrechnung in an-

derer Höhe anfallen - sog. Anderskosten - werden im darauffolgenden Schritt verarbeitet. Ein typisches Beispiel dafür sind kalkulatorische Abschreibungen, welche von den bilanziellen Abschreibungen wertmäßig deutlich abweichen können, da die Gegenstände des Anlagevermögens in Weingütern (bspw. Traktoren, Anbaugeräte etc.) häufig länger benutzt werden, als dies die bilanzielle Nutzungsdauer vorsieht. Im letzten Schritt der Kostenerfassung werden die nicht in den Aufwendungen enthaltenen Kosten, die sog. Zusatzkosten (z.B. kalkulatorischer Unternehmerlohn und Eigenkapitalkosten) berücksichtigt.

Anschließend werden die Berechnungen in den Bereichen Weinbau, Kellerwirtschaft, Vertrieb, Verwaltung und Sonstiges durch das Modell vorgenommen (vgl. Abbildung 1).

1 Schritte der Kostenverrechnung im Modell Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse



„Zu Diam sag ich gerne Ja!“

Jean-Claude Mas, Winzer und Weingutbesitzer, Domaines Paul Mas.



TECHNISCHER KORKEN
aus Kork.



ORGANOLEPTISCHE SICHERHEIT
DIAMANT®-Verfahren mit überkritischem CO₂,
garantiert für jede Einheit ohne Korkgeschmack.



PERFEKTE HOMOGENITÄT DER KORKEN
sorgt für Regelmäßigkeit bei der Abfüllung.



3 GASDURCHLÄSSIGKEITEN
Sehr gering - gering - mittel.



KEIN OXIDATIONSRISKO
Homogene Flaschenreifung.



ERHALT DES FREIEN SO₂
durch kontrollierte Permeabilität.



**BEWAHRER DES AROMATISCHEN
PROFILSDES WEINS**
für jede Flasche identisch, Jahr für Jahr.



EIN SICHERER TRANSPORT
Keine Ausläufer, kein Nässen.



EIN ÖKO-VERANTWORTLICHES PRODUKT
Korkoptation aus Frankreich; FSC®-Kork
Biobasierte Produktreihe Origine by Diam®.



FRANZÖSISCHES UNTERNEHMEN
und Teil der Oeneo-Gruppe.

www.diam-cork.com

DIAM



betriebskosten

Die verursachungsgerechte Verrechnung der Kostenarten über die Betriebsbereiche (Weinbau, Kellerwirtschaft, Vertrieb, Verwaltung und Sonstiges) auf Kostenstellen- und Kostenträgerebene erfolgt anhand der wesentlichen Prozesse (Arbeitsschritte) sowie der für die Betriebsbereiche relevanten Parameter (z.B. Bewirtschaftungs- und Erziehungsformen, Erträge, Zukäufe, Gebindegrößen, Absatzsegmente etc.).

VERRECHNUNG DER KOSTEN IM BEREICH WEINBAU

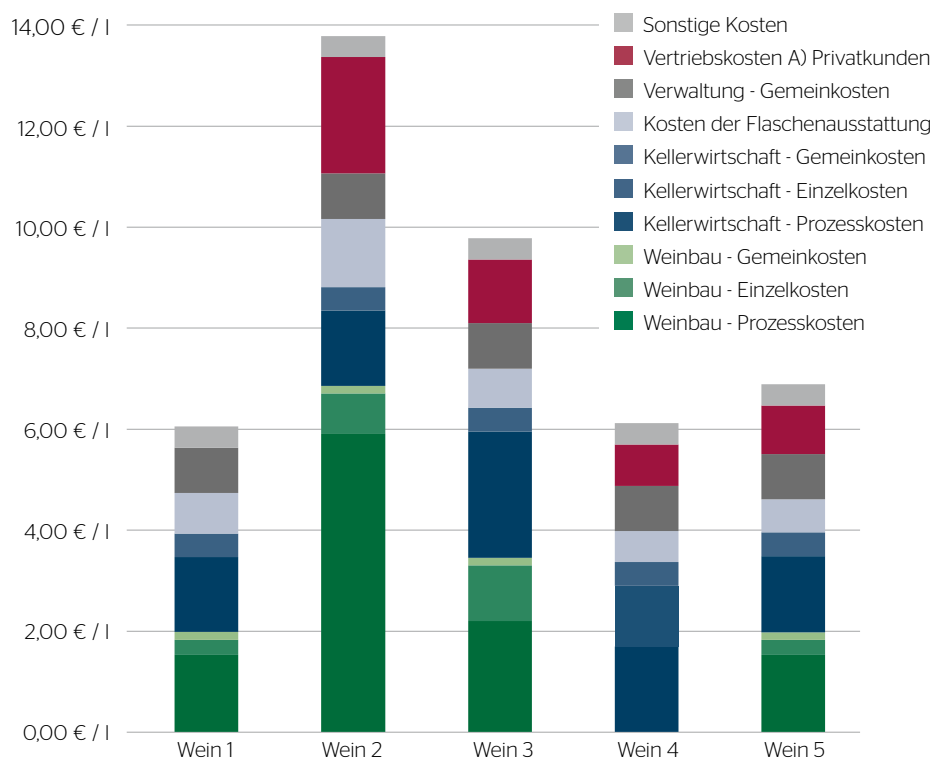
Im betrieblichen Teilbereich Weinbau werden zunächst die Kosten, welche einem Wein (Kostenträger) direkt zugeordnet werden können - sog. Kostenträger-Einzelkosten - verrechnet. Ein typisches Beispiel dafür sind die Pachtzahlungen für einen gepachteten Weinberg, der ausschließlich zur Erzeugung eines bestimmten Weines genutzt wird. Im nächsten Schritt werden die Kostenträger-Gemeinkosten, d.h. die Kosten, welche sich nicht unmittelbar einem Wein (Kostenträger) zuordnen lassen, verrechnet. Diese Berechnungen folgen den Grundprinzipien der Prozesskostenrechnung. Die Gemeinkosten, d.h. die Kosten, die für mehrere Produkte anfallen (z.B. sämtliche Personalkosten, Unterhaltungskosten, Abschreibungen, aber auch bestimmte Materialkosten), werden aufgespalten und verursachungsgerecht den einzelnen Weinen zugerechnet.

Durch die Berücksichtigung verschiedener Bewirtschaftungsformen im Weinbau (z.B. Normalerziehung, Minimalschnitt im Spalier, Direktzuglagen, Seilzuglagen, Einzelpfahlerziehung etc.), die sich in den Bewirtschaftungskosten deutlich unterscheiden, werden die weinbaulichen Kosten differenziert und verursachungsgerecht den einzelnen Weinen zugerechnet. Nur ein geringer Anteil der weinbaulichen Kosten wird den Kostenträgern vereinfacht über sonstige Verrechnungen pauschal zugeordnet (z.B. Kosten, die durch eine weinbaulich genutzte Maschinenhalle entstehen).

VERRECHNUNG DER KOSTEN IM BEREICH KELLERWIRTSCHAFT

Auch im Bereich der Kellerwirtschaft werden im ersten Schritt die Kosten, welche sich direkt einem Wein zurechnen lassen, d.h. die Kostenträger-Einzelkosten, verrechnet. Typische Beispiele dafür sind die

2 Beispielhafte Auswertung der Selbststückkosten einzelner Weine für das Absatzsegment Privatkunden



Kosten für Trauben-, Most- und Fassweinzukäufe, die in bestimmte Weine ausschließlich oder teilweise eingehen. Kostenträger-Gemeinkosten (bspw. Personalkosten, Unterhaltungskosten, Abschreibungen und bestimmte Materialkosten) werden über Prozesse, d.h. Arbeitsschritte wie bspw. die Traubenverarbeitung, die Mostvorklärung, die Filtration, anhand geeigneter Schlüssel verursachungsgerecht verrechnet. In diesem Zusammenhang erfolgt eine differenzierte Kostenverrechnung nach verschiedenen Gebindearten und -größen während des Weinausbaus, da in der Praxis bspw. der Arbeitszeitbedarf je 1.000 Liter Wein in Abhängigkeit der Gebindegröße enorm variiert. Wesentliche Informationen, die für die Verrechnung der kellerwirtschaftlichen Kosten benötigt werden, sind demnach Informationen zu Zukäufen (Trauben, Most und Fasswein), zu durchgeführten Arbeitsschritten sowie zu den produktspezifischen Gebindearten und -größen. Aber auch die Ausstattung der einzelnen Weine (Flaschenart, Verschluss, etc.) wird erhoben und kann sich wesentlich auf die Herstellungskosten auswirken.

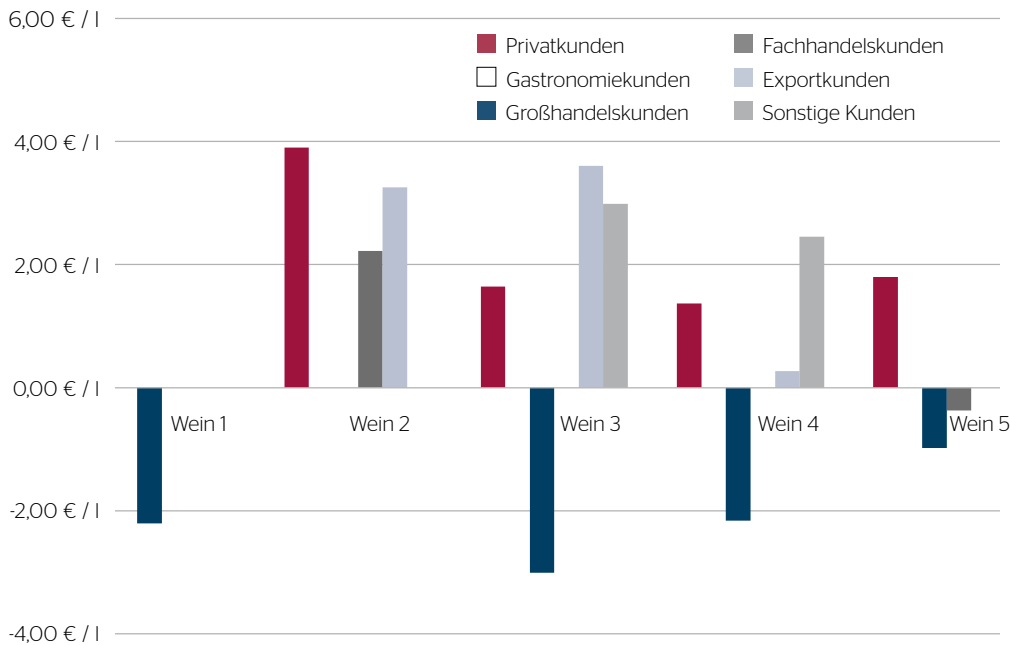
VERRECHNUNG DER KOSTEN IM BEREICH VERTRIEB

Mit der Verrechnung der weinbaulichen und kellerwirtschaftlichen Kosten auf die produzierten Weine sind die Berechnungen der Herstellungsstückkosten grundsätzlich abgeschlossen (je nach Definition können diese auch anteilige Verwaltungskosten enthalten). Die Frage nach den Vermarktungs- und Vertriebskosten und damit nach den Selbststückkosten der Weine ist damit allerdings noch nicht beantwortet, da sich diese je nach Absatzsegment (Kundengruppe) aufgrund von unterschiedlichem Ressourcenverbrauch enorm unterscheiden können.

WELCHE ABSATZSEGMENTE WERDEN UNTERSCHIEDEN?

Grundsätzlich wäre es wünschenswert, dass jedes Weingut seine Absatzsegmente frei definieren kann, ähnlich wie es bei den einzelnen Produkten (Weinen) der Fall ist. Die Vielfalt der Absatzsegmente würde hierbei jedoch nahezu ins Unendliche reichen, wenn man bedenkt, dass jede Region, jedes Exportland, jede Versandart und weite-

3 Beispielhafte Darstellung der Stückmargen einzelner Weine in Abhängigkeit differenzierter Absatzsegmente



re Arten der Abgrenzung grundsätzlich ein eigenes Absatzsegment darstellen könnte. Aus diesem Grund werden für die Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse anhand der Charakteristik der Kundengruppen einheitliche Absatzsegmente definiert. Unterschieden werden die sechs Absatzsegmente Privatkunden, Gastronomiekunden, Fachhandelskunden, Großhandelskunden, Exportkunden und Sonstige Kunden.

Eine ähnliche Abgrenzung ist in der Preispolitik sowie in den Warenwirtschaftssystemen der Weingüter zumeist vorzufinden, weshalb bestimmte Informationen, wie bspw. die Anzahl der Kunden, die Umsätze, die Absatzmengen und die Verkaufspreise in der Regel bereits in aufbereiteter Form vorliegen. Basierend auf den erhobenen Informationen werden die im Betrieb entstandenen gesamten Vermarktungs- und Vertriebskosten verursachungsgerecht den Absatzsegmenten zugerechnet. Im Wesentlichen werden Informationen über die für den Vertrieb eingesetzten Gebäudeteile, Fahrzeuge und Arbeitskräfte sowie über die Verkaufspreise und Absatzmengen erhoben.

WELCHE WICHTIGEN BETRIEBLICHEN AUSWERTUNGEN ERHÄLT MAN?

Nach der Verrechnung der Kosten in den

Teilbereichen Weinbau, Kellerwirtschaft, Vertrieb, Verwaltung und Sonstiges werden die Selbstkosten der einzelnen Weine sowie deren Margen unter Berücksichtigung der jeweiligen Verkaufspreise ausgewertet.

Die Abbildungen 2 und 3 zeigen ausgewählte Auswertungen, die aufgrund der Vertraulichkeit der Daten der teilnehmenden Betriebe auf einem fiktiven Weingut basieren. Die grafische Auswertung der Selbststückkosten der einzelnen Weine (hier bezeichnet als Weine 1 bis 5) ist in Abbildung 2 dargestellt. Die Auswertung beinhaltet nicht nur den Gesamtbetrag der jeweiligen Stückkosten, sondern auch deren Bestandteile, differenziert nach Betriebsbereich und Methodik der Kostenverrechnung. Wichtig ist, dass die Selbststückkosten der einzelnen Weine, die auch die Vertriebskosten beinhalten, sich in der Regel je nach Absatzkanal unterscheiden. Die Ergebnisse werden sowohl in grafischer als auch ergänzend in tabellarischer Form zur Verfügung gestellt. Eine Lesehilfe unterstützt bei der Interpretation der Auswertungen.

Darüber hinaus erhalten die Weingüter weitere betriebliche Auswertungen, wie bspw. die Kostenverteilung auf Betriebsbereiche (Weinbau, Kellerwirtschaft, Verwaltung, Vertrieb und Sonstiges) sowie für

die einzelnen Absatzsegmente (Privatkunden, Gastronomiekunden, Fachhandelskunden, Großhandelskunden, Exportkunden und Sonstige Kunden). Die Kosten der Betriebsbereiche Weinbau und Kellerwirtschaft werden zusätzlich nach Produktionsstufen aufgegliedert, für den Betriebsbereich Vertrieb werden die Vertriebskosten nach Absatzsegmenten ausgewertet und den teilnehmenden Weingütern zur Verfügung gestellt.

Von besonderem Interesse sind zudem die Margen der einzelnen Weine. Diese werden für jedes Absatzsegment unter Berücksichtigung der jeweiligen Verkaufspreise und Selbststückkosten berechnet und der Betriebsleitung in Form einer grafischen Auswertung zur Verfügung gestellt. Eine exemplarische Auswertung der Stückmargen einzelner Weine für jedes Absatzsegment (pro Liter) ist in Abbildung 3 dargestellt.

Aus dem Beispiel wird ersichtlich, dass Wein 1, der ausschließlich über den Großhandel vertrieben wird, eine negative Marge von rund 2 € pro Liter erzielt. Dagegen erzielt Wein 2, der an Privatkunden, Fachhandelskunden und Exportkunden verkauft wird, je nach Absatzkanal Margen zwischen rd. 2 € und 4 € pro Liter. Die übrigen Weine 3, 4 und 5 weisen je nach Absatzsegment sehr unterschiedliche und teilweise negative Margen auf. Die Unterschiede innerhalb eines Weines kommen ausschließlich durch unterschiedliche Verkaufspreise (gewährte Rabatte für Wiederverkäufer) und Vertriebskosten zustande. Die hier gezeigten Grafiken stellen nur einen kleinen Teilbereich der Auswertungen dar, die den Betriebsleitern als Ergebnis der Teilnahme am Projekt Geisenheimer Kosten- und Margenanalyse zur Verfügung gestellt werden. ◀



Die Teilnahme an dem Projekt steht grundsätzlich jedem deutschen Weingut offen. Den teilnehmenden Weingütern wird selbstverständlich Vertraulichkeit und Anonymität im Umgang mit den betriebsbezogenen Daten versichert. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den Projektleiter, Herrn Fabian Mengel (Fabian.Mengel@hs-gm.de).