

# STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

MAI 2025

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

## GESCHÄFTSMODELL AUF EINEN BLICK

Neun Felder für eine ganzheitliche Sicht auf Ihr Geschäftsmodell.

Mehr dazu auf Seite 2

## KALKULATION IM UNTERNEHMEN

Ein Werkzeug für Preisfindung, Planung und Kontrolle.

Mehr dazu auf Seite 5

## DECKUNGSBEITRAGS-ANALYSE

Welche Produkte wirklich profitabel sind.

Mehr dazu auf Seite 9

IN DIESER AUSGABE

# KLARHEIT IM GESCHÄFTSMODELL SCHAFFEN

Strukturiert denken mit dem Business Model Canvas.

• EDITORIAL



**Liebe Leserin, liebe Unternehmerin  
Lieber Leser, lieber Unternehmer**

Das Business Model Canvas ist ein praxisorientiertes Werkzeug, um Geschäftsmodelle übersichtlich, strukturiert und auf einen Blick darzustellen. Im Zentrum steht die Idee, komplexe Geschäftsmodelle auf einer einzigen Seite sichtbar zu machen. Was es dazu zu beachten gilt, zeigt der Titelbeitrag dieser Ausgabe.

Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen müssen einen Preis haben, der einen Gewinn abwirft. Im zweiten Beitrag lesen Sie, wie die Kalkulation aufgebaut ist.

Der Deckungsbeitrag hängt sehr stark mit der Kalkulation zusammen. Eine vertiefte Analyse des Deckungsbeitrags zeigt, welche Produkte, Dienstleistungen oder Kundengruppen Gewinn bringen und welche nicht.

Diese Ausgabe gibt konkrete Impulse, um Ihr Geschäftsmodell zu schärfen, Kostenstrukturen besser zu verstehen und gezielt Optimierungspotenziale zu nutzen.

*C. Seffinga*

Carla Seffinga,  
WEKA Productmanagement  
Finanzen und Steuern

# SO MACHEN SIE IHR GESCHÄFTSMODELL ZUKUNFTSFÄHIG

Ein Geschäftsmodell ist kein theoretisches Konstrukt. Ein gutes Geschäftsmodell entscheidet über Ertrag, Stabilität und Zukunftsfähigkeit von Ihrem Unternehmen. Dieser Beitrag zeigt, wie Sie mit dem Business Model Canvas Ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln.

• Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

## Einleitung

Eine Bäckerei in einem Zürcher Quartier stand wirtschaftlich mit dem Rücken zur Wand. Die Umsätze stagnierten, der Preisdruck durch Grossverteiler nahm zu, und die hohen Mieten brachten das Unternehmen zunehmend an seine Grenzen. Statt weiterzumachen wie bisher, entschied sich die Inhaberin für eine grundlegende Neuausrichtung.

Sie überlegte sich: **Was braucht es, damit dieser Betrieb wieder zukunftsfähig wird?** Die Antwort lag im Geschäftsmodell. Sie begann, Backkurse für Privatpersonen anzubieten, entwickelte ein Brot-Abo für die Stammkundschaft und spannte mit lokalen Cafés und Hofläden zusammen.

Das Angebot wurde vielseitiger, der Kundenstamm wuchs, und der Betrieb konnte sich wirtschaftlich stabilisieren – trotz harter Konkurrenz.

Dieses (fiktive) Beispiel zeigt: Wer sein Geschäftsmodell hinterfragt und gezielt weiterentwickelt, kann neue Einnahmequellen erschliessen, sich klarer positionieren und das Unternehmen robuster aufstellen. Genau darum geht es beim sogenannten Business Modelling. Ein Werkzeug, das gerade für kleinere und mittlere Unternehmen grosse Wirkung entfalten kann.

## Warum ein Geschäftsmodell definieren?

Ein Geschäftsmodell klingt auf den ersten Blick nach etwas Kompliziertem – ist es aber nicht. Mit dem sogenannten Business Model Canvas steht dem Unternehmen ein Werkzeug zur Verfügung, das genau dort ansetzt, wo es in der Praxis zählt: beim Überblick über die zentralen Bausteine des eigenen Unternehmens.

Das Canvas besteht aus neun Feldern, die sich auf einer A4-Seite darstellen lassen. Es zeigt auf einen Blick, wie ein Unternehmen funktioniert. Die Struktur ist so aufgebaut, dass man gezielt Schwachstellen, Potenziale oder Widersprüche erkennen kann.

Die neun Elemente im Überblick:

1. **Kundensegmente** – Wer genau sind unsere Kunden?
2. **Wertangebote** – Welches Problem lösen wir für sie?
3. **Kanäle** – Wie erreichen wir unsere Kunden?
4. **Kundenbeziehungen** – Wie pflegen wir den Kontakt?
5. **Einnahmequellen** – Womit verdienen wir konkret Geld?
6. **Schlüsselressourcen** – Was brauchen wir, um liefern zu können?
7. **Schlüsselaktivitäten** – Was müssen wir täglich tun, damit es funktioniert?

# KALKULATION VERSTEHEN

Die Kalkulation ist ein zentrales Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie dient dazu, die Kosten von Produkten, Dienstleistungen oder Aufträgen systematisch zu erfassen. Auf dieser Basis können Unternehmen fundierte Entscheidungen treffen.

- WEKA Redaktionsteam

## Einleitung

Die Kalkulation ist einer der wichtigsten Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung, weil sie dem Unternehmer hilft, die Kostenbasis für seine Produkte und Leistungen zu ermitteln und zu verstehen. Hierauf aufbauend kann dann beispielsweise eine kostenorientierte Preisfindung im Rahmen einer Offerten-Erstellung stattfinden (sog. Cost-Plus-Preisermittlung).

Als Kosten- und Leistungsrechnung bezeichnet man eine interne, managementorientierte Entscheidungsrechnung, die aus miteinander verbundenen und aufbauenden Komponenten besteht:

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung

Diese Komponenten werden im Folgenden zunächst erklärt, bevor im Anschluss die Kalkulationsverfahren vorgestellt werden. Dies ist notwendig, da die Datengrundlage für die Kalkulation aus der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung kommt. Im vorliegenden Beitrag werden die für die Praxis wichtigsten Kalkulationsarten und deren zugehörigen Merkmale behandelt mit dem Ziel, die notwendigen Kenntnisse für die Kalkulation von Produkten, Aufträgen und für die Preisermittlung zu vermitteln.

## Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

Die Kostenartenrechnung beantwortet die Frage, welche Kosten überhaupt angefallen sind. In der Finanzbuchhaltung

werden alle primären Aufwendungen gebucht. Damit die Buchungen anschliessend in der Betriebsbuchhaltung verwendet werden können, erhält jede Buchung (abgesehen von neutralem Aufwand) nebst der Kostenart zusätzlich eine Kostenstellen- und/oder Kostenträgerkontierung.

Durch diese Zusatzinformation im Rahmen der buchmässigen Erfassung wird die Grundvoraussetzung für die Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung geschaffen.

Kostenarten werden nach verbrauchten Gütern und Leistungen unterschieden in:

- Personalkosten und Sozialkosten (z. B. Gehälter, soziale Abgaben, kalkulatorischer Unternehmerlohn)
- Sachkosten (z. B. Betriebs- und Geschäftsausstattung, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Energiekosten)
- Kapitalkosten (z. B. kalkulatorische Zinsen und Abschreibungen)
- Kosten für bezogene Dienstleistungen (Instandsetzung, Prüfung und Beratung, Fracht)
- Kosten für Fremdrechte (Lizenzen, Patente)
- öffentliche Abgaben und Steuern
- Versicherungskosten und kalkulatorische Wagniskosten

Abgesehen von den Kapitalkosten sind die oben aufgeführten Kostenarten aus der Finanzbuchhaltung kommend in die Kosten- und Leistungsrechnung zu übernehmen. Die kalkulatorischen Kosten kommen dagegen aus einer bzw.

mehreren Nebenrechnung(en) und somit nicht aus der Finanzbuchhaltung. Sie können in der Praxis in folgenden Arten auftreten:

## Kalkulatorische Abschreibungen

Abschreibungen werden in Bezug auf das Rechnungsziel in handelsrechtliche, steuerliche und kalkulatorische Abschreibungen unterteilt. In die Kostenrechnung fliessen die kalkulatorischen Abschreibungen ein. Bestimmt wird die Höhe der Abschreibungen aufgrund von Verschleiss durch Gebrauch, durch natürlichen Verschleiss, durch Substanzverringern und durch Fristablauf. Für die Bereitstellung und den Einsatz der Anlagen sollen die kalkulatorischen Abschreibungen die entstehenden Kosten darstellen.

## Kalkulatorische Zinsen

Für die Kosten des eingesetzten Kapitals werden in der Kostenrechnung nicht die effektiven Fremdkapitalzinsen eingesetzt, sondern kalkulatorische Zinsen. Die effektiv bezahlten Fremdkapitalzinsen würden in direkter Abhängigkeit zu der Kapitalstruktur des Unternehmens stehen und werden daher als neutraler Aufwand gebucht. Die Berechnungsbasis für die kalkulatorischen Zinsen bildet deshalb das betriebsnotwendige Kapital, welches zur Erfüllung des Unternehmens- bzw. Betriebszwecks erforderlich ist. Der Kalkulationszinsfuss soll einem gewogenen Durchschnitt der bezahlten Fremdkapitalkosten und dem Zinssatz für das Eigenkapital entsprechen,