

# KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

## macchiato

CARTOONKURS FÜR (BERUFS-)SCHÜLER UND STUDENTEN



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ® Symbol in diesem Buch nicht verwendet.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1  
16 15 14

ISBN 978-3-86894-178-4

© 2014 by Pearson Deutschland GmbH

Lilienthalstr. 2, D-85399 Hallbergmoos/Germany

Alle Rechte vorbehalten

[www.pearson.de](http://www.pearson.de)

A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Birger Peil, [bpeil@pearson.de](mailto:bpeil@pearson.de)

Lektorat: Irmgard Wagner, [irmwagner@t-online.de](mailto:irmwagner@t-online.de)

Fachlektorat: Dr. Ralf Pohl, Universität Erlangen

Korrektorat: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Herstellung: Claudia Baeurle, [cbaeurle@pearson.de](mailto:cbaeurle@pearson.de)

Satz: m2 design, Sterzing, [www.m2-design.org](http://www.m2-design.org)

Druck und Verarbeitung: GraphyCems, Villatuerta

Printed in Spain

Das sieht im betrieblichen Alltag nicht anders aus. Weshalb sollten Sie Ihre Einkäufe nicht mehr bei Ihrem langjährigen, zuverlässigen Lieferanten vornehmen?

Stammkunden auf der Einkaufs- wie auf der Verkaufsseite bieten bei den Partnern, dem Käufer und dem Verkäufer, ein hohes Maß an Sicherheit. Dagegen scheint es eher unsinnig zu sein, oftmals geringe Kosten einsparungen durch einen Lieferantenwechsel zu realisieren.

### Produktionsoptimierung

Sehen wir uns überblicksartig die gängigsten Optimierungsverfahren in der Produktion an.



Japan und insbesondere die Firma Toyota sind die Erfinder von vielen Produktionssystemen, die alle das Ziel einer Leistungsoptimierung verfolgen. Die bekanntesten Verfahren sind z.B. Kaizen-Costing (kontinuierliche Kostensenkung), Lean-Production (schlanke Produktionsketten), Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Total-Quality-Management (TQM).

Leider hat es Toyota derart auf die Spitze getrieben, dass der erfolgreiche Kraftfahrzeugkonzern in der letzten Zeit durch mindestens vier Rückrufaktionen negativ auffiel. Dadurch sind nicht nur enorme Kosten verursacht worden, der Imageschaden für die Marke Toyota ist gewaltig.

Das möchte Axel als weitsichtiger Unternehmer, der gerade im Dienstleistungsbereich exzellente Qualität anbieten möchte, unbedingt verhindern. Hier im Fitness-Studio können bei den Dienstleistungsprozessen keine Nachbesserungen wie bei Produkten vorgenommen werden.

Häufig wird bei Unternehmen lediglich auf die Kosteneinsparungen geschaut, ohne die Leistungsqualität dabei im Blick zu behalten. Dabei gibt es immer zwei Seiten einer Medaille, **Leistung und Preis, Qualität und Kosten**.

**Vergleich der vier Studios**

Nun sollen alle vier Studios miteinander verglichen werden. Dabei spielen die Erlöse, die Kosten sowie die Gewinne eine Rolle.

Wir wollen die Besten  
in der Fitness-Branche sein!

Ja, aber nicht  
um jeden Preis.  
Das Preis-  
Leistungsverhältnis  
muss stimmen!

**Unterschiede bei verschiedenen Marktsegmenten**

Im neuen Studio D werden 39 € monatlicher Beitrag von den Kunden für die Nutzung des Studios mit Sauna verlangt. In den Studios A und C, die im Premium Marktsegment ihre Dienste anbieten müssen die Kunden sogar 44 € bezahlen. Im Discount-Studio B dagegen kann man sich bereits für 29 € fit halten.

In jedem der Studios wird ein spezielles **Marktsegment** bedient. Da Qualität bekanntlich ihren Preis hat, werden für die unterschiedlichen Dienstleistungen drei unterschiedliche Angebote als Discount-, Standard- und Premium-Mitgliedschaft gemacht. Damit sollen die unterschiedlichen Niveaus der Dienstleistungsprozesse und **Physical Facilities** (Ausstattungen des Ambientes) finanziert werden.



Momentan wird in jedem der vier Studios nur jeweils eine Mitgliedschaft angeboten. Später kann auch in jedem Studio eine weitere Differenzierung für die Kunden vorgenommen werden.

Alle vier Studios haben unterschiedliche Standorte mit unterschiedlichen Kunden und abweichenden Kosten. Diese befinden sich auch in unterschiedlichen **Marktsegmenten** und die jeweiligen Kunden verfügen über ein unterschiedliches verfügbares Einkommen. Es wird also mit den Angeboten versucht, nicht nur den **Kostenpreis** abzubilden, sondern auch der **Marktsituation** gerecht zu werden. Dies mit den Kunden entsprechend zu kommunizieren, ist natürlich eine Herausforderung für ein exzellentes Marketing.

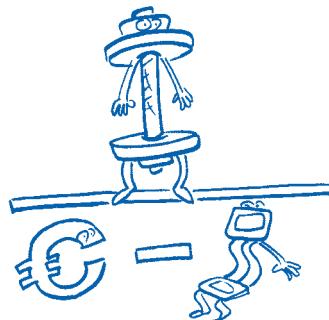
Hier können Sie Ihr bereits erworbene Kostenrechnungswissen an einer Aufgabe testen. Alle Lösungen und Wege dorthin finden Sie ausführlich im Internet. Aber probieren Sie es bitte zunächst selber aus. Training ist auch in der Kosten- und Leistungsrechnung das A und O!

Versuchen Sie, die jeweiligen Gewinnschwellen für die vier Studios zu ermitteln.



Studio	A	B	C	D
Marktsegment	Premium	Discount	Premium	Standard
max. Kunden- Kapazität	320	250	270	300
Erlös je Kunde in €	44	29	44	39
Mietfläche	450	200	350	250
Mietpreis in €/m <sup>2</sup>	15	6	13	9
Angestellter Trainer Jahresbrutto (inkl. Lohnnebenkosten)	32.000	22.000	34.000	25.000
Sonstige Fixkosten in €	12.942	11.534	14.410	12.311
Honorartrainer in €/Std.	24	13	19	15
Stunden je Monat	75	55	47	36
Sonstige variable Kosten im Jahr in €	1.627	4.038	4.674	3822
Break-Even-Point?				

Testen Sie Ihre Kompetenz als Kostenrechner und ermitteln Sie zunächst selber die Break-Even-Punkte für die vier Studios. Im Internet können Sie sich die Lösungswege und die vollständigen Lösungen ansehen.



**Gewinnschwelle** (Break-Even-Punkt) = **Fixkosten : Deckungsbeitrag** (Erlös – variable Kosten)



### Profit-Center

Für jedes unserer vier Studios möchten wir wissen, wie viele Kunden wir benötigen, um in die Gewinnzone zu kommen, denn wir betrachten jedes Studio **als eigenes Unternehmen** oder sogenanntes Profit-Center. Da wir nicht möchten, dass ein Studio die möglichen Verluste eines anderen Studios trägt, müssen wir eine derartige Transparenz herstellen, damit alle vier Studios miteinander verglichen werden können.





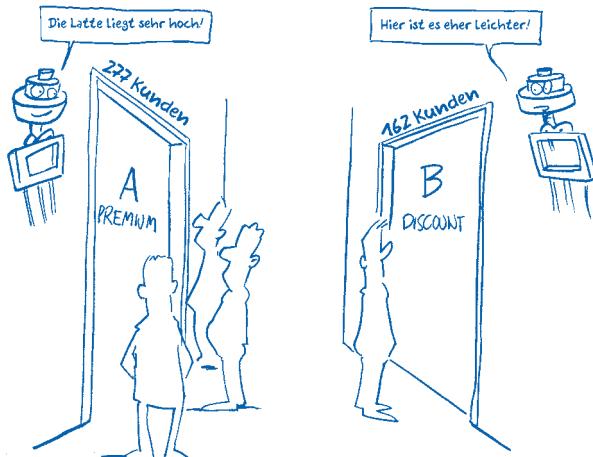
Der **Profit-Center**-Gedanke ist ein positiv anspornender, um ähnliche Abteilungen, hier die vier Fitness-Studios, miteinander zu vergleichen und in einen für alle gewinnbringenden Wettbewerb zu führen. Das gerade ist die Herausforderung. Denn alle vier Studios sind unterschiedlich und somit nur mit Vorsicht direkt vergleichbar. Die unterschiedlichen Ausstattungen mit Sportgeräten und Personal bewirken sehr unterschiedliche Kosten. Aber es ist ein Ansatz, der dazu führen sollte, unter Berücksichtigung der vorhandenen Unterschiede die einzelnen Studios zu vergleichen. Diese **Transparenz** der Kosten und der Leistungen soll dazu führen, eventuelle Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und dann mit geeigneten Maßnahmen frühzeitig entgegenzusteuern.

### Kapazitätsauslastung

Schauen wir uns nun die vier Studios im Überblick an.

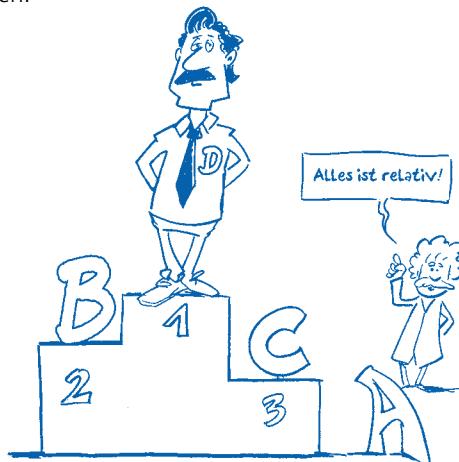
Studio	Marktsegment	Kunden-Kapazität	break-even	in% der Kapazität
A	premium	320	277	86%
B	discount	250	162	64%
C	premium	270	219	81%
D	standard	300	148	49%
	Summe	1.140		

Die Ergebnisse der vier Studios zeigen bei der **Gewinnschwelle** sowohl in der absoluten Kundenzahl als in der **relativen Auslastung** (in %) recht unterschiedliche Ergebnisse. Positiv auffallend ist auch die unter 50 % der Kapazität liegende Gewinnschwelle von Studio D (49 %). Damit ist das **unternehmerische Risiko** bei den anderen beiden Studios A (86 %) und C (81 %) deutlich höher, rote Zahlen zu schreiben und unter den jeweiligen Gewinnschwellen zu bleiben.



### Risiko-Ranking

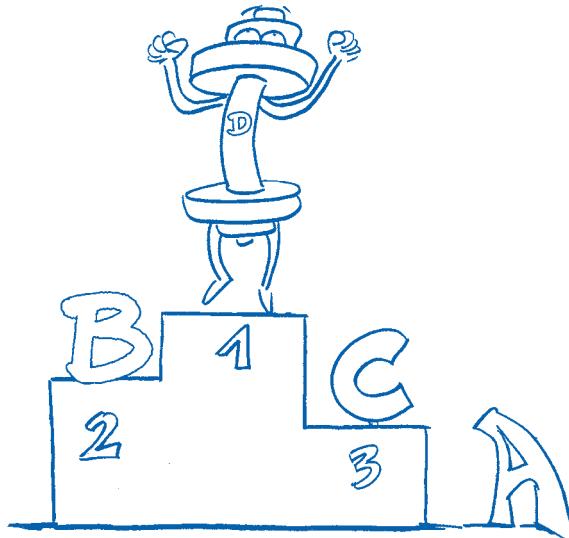
Alle absoluten Aussagen sind immer mit Vorsicht zu genießen. Deshalb sind relative Aussagen, hier z.B. in Bezug auf die jeweiligen **Kapazitäten**, aussagekräftiger. Jedes Studio hat unterschiedliche **Kundengruppen** und ist unterschiedlich lange am Markt und somit sollte jedes Studio immer gesondert betrachtet werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung liefert hier nur die Daten. Deshalb bedarf es einer fachkompetenten und methodisch fundierten Analyse der Zahlen und der Interpretation durch einen Branchenkenner. Nur so können diese Informationen in betriebswirtschaftlich sinnvolle und nachhaltige Entscheidungen umgesetzt werden.



Je eher die **Gewinnschwelle** erreicht werden kann, umso risikoärmer ist das **Geschäftsmodell**. Das neue Studio D erreicht zwar bereits bei 49 % seiner möglichen Kapazität dieses Ziel, dennoch ist es ein weiter Weg, bis 148 Kunden für dieses Studio gewonnen werden können.

Der einfachste Weg, die Gewinnschwelle zu ermitteln, ist die **Deckungsbeitragsrechnung**. Bei der macchiato Fitness GmbH wird auch deutlich, dass die absolut höchsten Fixkosten bei den Studios A und C die Break-Even-Points weit in die hohen Kundenzahlen verschieben und damit das Risiko, Verluste durch das jeweilige Studio zu erzielen, erhöhen.

Studio	Markt-segment	jährliche Fixkosten	jährl. variable Kundenkosten	jährl. Erlöse je Kunde	DB je Kunde im Jahr	Break-Even-Point
A	premium	125.942	72,58	528	455,42	277
B	discount	47.934	50,47	348	297,53	161
C	premium	103.010	57,00	528	471,00	219
D	standard	64.311	34,34	468	433,66	148



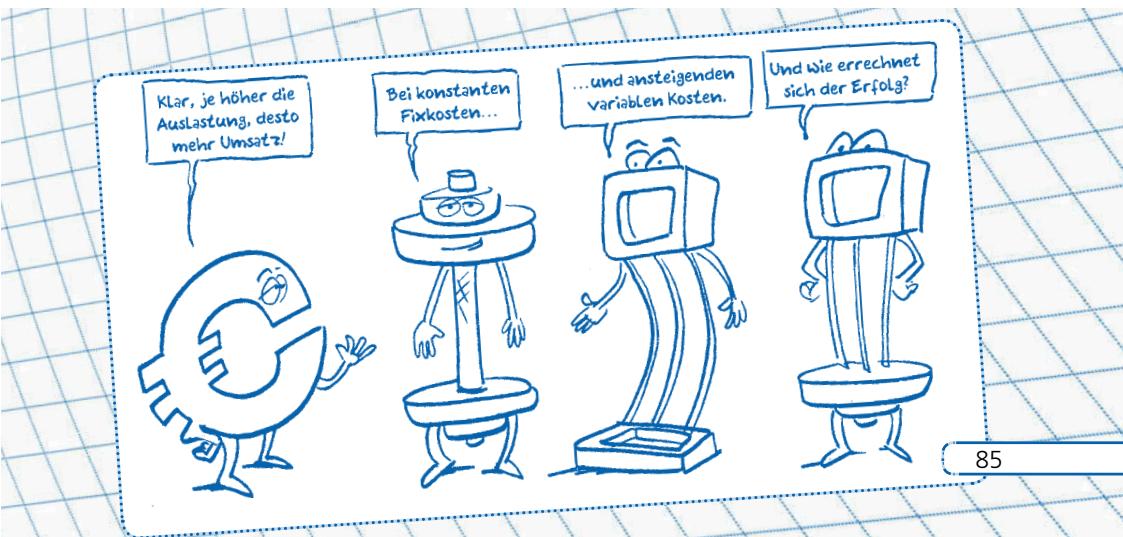
Wie sehen die Einzelergebnisse der vier Studios aus und welcher Erfolg ergibt sich aus allen vier Studios addiert?

In der Praxis gibt es häufig einen klaren Sieger und einen eindeutigen Verlierer. Hier bei den vier Fitness-Studios ist einiges anders, damit es anschaulicher ist und Sie es leichter verstehen können.

### Ranking

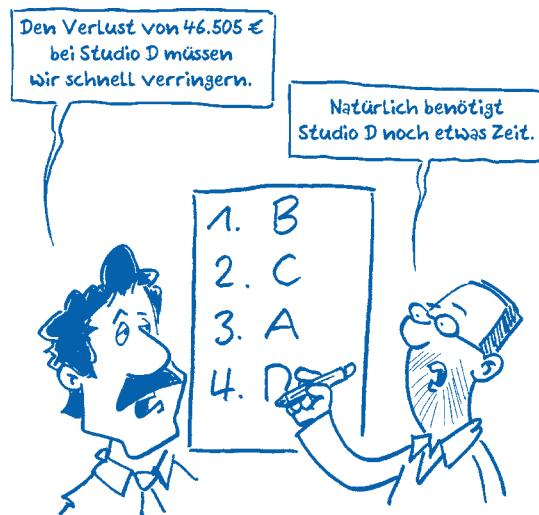
Eine absolut niedrige Gewinnschwelle mit möglichst wenigen notwendigen Kunden sagt natürlich noch nichts über das relative **Risiko** aus! Und schon gar nichts über den aktuellen **Erfolg**. Deshalb bedürfen solche Tabellen und deren Aussagen der Interpretation. Eine sinnvolle Aussage erhält man beim Betrachten der Kapazitätsauslastung in %. Die **Ist-Zahlen** zeigen den aktuellen Stand der Auslastung an. Die **Soll-Zahlen** geben Planvorgaben, die zu erreichen sind. Wichtig ist dabei auch ein Zeitbezug, bis zu dem dieses jeweilige Ziel zu erreichen sein soll. Nur so wird man die Zielerreichung im Nachhinein überprüfen können.

Studio	Markt-segment	max. Kunden-Kapazität	IST-Auslastung	in % der Kapazität	jährlicher Erfolg	Ranking
A	premium	320	294	92%	2.509	3
B	discount	250	234	94%	22.247	1
C	premium	270	261	97%	22.103	2
D	standard	300	65	22%	- 46.505	4
	Summe	1.140	854	76%	354	



Der **Erfolg** wird durch den Umsatz bestimmt. Davon werden die fixen Kosten und die von der jeweiligen Kundenzahl abhängigen variablen Kosten abgezogen. Nach Abzug aller Kosten bleibt hoffentlich ein Gewinn übrig.

Die hohen **Auslastungen** der drei älteren Studios (A, B und C) tragen wesentlich zum Erfolg der macchiato Fitness GmbH bei, obwohl sie derzeit noch den Verlust von Studio D mittragen müssen. Das Ranking veranschaulicht die aktuelle Auslastung und die Gewinnsituation der Studios und ist ein wichtiger Gradmesser, sagt aber nicht viel über die Zukunft der vier Studios aus.



Nun haben wir eine gewisse Transparenz über die Mitglieder, die daraus folgenden Erlöse und Kosten, sowie den Erfolg jedes einzelnen Fitness-Studios.

Diese für die vier Studios erhaltene Transparenz kann für weitere betriebswirtschaftliche Entscheidungen verwendet werden. Besonders Studio D bedarf einer besseren Auslastung, die bei den älteren Studios gut gegeben ist.

Zum Vergleich und zur Steuerung der vier Studios dient die Auslastung, d.h. eine **Zielvorgabe** von mind. 90 % würde alle vier in die Gewinnzone führen.



Studio D erhält eine **Zielvorgabe**, in welchem Zeitraum (z.B. in 24 Monaten) das Ziel von 90 % Kapazitätsauslastung, also 270 Kunden erreicht sein soll. Das Ziel, weitere 205 Kunden für Studio D hinzuzugewinnen, ist damit **smart (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert)** formuliert. In 24 Monaten weitere 205 Kunden zu den aktuellen 65 Kunden hinzuzugewinnen bedeutet also, dass fast neun Kunden pro Monat mit dem Studio D einen Vertrag unterschreiben. Ein auf den ersten Blick machbares Ziel. Aber auch die bestehenden Kunden müssen gehalten werden.



# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**