

Controlling für Ladenbackstationen

An der Bundesforschungsanstalt für Milch in Kiel gibt es einen Lehrstuhl, an dem sich Lehrende wie Studenten mit der Frage der wirtschaftlichen Effizienz von Ladenbacken beschäftigen. Die Examensarbeit des Master-Studenten Nico Thurian ist eine Fallstudie zum Controlling von Bäckereifilialen mit integrierten Ladenbackstationen am Beispiel eines norddeutschen Betriebs.

Als Datenbasis der vorliegenden Fallstudie dienen drei sehr unterschiedlich strukturierte Filialen eines Unternehmens, die vorrangig in der Vorkassenzzone des LEH positioniert sind. Von einer Zentralbäckerei werden die einzelnen Filialen einmal täglich mit einem rund 54 Artikel umfassenden Sortiment ungegart, aufzubackender Teiglinge sowie ca. 83 Produkten verkaufsfertiger Backwaren beliefert. In den Filialen werden im Bistrobereich dazu noch ca. 50 verschiedene Artikel selbst zubereitet. Von den aufzubackenden Teiglingen sind 21 Artikel der Produktgruppe Brötchen, 15 der Produktgruppe Brot, 11 der Produktgruppe Kuchen und 7 der Produktgruppe Bistro zuzuordnen. Das Sortiment der verkaufsfertig angelieferten Backwaren gliedert sich in 5 Artikel der Produktgruppe Brötchen, 25 der Produktgruppe Brot und 53 der Produktgruppe Kuchen. Der Umsatz der betrachteten Filialen im Erhebungszeitraum liegt bei durchschnittlich ca. 24.000 € bei einer Schwankungsbreite von ca. 14.500 bis 35.500 €. Alle Filialen werden als Profitcenter geführt, wobei die Filialen den gleichen Teiglings- und Materialpreisen zahlen und auch die Abgabe-

preise einheitlich vorgegeben sind. Die Verkaufsstellen selbst können u.a. die Personal- und Energiekosten, die Sortimentsstruktur, den Veredelungsgrad der Produkte sowie die Retourenquoten beeinflussen.

Das Wertgerüst der vorliegenden Untersuchung basiert auf umfangreichen Erhebungen aus dem Geschäftsjahr 2003, wobei speziell der Zeitraum vom 24.2.2003 bis 22.3.2003 tagesgenau erfasst wurde. Unter dem Wertgerüst werden hier u.a. die Materialkosten je Verbrauchseinheit, die Verkaufspreise, die Kosten je kWh Strom und die Personalkosten je geleistete Arbeitsstunde verstanden. Das Mengengerüst, d.h. die Mengenverbräuche an Material, Energie und Personal, wurden ebenfalls mittels umfangreicher Erhebungen ermittelt. Die Mengenverbräuche an Material wurden Unternehmensdaten entnommen. Hierzu dienten Lieferscheine bzw. Ordersätze als Grundlage. Der direkte Abverkauf je Artikel konnte aufgrund der Umstellung auf ein elektronisches Kassensystem nicht erhoben werden. Die Liefermengen abzüglich der genauestens erfassten Retouren an Materialien werden gleich den abverkauften Mengen gesetzt.

Datenerhebung und -auswertung auf Ebene der einzelnen Artikel

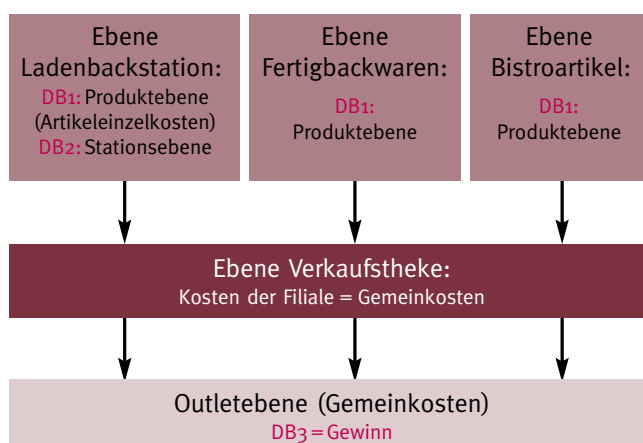
Die Datenerhebung und Auswertung auf Ebene der einzelnen Artikel wird exemplarisch in Tabelle 1 am Beispiel des Artikels „Weltmeisterbrötchen TK“ dargestellt. In den Zeilen 1 bis 8 wird zunächst die Produktleistung in Form der Erlösrechnung abgebildet, während die Produktkosten in Form der Articleinzelkosten in den Zeilen 9 bis 39 erfasst und berechnet werden. Die Zeilen 40 bis 46 dienen der Berechnung von Artikel-Kennzahlen auf Stufe des DB1.

Im Rahmen der Erlösrechnung wird der Nettoerlös je bezogenem Artikel bzw. je Periode ermittelt. Vom Verkaufspreis ohne MwSt. (0,2804 €) sind die erfassten Retourverluste (7,85%) abzuziehen und es ergibt sich ein Nettoerlös von 0,2584 € je bezogenem Weltmeisterbrötchen. In Bezug auf die drei untersuchten Backstationen in der Periode ergibt sich ein Nettoerlös von 1.139,44 € bei 4.410 bezogenen Weltmeisterbrötchen. Bei den Articleinzelkosten der Zeilen 9 bis 39 werden die Rohstoff-, Energie- und Personalkosten getrennt voneinander erfasst und folgendermaßen berechnet:

Die Rohstoffkosten ergeben sich aus der Zahl der bezogenen Teiglinge. Die Hilfs- und Zusatzstoffkosten werden nicht berücksichtigt, da sie in dem Verrechnungspreis für die Rohlingskosten enthalten sind. Die Rohstoffkosten für den Artikel Weltmeisterbrötchen liegen bei 0,077 € und 339,57 € in der Periode.

Zur Ermittlung der Energiekosten sind für den Gärschrank, den Gärunterbrecher und den Backofen der Platzbedarf je Artikel zu ermitteln. Jeweils 12 Weltmeisterbrötchen passen auf ein Blech und durch die geringe Höhe der Brötchen wird nur ein Blechschiebeplatz beansprucht. Im Weiteren sind die En-

Abbildung 1: >> Deckungsbeitrags-ebenen im Produktionsfluss einer Bäckereifiliale



Quelle: eigene Erstellung

Tabelle 1: Beispiel Weltmeisterbrötchen

POS-Nr.	POS-Bezeichnung	Einheit	Artikel	Periode
ERLÖSRECHNUNG				
1	Lieferung Artikel	Stück	1	4.410
2	Retouren Endprodukt	Stück	0,08	346
3	Retouren Endprodukt	%	7,85	7,85
4	Verkauf Endprodukt	Stück	0,92	4.064
5	Verkaufspreis inkl. MwSt. (7 v.H.)	€	0,30	0,30
6	Verkaufspreis ohne MwSt.	€	0,2804	0,2804
7	Thekenerlös ohne MwSt.	€	0,2584	1.139,44
8	Nettoerlös insgesamt	€	0,2584	1.139,44
ARTIKEL-EINZEL-/ROHSTOFFKOSTEN				
9	Rohlingskosten ohne MwSt.	€	0,077	339,57
10	Hilfs- und Zusatzstoffe			
11	- Kosten je kg	€	0,00	0,00
12	- Verbrauch	kg	0,00	0,00
13	- Kosten	€	0,00	0,00
14	Rohstoffkosten insgesamt	€	0,077	339,57
ENERGIEKOSTEN				
15	Stückzahl je Blech	Stück	1	12
16	Beanspruchte Blechschiebeplätze		1	1
17	Gärschrank Gärzeit	Min	40	40
18	Energiekosten Gärschrank je Blech/h	€	0,006	0,006
19	Energiekosten Gärschrank	€	0,004	1,528
20	Backofen Backzeit	Min	23	23
21	Energiekosten Backofen je Blech/h	€	0,093	0,09
22	Energiekosten Backofen	€	0,036	13,05
23	Energiekosten insgesamt	€	0,003	14,58
PERSONALKOSTEN				
24	Kosten je geleistete Arbeitsstunde	€	8,94	8,94
25	Bleche belegen	Sec./blech	1,67	20
26	Bleche belegen	€/Blech	0,05	0,05
27	Blechweg Arbeitsbereich-Gärbereich	Sec./blech	5	5
28	- Gärbereich-Backbereich	Sec./blech	5	5
29	- Backbereich-Arbeitsbereich	Sec./blech	5	5
30	- Arbeitsbereich-Thekenbereich	Sec./blech	30	30
31	Blechwege insgesamt	€/Blech	0,11	0,11
32	Produktspezifische Bearbeitung 1			
33	- Zeitaufwand	Sec./Blech	0,00	0,00
34	- Kosten	€/Blech	0,00	0,00
35	Produktspezifische Bearbeitung 2			
36	- Zeitaufwand	Sec./Blech	0,00	0,00
37	- Kosten	€/Blech	0,00	0,00
38	Personalkosten je Blech	€	0,162	0,16
39	Personalkosten insgesamt	€	0,014	59,34
AUSWERTUNG: DB₁/KENNZAHLEN				
DECKUNGSBEITRAG 1				
40	Nettoerlös insgesamt	€	0,26	1.139,44
41	Artikeleinzelkosten insgesamt	€	0,09	413,49
42	Deckungsbeitrag 1	€	0,16	725,95
AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN				
43	Artikeleinzelkosten/Nettoerlös	%	36	36
44	Rohstoffkosten/Nettoerlös	%	30	30
45	Energiekosten/Nettoerlös	%	1	1
46	Personalkosten/Nettoerlös	%	5	5

ergiekosten je Stunde Betriebszeit sowie die produktspezifischen Gär- und Backzeiten von Bedeutung. Bei einem Strompreis von 0,09 € je kWh, 40 Minuten Gärzeit und 23 Minuten Backzeit, jeweils multipliziert mit den gemessenen Energiekosten je Blech und Stunde, errechnen sich 0,003 € je Weltmeisterbrötchen bzw. 14,58 € in der Abrechnungsperiode.

Die Personalkosten beinhalten den artikelspezifischen Umgang mit dem Produkt, das durch Messungen exakt erfasst wurde. Es errechnen sich standardisierte Zeitverbräuche, die im Fall des Weltmeisterbrötchens 20 Sekunden für das Belegen der Bleche betragen. Hinzu kommen die Blechwege, die 5 Sekunden für den Weg Arbeitsbereich – Gärbereich, 5 Sekunden für den Weg Gärbereich – Backbereich, 5 Sekunden für den Weg Backbereich – Arbeitsbereich und 30 Sekunden für den Weg Arbeitsbereich – Thekenbereich betragen. Im Blechweg Arbeitsbereich – Thekenbereich ist das Ablösen der Artikel, das Ablegen in den Verkaufsbereich und das Reinigen der Bleche enthalten. Aufgrund der von Filiale zu Filiale variierenden Stundenlöhnen, welche genauestens nach den Personalabrechnungen bestimmt wurden, ergeben sich unterschiedliche Personalkosten für das produktspezifische Artikelhandling. Im Durchschnitt über alle Filialen ergeben sich Personalkosten in Höhe von 0,014 € je Weltmeisterbrötchen und 59,34 € in der Periode.

In der Summe errechnen sich Artikeleinzelkosten in Höhe von 0,09 € je Weltmeisterbrötchen, wovon 0,077 € (ca. 82%) auf die Rohstoffkosten, 0,003 € (ca. 3%) auf die Energiekosten und 0,014 € (ca. 15%) auf die Personalkosten entfallen. >>

« Tabelle 1:
Ermittlung
Deckungsbeitrag 1
am Beispiel des
Artikels „Welt-
meisterbrötchen“,
2003

Ladenbau mit Ideen.



www.alkue.de

alkü Ladeneinrichtungen GmbH · 37547 Kreiensen
Tel. 0 55 63 / 70 09-0 · Fax 0 55 63 / 70 09-37



Nun beginnt die besinnliche
Weihnachtszeit.
Diese Zeit möchten wir nutzen,
um uns bei Ihnen für das
entgegengebrachte Vertrauen
zu bedanken.
Unser Team freut sich auf eine
weiterhin gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen allen unseren Kunden ein schönes
Weihnachtsfest und ein frohes und erfolgreiches neues Jahr.

JOHANNES
SCHEURER

Rudolf-Diesel-Straße 3, 28857 Syke, Tel: (04242)-5557-0, Fax: 5557-22
Internet: www.johannes-scheurer.de, e-mail: scheurer@gmbh@t-online.de

Anzeigen

In den Zeilen 40 bis 46 werden die Kennzahlen auf Stufe des DB1 ausgewiesen. Der DB1 beträgt 0,16 € je Weltmeisterbrötchen. Die 4.410 in der Periode bezogenen Weltmeisterbrötchen leisten einen Beitrag von 725,95 €, der zur Deckung der Gemeinkosten der Backstation, der Kosten des Verkaufs bzw. der Verkaufsstelle und zur Erwirtschaftung eines Gewinns dienen soll. Bei den Weltmeisterbrötchen betragen die Anteile einzelner Kosten am Nettoerlös (a) der Articleinzelkosten insgesamt 36%, (b) der Rohstoffkosten 30%, (c) der Energiekosten 1% und (d) der Personalkosten 5%.

Entsprechend diesem Schema werden die Artikelerlöse und -einzelkosten für alle Produkte erfasst und aufsummiert, so dass sich Periodenergebnisse sowohl auf Ebene der Artikel als auch auf Ebene einzelner und/oder aller Ladenbackstationen errechnen und auswerten lassen, wie im Folgenden gezeigt wird.

Struktur und Kennzahlen der drei Backstationen

Die drei untersuchten Filialen und ihre integrierten Backstationen unterscheiden sich bezüglich ihres Standortes. Die Filialen sind alle in die Vorkassenzonen eines Supermarktes integriert, jedoch ist die Kundenfrequenz, bedingt durch die regionale Lage, zwischen den Filialen unterschiedlich. Filiale 1 befindet sich in einem Shopping-Center einer Großstadt, welches zentral am Bahnhof gelegen ist. Filiale 2 befindet sich im Randgebiet

Tabelle 3

POS-Bezeichnung	Einheit	Ladenbackstation 1	Ladenbackstation 2	Ladenbackstation 3
Verkaufte Teiglinge	Stück	24.863	20.912	23.781
Retouren	Stück	740	2.445	2.296
Umsatz (Nettoerlös)	€	11.866,30	6.924,32	9.009,44
Articleinzelkosten	€	3.985,06	2.424,91	3.515,66
Deckungsbeitrag 1	€	7.881,24	4.499,41	5.493,78
Nettoerlöse	€/Stück	0,48	0,33	0,38
Articleinzelkosten	€/Stück	0,16	0,12	0,15
Deckungsbeitrag 1	€/Stück	0,32	0,22	0,23
Personalkosten	€/Stück	0,012	0,011	0,007
Retourenquote	%	2,9	10,5	8,8

dieser Großstadt und weist nicht eine so hohe Kundenfrequenz auf. Die letzte betrachtete Filiale 3 befindet sich in einer Kleinstadt, jedoch dort in zentraler Lage.

Aufgrund der unterschiedlichen regionalen Lagen der Filialen unterscheiden sich die hier betrachteten Ladenbackstationen in der Zusammensetzung des Sortiments. Tabelle 2 zeigt zum einen die Marktanteile sondiert nach Produktgruppen der drei Backstationen. Die Anzahl der in der Backstation aufgebackenen Artikel schwankt von 34 – 36 Artikel, wobei 41,2 bis 54,3% des Sortimentes auf Brötchen, 11,4 bis 25,0% auf Brot, 22,2 bis 29,3% auf Kuchen und 2,8 bis 17,7% auf Bistro entfallen.

Diese Zahlen spiegeln die überragende Bedeutung der Produktgruppe Brötchen in Bezug auf die Ladenbackstation jedoch nicht ausreichend wider. Werden die Marktanteile während der Untersuchungsperiode an der Zahl der abgebackenen Teiglinge gemessen, dann erreicht die Produktgruppe Brötchen einen Anteil von 66,7 bis 92,9%. Legt man die Net-

toerlöse oder die den wirtschaftlichen Erfolg bestimmenden Deckungsbeiträge zugrunde, stellt die Produktgruppe Brötchen Marktanteile zwischen 55,7 und 87,3%.

Deutliche Unterschiede zeigen sich in Bezug auf die in Tabelle 3 dargestellten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der drei Ladenbackstationen. Die Anzahl der verkauften Teiglinge variiert zwischen den drei Filialen mit bis zu 16%. Einhergehend unterscheiden sich auch die Nettoerlöse je Ladenbackstation. In der Ladenbackstation 1 ergeben sich in der Periode 11.866,30 €, knapp doppelt so viel wie in der Ladenbackstation 2, obwohl die Anzahl der Artikel relativ gleich ist. Die Nettoerlöse je Artikel betragen im Durchschnitt bei der Ladenbackstation 1 0,48 € und im Vergleich dazu bei der Ladenbackstation 2 nur 0,33 €. Diese Relation wird durch verschiedene Faktoren bedingt. Zum einen ergeben sich die Unterschiede durch eine filialspezifische Zusammensetzung des Sortimentes (vgl. Tabelle 2), d.h. in der Ladenbackstation 1 werden höherwertige Produkte umgesetzt als in Ladenbackstation 2 und 3 (vgl. Tabelle 3). Zum anderen werden die Unterschiede der Ladenbackstationen durch die regionale Lage und die damit verbundene Kundenfrequenz bedingt.

Differenzen zwischen den Ladenbackstationen ergeben sich des Weiteren durch die unterschiedlichen in den Articleinzelkosten enthaltenen Personalkosten (0,007 € bis 0,012 €). Bei standardisierten Arbeitszeitverbräuchen für jedes Produkt resultieren die Differenzen aus den Personalkosten je geleistete Arbeitsstunde (7,99 €/h bis 10,85 €/h), die weitgehend auf unterschiedlichen tariflichen Stundenlohnsätzen der Arbeitnehmer beruhen.

Tabelle 3 → Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der drei Backstationen, 2003

Tabelle 2 Marktanteile nach Produktgruppen der drei Backstationen, 2003

Tabelle 2

POS-Bezeichnung	Einheit	Ladenbackstation 1		Ladenbackstation 2		Ladenbackstation 3		
Artikelzahl	%	Stück	100,0	34	100,0	35	100,0	36
Brötchen	%	Stück	41,2	14	54,3	19	50,0	18
Brot	%	Stück	11,8	4	11,4	4	25,0	9
Kuchen	%	Stück	29,3	10	28,6	10	22,0	8
Bistro	%	Stück	17,7	6	5,7	2	2,8	1
Teiglinge	%	100,0			100,0		100,0	
Brötchen	%		83,7		92,9		66,7	
Brot	%		1,9		2,0		27,3	
Kuchen	%		10,7		4,5		4,8	
Bistro	%		3,7		0,6		1,2	
Nettoerlös	%	100,0			100,0		100,0	
Brötchen	%		55,7		84,1		68,4	
Brot	%		8,9		3,8		17,0	
Kuchen	%		23,3		10,7		12,1	
Bistro	%		12,1		1,4		2,5	
Deckungsbeitrag 1	%	100,0			100,0		100,0	
Brötchen	%		59,2		87,3		71,6	
Brot	%		9,8		3,0		15,3	
Kuchen	%		22,4		9,1		11,2	
Bistro	%		8,6		0,6		1,9	

Ladenbackstation 1 zeigt die geringste Retourenquote mit durchschnittlich 2,9% gegenüber Ladenbackstation 2 mit durchschnittlich 10,5%. Der Einfluss der Retouren resultiert in der Verrechnung der Artikel-einzelkosten der Retouren auf die verkauften Artikel. Steigt die Retourenquote, so steigen auch die Artikel-einzelkosten an.

Analyse und Kennzahlen auf Ebene der einzelnen Artikel

Nach diesem globalen Überblick folgt jetzt eine artikelspezifische Auswertung. Um die Übersichtlichkeit zu verbessern, werden die Artikel nach Produktgruppen sortiert und zur besseren Vergleichbarkeit auch jene Artikel der Ladenbackstation genannt, die nur in einer der drei Ladenbackstationen geführt werden (vgl. Abb. 2). Für die nicht geführten Artikel ist die Nachfrage so gering, dass sie aus dem Produktionsprogramm der jeweiligen Backstation genommen wurden.

Die nachfrageinduzierten Unterschiede zwischen den Filialen werden noch deutlicher bei einer speziellen Betrachtung des filialspezifischen Sortiments. Die Artikelgruppe Brötchen ist in allen Ladenbackstationen die umsatzstärkste Gruppe. Der umsatzstärkste Artikel innerhalb dieser Gruppe ist in allen Ladenbackstationen das Schnittbrötchen (TK). Die folgenden Artikel unterscheiden sich zwischen den drei Ladenbackstationen.

In der Ladenbackstation 1 wird beispielsweise kein SB-Sortiment geführt, hingegen ist in der Ladenbackstation 3 der zweitumsatzstärkste Artikel das Kaiserbrötchen aus dem SB-Sortiment. In den anderen Produktgruppen sind ebenfalls solche Sortimentsunterschiede zwischen den Ladenbackstationen zu erkennen.

Werden die Deckungsbeiträge eines Artikels oder einer Produktgruppe in Beziehung gesetzt, zeigt sich eine große Übereinstimmung zwischen

den Ladenbackstationen (vgl. Abbildung 3). In den Ladenbackstationen 1 und 3 steuern die ertragreichsten neun Artikel ca. 60% des Deckungsbeitrags 1 aller Artikel bei. In der Ladenbackstation 2 sind dies die ertragreichsten sechs Artikel.

Die ertragschwächsten Artikel des Sortiments steuern einen sehr geringen Anteil von ca. 0 – 2% zum Deckungsbeitrag 1 bei. Diese Artikel können als „goodwill“ bezeichnet werden, da sie nur einen vergleichsweise relativ kleinen Deckungsbeitrag beisteuern und somit eigentlich aus dem Sortiment bereinigt werden sollten. Der Deckungsbeitrag darf jedoch nicht allein ausschlaggebend für die Eliminierung eines Artikels sein. Vielmehr ist zu prüfen, ob sich beispielsweise durch eine andere Preisgestaltung die Umsätze und Deckungsbeiträge verbessern lassen. Des Weiteren ist die Bereitschaft der Konsumenten, auf diese Produkte zu verzichten, von Bedeutung. >>

Abbildung 2
Zusammensetzung der Nettoerlöse nach Produktgruppen der drei Ladenbackstationen, Februar 2003

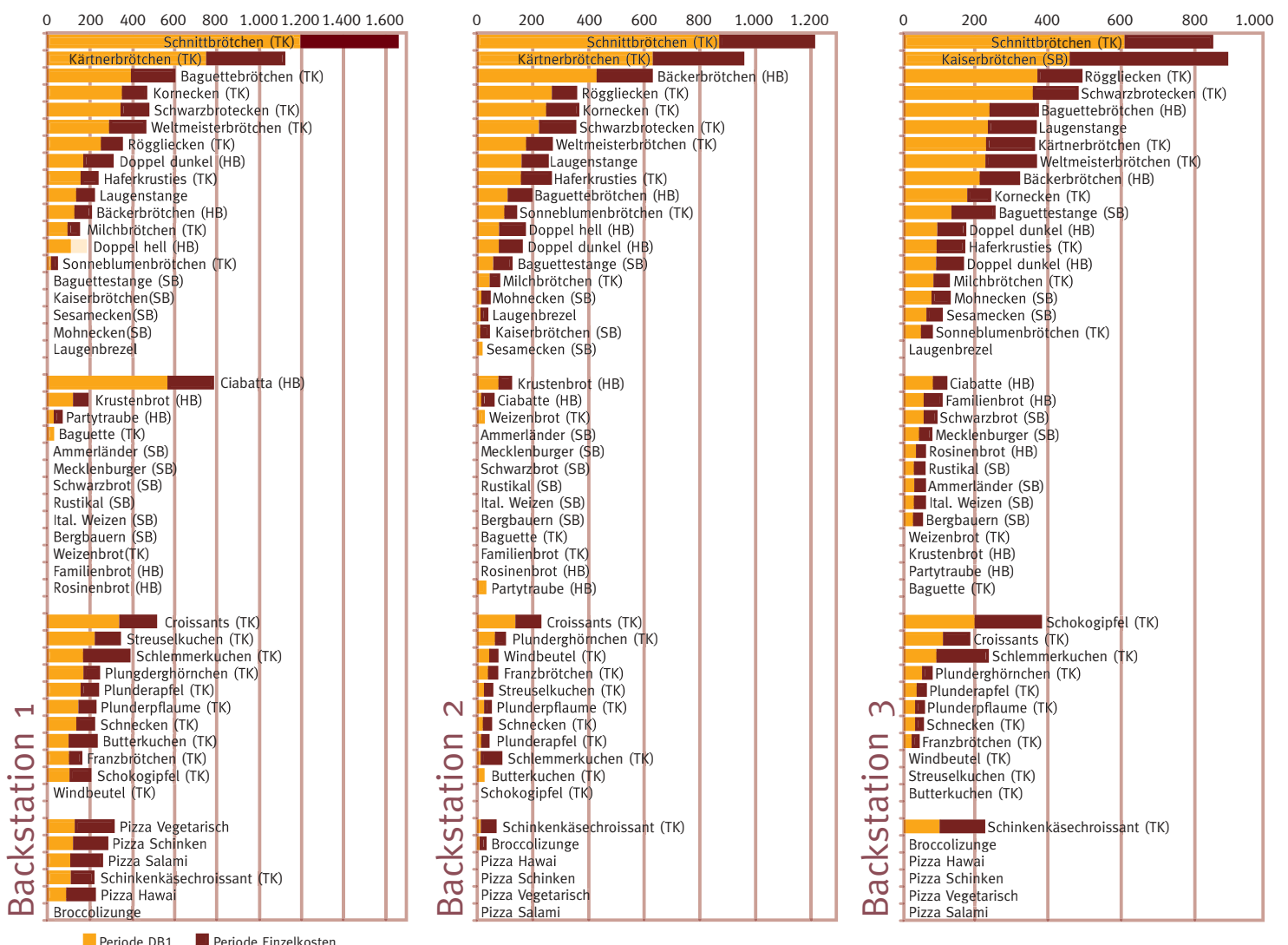


Abbildung 3 >>
Produktbezogener
Beitrag zum
Deckungsbeitrag 1,
alle Produkt-
gruppen der
Ladenbackstation

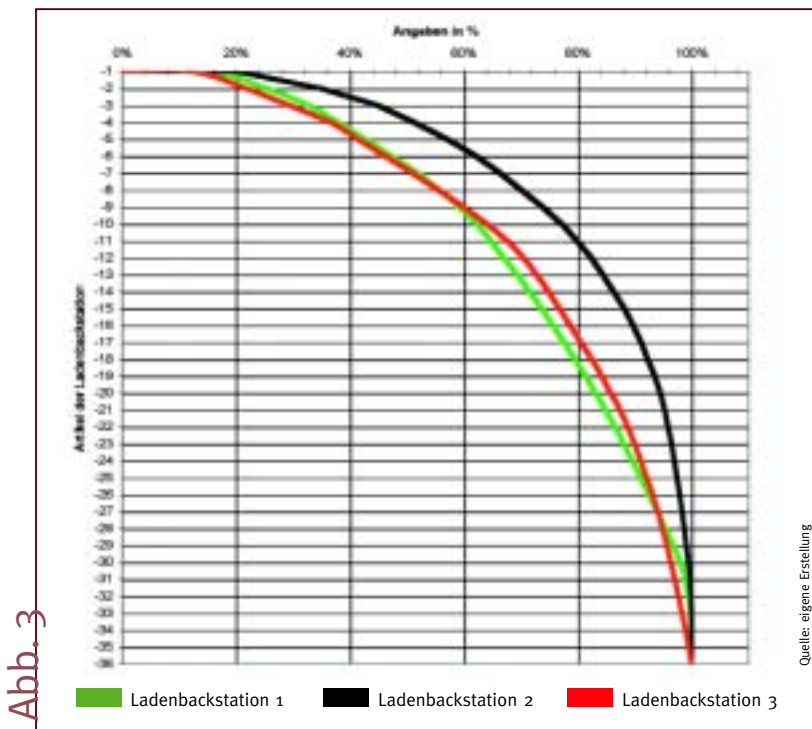


Abb. 3

Retouren lassen sich in der Regel nur als Futtermittel verwenden. Da Retouren auch Articleinzelkosten durch das Aufbacken verursachen, wirken sich die Retourartikeleinzelkosten auf die der verkauften Artikel aus. Dieses führt zu einer Zunahme der Articleinzelkosten und zu einer Abnahme der Deckungsbeiträge. Erkennbar sind sehr große Unterschiede zwischen den drei Ladenbackstationen. Ladenbackstation 1 weist bei 30 Artikeln Retouren auf, wobei über das gesamte Sortiment die geringsten Retourenquoten festzustellen sind und die maximale Retourenquote bei 28% liegt. Hingegen weist die Ladenbackstation 2 bei 29 Artikeln Retouren auf, jedoch liegen die Retourenquoten über das gesamte Sortiment wesentlich höher und die maximale Retourenquote beträgt hier 62%. An diesen Zahlen wird deutlich, dass die Retouren bei einzelnen Produkten durch eine konkretisierte Absatzplanung zu minimieren sind.

Analyse und Kennzahlen auf Ebene der Articleinzel-, Periodeneinzel- und Gemeinkosten

Betrachtet man die Articleinzelkosten als Anteil der Nettoerlöse aller Artikel in den drei Ladenbackstationen zusammen, so wird deutlich, dass sie den größten Anteil die Rohstoffkosten mit durchschnittlich ca. 31% ausmachen. Zwischen den Ladenbackstationen bestehen jedoch Unterschiede.

Der Anteil der Articleinzelkosten am Nettoerlös in der Ladenbackstation 1 beträgt 28%, in der Ladenbackstation 3 hingegen ca. 34%. Diese Unterschiede resultieren größtenteils aus den höheren Retourenquoten der Ladenbackstation 3. Die anderen Articleinzelkostenpositionen nehmen im Vergleich zu den Rohstoffkosten einen relativ geringen Anteil am Nettoerlös ein, aber auch hier bestehen Unterschiede zwischen den Ladenbackstationen. Der größte Anteil am Nettoerlös entfällt auf den Deckungsbeitrag 1. Im Durchschnitt über alle drei Ladenbackstationen beträgt der Anteil des Deckungsbeitrags 1 ca. 67%. Auch hier treten wiederum Schwankungen zwischen den Ladenbackstationen auf, die aus den Articleinzelkosten resultieren. Den größten Anteil des Deckungsbeitrags 1 mit 68,7% hat Ladenbackstation 1, den geringsten mit 65,2% Ladenbackstation 2.

Die nächsthöhere Ebene zur Verrechnung der Kosten ist die der gesamten Ladenbackstation. Im Rahmen der Berechnung des Deckungsbeitrags 2 werden die als Perioden-

einzelkosten relevanten Kostenpositionen aufaddiert. Dies bedeutet jene Kosten, die mit der Entscheidung die Ladenbackstation zu betreiben zusammenhängen. Der Deckungsbeitrag 2 entspricht im Fallbeispiel dem Deckungsbeitrag 1 abzüglich der Periodeneinzelkosten. Diese Kostenpositionen sind die Energie-, Miet- und Anlagekosten, die sich im Einzelnen wie folgt berechnen:

Die Energiekosten werden aus den Gesamtverbräuchen der Gärschränke, der Gärunterbrecher und der Backöfen abzüglich den bereits als Articleinzelkosten erfassten Energiekosten errechnet.

Im Zuge der Berechnung der Anlagekosten werden zunächst sämtliche Anlagegegenstände¹, die zur Ausstattung der Ladenbackstation gehören, mit ihren Anschaffungswerten und den erfahrungsgemäßen Nutzungsdauern erfasst. Zur Periodisierung der Anlagekosten werden die Abschreibungen (Anschaffungswert/Nutzungsdauer), die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Anschaffungswert/2 * Zinssatz [8%]) sowie die Instandhaltungskosten (ca. 5% des Anschaffungswertes p.a.) errechnet.

Die Mietkosten der Bäckereifilialen betragen variierend zwischen den einzelnen Filialen von 11% bis 13% des Umsatzes und wurden der Buchhaltung entnommen. Der Mietanteil, der auf die Ladenbackstation entfällt, wurde mittels einer Ausmessung des Outlets errechnet.

In Abbildung 5 sind die Kennzahlen auf Stufe des Deckungsbeitrags 2 dargestellt. Da die Articleinzelkosten in die Berechnung mit einfließen, wurden diese nochmals aufgeschlüsselt und den einzelnen Kostenpositionen zugeordnet, um ein besseres Verständnis zu erreichen.

Den größten Anteil am Nettoerlös stellen auch bei einer Auswertung auf Ebene der Ladenbackstation die Rohstoffkosten dar, gefolgt von den Personalkosten. Diese Kostenpositio-

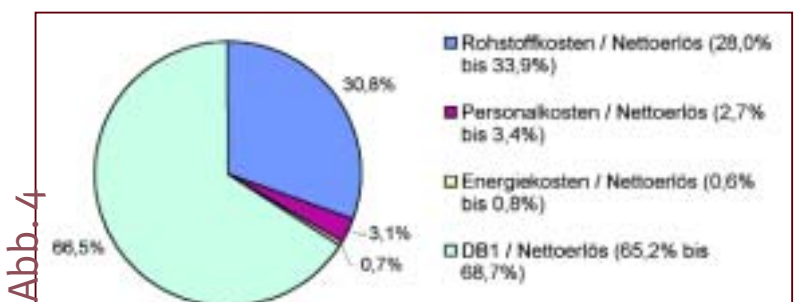
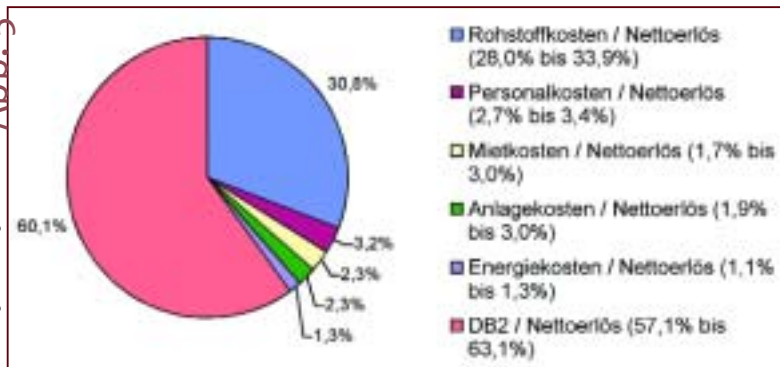


Abb. 4

Abbildung 4 >>
Kennzahlen auf
Stufe des Deckungs-
beitrags 1, alle
Produktgruppen der
Ladenbackstationen

Abb. 5

Quelle: eigene Erstellung



nen haben sich in Bezug auf die Ebene der Artikel nicht geändert, da nicht mehr Rohstoff und auch nicht mehr Arbeitsstunden zum Betreiben der Ladenbackstation eingesetzt werden müssen. Die Mietkosten stellen die drittgrößte Kostenposition dar. Über alle drei Ladenbackstationen haben die Mietkosten einen Anteil am Nettoerlös von 2,3% mit Schwankungsbreiten zwischen den Ladenbackstationen von 1,7% (Ladenbackstation 2) bis 3,0% (Ladenbackstation 1). Festzustellen ist, dass die Mietkostenanteile am Nettoerlös steigen, je besser die Geschäftslage ist. Bei der technischen Ausstattung gibt es auch geringfügige Unterschiede zwischen

den drei Untersuchungsobjekten. Über alle drei Ladenbackstationen beträgt der Anteil der Anlagekosten 2,3% mit Schwankungsbreiten von 1,9% (Ladenbackstation 3) bis 3,0% (Ladenbackstation 2). Die letzte direkt auf dieser Ebene verrechenbare Kostenposition ist die der Energiekosten. Diese sind im Vergleich zur Ebene der Artikel gestiegen, da auch hier Leerlaufzeiten sowie Aufheizphasen mitverrechnet werden können. Im Durchschnitt belaufen sich die Energiekosten auf ca. 1,3% vom Nettoerlös der Ladenbackstationen mit Schwankungsbreiten von 1,1% (Ladenbackstation 1) bis 1,3% (Ladenbackstation 2 und 3). Den größten

Anteil mit durchschnittlich ca. 60% nimmt der Deckungsbeitrag 2 am Nettoerlös ein. Schwankungsbreiten von 57,1% (Ladenbackstation 3) bis 63,1% (Ladenbackstation 1) sind hier festzustellen. Die Erfolgsunterschiede der drei Ladenbackstationen setzen sich in der gleichen Richtung fort wie auf Ebene der Artikel.

Bereits die Auswertungen auf Ebene des Deckungsbeitrages 1 und des Deckungsbeitrages 2 stellen sich zwischen den Filialen erwartungsgemäß sehr unterschiedlich dar. Um den Erfolg der gesamten Filiale (Outlet) darstellen zu können, müssen alle Artikel, die in der Filiale geführt werden, betrachtet werden. Der Deckungsbeitrag 3 ergibt sich aus dem Deckungsbeitrag 1 aller Artikel der Filiale abzüglich der Gemeinkosten der Filiale, die auch die Periodeneinzelkosten der Ladenbackstation enthalten, und berechnen sich wie folgt:

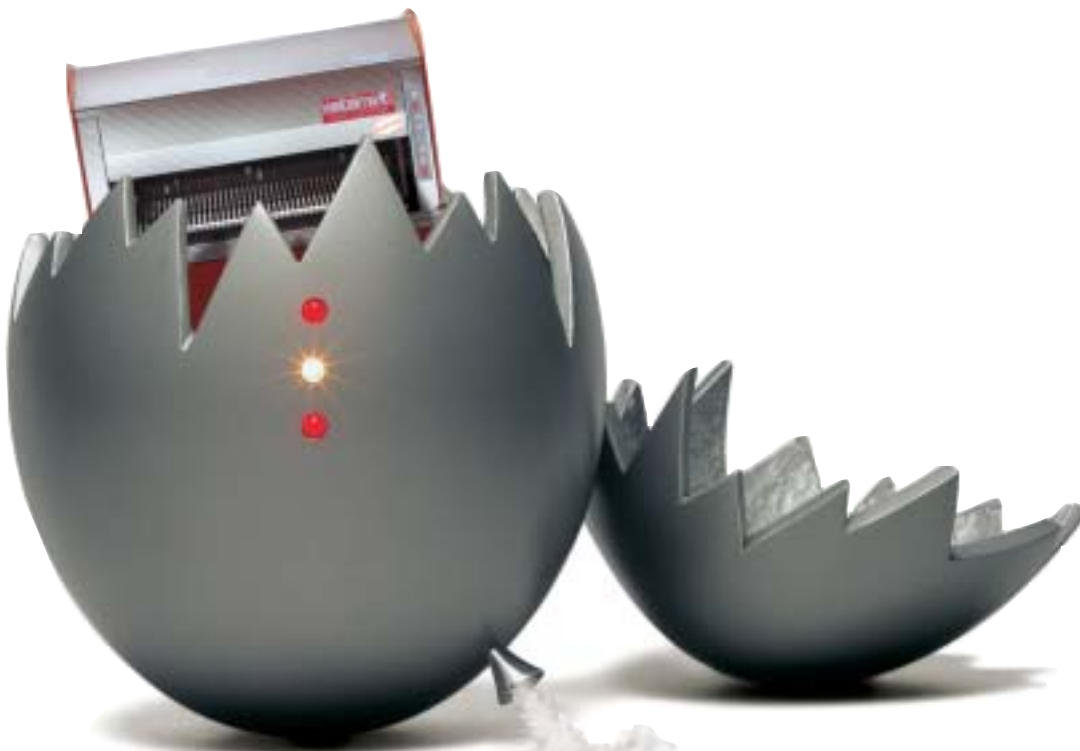
Die Personalkosten errechnen sich aus der Summe der Personalkosten der in der Bäckereifiliale tätigen Personen abzüglich der bereits in den Artikeleinzelkosten erfassten Personalkosten. >>

« Abbildung 5 Kennzahlen auf Stufe des Deckungsbeitrags 2, alle Produktgruppen der Ladenbackstationen.

Anzeigen

WIR HABEN WIEDER ETWAS AUSGEBRÜTET

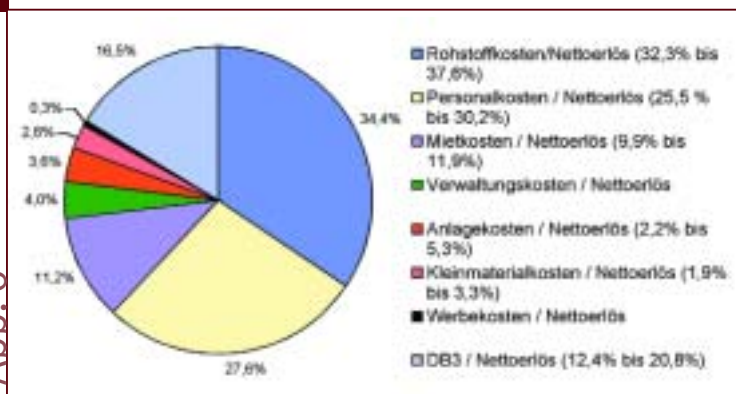
... SIGNA ELEKTRONIK tecline



rainer böhmle - concept & design • düsseldorf

wabäma

VORSPRUNG DURCH INNOVATION



« Abbildung 6
Kennzahlen auf
Stufe des
Deckungsbeitrags 2, alle
Produktgruppen
der Ladenback-
stationen.

Bei der Berechnung der Anlagekosten werden sämtliche Anlagenegegenstände mit ihren Anschaffungswerten und erfahrungsgemäßen Nutzungsdauern erfasst. Zur Periodisierung der Anlagekosten werden auf Grundlage dieser Daten die Abschreibungen, die Verzinsung des eingesetzten Kapitals mit einem Zinssatz von 8% sowie die Instandhaltungskosten mit pauschal 5% des Anschaffungswertes errechnet. Zur Summe dieser Kosten werden die baulichen Investitionen, die bei der Errichtung bzw. Veränderung der Filiale anfallen, in periodisierter Form addiert.

Die Mietkosten der Bäckereifilialen betragen variierend zwischen den einzelnen Filialen von 11% bis 13% des Umsatzes und wurden der Buchhaltung entnommen. Da die Mietkosten die Energiekosten bereits enthalten, werden von den gesamten Mietkosten die Energiekosten, die während der Berechnung der Artikeleinzelkosten angefallen sind, von den Mietkosten abgezogen.

Verwaltungs-, Werbe- und Kleinmaterialkosten wurden einerseits direkt der Buchhaltung entnommen bzw. als pauschalisierte Werte durch das Unternehmen angegeben, die sich an die Buchhaltung anlehnen.

Die Anzahl der in der Periode in allen drei Bäckereifilialen verkauften Produkte beträgt 121.443, welche einen Nettoerlös von 71.925,69 € erzielten. Vom Nettoerlös werden die Artikeleinzelkosten abgezogen und es ergibt sich der DB1 von 46.061,57 €. In der Summe aller drei Filialen errechnen sich Gemeinkosten in Höhe von 33.359,96 €, die vom DB1 abgezogen werden und einen DB3 von 12.720,45 € erwirtschaften. Der Anteil der Gemeinkosten am Nettoerlös beträgt 46,36%. Die gesamten Artikeleinzel- und Gemeinkosten betragen 59.234,437 €, was einem Anteil am Nettoerlös von 82,32% entspricht. Den größten Anteil der Artikeleinzel- und Gemeinkosten am Nettoerlös machen die Rohstoffkosten mit 34,4% und Schwankungsbreiten zwischen 32,3%

(Filiale 1) und 37,6% (Filiale 2). Die zweitgrößte Kostenposition stellen die Personalkosten mit 27,6% am Nettoerlös dar. Zwischen den Filialen bestehen Unterschiede im Bezug auf die Personalkosten, die sich durch unterschiedliche Stundenlöhne und unterschiedlichen Personaleinsatz ergeben. In der Filiale 1 werden 25,5% der Nettoerlöse für das Personal aufgewendet, in der Filiale 3 hingegen 30,2%. Die Mietkosten stellen die drittgrößte Kostenposition auf Ebene des Outlets dar. Im Durchschnitt haben sie einen Anteil von 11,2% am Nettoerlös mit geringen Schwankungsbreiten. Diese Schwankungsbreiten resultieren aus den unterschiedlich angesetzten prozentualen Mietanteilen am Umsatz der Supermarktbetreiber und sind geringer als dieser prozentuale Mietanteil, da hier die Stromkosten der Artikeleinzelkosten abgezogen wurden.

Der Gewinn der Filialen beläuft sich im Durchschnitt auf 16,5%, wobei erhebliche Schwankungsbreiten von 12,4% (Filiale 2) bis 20,8% (Filiale 1) auftreten. Bei dieser umfassenden Betrachtung wird deutlich, dass die Filiale 1 am wirtschaftlichsten arbeitet. Zu beachten ist hier jedoch, dass nicht etwa die Kapazität allein der Erfolgsfaktor der Filiale 1 ist, sondern vielmehr die Summe aus dem Leistungsvermögen und der Kostenwirtschaftlichkeit. ■

QUELLENVERZEICHNIS

- » Bestmann, U. (1988): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage. Oldenbourg Verlag, München
- » WienBunnies, H.; Brehm, K.-P. und Schmidt, C. (1994): Rationalisierung durch Teilkostenanalyse. In: Back Journal Spezial TT 2/1994, Seite 27 – 31
- » Coenenberg, A. G. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 4. Auflage. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- » Franz, K.P. (1990): Prozesskostenrechnung - Darstellung und Vergleich mit der Plan- und Deckungsbeitragsrechnung. In: Ahlert, D./Franz, K.-P./Göppel, H.: Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument. Gabler Verlag, Wiesbaden
- » Schmidt, C. (2002): Analyse der Wirtschaftlichkeit von Ladenbackstationen auf Basis ausgewählter Kennzahlen. In: Kältetechnologie in der Bäckerei, Behrs-Verlag, Hamburg
- » Wöhe, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage. Verlag Vahlen, München
- 1 Backöfen, Tiefkühlschränke, Gärunterbrecher und Gärschränke

Spezialitäten

*Ein volles Programm absolvierten
in das Fichtelgebirge zu der PEMA*

Franz Leupoldt, persönlich haftender Gesellschafter und seit 44 Jahren VDB-Mitglied, beschrieb den 39 Besuchern in seinem Vortrag die Firmengeschichte der PEMA Vollkorn-Spezialitäten Heinrich Leupoldt KG in Weißenstadt. Der Handwerksbetrieb (Konditorei und Lebkücherei) von Adam Leupoldt wurde 1905 in Weißenstadt gegründet. Leupoldt führte parallel eine Fabrikation von Oblaten-Lebkuchen und Soßenkuchen, der traditionell zur Bereitung oberfränkischer Spezialitäten verwendet wird, wie z.B. für Sauerbratensoße. Dieser Produktionszweig besteht auch heute noch. 1950 wurde die Produktion von Vollkornbrot und Pumpnickel unter der Marke PEMA aufgenommen. Zwei Jahre später brachte das Unternehmen ein Weizenkeimbrot auf den Markt. Ein Brot aus dem vollen Weizenkorn, das zusätzlich noch mit 10% Weizenkeimen angereichert wurde. Nach kurzer Zeit wurde auf Selbstvermahlung des Getreides umgestellt. Das Getreide stammt aus Vertragsanbau in der Region. Heute beschäftigt das Unternehmen über 120 Mitarbeiter mit einer Tagesleistung von 30 – 40 Tonnen der verschiedensten Sorten Vollkornbrot. Die PEMA Vollkornbrot-Spezialitäten werden derzeit in über 80 Länder der ganzen Welt geliefert und bieten auch z.B. in klimatisch schwierigen Gebieten Brotgenuss aus vollem Korn. Später informierten sich die Teilnehmer bei einem Rundgang über die Produktion. Die Mitarbeiter der



*Die Lebkuchen
werden über
das Band
auf die Bleche
abgesetzt.*