



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

# Seguridad AG - Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung

Version Nr. 1, 12. April 2022

Langenegger, Christoph

Sutter, Emilio

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)

Unter doi: [10.25938/oepms.304](https://doi.org/10.25938/oepms.304)



Open Education Platform  
for Management Schools

# Seguridad AG - Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung

Version Nr. 1, 12. April 2022

Langenegger, Christoph

Sutter, Emilio

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie

Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Schlüsselbegriffe: Management Accounting; Controlling; Kosten- und Leistungsrechnung; Deckungsbeitragsrechnung; Vollkostenrechnung; Reporting

Einsatzbereich: Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Langenegger, C., & Sutter, E. (2022). Seguridad AG - Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.304



Open Education Platform  
for Management Schools

## Didaktische Reflexion:

# Seguridad AG – Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung

Christoph Langenegger<sup>a</sup> und Emilio Sutter<sup>b</sup>

*Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)*

*Hochschule für Wirtschaft, Peter Merian-Strasse 86, 4002 Basel*

*[christoph.langenegger@fhnw.ch](mailto:christoph.langenegger@fhnw.ch), [emilio.sutter@fhnw.ch](mailto:emilio.sutter@fhnw.ch)*

**Abstract.** Die Schweizer Sicherheitsunternehmung Seguridad AG wurde in den 1970er Jahren in Mittelingen, Kanton Mittelland, gegründet. Im aktuellen Leitbild der Seguridad AG geht es insbesondere darum, mit professionellen Sicherheitsdienstleistungen die knappen personellen Ressourcen der Deutschschweizer Polizeikorps zu ergänzen. Startpunkt dieser Fallstudie ist der Jahreswechsel 2021/2022. Im Januar 2022 wird die Seguridad AG in Basse-Ville zum ersten Mal eine Geschäftsstelle in der Romandie eröffnen. Bereits im ersten Betriebsjahr soll sie Gewinn erwirtschaften. Wie kann dieses ambitionöse Ziel mittels einer Kosten-/Leistungsrechnung geplant und erreicht werden?

# Inhaltsverzeichnis

Didaktischer Reflexionsbericht .....	4
<b>1. Einführung</b> .....	4
1.1. Überblick .....	4
1.2. Bisheriger Einsatz der Fallstudie .....	4
1.3. Bisherige Erfahrungen .....	4
<b>2. Lernziele</b> .....	5
2.1. Beschreibung .....	5
2.2. Zielgruppe, fachliche Ausrichtung und vorausgesetzter Wissensstand .....	5
<b>3. Lehrplan</b> .....	5
<b>4. Diskussionsleitfaden</b> .....	6
4.1. Halbtag 1 von 4: Grundlagen zu Führung mit Finanzen, Kapazitätsbedarfsplanung, Kostenarten- und Kostenstellenrechnung .....	6
4.2. Halbtag 2 von 4: Deckungsbeitragsrechnung .....	6
4.3. Halbtag 3 von 4: Istdatenverarbeitung und Reporting Teil 1 .....	7
4.4. Halbtag 4 von 4: Kennzahlensystem und Reporting Teil 2 .....	7
<b>5. Lösungsvorschläge</b> .....	8
5.1. Aufgabe 1: Leistungsmatrix und Kostenarten .....	8
5.2. Aufgabe 2: Plan-Deckungsbeitragsrechnung .....	9
5.3. Aufgabe 3: Plan-Erfolgsrechnung .....	10
5.4. Aufgabe 4: Vorgelagerte Systeme und Istdaten .....	11
5.5. Aufgabe 5: Deckungsbeitrag Produkt 11 und Kostenstelle «Detektive/Bodyguards» .....	11
5.6. Aufgabe 6: Kennzahlensystem .....	16

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.</b> Leistungsmatrix (eigene Darstellung) .....	8
<b>Abbildung 2.</b> Kostenarten (eigene Darstellung).....	8
<b>Abbildung 3.</b> Plan-Deckungsbeitrag Produkt 11 (eigene Darstellung) .....	9
<b>Abbildung 4.</b> Plan-Deckungsbeitragsrechnung gesamt (eigene Darstellung).....	9
<b>Abbildung 5.</b> Plan-Erfolgsrechnung (eigene Darstellung) .....	10
<b>Abbildung 6.</b> Vorgelagerte Systeme und Istdaten (eigene Darstellung) .....	11
<b>Abbildung 7.</b> Deckungsbeitrag Produkt 11 (eigene Darstellung) .....	11
<b>Abbildung 8.</b> Kostenstelle «Detektive / Bodyguards» (eigene Darstellung).....	12
<b>Abbildung 9.</b> Deckungsbeitragsrechnung Plan-Ist-Vergleich (eigene Darstellung) .....	14
<b>Abbildung 10.</b> Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (eigene Darstellung) .....	15
<b>Abbildung 11.</b> Abweichungen der Deckungsbeitragsrechnung (eigene Darstellung) .....	16
<b>Abbildung 12.</b> Kennzahlensystem (eigene Darstellung) .....	17

## Didaktischer Reflexionsbericht

### 1. Einführung

#### 1.1. Überblick

Die Fallstudie ist primär für Studierende gedacht, welche den Aufbau einer Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung, den Ablauf einer operativen Jahresplanung und die Abweichungsanalysen des Reportings im Detail einüben wollen. Sie nehmen die Rolle eines Consultants der Seguridad AG ein. Der Consultant<sup>1</sup> kennt zwar die theoretischen Grundlagen eines Management Accountings, hat jedoch dessen Instrumente selber nie in einem Unternehmen eingeführt.

Als sozusagen «rechte Hand» des CEO's steht auch der Consultant in der Verantwortung, einen Beitrag zur Optimierung des Sortiments, der Verschlinkung der Prozesse, Senkung der Kosten und somit Steigerung des Gewinns zu leisten. Aus seiner früheren Ausbildung weiss er noch, dass das System der Teilkostenrechnung solche Fragestellungen unterstützt. Er muss sich aber auch an die Vorgaben des Mutterhauses halten, das vollkostenbasierte Informationen zwingend verlangt.

Die Fallstudie dient als roter Faden im Thema «Aufbau der Kosten-/Leistungsrechnung und Führen mit Finanzen». Im Verlauf des Kurses sollen die Studierenden die Elemente erarbeiten, welche aussagekräftige interne Zahlen zu Leistungen, Kosten und Erlösen ergeben. Anhand dieser Zahlen soll das Management der Seguridad AG besser entscheiden können, um das vorgegebene Gewinnziel zu erreichen.

#### 1.2. Bisheriger Einsatz der Fallstudie

Der vorliegende Teil «Einführung einer Kosten-/Leistungsrechnung» basiert auf früheren Teilaufgaben zum Management Accounting, die von den Verfassern an verschiedenen Fachhochschulen auf Stufe Lehre und Weiterbildung sowie in firmeninternen Seminaren bereits erprobt wurden.

#### 1.3. Bisherige Erfahrungen

Die Verfasser arbeiten schon seit über 20 Jahren mit den oben erwähnten Teilaufgaben. Sie haben diese nun miteinander verknüpft und in den Kontext der «Seguridad AG» gestellt. Die Aufgaben beinhalten einen rechnerischen Teil. Die erarbeiteten Planwerte und Ergebnisberichte müssen aber auch interpretiert werden, um daraus unternehmerische Entscheidungen abzuleiten. In bestimmten Fällen soll zudem erörtert werden, wie einzelne Teilmodule eines Rechnungswesensystems in der Praxis implementiert werden können. Diese betriebswirtschaftlichen und technisch orientierten Themen werden dadurch abgerundet, dass der Frage nachgegangen wird, wie Führungsinformationen auf der kommunikativen Ebene gehandhabt werden sollen.

Der Vorteil des zu schulenden Inhalts liegt darin, dass die einzelnen Teilschritte und –ergebnisse in einem MS-Excel-Planungsmodell abgebildet sind. Dies erlaubt den Teilnehmenden, zuerst ihre Berechnungen mit dem Modell zu vergleichen und zu überprüfen. Anhand des Modells können anschliessend die Zwischenergebnisse anhand von konkreten Zahlen analysiert und diskutiert werden. Verschiedene Entscheidungsvarianten können simuliert werden. Somit erkennen die Teilnehmenden die Auswirkungen ihrer Vorschläge und üben so die Systematik «by doing» ein.

---

<sup>1</sup> Der englische Begriff «Consultant» steht sowohl für die männliche wie weibliche Form.

In den Feedbacks und Evaluationen der Lehrgänge und Seminare wurden die bisherigen Teilaufgaben und ihre Anwendung jeweils positiv beurteilt. 2021 wurde die nun vorliegende Fallstudie wie erwähnt aus den Teilaufgaben zusammengefügt und in einen grösseren Rahmen gestellt.

## **2. Lernziele**

### **2.1. Beschreibung**

Die Studierenden

- wenden die Grundbegriffe des Management Accountings an.
- zählen die Bestandteile eines internen finanziellen Führungsinstruments auf.
- halten den Ablauf der operativen Jahresplanung ein und berechnen die Planleistungen, -kosten und -Deckungsbeiträge.
- analysieren die Planergebnisse, Istergebnisse und Abweichungen. Sie beurteilen allfällige finanzielle Schwachstellen und entwerfen Vorschläge, wie diese beseitigt werden könnten.
- erklären die Zusammenhänge zwischen Management Accounting und Financial Accounting.
- wenden geeignete Führungskonzepte und Kommunikationsformen an, um mit finanziellen Steuerungsinstrumenten zu führen.

### **2.2. Zielgruppe, fachliche Ausrichtung und vorausgesetzter Wissensstand**

Zur Hauptzielgruppe gehören Studierende in Management Accounting und Controlling auf Stufe Bachelor (BsC in Betriebsökonomie) und Weiterbildung (MBA, EMBA, MAS und CAS). Auf der Weiterbildungsstufe eignet sich die Fallstudie sowohl für Studierende mit als auch ohne Hochschulabschluss in (Betriebs-)Ökonomie. Studierende, die über keine ökonomische Ausbildung verfügen, sollten ein Grundverständnis über betriebliche Abläufe oder finanzbuchhalterische Zusammenhänge mitbringen.

## **3. Lehrplan**

Voraussetzung für das erfolgreiche Lösen der Fallstudie ist das vorgängige Erlernen der theoretischen Grundlagen. Idealerweise erklärt der Dozierende zuerst ein Teilgebiet des Management Accountings (z.B. die Absatzplanung oder Kostenstellenplanung) anhand eines Lehrbuchs oder einer Foliensammlung. Studierende mit Vorkenntnissen oder entsprechender Berufserfahrung können die Theorie auch im Selbststudium erlernen. Im Anschluss an den theoretischen Teil kann jeweils die dazu gehörende Teilaufgabe der Fallstudie gelöst und besprochen werden. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass die Studierenden jeweils einen Teilschritt der operativen Jahresplanung bzw. des Soll-Ist-Vergleichs verstanden haben, damit sie den nächsten in Angriff nehmen können.

Ausgangspunkt ist die am Schluss dieser Fallstudie erwähnte Hauptfragestellung, wie das Gewinnziel erreicht werden kann. Im Verlaufe des Unterrichts werden Fragen zur Führung mit Finanzen resp. aus den Fachgebieten Management Accounting und Controlling anhand dieser Fallstudie in Gruppenarbeiten gelöst. Die erarbeiteten Zwischenergebnisse werden auf ihre Herleitung überprüft und miteinander verglichen. Vorschläge zu Optimierungsmassnahmen sollen diskutiert und anhand des Modells simuliert werden. Je nach Zielgruppe wird im Unterricht auch mit aktuellen ergänzenden Praxisbeispielen, Zeitungsartikeln usw. gearbeitet.

## 4. Diskussionsleitfaden

Empfohlen wird: Die Studierenden haben die Fallstudie zu Hause gelesen und sich in die Rolle des Consultants hineinversetzt, allfällige Verständnisfragen notiert und erste Überlegungen angestellt, wie sie selbst die ambitionöse Aufgabenstellung angehen würden.

Die Fallstudie ist in erster Linie auf sämtliche Fallanwendungen während der vier nachfolgend aufgeführten Halbtage ausgelegt. Im Bedarfsfall kann aber auch eine einzelne Fallanwendung (z.B. Kostenstellenrechnung) behandelt werden. Voraussetzung für das Bearbeiten einer Fallanwendung ist dann, dass die Ergebnisse der vorherigen Arbeitsschritte vorliegen.

### 4.1. Halbtage 1 von 4: Grundlagen zu Führung mit Finanzen, Kapazitätsbedarfsplanung, Kostenarten- und Kostenstellenrechnung

#### **Fallanwendung z. B. im Plenum zum Thema Problemanalyse und Grundbegriffe**

Analyse der Problemstellung; grundlegende Begriffe, welche für Führung mit Finanzen zweckmässig sind: Hierbei kann z. B. ausgegangen werden von Begriffen wie «Erlösträger», «Leistung», «Kostenträger», «Kostenstellen», «Kostenarten». Die Studierenden sollen diese Begriffe den vorliegenden Informationen der Seguridad AG zuordnen. Anschliessend können diese Elemente zueinander in Bezug gesetzt werden.

#### **Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Umsatz- und Kapazitätsbedarfsplanung, Kostenstellenplanung»:**

Der Consultant erarbeitet zusammen mit der Einsatzleitung und der Geschäftsleiterin die Strukturen eines auf die Unternehmung zugeschnittenen Management Accountings. Anschliessend erfolgt der erste Teilschritt der operativen Jahresplanung, die Absatz- und Umsatzplanung. Daraus abgeleitet wird der Leistungserstellungsprozess für die einzelnen Dienstleistungen der Seguridad AG, woraus sich der Kapazitätsbedarf an Mitarbeitenden berechnen lässt («Grundplanstunden»). Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass nicht produktive Stunden eingeplant werden müssen für interne Aufgaben wie Korrespondenz, interne Sitzungen und Mitarbeitergespräche sowie Weiterbildung. Es wird darauf hingewiesen, dass die Kapazitätsbedarfsplanung wichtige Entscheidungsgrundlagen bereitstellt. Im stark personalgetriebenen Geschäft wie bei der Seguridad AG soll der Planbeschäftigungsgrad auf eine mehrperiodenbezogene Zielgrösse ausgerichtet werden<sup>2</sup>. Die Studierenden sollen erkennen, dass der Planbeschäftigungsgrad der Kostenstelle Detektive/Bodyguard mit 68.2% unbefriedigend ausfällt und optimiert werden muss.

Die resultierenden personellen Ressourcen bilden den wichtigsten Input für die Kostenstellenplanung. Um die verschiedenen Stakeholder mit Informationen zu versorgen, muss das System parallel nach der Vollkosten- und Teilkostenrechnung aufgebaut werden. Das Prozessoptimierungs- und Kostensenkungspotenzial wird anhand von Simulationen im Planungstool besprochen. Bei allen Teilschritten der operativen Jahresplanung gilt, dass die oben erwähnten Grundbegriffe zu Führen über Finanzen richtig angewendet werden.

#### **Zu lösende Aufgaben: Aufgabe 1**

### 4.2. Halbtage 2 von 4: Deckungsbeitragsrechnung

#### **Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Plan-Deckungsbeitragsrechnung»:**

Anhand eines Beispiel-Produkts wird der Plan-Deckungsbeitrag berechnet. Die Studierenden machen sich anschliessend Gedanken, wie sämtliche Produkte (Dienstleistungen) und Kostenstellen der Seguridad AG zu

---

<sup>2</sup> Aus Komplexitätsgründen wird in dieser Fallstudie auf die Herleitung mehrperiodenbezogener Zielgrössen verzichtet. Die Dozierenden gehen jedoch auf diesen wichtigen Aspekt ein.



einer Plan-Deckungsbeitragsrechnung zusammengestellt werden können. Diese soll dem Anspruch genügend, die Organisation abzubilden und verantwortungs- und entscheidungsgerecht zu sein.

Wie in der Praxis üblich, wird der erste Budgetlauf noch nicht den verlangten Gewinn ausweisen. Die Gruppen sind nun gefordert, Schwachstellen aufzudecken und Lösungsansätze zur Optimierung auf der Erlös- und Kostenseite zu entwickeln. Ihre Vorschläge können sie direkt im Planungstool eintragen und die Auswirkungen auf das Finanzergebnis überprüfen.

Bei der Einführung bzw. Anwendung von finanziellen Führungsinstrumenten muss auch immer daran gedacht werden, diese mit den entsprechenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu verknüpfen. Die Studierenden machen dazu Vorschläge, mit welchen Konzepten die Wirkung von Finanzinformationen verstärkt werden kann (z.B. Führung durch Zielvereinbarung).

Zum Abschluss des 2. Halbtags wird im Plenum aufgezeigt, wie die Verbindung aussieht zwischen den Detailinformationen des Management Accountings und dem aggregierten Ergebnis gemäss Financial Accounting. Dabei wird auch kurz auf die Unterschiede zwischen den beiden Systemen eingegangen (z.B. stille Reserven im Financial Accounting).

### **Zu lösende Aufgaben: Aufgabe 2 und 3**

#### 4.3. Halbtag 3 von 4: Istdatenverarbeitung und Reporting Teil 1

##### **Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Istdaten, Deckungsbeitrag und Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich»:**

Bevor die Ergebnisse des Reportings analysiert werden, gehen die Studierenden der Frage nach, woher die Istdaten kommen und worauf es bei der Datenqualität zu achten gilt. Sie listen auf, welche vorgelagerten IT-Systeme (z.B. ein Lohnbuchhaltungsmodul eines Softwarepakets) welche Daten in welcher Form und Qualität liefern müssen, damit aussagekräftige Reports generiert werden können.

Die ersten beiden Berichte betreffen ein Produkt und eine Kostenstelle:

Das am 2. Halbtag behandelte Produkt wird nun in Bezug auf die Erreichung des geplanten Deckungsbeitrags analysiert: Welche Abweichungen zu den geplanten Werten sind entstanden? Sind die Abweichungen mengen- oder preisbedingt? War der Zeiteinsatz zu hoch oder die eingesetzten Ressourcen zu teuer?

Als zweites Beispiel wird eine Kostenstelle auf das Erreichen ihres Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsziels überprüft. Auch hier wird vom Dozierenden verlangt, dass die Gruppen Massnahmenvorschläge liefern, sollte eine Schwachstelle in der Performance des Unternehmens ersichtlich sein.

### **Zu lösende Aufgaben: Aufgabe 4 und 5a) bis e)**

#### 4.4. Halbtag 4 von 4: Kennzahlensystem und Reporting Teil 2

##### **Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Gesamt-Deckungsbeitragsrechnung und Kennzahlensystem»:**

Die Ist-Deckungsbeitragsrechnung der Seguridad AG liegt nun vor. Sämtliche Produkte und Kostenstellen können ausgewertet und beurteilt werden. Die Studierenden zeigen auf, welche Produkte und Profit-Center auf Kurs sind. Umgekehrt weisen sie auf Schwachstellen hin und machen Optimierungsvorschläge. Dabei müssen sie auch überlegen, welche Führungskraft die vorgeschlagenen Massnahmen ergreifen sollte.

Um das Thema «Führungsinstrumente und Management-Informationen» abzurunden, soll der finanzielle Teil dieser Fallstudie ergänzt werden durch ein Kennzahlensystem, welches auch nicht-monetäre Steuerungsinformationen enthält. Als Orientierungsrahmen dient die Balanced Scorecard®. Sie verlangt, dass auch auf der Ebene von Kundenbeziehungen, internen Geschäftsprozessen und auf der Mitarbeiterebene Ergebnisse ausgewertet werden. Zu diesem Zweck überlegt sich das Zielpublikum, welche Kennzahlen das Geschäft und die Strategie der Seguridad AG am besten abbilden.

### **Zu lösende Aufgaben: Aufgabe 5f) und 6**

## 5. Lösungsvorschläge

### 5.1. Aufgabe 1: Leistungsmatrix und Kostenarten

#### a) Leistungsmatrix

#### Planleistungen der Kostenstellen für die Produkte (Leistungsmatrix)

PG	Produkt	Bezeichnung	Plan- menge (Einsätze)  p.a.	Kostenstellen				Ø Erlös pro Stunde CHF	Planerlös CHF
				Detektive / Bodyguards		Personalpool			
				Vorgabe- zeit Std.  (Arbeits- plan)	Planzeit Std.	Vorgabe- zeit Std.  (Arbeits- plan)	Planzeit Std.		
1		<u>Privatdetektei und Personenschutz</u>							
	11	Detektivarbeit und Personenschutz	240	30.00	7'200	-	-	230.00	1'656'000.00
2		<u>Gebäude- und Objektsicherung</u>							
	21	Einkaufszentren	400	-	-	24.00	9'600	65.00	624'000.00
	22	Patrouillen	3650	-	-	8.00	29'200	65.00	1'898'000.00
3		<u>Verkehrsdienst</u>							
	31	Stadtverkehrsregelung	120	-	-	24.00	2'880	80.00	230'400.00
	32	Stauregelung	30	-	-	20.00	600	100.00	60'000.00
4		<u>Events</u>							
	41	Fussballmatches	42			180.00	7'560	120.00	907'200.00
	42	Sportveranstaltung "Interplay"	1			240.00	240	110.00	26'400.00
Total produktive Leistungen für Produkte (Stunden)					7'200		50'080		5'402'000.00
= Grundplanstunden der Kostenstellen									

Abbildung 1. Leistungsmatrix (eigene Darstellung)

#### b) Kostenarten

- Lohnkosten
- kalk. Sozialleistungen
- Spesen
- Berufskleidung
- Büromaterial
- Telekommunikation, Software
- Fahrzeugkosten
- Weiterbildungskosten
- übrige Sachkosten
- kalk. Zinsen
- kalk. Abschreibungen
- (Umlagekostenarten)

Abbildung 2. Kostenarten (eigene Darstellung)

## 5.2. Aufgabe 2: Plan-Deckungsbeitragsrechnung

### a) Plan-Deckungsbeitrag Produkt 11

Produktnummer		11
Bezeichnung		Detektivarbeit und Personenschutz
Herstellmenge (Anzahl Einsätze)		240
Leistungsstunden		7'200
<b>Erlös</b>	<b>CHF</b>	<b>1'656'000</b>
prop. Herstellkosten/ Einsatz	CHF	2'704
Prop. Herstellkostenvolumen	CHF	648'891
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>CHF</b>	<b>1'007'109</b>
Deckungsbeitrag I	CHF / Stunde	140
Deckungsbeitrag I in %		61%

Abbildung 3. Plan-Deckungsbeitrag Produkt 11 (eigene Darstellung)

### b) Aufbau der Plan-Deckungsbeitragsrechnung: Siehe nachfolgende Lösung zur Aufgabe c)

### c) Plan-Deckungsbeitragsrechnung gesamt

Profit-Center (Produktgruppen)	1. Privatdetektei und Personenschutz	2. Gebäude- und Objektsicherung		3. Verkehrsdienst		4. Events		Total Produktgruppen 2-4	Gesamttotal
Produktnummer	11	21	22	31	32	41	42		
Bezeichnung	Detektivarbeit und Personenschutz	Einkaufs-zentren	Patrouillen	Stadtverkehrs-regelung	Staura- gelung	Fussball- matches	Interplay		
Herstellmenge (Anzahl Einsätze)	240	400	3650	120	30	42	1		
Leistungsstunden	7'200	9'600	29'200	2'880	600	7'560	240	50'080	
<b>Erlös</b>	<b>CHF 1'656'000</b>	<b>624'000</b>	<b>1'898'000</b>	<b>230'400</b>	<b>60'000</b>	<b>907'200</b>	<b>26'400</b>	<b>3'746'000</b>	<b>5'402'000</b>
prop. Herstellkosten/ Einsatz	CHF 2'704	1'337	446	1'337	1'114	10'025	13'367		
Prop. Herstellkostenvolumen	CHF 648'891	534'678	1'626'312	160'403	33'417	421'059	13'367	2'789'236	3'438'127
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>CHF 1'007'109</b>	<b>89'322</b>	<b>271'688</b>	<b>69'997</b>	<b>26'583</b>	<b>486'141</b>	<b>13'033</b>	<b>956'764</b>	<b>1'963'873</b>
Deckungsbeitrag I	CHF / Stunde 140	9	9	24	44	64	54	19	
Deckungsbeitrag I in %	61%	14%	14%	30%	44%	54%	49%	26%	36%
Fixkosten der Produktgruppe	CHF 341'509							552'764	894'273
<b>Deckungsbeitrag des Profit-Centers</b>	<b>CHF 665'600</b>							<b>404'000</b>	<b>1'069'600</b>
Fixkosten KST Einsatzleitung & Administration									1'090'000
<b>Cashflow vor Zinsen und Steuern</b>									<b>-20'400</b>
kalk. Abschreibungen									110'000
kalk. Zinsen									38'000
<b>Verkaufserfolg</b>									<b>-168'400</b>

Abbildung 4. Plan-Deckungsbeitragsrechnung gesamt (eigene Darstellung)

### Analyse und Verbesserungsvorschläge

- Produkt 11 ist das „Luxusprodukt“, weil es mit 140.- pro Stunde den höchsten Deckungsbeitrag generiert.
- Die Produkte 21 und 22 haben die kleinsten Deckungsbeiträge pro Stunde bzw. in % des Erlöses. Mögliche Massnahme: Preise neu verhandeln und um CHF 10.- pro Stunde anheben.
- Die Kostenstelle Detektive/Bodyguard hat mit 68.2% einen tiefen Planbeschäftigungsgrad und deshalb hohe Fixkosten. Bei einer Reservekapazität von 1500 Stunden kann 1 Stelle abgebaut und damit Personalkosten eingespart werden.
- Generelle Überlegungen: Günstigere Leute einstellen, Wochenarbeitszeit auf 42 Stunden erhöhen und dadurch Personal einsparen.

d) Führungskonzepte und Kommunikation

- Profit-Center-Leitende, „Produktverantwortliche“ und Kostenstellenverantwortliche definieren.
- Workshop „Führung durch Zielvereinbarung“ mit den Führungskräften. Ziel: Schulung der betriebswirtschaftlichen Planungs- und Steuerungsinstrumente.
- Die finanzielle Ergebnisverantwortung für Produkte, Kostenstellen, Profit-Center sowie Kennzahlen ist Bestandteil
  - der Stellenbeschreibungen der einzelnen Führungskräfte;
  - der jährlichen Zielsetzung, Zwischenbesprechung und des Jahresendgesprächs mit den betroffenen Führungskräften;
  - der monatlichen Abteilungssitzung (Besprechung der Deckungsbeitragsrechnung).
- Im Bedarfsfall (grössere positive oder negative Abweichungen) findet ein Einzelgespräch zwischen Frau Oppler und der ergebnisverantwortlichen Führungskraft statt.
- Auch positive Abweichungen zu Planwerten sollen erwähnt werden: «Nur wer lobt, wird beim Tadeln ernst genommen.»

5.3. Aufgabe 3: Plan-Erfolgsrechnung

a)

43 Erlös	5'402'000
<b>Total Ertrag</b>	<b>5'402'000</b>
301 Lohnaufwand	4'060'000
304 Sozialleistungsaufwand	812'000
309 Spesen	90'000
310 Berufskleidung	62'600
312 Büromaterial	12'800
315 Telekommunikation, Software	112'000
316 Fahrzeugaufwand	128'000
317 Weiterbildungsaufwand	109'000
319 übriger Aufwand	36'000
320 Abschreibungen	152'000
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>-172'400</b>
330 Zinsaufwand	22'000
Gewinn vor Steuern (EBT)	-194'400
340 Steueraufwand	0
<b>Reingewinn</b>	<b>-194'400</b>

Abbildung 5. Plan-Erfolgsrechnung (eigene Darstellung)

b) Abweichungen zur Deckungsbeitragsrechnung / Management Accounting

- bilanzielle (steuerlich motivierte!) Abschreibungen statt kalkulatorische
- keine kalkulatorischen Zinsen, stattdessen Zinsaufwand
- evtl. Bildung von stillen Reserven (Wertberichtigungen oder zusätzlichen Rückstellungen)

#### 5.4. Aufgabe 4: Vorgelagerte Systeme und Istdaten

Datengruppe	Elemente	IT-System als Datenlieferant
Erlöse	pro Produkt: <ul style="list-style-type: none"> <li>(Netto-)Erlös</li> <li>Anzahl Einsätze</li> </ul>	ERP-System: Fakturierungsmodul bzw. Verkaufsstatistik (nicht: Debitorenbuchhaltung!)
Mitarbeitende: <ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungen</li> <li>Evtl. Präsenzzeiten</li> </ul>	Anzahl geleistete Stunden pro Mitarbeitenden und Produkt Präsenzzeit pro Mitarbeitenden pro Monat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungserfassungssystem, evtl. nur Excel-Sheet</li> <li>Präsenzzeitsystem („Stempeluhr“)</li> </ul>
Personalkosten	Löhne/Gehälter und Sozialleistungen pro Kostenstelle	ERP-System: Lohnbuchhaltung
Übrige beeinflussbare Kostenarten	Sachkosten pro Kostenstelle (inkl. Abgrenzungen)	ERP-System: Kreditorenbuchhaltung, evtl. direkt aus Hauptbuchhaltung (Bsp. manuelle Buchungen von Spesen)
Abschreibungen	Kalk. Abschreibungen pro Kostenstelle	ERP-System: Anlagenbuchhaltung, evtl. nur Excel-Sheet

Abbildung 6. Vorgelagerte Systeme und Istdaten (eigene Darstellung)

#### 5.5. Aufgabe 5: Deckungsbeitrag Produkt 11 und Kostenstelle «Detektive/Bodyguards»

a) Produkt 11

Produktnummer Bezeichnung	11 Detektivarbeit und Personenschutz		
	Plan	Ist	Abw.
Anzahl Einsätze	240	253	13
Leistungsstunden	7200	8'017	817
<b>Erlös</b>	<b>CHF 1'656'000</b>	<b>1'924'300</b>	<b>268'300</b>
Ø Erlös pro Stunde	CHF 230.00	240.03	10.03
prop. Herstellkosten/Einsatz	CHF 2'704	2'856	-152
Prop. Herstellkostenvolumen	CHF 648'891	722'522	-73'631
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>CHF 1'007'109</b>	<b>1'201'778</b>	<b>194'669</b>
Deckungsbeitrag I in %	61%	62%	

Abbildung 7. Deckungsbeitrag Produkt 11 (eigene Darstellung)

b) Kostenstelle «Detektive / Bodyguards»

Kostenstelle		Detektive / Bodyguards	
Verantwortlich	P. Richter		
Nr.	B 2360		
	Plan	Ist	
Mitarbeiter(Innen)	6	7	
Bezugsgrösseneinheit	MA-Stunde		
Präsenzzeit pro MA und Jahr	1760	1760	
Beschäftigung	7'200	8'017	
Normalkapazität	10'560	12'320	
Planbeschäftigungsgrad	68.2%		
Istpräsenzzeit (gem. Präsenzerfassung)		12'180	
Beschäftigungsgrad		111.3%	
Standardstunden der Ist-Produktion		7'590	
Leistungsgrad		94.7%	
Produktionsgrad		105.4%	
Plan-Lohnsatz CHF / Stunde		68.18	

Nr.	Kostenart	Sollkosten	Ist	Verbrauchs-abweichung
301	Lohnkosten	775'705	830'455	54'750
304	kalk. Sozialleistungen	155'141	166'091	10'950
309	Spesen	34'905	48'320	13'415
310	Berufskleidung	9'600	10'560	960
312	Büromaterial	1'800	2'000	200
314	Beratungskosten		-	-
315	Telekom, Software	16'000	16'392	392
316	Fahrzeugkosten	41'881	46'031	4'150
317	Weiterbildungskosten	25'000	18'930	-6'070
319	übrige beeinflussbare Kosten	4'000	1'360	-2'640
	<b>Beeinflussbare Kosten</b>	<b>1'064'031</b>	<b>1'140'138</b>	<b>76'107</b>
331	kalk. Abschreibungen	12'000	12'000	-
323	kalk. Zinsen	4'500	4'500	-
U1	Umlage Leitungskosten	189'158	189'158	-
	<b>Kalkulatorische Kosten</b>	<b>205'658</b>	<b>205'658</b>	<b>-</b>
	<b>Total Kosten</b>	<b>1'269'689</b>	<b>1'345'796</b>	<b>76'107</b>

Plan-Vollkostensatz	166.12
Verrechnete Kosten	1'331'777
Volumenabweichung	-62'088
Deckungsdifferenz	14'019

Abbildung 8. Kostenstelle «Detektive / Bodyguards» (eigene Darstellung)

c)

- Beschäftigungsgrad 111.3%: Die Kostenstelle hat in der Periode 11.3% mehr produktive Stunden auf Produkte erbracht. Eine Auswertung der Istleistungserfassung und produzierten Mengen würde aufzeigen, weshalb und wo diese Mehrstunden angefallen sind.
- Leistungsgrad 94.7%: Im Vergleich zur Planung hätten die geleisteten Einsätze in 94.7% der effektiv benötigten Zeit geleistet werden sollen = Der durchschnittliche Zeitaufwand über alle Einsätze hinweg dauerte  $100\% - 94.7\% = 5.3\%$  länger.
- Produktionsgrad 105.4%: Korrigiert um den Leistungsgrad betrug die Mehrleistung im Vergleich zum Plan noch 5.4%.

d) Verbrauchs- und Volumenabweichung und Deckungsdifferenz: Siehe oben

e)

- Zuerst Vertrauen schaffen, indem auf die erfolgreichen Teilergebnisse hingewiesen wird.
- Nicht direkt mit dem Drohfinger auf den wunden Punkt zielen .
- Die verantwortliche Führungskraft soll möglichst selber erkennen, dass bei ihr Handlungsbedarf besteht.
- Nach Massnahmen suchen, die das Zwischenproblem lösen können. Diese schriftlich festhalten = hartnäckig bleiben!
- Wichtig ist auch die „Rückendeckung“ durch Frau Oppler. Der Consultant hat keine Weisungsbefugnis. Geht die betroffene Führungskraft zu locker mit negativen Abweichungen um, muss der „Druck“ von der Chefin kommen.

f) Deckungsbeitragsrechnung: Plan-Ist-Vergleich

Aufgaben 5a) und f)		Deckungsbeitragsrechnung: Plan-Ist-Vergleich											
		11			21			22			31		
Profit-Center (Produktgruppen)		Detektivarbeit und Personenschutz			Einkaufszentren			Patrouillen			Stadtverkehrsregelung		
Produktnummer	Bezeichnung	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
	Anzahl Einsätze	240	253	-13	400	392	-8	3650	3481	-169	120	110	-10
	Leistungsstunden	7200	8017	817	9600	9814	214	29200	28'428	-772	2880	2422	-458
	<b>Erlös</b>	<b>1'656'000</b>	<b>1'924'300</b>	<b>268'300</b>	<b>624'000</b>	<b>604'200</b>	<b>-19'800</b>	<b>1'898'000</b>	<b>1'778'960</b>	<b>-119'040</b>	<b>230'400</b>	<b>198'930</b>	<b>-31'470</b>
	Ø Erlös pro Stunde	230.00	240.03	10.03	65.00	61.57	-3.43	65.00	62.56	-2.44	80.00	82.13	2.13
	prop. Herstellkosten/Einsatz	2704	2866	-162	1337	1394	-58	446	455	-9	1337	1226	110
	Prop. Herstellkostenvolumen	648'891	722'522	-73'631	534'678	546'597	-11'919	1'626'312	1'583'315	42'997	160'403	134'895	25'509
	<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>1'007'109</b>	<b>1'201'778</b>	<b>194'669</b>	<b>89'322</b>	<b>57'603</b>	<b>-31'719</b>	<b>271'688</b>	<b>195'245</b>	<b>-76'443</b>	<b>69'997</b>	<b>64'035</b>	<b>-5'961</b>
	Deckungsbeitrag I in %	61%	62%	1%	14%	10%	-1%	14%	11%	-3%	30%	30%	0%
	Fikosten der Produktgruppe	341'509	417'616	-76'107									
	<b>Deckungsbeitrag des Profit-Centers</b>	<b>665'600</b>	<b>784'162</b>	<b>118'562</b>									
	Fikosten KST Einsatzleitg & Administration												
	Cashflow vor Zinsen und Steuern												
	kalk. Abschreibungen												
	kalk. Zinsen												
	<b>Verkaufserfolg</b>												
	Preisabweichung			80'390			-33'710			-69'260			5'170
	Mengenabweichung			187'910			13'910			-50'180			-36'640
	= Erlösabweichung			268'300			-19'800			-119'440			-31'470
	Δ Std. pro Einsatz			1.69			1.04			0.17			-1.98

Aufgaben 5a) und f)		Deckungsbeitragsrechnung: Plan-Ist-Vergleich											
		32			41			42			43		
Profit-Center (Produktgruppen)		Stauraegelung			Fussballmatches			Interplay			Total Objektschutz & Dienste		
Produktnummer	Bezeichnung	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
	Anzahl Einsätze	30	34	4	42	28	-14	1	1	0	4200	4017	-183
	Leistungsstunden	600	658	58	7560	7230	-330	240	269	29	50'080	48'821	-1'259
	<b>Erlös</b>	<b>60'000</b>	<b>65'349</b>	<b>5'349</b>	<b>907'200</b>	<b>912'760</b>	<b>5'560</b>	<b>26'400</b>	<b>26'400</b>	<b>-</b>	<b>3'746'000</b>	<b>3'566'199</b>	<b>-159'801</b>
	Ø Erlös pro Stunde	100.00	99.31	-0.69	120.00	126.25	6.25	110.00	98.14	-11.86	74.80	73.46	-1.34
	prop. Herstellkosten/Einsatz	1'114	1'078	36	10'025	14'381	-4'356	13'367	14'982	-1'615	2'789'236	2'719'116	70'121
	Prop. Herstellkostenvolumen	33'417	36'648	-3'230	421'059	402'679	18'380	13'367	14'982	-1'615	2'789'236	2'719'116	70'121
	<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>26'583</b>	<b>28'701</b>	<b>2'119</b>	<b>486'141</b>	<b>510'081</b>	<b>23'940</b>	<b>13'033</b>	<b>11'418</b>	<b>-1'615</b>	<b>956'764</b>	<b>867'083</b>	<b>-89'680</b>
	Deckungsbeitrag I in %	44%	44%	0%	54%	56%	2%	49%	43%	-6%	26%	24%	2%
	Fikosten der Produktgruppe												
	<b>Deckungsbeitrag des Profit-Centers</b>												
	Fikosten KST Einsatzleitg & Administration												
	Cashflow vor Zinsen und Steuern												
	kalk. Abschreibungen												
	kalk. Zinsen												
	<b>Verkaufserfolg</b>												
	Preisabweichung			-451			451'600				552'764	528'661	24'103
	Mengenabweichung			5800			-39'600				404'000	338'423	-65'577
	= Erlösabweichung			5349			5'560				1'069'600	1'122'584	52'984
	Δ Std. pro Einsatz			-0.65			78.21				109'000	110'000	1'000

Abbildung 9. Deckungsbeitragsrechnung Plan-Ist-Vergleich (eigene Darstellung)



## Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich

Kostenstelle	Personalpool			Detektive / Bodyguards			Einsatzleitung & Administration			Total			
Verantwortlich	E. Hauerslen			P. Richter			D. Oppler						
Nr.	B 2380			B 2360			B 2000						
	Plan	Ist		Plan	Ist		Plan	Ist					
Mitarbeiter(Innen)	32	31		6	7		6	6					
Bezugsgrösseneinheit	MA-Stunde			MA-Stunde			MA-Stunde						
Präsenzzeit pro MA und Jahr	1760	1760		1760	1760		1760	1760					
Beschäftigung	50'080	48'821		7'200	8'017								
Normalkapazität	56'320	54'560		10'560	12'320		10'560	10'560					
Planbeschäftigungsgrad	88.9%			68.2%			100%						
Istpräsenzzeit (gem. Präsenzzelerfassung)	54'812			12'180			10'872						
Beschäftigungsgrad	97.5%			111.3%									
Standardstunden der Ist-Produktion	45'856			7'590									
Leistungsgrad	93.9%			94.7%									
Produktionsgrad	91.6%			105.4%									
Plan-Lohnsatz CHF / Stunde	45.45			68.18			73.86						
Nr.	Kostenart	Sollkosten	Ist	Verbrauchs-abweichung	Sollkosten	Ist	Verbrauchs-abweichung	Sollkosten	Ist	Verbrauchs-abweichung	Sollkosten	Ist	Verbrauchs-abweichung
301	Lohnkosten	2'502'773	2'491'455	-11'318	775'705	830'455	52'750	780'000	803'045	23'045	4'058'477	4'124'955	66'477
304	kalk. Sozialleistungen	500'555	498'291	-2'264	155'141	166'091	10'950	156'000	160'609	4'609	811'695	824'991	13'295
309	Spesen	40'000	38'319	-1'681	34'905	48'320	13'415	18'000	20'490	2'490	92'905	107'129	14'224
310	Berufskleidung	45'000	42'439	-2'561	9'600	10'560	960	8'000	4'900	-3'100	62'600	57'899	-4'701
312	Büromaterial	5'000	1'900	-3'100	1'800	2'000	200	6'000	5'623	-377	12'800	9'523	-3'277
314	Beratungskosten	-	-	-	-	-	-	-	28'400	28'400	-	28'400	28'400
315	Telekom, Software	36'000	38'945	2'945	16'000	16'392	392	60'000	67'233	7'233	112'000	122'570	10'570
316	Fahrzeugkosten	70'552	73'015	2'463	41'881	46'031	4'150	18'000	16'204	-1'796	130'433	135'250	4'817
317	Weiterbildungskosten	60'000	54'920	-5'080	25'000	18'330	-6'670	24'000	26'430	2'430	109'000	100'280	-8'720
319	übrige beeinflussbare Kosten	12'000	8'493	-3'507	4'000	1'360	-2'640	20'000	13'920	-6'080	36'000	23'773	-12'227
	Beeinflussbare Kosten	3'271'879	3'247'776	-24'103	1'064'031	1'140'138	76'107	1'090'000	1'146'855	56'855	5'425'910	5'534'769	108'859
331	kalk. Abschreibungen	18'000	18'000	-	12'000	12'000	-	80'000	80'000	-	110'000	110'000	-
323	kalk. Zinsen	5'500	5'500	-	4'500	4'500	-	28'000	28'000	-	38'000	38'000	-
U1	Umlage Leitungskosten	1'008'842	1'008'842	-	189'158	189'158	-	-	-	-	1'198'000	1'198'000	-
	Kalkulatorische Kosten	1'032'342	1'032'342	-	205'658	205'658	-	108'000	108'000	-	1'346'000	1'346'000	-
	Total Kosten	4'304'221	4'280'119	-24'103	1'269'689	1'345'796	76'107	1'198'000	1'254'855	56'855	6'771'910	6'880'769	108'859
	Plan-Vollkostensatz	87.35			166.12								
	Verrechnete Kosten	4'264'372			1'331'777								
	Volumenabweichung	39'849			-62'088								
	Deckungsdifferenz	15'746			14'019								

Abbildung 10. Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (eigene Darstellung)

Ergebnis	Massnahme
<p><b>Profit-Center Personenschutz</b></p> <p>Der DB liegt 118'562.- über Plan wegen höheren Erlösen pro Einsatz und 13 zusätzlichen Einsätzen gegenüber dem Plan. Allerdings wurden die Soll-Personalkosten in der Kostenstelle überschritten (ungünstige Verbrauchsabweichung von 76'107.-)</p>	<p>Personalbedarf und -einsatz analysieren</p>
<p>DB von P 21 und P 22 liegt unter dem Sollwert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P 21: Preisabweichung -33'710.-</li> <li>P 21: Im Vergleich zum Plan ca. 1 Std. unbezahlter Aufwand pro Einsatz</li> <li>P 22: negative Preis- und Mengenabweichungen</li> </ul> <p>Die geplanten Preise wurden im Ist nicht erreicht.</p>	<p>Die Verkaufspreise von P 21 und P 22 sind gegenüber den andern Produkten die niedrigsten.</p> <p>Alle Aufträge mit einem Ø Preis &lt; 65.- müssen aufgelistet werden. Wer hat offeriert? Wer ist der Kunde? Die Einsatzleitenden müssen diesen Mindestpreis in Zukunft unbedingt „durchboxen“!</p> <p>Herausfinden, warum der Mehraufwand bei P 21 nicht verrechnet wird (evtl. fehlende Erfassung oder falsche Zeitauswertung)</p>
<p>P31: Mengenabweichung -36'640.-</p>	<p>Haben wir in der Planung davon gesprochen, welche Städte wie viele Aufträge erteilen sollten („Dimension Kunde“)? Falls ja, welche Stadt ist im Rückstand?</p>
<p>P 41: Mengenabweichung -39'600.- und zu viele Std. pro Einsatz</p>	<p>Gute Preise, aber zu wenige Fussballmatches. Analysieren: Sind Matches Covid-bedingt abgesagt</p>

	worden oder haben uns die Mitbewerber Aufträge weggeschnappt?
Profit-Center Objektschutz: Zusammenfassung <ul style="list-style-type: none"> <li>• DB I -89'680.-</li> <li>• Kostenstelle Personalpool ist auf Kurs</li> <li>• Profit-Center-DB -65'577.-</li> </ul>	
Einsatzleitung: Kostenüberschreitung in Kostenstelle von 56'855.- <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnkosten 23'045.-</li> <li>• Nicht budgetierte Beratungskosten 28'400.-</li> </ul>	<p>Gemäss Präsenzzeiterfassung wurden 312 Überstunden geleistet, was mehr als 1 Woche pro Mitarbeitenden bedeutet. Was wurde in dieser Zeit gemacht? Evtl. drängt sich eine Leistungserfassung auch für interne/administrative Aufgaben auf.</p> <p>Solche „Planungsfehler“ können im 1. Jahr passieren. Trotzdem muss die Leiterin der Kostenstelle überlegen, ob sie diesen Betrag bei einer anderen Kostenart einsparen kann.</p>
<b>Gesamtergebnis</b> Der Cashflow vor Zinsen und Steuern sowie der Verkaufserfolg liegen auf Budgetniveau. Das finanzielle Ziel der Geschäftsstelle in der Romandie wurde erreicht. Das Ergebnis muss aber in den Folgejahren optimiert werden.	

Abbildung 11. Abweichungen der Deckungsbeitragsrechnung (eigene Darstellung)

### 5.6. Aufgabe 6: Kennzahlensystem

Per-spektive	Kennzahl	Formel	Erhebungshäufigkeit	Datenquelle
Finanzen	Cashflow	Liquiditätswirksamer Ertrag – liq.wirksamer Aufwand	Monatlich	Erfolgsrechnung
	Eigenfinanzierungsgrad	Eigenkapital / Gesamtkapital in %	Quartalsweise	Bilanz
	Zahlungsfähigkeit	Netto-Flüssige Mittel <sup>3</sup> + offene Kreditlimiten	Monatlich	Bilanz + Limiten gem. Bankkrediten

<sup>3</sup> Netto-Flüssige Mittel = Geld + geldnahe Mittel – kurzfristige Bankverbindlichkeiten

Kunden	Anzahl Neukunden		Quartalsweise	Verkaufsstatistik
	Marktanteil	Eigener Umsatz / Gesamtumsatz der Branche im Markt Romandie in %	Jährlich	Erfolgsrechnung, Geschäftsberichte der Mitbewerber. Evtl. Schätzungen notwendig
	Kundenzufriedenheit	Bewertung auf einer Skala von 1 bis 6	Halbjährlich / nach einem Grossevent	Online-Umfragetool
	Anzahl Polizeiaufgebote		Quartalsweise	Eigene Statistik
Interne Perspektive	Reaktionszeit auf Kundenanfragen	Eingang Anfrage bis Antwort bzw. Offerte: Ø über alle Anfragen	Quartalsweise	Eigene Statistik über Email- und Postverkehr
	Reklamationsquote	Anzahl Beanstandungen / Anz.Einsätze in %	Quartalsweise	Eigene Statistik, Fakturierungssystem
	Anzahl Umdisponierungen des Personals	Anzahl Planänderungen / Anzahl Einsätze in %	Quartalsweise	Personaleinsatztool
Mitarbeitende	Anzahl Gefährdungssituationen	Anzahl Gefährdungssituationen / Anzahl Einsätze in %	Quartalsweise	Personaleinsatztool
	Mitarbeiterzufriedenheit	Bewertung auf einer Skala von 1 bis 6	Halbjährlich	Online-Umfragetool
	Anzahl Weiterbildungstage		Quartalsweise	Eigene Statistik

Abbildung 12. Kennzahlensystem (eigene Darstellung)



Open Education Platform  
for Management Schools

## Fallstudie:

# Seguridad AG – Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung

Christoph Langenegger<sup>a</sup> und Emilio Sutter<sup>b</sup>

*Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)*

*Hochschule für Wirtschaft, Peter Merian-Strasse 86, 4002 Basel*

*[christoph.langenegger@fhnw.ch](mailto:christoph.langenegger@fhnw.ch), [emilio.sutter@fhnw.ch](mailto:emilio.sutter@fhnw.ch)*

**Abstract.** Die Schweizer Sicherheitsunternehmung Seguridad AG wurde in den 1970er Jahren in Mittlingen, Kanton Mittelland, gegründet. Im aktuellen Leitbild der Seguridad AG geht es insbesondere darum, mit professionellen Sicherheitsdienstleistungen die knappen personellen Ressourcen der Deutschschweizer Polizeikorps zu ergänzen. Startpunkt dieser Fallstudie ist der Jahreswechsel 2021/2022. Im Januar 2022 wird die Seguridad AG in Basse-Ville zum ersten Mal eine Geschäftsstelle in der Romandie eröffnen. Bereits im ersten Betriebsjahr soll sie Gewinn erwirtschaften. Wie kann dieses ambitionöse Ziel mittels einer Kosten-/Leistungsrechnung geplant und erreicht werden?

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	2
2. Aufgabenstellung.....	4
2.1. Aufgabe 1: Leistungsmatrix und Kostenarten.....	4
2.2. Aufgabe 2: Plan-Deckungsbeitragsrechnung.....	4
2.3. Aufgabe 3: Plan-Erfolgsrechnung.....	5
2.4. Aufgabe 4: Vorgelagerte Systeme und Istdaten.....	5
2.5. Aufgabe 5: Deckungsbeitrag Produkt 11 und Kostenstelle «Detektive/Bodyguards».....	6
2.6. Aufgabe 6: Kennzahlensystem.....	8
3. Literaturverzeichnis.....	10

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.</b> Leistungsmatrix (eigene Darstellung).....	4
<b>Abbildung 2.</b> Istdaten und IT-Systeme (eigene Darstellung).....	5
<b>Abbildung 3.</b> Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (eigene Darstellung).....	7
<b>Abbildung 4.</b> Grundraster Balanced Scorecard ® (Kaplan, R. / Norton, D.).....	8
<b>Abbildung 5.</b> Kennzahlen (eigene Darstellung).....	9

## 1. Einführung

Die Schweizer Sicherheitsunternehmung Seguridad AG wurde in den 1970er Jahren in Mittelingen, Kanton Mittelland, gegründet. Im aktuellen Leitbild der Seguridad AG geht es insbesondere darum, mit professionellen Sicherheitsdienstleistungen die knappen personellen Ressourcen der Deutschschweizer Polizeikorps zu ergänzen. Startpunkt dieser Fallstudie ist der Jahreswechsel 2021/2022. Im Januar 2022 wird mit Seguridad AG in Basse-Ville zum ersten Mal versuchsweise eine Geschäftsstelle in der Romandie eröffnet.

Zum Kerngeschäft der neuen Geschäftsstelle gehören u.a.:

Dienstleistungen	Beschreibung
Personenschutz	Prominente Persönlichkeiten aus Politik und Kultur sind häufig in der Westschweiz zu Gast, sei es aus beruflichen Gründen (z.B. Sitz der UNO in Genf) oder zu Ferien-/Freizeitwecken. Für diese Bodyguard-Dienstleistungen ist besonders geschultes und sehr flexibel einsetzbares Personal notwendig. Die Prominenz kündigt sich häufig erst unmittelbar vor der Einreise in die Westschweiz an, weshalb genügend personelle Kapazitäten vorzuhalten sind.
Objektschutz	Hier handelt es sich hauptsächlich um öffentlich zugängliche Gebäude wie z.B. Einkaufszentren. Während der Öffnungszeiten überwacht das Sicherheitspersonal die Eingänge sowie ausgewählte Shops. Ausserhalb der Öffnungszeiten wird das Areal mittels Patrouillen überwacht. Die Qualifikation des Personals ist geringer als im Bereich Personenschutz. Die Konkurrenz durch die Firma PPS AG (s. unten) drückt zudem stark auf das Preisniveau.
Event «Fussballmatch»	Die beiden Fussballclubs der Region spielen in der obersten Fussballliga der Schweiz. Sie müssen bei ihren Heimspielen durch die Seguridad AG unterstützt werden, da es immer wieder zu Gewaltanwendung und Sachbeschädigungen kommt.

Mit mehrjähriger Erfahrung in der Leitung einer mobilen Einsatzequipe bei der Kantonspolizei Alpland wechselte Dominique Oppler 2014 in eine Kaderfunktion bei der Seguridad AG in Mittelingen. Dominique Oppler spricht fließend Deutsch und Französisch, hat erfolgreiche unternehmerische Ideen eingebracht, sowie sich laufend fort- und weitergebildet. Per 1. Januar 2022 wird eine weitere Beförderung erfolgen: Dominique Oppler übernimmt die Leitung der neu geschaffenen Geschäftsstelle Seguridad AG Basse-Ville im Kanton Unterland. Die Geschäftsstelle Seguridad AG Basse-Ville ist einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Die gut 100 Jahre alte Schweizer Sicherheitsfirma Public-Private-Safe AG (PPS AG) betreibt schon lange eine Geschäftsstelle in Basse-Ville. Die PPS AG Basse-Ville wird von Anna Ivanovic, ehemalige Rettungssanitäterin und Kampfsportinstructorin, geleitet. Ihre Geschäftsstelle ist grösser als diejenige von Dominique Oppler. Für die neu eröffnete Geschäftsstelle Seguridad AG in Basse-Ville gelten die gleichen Bedingungen wie in der Seguridad AG Schweiz – mit einer Ausnahme: Seguridad AG Basse-Ville darf gemäss Verwaltungsratsentscheid bzw. VR-Beschluss in einer ersten Phase auch mehrheitlich Freelancer einsetzen.

Dominique Oppler soll das bisherige Geschäfts-Portfolio der Seguridad AG in den Kantonen Unterland und Oberland ausweiten. Eine Möglichkeit wird beim Unterstützen der Polizeikorps der Kantone Unterland und Oberland gesehen. In Basse-Ville wird ebenfalls im Januar 2022 Colonel de Gendarmerie, Henri Meister, als

neuer Kommandant der Kantonspolizei Unterland eingesetzt. Trotz massivem personellem Engpass soll der neue Polizeikommandant im Kanton Unterland die Sicherheit auf bisherigem Niveau gewährleisten. Zusätzlich soll im Herbst 2022 ein Sport-Event in Basse-Ville sicherheitstechnisch begleitet werden.

## 2. Aufgabenstellung

Die eingangs erwähnte Anforderung lautete, schon im ersten Betriebsjahr mit der Geschäftsstelle Romandie profitabel zu arbeiten. Ihnen wird schnell bewusst: Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie detaillierte Angaben zu den Dienstleistungen, Ressourcen, Kosten und Erlösen zusammentragen. Sie setzen sich deshalb mit der Einsatzleitung zusammen und erarbeiten zuerst Schritt für Schritt das Budget 2022 (Aufgaben 1 bis 3). Die Aufgaben 4 bis 6 machen einen Zeitsprung ins Jahr 2022. Dort geht es darum, die effektiven Ergebnisse zu analysieren.

### 2.1. Aufgabe 1: Leistungsmatrix und Kostenarten

- a) Leiten Sie aus dem Dienstleistungs-Portfolio (siehe Kapitel 1) der Seguridad AG in Basse-Ville 3 mögliche Produkte (Kostenträger) ab. Überlegen Sie, welche Planmengen und Planstunden sowie Plan-Erlöse pro Leistungsstunde für diese Produkte anfallen könnten. Seien Sie dabei kreativ, begründen Sie aber die Unterschiede bei den Mengen-/Leistungsgerüsten. Überlegen Sie zudem, welche Kostenstellen Sie bilden würden, die diese Produkte erstellen. Tragen Sie diese in eine «Leistungsmatrix» (s. untenstehendes Schema) ein.

#### Planleistungen der Kostenstellen für die Produkte (Leistungsmatrix)

PG	Produkt Bezeichnung	Plan- menge (Einsätze) p.a.	Kostenstellen				Ø Erlös pro Stunde CHF	Planerlös CHF
			Detektive / Bodyguards		Personalpool			
			Vorgabe- zeit Std. (Arbeits- plan)	Planzeit Std.	Vorgabe- zeit Std. (Arbeits- plan)	Planzeit Std.		
1	11 12							

Abbildung 1. Leistungsmatrix (eigene Darstellung)

- 1)  $\text{Planzeit} = \text{Planmenge (Anzahl Einsätze pro Jahr)} * \text{Vorgabezeit in Stunden pro Einsatz}$

- b) Definieren Sie ca. 12 Kostenarten für Seguridad AG.

### 2.2. Aufgabe 2: Plan-Deckungsbeitragsrechnung

Sie haben den ersten Budgetlauf für die Leistungsmatrix und Kostenstellenplanung zusammen mit Frau Oppler und den Einsatzleitenden erstellt (siehe die Arbeitsblätter «Leistungsmatrix» und «KST Plan» in der Excel-Datei). Bei der Form der Ergebnisrechnung haben Sie sich für eine Teilkostenrechnung / Deckungsbeitragsrechnung entschieden.

Aufgaben:

- a) Berechnen Sie den Plan-Deckungsbeitrag für das Produkt 11 „Privatdetektei und Personenschutz“ pro Stunde und für die Gesamtheit der Einsätze 2022.
- b) Wie gruppieren Sie die Produkte und deren Deckungsbeiträge der Leistungsmatrix zu Profit-Centern? (Grobstruktur in Excel erstellen).
- c) Wie fällt das Planergebnis gemäss Deckungsbeitragsrechnung aus? Sollte das Planziel (Deckung der kalk. Abschreibungen und kalk. Zinsen) nicht erreicht werden: Analysieren Sie die Deckungsbeiträge der einzelnen Produkte bzw. Profit-Center und beraten Sie Frau Oppler, mit welchen Massnahmen das Gewinnziel erreicht werden kann.
- d) Mit den Zahlen sollen die Führungskräfte im neuen Jahr nicht nur informiert, sondern auch geführt werden. Zeigen Sie aus der Sicht eines Consultants auf, mit welchen Führungskonzepten und Formen der Kommunikation Frau Oppler ihre engsten Mitarbeitenden möglichst gut einbinden kann.

### 2.3. Aufgabe 3: Plan-Erfolgsrechnung

- a) Verdichten Sie die bisherigen Plandaten des Excel-Modells zu einer Plan-Erfolgsrechnung.
- b) Welche Werte könnten im Vergleich zur Plan-DBR abweichen und weshalb?

### 2.4. Aufgabe 4: Vorgelagerte Systeme und Istdaten

Sie haben in Aufgabe 1 und 2 bis auf die unterste Ebene – das einzelne Produkt, die Kostenstellen und Kostenarten – geplant. Auf dieser Ebene möchten Sie auch monatlich die Ergebnisse auswerten können. Überlegen Sie, welche Istdaten Sie dazu benötigen und aus welchen vorgelagerten IT-Systemen diese in ein Reportingsystem übermittelt werden müssten.

Beispiel:

Datengruppe	Elemente	IT-System als Datenlieferant
Erlöse	pro Produkt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Netto-)Erlös</li> <li>• Anzahl Einsätze</li> </ul>	ERP-System <sup>1</sup> : Fakturierungsmodul bzw. Verkaufsstatistik (nicht: Debitorenbuchhaltung!)

Abbildung 2. Istdaten und IT-Systeme (eigene Darstellung)

<sup>1</sup> ERP = Enterprise resource planning = Basis- oder Standardsoftware. Beispiele: SAP R/3, Abacus. Diese Softwarepakete bestehen idR aus verschiedenen Modulen, z.B. einem Fakturierungsmodul. Aus Kostengründen werden häufig einfachere ERP-Systeme gewählt, die nicht alle benötigten Istdaten eines betrieblichen Rechnungswesens enthalten. Manchmal wird auch aus Komplexitäts- oder Kostengründen auf bestimmte Module verzichtet (z.B. bei SAP).



## 2.5. Aufgabe 5: Deckungsbeitrag Produkt 11 und Kostenstelle «Detektive/Bodyguards»

Obwohl der Verkaufserfolg gemäss Plan-Deckungsbeitragsrechnung negativ war (siehe Aufgabe 2c), wurde das Budget 2022 vom Verwaltungsrat genehmigt. Dies mit der Begründung, das erste Betriebsjahr der Geschäftsstelle in der Romandie noch als „Übergangsjahr“ zu betrachten. Für 2023 soll dann eine Verbesserung der finanziellen Ergebnisse budgetiert werden.

Sie schlagen Frau Oppler vor, ab 2022 einen monatlichen Soll-Ist-Vergleich zu erstellen. Aus Einfachheitsgründen wird darauf verzichtet, die im Arbeitspaket 2 erstellte operative Jahresplanung auf einzelne Monate runterzubrechen. Stattdessen soll der Soll-Ist-Vergleich direkt am Beispiel Januar - Dezember aufgezeigt werden.

a) Beim Produkt 11 „Detektivarbeit und Personenschutz“ sind folgende Erlöse und Mengengerüste bekannt (Annahme):

- 253 Einsätze
- 8017 rapportierte Leistungsstunden
- Gesamterlös: CHF 1'924'300.-

Aufgabe:

Erstellen Sie für das Produkt 11 „Detektivarbeit und Personenschutz“ einen Plan-Ist-Vergleich.

Die Kostenstelle „Detektive / Bodyguards“ liefert Ende Dezember folgende Leistungen und Istkosten (Annahme):

Kostenstelle		Detektive / Bodyguards		
Verantwortlich	P. Richter			
Nr.	B 2360			
	Plan	Ist		
Mitarbeiter(Innen)	6	7		
Bezugsgrösseneinheit	MA-Stunde			
Präsenzzeit pro MA und Jahr	1760	1760		
Beschäftigung	7'200	8'017		
Normalkapazität	10'560	12'320		
Planbeschäftigungsgrad	68.2%			
Istpräsenzzeit (gem. Präsenzerfassung)		12'180		
Beschäftigungsgrad		111.3%		
Standardstunden der Ist-Produktion		7'590		
Leistungsgrad		94.7%		
Produktionsgrad		105.4%		
Plan-Lohnsatz CHF / Stunde		68.18		

Nr.	Kostenart	Sollkosten	Ist	Verbrauchsabweichung
301	Lohnkosten		830'455	
304	kalk. Sozialleistungen		166'091	
309	Spesen		48'320	
310	Berufskleidung		10'560	
312	Büromaterial		2'000	
314	Beratungskosten		-	
315	Telekom, Software		16'392	
316	Fahrzeugkosten		46'031	
317	Weiterbildungskosten		18'930	
319	übrige beeinflussbare Kosten		1'360	
	Beeinflussbare Kosten		1'140'138	
331	kalk. Abschreibungen		12'000	
323	kalk. Zinsen		4'500	
U1	Umlage Leitungskosten		189'158	
	Kalkulatorische Kosten		205'658	
	Total Kosten		1'345'796	

Plan-Vollkostensatz	166.12
Verrechnete Kosten	1'331'777
Volumenabweichung	
Deckungsdifferenz	

Abbildung 3. Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (eigene Darstellung)

Aufgaben:

- b) Erstellen Sie für die Kostenstelle „Detektive / Bodyguards“ einen Soll-Ist-Vergleich.
- c) Kommentieren Sie den Beschäftigungs-, Leistungs- und Produktionsgrad.
- d) Berechnen Sie die Verbrauchs- und Volumenabweichung sowie die Deckungsdifferenz.
- e) Sollten Sie bei den Abweichungen der Aufgaben a) und b) Schwachstellen entdecken: Überlegen Sie sich, wie Sie als Consultant in die Besprechung mit der verantwortlichen Führungskraft einsteigen würden. Sie müssen dabei vorsichtig sein, sind doch einzelne Betroffene noch zu wenig vertraut mit den Zahlen. Sie könnten sich deshalb etwas „betupft“ fühlen und eine Abwehrhaltung einnehmen. Frau Oppler ist bei den Besprechungen ebenfalls dabei.
- f) Analysieren Sie die Abweichungen der Deckungsbeitragsrechnung sowie der beiden Kostenstellen «Personalpool» und «Einsatzleitung & Administration». Wo erkennen Sie Handlungsbedarf?

## 2.6. Aufgabe 6: Kennzahlensystem

Sie sind sich mit der Geschäftsleitung der Seguridad AG Basse-Ville einig: Ein gut ausgebautes Management Accounting deckt viele, aber nicht alle Facetten zur Steuerung eines Unternehmens ab:

- Einerseits möchten Sie Frau Oppler und ihrer FührungscREW aufzeigen, was hinter dem finanziellen Erfolg steckt („Leistungstreiber“).
- Andererseits ermöglichen es v.a. nicht-finanzielle Kennzahlen, die Strategie der Seguridad AG besser zu kommunizieren und Leistungen von Mitarbeitenden zu beurteilen, die nicht zur Führungsmannschaft gehören.

Sie kennen den Aufbau und die Wirkungsweise der Balanced Scorecard ® und halten diese für eine geeignete Grundlage, ein Kennzahlensystem für Seguridad AG Basse-Ville zu entwickeln.

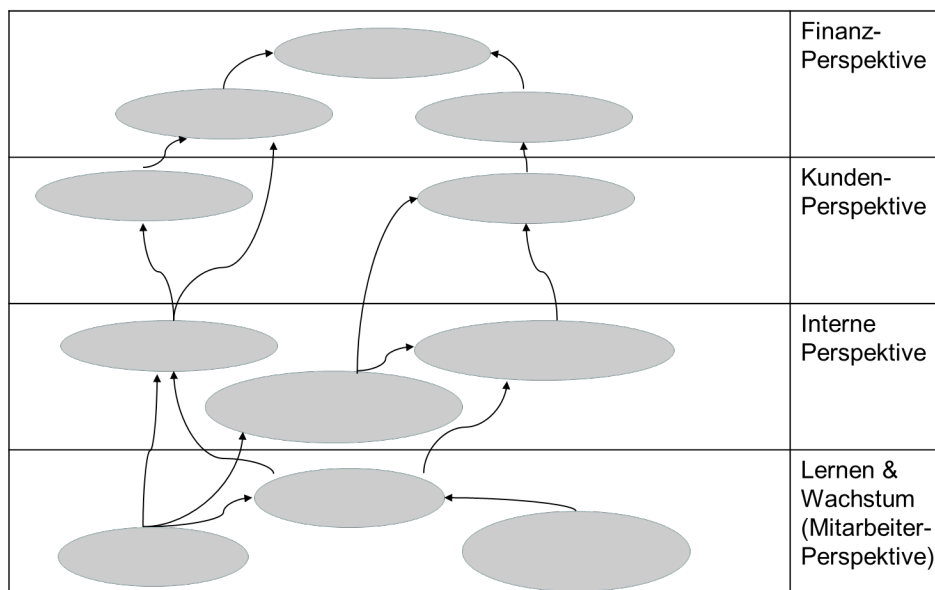


Abbildung 4. Grundraster Balanced Scorecard ® (Kaplan, R. / Norton, D.)

Aufgaben:

- Entwerfen Sie 3 bis 4 Kennzahlen pro Perspektive, die das Geschäft der Seguridad AG abdecken könnten.
- Überlegen Sie sich für jede Kennzahl, wie diese erhoben wird bzw. aus welcher Datenquelle Sie sie übernehmen könnten:

Perspektive	Kennzahl	Formel	Erhebungshäufigkeit	Datenquelle
Finanzen				
Kunden				
Interne Perspektive				
Mitarbeitende				

Abbildung 5. Kennzahlen (eigene Darstellung)

### 3. Literaturverzeichnis

- International Group of Controlling (2010). Controller-Wörterbuch, 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kaplan, R. / Norton, D. (1997). Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leimgruber, J. / Proching, U. (2019). Das Rechnungswesen als Führungsinstrument, 8. Auflage. Zürich: Verlag SKV.
- Nadig, L. (2007). Kostenrechnung als Führungsinstrument. Zürich: Schulthess.
- Rieder, L. (Hrsg.). (2010). Controller-Leitfaden. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Rieder, L. / Siegwart, H. (2005). Neues Brevier des Rechnungswesens, 5. Auflage. Bern: Haupt.
- Speck M. / Wolfisberg B./ Rösli B. (2018). Das betriebliche Rechnungswesen Band I, 9. Auflage. Zürich: Verlag SKV.
- Speck M. / Wolfisberg B./ Rösli B. (2016). Das betriebliche Rechnungswesen Band II, 7. Auflage. Zürich: Verlag SKV.