

**FACHBUCHREIHE**  
für wirtschaftliche Bildung

**Lösungen zu**  
**Zukunft im Einzelhandel**  
Situation – Aktion – Kompetenztraining

**3. Ausbildungsjahr**

Das Arbeitsheft zu „Zukunft im Einzelhandel – 3. Ausbildungsjahr“

**2. Auflage**

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsseldorfer Straße 23  
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 99983



## **Verfasser**

Joachim **Beck** †

Steffen **Berner**

2. Auflage 2015

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-9618-0

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt  
Coverfoto: © Igor Stepovik – shutterstock.com

# Inhalt

|  | Seite     |
|--|-----------|
| <b>Lernfeld 11: Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern</b>        | <b>4</b>  |
| <b>Lernfeld 12: Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden</b>  | <b>22</b> |
| <b>Lernfeld 13: Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen</b>      | <b>32</b> |
| <b>Lernfeld 14: Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln</b> | <b>43</b> |

Wir Autoren wünschen Ihnen eine erfolgreiche Arbeit mit dem Einsatz des Arbeitsheftes in Ihrem Unterricht. Bitte berücksichtigen Sie, dass in vielen Fällen die Lösungen bzw. Lösungsvorschläge exemplarisch zu verstehen sind und dass dadurch Kreativität und Einfallsreichtum Ihrer Schülerinnen und Schüler nicht eingeschränkt werden sollen.

Bei mehreren Aufgaben finden Sie den Hinweis „schülerindividuelle“ oder „schülerabhängige“ Lösung. In solchen Fällen scheint es uns nicht möglich, das zu erwartende Handeln der Schülerinnen und Schüler als „Lösung“ zu beschreiben. Dabei sollten Leistungen, die sich durch eigenständige Ideen und kreative Ansätze auszeichnen, besonders positiv bewertet werden.

- Hinweis:**
- Die Seitenangabe vor der Kapitelüberschrift verweist auf die entsprechende Seite im Arbeitsheft.
  - Nutzer der **bayerischen** Regionalausgabe **„Erfolg im Einzelhandel“** beachten bitte: Dieser Lösungsband ist gleichzeitig auch der Lösungsband zum Arbeitsheft für „Erfolg im Einzelhandel, Jahrgangsstufe 12“, und zwar für die Lernfelder 11, 13 und 14.

## Seite 5 ► 11.1 Buchung der Vorsteuer und Umsatzsteuer, Ermittlung der Zahllast

1. Der Obstbauer Volkmar Schwarz verkauft 800 kg Äpfel der Sorte „Jonagold“ zu 0,30 € je Kilo an die „Neckar-Enz eG“. Die Neckar-Enz eG verkauft die Äpfel für 0,40 € weiter zur Mosterei Fleischer, die aus den Äpfeln 500 Literflaschen Apfelsaft herstellt und diesen für je 0,85 € an den Lebensmittelhändler „Rowe“ weiterverkauft. Rowe verkauft den Apfelsaft zu 1,08 € je Liter an den Endverbraucher weiter. (Alle Werte sind Nettowerte). Ermitteln Sie den auf jeder Wirtschaftsstufe geschaffenen Mehrwert sowie die Summe des geschaffenen Mehrwertes.

| Wirtschaftsstufe                              | Berechnung des Mehrwertes  | Betrag          |
|---|--|-----------------|
| Urerzeugung                                   | $800 \cdot 0,30 \text{ €}$   | 240,00 €        |
| Vertrieb/Großhandel                           | $(800 \cdot 0,40 \text{ €}) - (800 \cdot 0,30 \text{ €})$                        | 80,00 €         |
| Weiterverarbeitung/<br>Veredelung             | $(500 \cdot 0,85 \text{ €}) - (800 \cdot 0,40 \text{ €})$                        | 105,00 €        |
| Einzelhandel                                  | $(500 \cdot 1,08 \text{ €}) - (500 \cdot 0,85 \text{ €})$                        | 115,00 €        |
| <b>Summe des Mehrwertes</b><br>Endverbraucher | Der Endverbraucher zahlt <b>und trägt</b> die MwSt. der letzten Wirtschaftsstufe | <b>540,00 €</b> |

2. Jedes Unternehmen ist nach dem Umsatzsteuergesetz (UStG) verpflichtet, auf seinen Rechnungen und Quittungen die Mehrwertsteuer gesondert auszuweisen. Ergänzen Sie bitte folgende Tabelle und ermitteln Sie die Zahllast jeder Wirtschaftsstufe. **Achtung: ermäßigter Umsatzsteuersatz von 7 %.**

| Wirtschaftsstufe               | Eingangsrechnung in € | Ausgangsrechnung in € | Zahllast in € |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Urerzeugung (netto)            | 0                     | 240,00                |               |
| MwSt.                          | 0                     | 16,80                 | 16,80         |
| Brutto                         | 0                     | 256,80                |               |
| Aufkauf-<br>Großhandel (netto) | 240,00                | 320,00                |               |
| MwSt.                          | 16,80                 | 22,40                 | 5,60          |
| Brutto                         | 256,80                | 342,40                |               |

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

|   | Eingangsrechnung in € | Ausgangsrechnung in € | Zahllast in € |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Be- und Verarbeitung/<br>Veredelung (netto)                 | 320,00                | 425,00                |               |
| MwSt.   | 22,40                 | 29,75                 | 7,35          |
| Brutto  | 342,40                | 454,75                |               |
| Einzelhandel (netto)  | 425,00                | 540,00                |               |
| MwSt.   | 29,75                 | <b>37,80</b>          | 8,05          |
| Brutto  | 454,75                | 577,80                |               |
| Endverbraucher zahlt und trägt<br>den Endbetrag inkl. MwSt. |                       |                       | <b>37,80</b>  |

Summe der Zahllast der Wirtschaftsstufen = Summe der Mehrwertsteuer der Endverbraucher

37,80 € = 37,80 €

3. Erläutern Sie mit eigenen Worten und in ganzen Sätzen, warum der Verbraucher die gesamte Mehrwertsteuer bezahlt, obwohl für die betroffenen Unternehmen jeweils eine Zahllast ausgewiesen ist.

*Die Wirtschaftsstufen verrechnen die Umsatzsteuer lt. Ausgangsrechnung an die folgende*

*Wirtschaftsstufe weiter und können im Gegenzug die von ihnen gezahlten, in den Eingangsrechnungen*

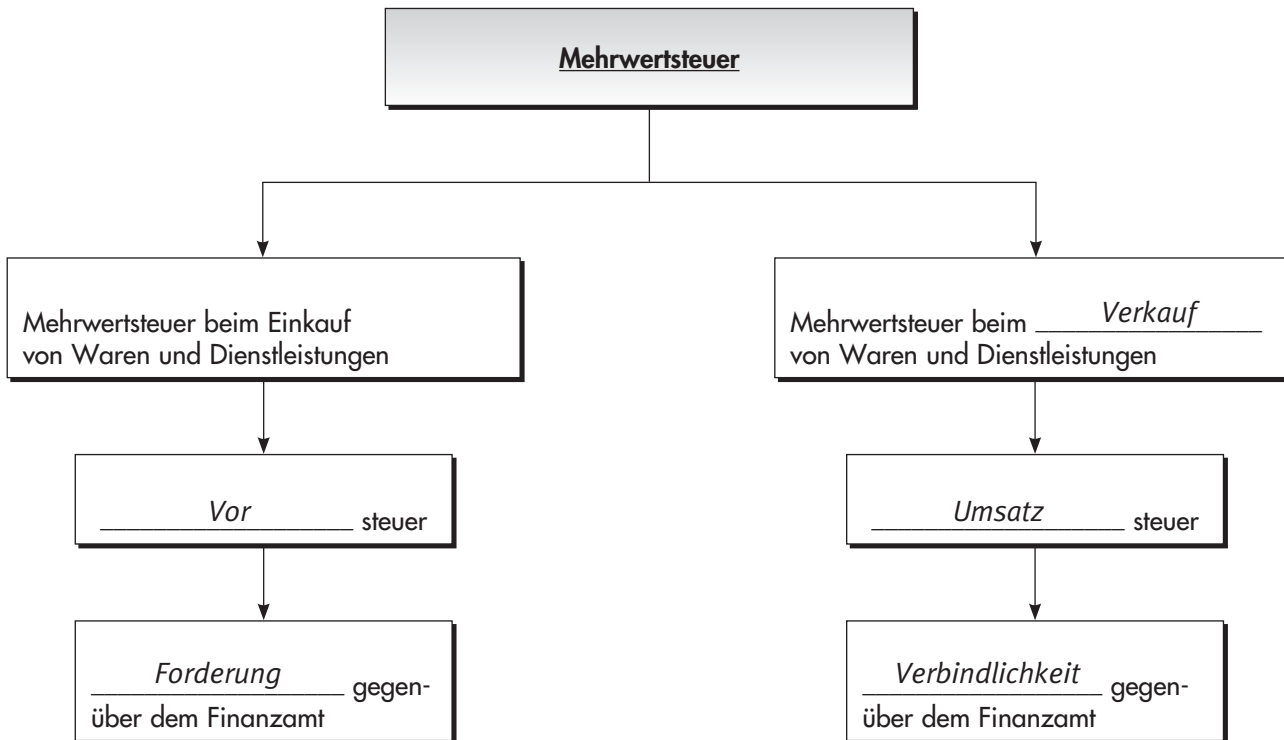
*ausgewiesenen Mehrwertsteuerbeträge als Vorsteuer beim Finanzamt geltend machen. Damit ist für*

*sie die MwSt ein „durchlaufender Posten“. Da nach Absicht des Gesetzgebers der Endverbraucher*

*Träger der Umsatzsteuer sein soll, hat er nicht die Möglichkeit, die von ihm gezahlte Umsatzsteuer als*

*Vorsteuer zurückzufordern.*

4. Ergänzen Sie das folgende Schaubild:



Beispiel:

| Eingangsrechnung  |         |   | Ausgangsrechnung         |         |   |                   |          |
|-------------------|---------|---|--------------------------|---------|---|-------------------|----------|
| Warenwert (netto) | 50,00 € | ↔ | Differenz =              | 40,00 € | ↔ | Warenwert (netto) | 90,00 €  |
| + 19 % USt        | 9,50 €  | ↔ | Differenz =              | 7,60 €  | ↔ | + 19 % USt        | 17,10 €  |
| Brutto            | 59,50 € |   | 19 % von                 |         |   | Brutto            | 107,10 € |
|                   |         |   | Zahllast: 40,00 € = 7,60 |         |   |                   |          |

5. Ergänzen Sie folgenden Lückentext:

Die Mehrwertsteuer ist eine Besteuerung des Mehrwertes jeder Wirtschaftsstufe. Die Mehrwertsteuer unterscheidet man nach Vorsteuer und Umsatzsteuer. Das Konto Vorsteuer hat den Charakter einer Forderung gegenüber dem Finanzamt. Deswegen werden Mehrungen dieses Postens immer im Soll gebucht. Die Umsatzsteuer dagegen stellt eine Verbindlichkeit gegenüber dem Finanzamt dar. Mehrungen dieses Kontos bucht man deshalb immer im Haben. Die Differenz beider Konten nennt man Zahllast. Das ist der Betrag, der an das Finanzamt abzuführen ist.

## Seite 8 **11.2 Berechnung und Buchung der Abschreibungen auf Anlagevermögen**

### Situation

Die Feinkost Schubey GmbH ist ein mittelständischer Lebensmittelsupermarkt am Rande einer Kleinstadt. Herr Schubey bot seinen Kunden bisher nicht die Möglichkeit an, die gekauften Waren ins Haus zu liefern. Um die Serviceleistungen seines Betriebes zu verbessern wird dafür am 01.01.2015 ein Kleinlieferwagen, der VW Caddy, für 19.000,00 € (netto) angeschafft.



© Konstantinos Moraiti – Fotolia.com

Ein Jahr vergeht. Der „Caddy“ ist voll im Einsatz und wird täglich genutzt. Die Nutzungsdauer beträgt lt. AfA-Liste 6 Jahre. Für die Berechnung der Abschreibung des Caddy stehen Ihnen folgende Informationen zur Verfügung:

Lineare Abschreibung (Abschreibung in gleich bleibenden Jahresbeträgen)

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Abschreibungsbetrag (in €) | = | $\frac{\text{Anschaffungswert}}{\text{Nutzungsdauer}}$ |
| Abschreibungssatz          | = | $\frac{100\%}{\text{Nutzungsdauer}}$                   |

### Aufgaben

1. Begründen Sie mit zwei Argumenten, warum Feinkost Schuby Abschreibungen vornimmt.

- *Durch Abschreibungen können die Anschaffungskosten auf die Dauer der Nutzung verteilt werden.*
- *Unternehmen sparen Steuern dadurch, dass Abschreibungen den steuerpflichtigen Gewinn mindern.*
- *Ohne Abschreibungen würden Inventar und Bilanz falsche, nämlich zu hohe Werte ausweisen und dadurch Eigentümer, Gläubiger und andere Interessierte über die wahre Lage des Unternehmens täuschen.*

2. Nennen Sie drei allgemeine Gründe für den planmäßigen Wertverlust eines Anlagegutes.

- *Verschleiß durch Nutzung („natürlicher Verschleiß“ von Reifen, Batterien, Leuchtmitteln ...)*
- *Verschleiß durch Stillstand/Nichtnutzung/Zeitablauf*
- *Wertminderung durch technischen Fortschritt*
- *Wertminderung durch sinkende Wiederbeschaffungspreise.*

3. Stellen Sie in nachfolgender Tabelle den Abschreibungsverlauf dar und berechnen Sie die jeweiligen Rest- bzw. Buchwerte.

| Ermittlung des Buchwertes              | Lineare Abschreibung        |
|--|-----------------------------|
| Anschaffungswert<br>– AfA am Ende 2015 | 19.000,00 €<br>– 3.166,66 € |
| Buchwert 2016<br>– AfA am Ende 2016    | 15.833,34 €<br>– 3.166,66 € |
| Buchwert 2017<br>– AfA am Ende 2017    | 12.666,68 €<br>– 3.166,66 € |
| Buchwert 2018<br>– AfA am Ende 2018    | 9.500,02 €<br>– 3.166,66 €  |
| Buchwert 2019<br>– AfA am Ende 2019    | 6.333,36 €<br>– 3.166,66 €  |
| Buchwert 2020<br>– AfA am Ende 2020    | 3.166,70 €<br>– 3.165,70 €  |
| Buchwert 2021                          | 1,00 €                      |

Wie hoch ist der Buchwert des Caddy im Jahre 2021 bei linearer Abschreibung?

Der Buchwert 2021 beträgt als Erinnerungswert 1,00 €.

---



---



---

4. Ergänzen Sie folgenden Lückentext:

In der Buchführung werden die Wertminderungen der Anlagegüter dadurch erfasst, dass Abschreibungen durchgeführt werden. Da Abschreibungen das Eigen- kapital mindern und Minderungen bei Passivkonten im Soll gebucht werden, nehmen Abschreibungen auf der Sollseite des Kontos zu. Abschreibungen stellen Aufwendungen dar, die die Erträge auf dem GuV- Konto mindern. Dies hat zur Folge, dass die Steuern, die der Betrieb an das Finanzamt zu zahlen hat, gemindert werden. Die Einbeziehung der Abschreibungen in die Kalkulation ermöglicht spätere Ersatzbeschaffungen aus den Umsätzen, wenn das Anlagegut aufgebraucht ist.



5. Buchen Sie die in Aufgabe 1 vorgenommenen Abschreibungen für das Jahr 2015 in Grund- und Hauptbuch.

**Grundbuch**

| Buchungstext                             | Soll     | Haben    |
|--|----------|----------|
| a) 650 Abschreibungen<br>an 084 Fuhrpark | 3.166,66 | 3.166,66 |
| b) 802 GuV<br>an 650 Abschreibungen      | 3.166,66 | 3.166,66 |

**Hauptbuch**

| S   |           | 084 Fuhrpark |           | H |  |
|-----|-----------|--------------|-----------|---|--|
| 800 | 19.000,00 | 650          | 3.166,66  |   |  |
|     |           | 801          | 15.833,34 |   |  |
|     | 19.000,00 |              | 19.000,00 |   |  |

| S   |          | 650 Abschreibungen |          | H |  |
|-----|----------|--------------------|----------|---|--|
| 084 | 3.166,66 | 802                | 3.166,66 |   |  |
|     |          |                    |          |   |  |
|     | 3.166,66 |                    | 3.166,66 |   |  |

| S   |          | 802 GuV |          | H |  |
|-----|----------|---------|----------|---|--|
| 650 | 3.166,66 | 300     | 3.166,66 |   |  |
|     |          |         |          |   |  |
|     | 3.166,66 |         | 3.166,66 |   |  |

| S   |           | 801 SBK |  | H |  |
|-----|-----------|---------|--|---|--|
| 084 | 15.833,34 |         |  |   |  |
|     |           |         |  |   |  |
|     |           |         |  |   |  |

6. Mit welchem Wert steht der Caddy Anfang 2016 in der Bilanz? 15.833,34 €

## Seite 11 11.3 Abschreibungen als Finanzierungsinstrument

### Situation

Sie sind als Auszubildender in der Buchhaltung des SB-Warenhauses Bode beschäftigt. Für die kommende Sommersaison wird ein neues Arbeitszelt benötigt, damit hier ein erweitertes Garten-, Gartenmöbel-, Pflanzen- und Campingsortiment angeboten werden kann. Von dem Lieferanten, Baumarkt Krause, erhalten Sie folgende Rechnung (siehe nächste Seite).

Das Arbeitszelt hat lt. AfA-Tabelle eine planmäßige Nutzungsdauer von 6 Jahren.

### Aufgaben

1. Ermitteln Sie die Anschaffungskosten des Arbeitszeltes mithilfe des folgenden Schemas.

| Anschaffungswert für das Arbeitszelt   | Betrag in €                      |
|--|----------------------------------|
| Listenpreis  | 5.999,00                         |
| abzüglich Nachlässe, die den Anschaffungspreis reduzieren, wie z. B. Rabatte, Skonti   | - 119,98 $\triangleq$ 2 % Skonto |
| zuzüglich Anschaffungsnebenkosten, welche die Anschaffung erst betriebsbereit machen, z. B. Überführungskosten, Fundamentierung, Kundendienste ... | + 450,00<br>+ 20,00              |
| abzüglich Rabatte und Skonti für Anschaffungsnebenkosten   | - 9,40                           |
| = Anschaffungswert   | 6.339,62                         |

2. Warum gehört die in der Rechnung ausgewiesene Umsatzsteuer nicht zu den Anschaffungskosten?

Die Umsatzsteuer ist ein durchlaufender Posten, der bei der Berechnung der Anschaffungskosten nicht mitberechnet wird. Die Umsatzsteuer geht nicht in den Wertansatz mit ein. Deswegen muss bei der Ermittlung der Anschaffungskosten (einschließlich Anschaffungsnebenkosten) Skonto vom Nettowert (ohne Umsatzsteuer) abgezogen werden.

3. Gehen Sie davon aus, dass das SB-Warenhaus das Arbeitszelt linear abschreibt. Wie hoch sind der jährliche Abschreibungssatz und der lineare Abschreibungsbetrag?

|   |
|---|
| Linearer Abschreibungssatz = $\frac{100\%}{6}$<br>= $16\frac{2}{3}\%$ |
|---|

|   |
|---|
| Linearer Abschreibungsbetrag = $6.339,62\text{ €}$<br>$\triangleq 1.056,60\text{ € pro Jahr}$ |
|---|

4. Berechnen Sie die jährlichen und die kumulierten Abschreibungsbeträge

|                                 | Ende 2015 | Ende 2016 | Ende 2017 | Ende 2018 | Ende 2019 | Ende 2020 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| jährliche Abschreibungsbeträge  | 1.056,60  | 1.056,60  | 1.056,60  | 1.056,60  | 1.056,60  | 1.056,60  |
| kumulierte Abschreibungsbeträge | 1.056,60  | 2.113,20  | 3.169,80  | 4.226,40  | 5.283,00  | 6.339,60  |

5. Wie müssen die Abschreibungen die Handlungskosten des SB Warenhauses zukünftig beeinflussen, damit eine planmäßige Ersatzbeschaffung geleistet werden kann? In welchem Jahr wird dies geschehen?

*Eine Ersatzbeschaffung bei planmäßiger Abschreibung kann Anfang 2020 erfolgen.*

*Da die Abschreibungen Wertminderungen sind und somit Kosten darstellen, werden diese im*

*Handlungskostenzuschlagsatz erfasst. Bei zusätzlichen Abschreibungen, z. B. durch Anschaffung des*

*Arbeitszeltes, muss der Handlungskostenzuschlagsatz zukünftig höher angesetzt werden.*

*Damit bietet sich die Möglichkeit, die Verkaufspreise zu erhöhen und so die Abschreibungen zu*

*„verdienen“ (dies setzt voraus, dass sich erhöhte Preise am Markt durchsetzen lassen).*

## Seite 14 11.4 Kosten zurechnen, beurteilen und reduzieren

1. Siehe BAB
2. In den Bereichen Bäderstudio und Bauelemente erhöhte sich der HKZ, bei Baustoffen im Außenbereich sank er. Die Erhöhung lässt sich auf die gestiegenen Kosten bei Energie und Werbung zurückführen. Im Außenbereich für Baustoffe spielen Energiekosten keine Rolle. Die Senkung in diesem Bereich ist u.U. auch durch einen höheren Wareneinsatz gegenüber dem Vorjahr zu erklären.
3. Maßnahmen zu Energieeinsparung, Wechsel des Stromanbieters, Reduzierung der Werbung, Wechsel der Werbeagentur.
4. Senkung der Beschaffungskosten → Beschränkung auf wenige Lieferanten → bei Lieferschwierigkeiten Fehlmengenkosten und u.U. Kunden- und Imageverlust.  
Senkung der Lagerhaltungskosten → mehr „Just-in-time“ → negative Auswirkung auf die Umwelt (externe Kosten).  
Senkung der Personalkosten → Personalabbau → Einschränkung der Beratungsqualität.  
Senkung der allg. Verwaltungskosten → Outsourcen → Abhängigkeit von externen Dienstleistern.  
Änderung der Verkaufsform → mehr SB → Verärgerung der Kunden, die Beratung erwarten.

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 5. Einkaufspreis             | 245,00       |
| – Liefererrabatt 10 %        | 24,50        |
| Zieleinkaufspreis            | 220,50       |
| + Bezugskosten 8,50          | 8,50         |
| Einstandspreis (Bezugspreis) | 229,00       |
| + HKZ 36,67 %                | 83,97        |
| Selbstkosten                 | 312,97       |
| <b>GEWINN</b>                | <b>47,53</b> |
| Nettoverkaufspreis           | 360,50       |
| + USt. 19 %                  | 68,50        |
| Bruttoverkaufspreis          | 429,00       |

### Betriebsabrechnungsbogen nach Geschäftsbereichen

| Kostenarten                   | Gemeinkosten/€ | Verteilungsschlüssel | Bereich Bäderstudio/€ | Bereich Bauelemente und Ausstattung/€ | Bereich Baustoffe für Außenbereich/€ |
|-------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Personalkosten                | 150.000,00     | 3:2:1                | 75.000,00             | 50.000,00                             | 25.000,00                            |
| Mietkosten                    | 100.000,00     | 4:2:2                | 50.000,00             | 25.000,00                             | 25.000,00                            |
| Energiekosten                 | 75.000,00      | 3:1:2                | 37.500,00             | 12.500,00                             | 25.000,00                            |
| Werbekosten                   | 90.000,00      | 6:4:2                | 45.000,00             | 30.000,00                             | 15.000,00                            |
| Abschreibungen                | 60.000,00      | 2:2:2                | 20.000,00             | 20.000,00                             | 20.000,00                            |
| Summe/€                       | 475.000,00     |                      | 227.000,00            | 137.500,00                            | 110.000,00                           |
| Wareneinsatz (Einstandspreis) |                |                      | 460.000,00            | 375.000,00                            | 700.000,00                           |
| HKZ Vorjahr                   |                |                      | 44,20 %               | 32,00 %                               | 18,50 %                              |
| HKZ Berichtsjahr              |                |                      | 49,46 %               | 36,66 %                               | 15,71 %                              |

Seite 15 **11.5 Gewinn durch Zusatzaufträge**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

1. a)

| Monat            | Produktion (kg) | Kosten (€) | Kosten je kg (€) |
|------------------|-----------------|------------|------------------|
| Mai              | 7.100           | 10.300,00  | 1,45             |
| April            | 6.300           | 9.500,00   | 1,51             |
| Mai ./.<br>April | + 800           | + 800,00   |                  |

Für (zusätzliche) 800 kg entstehen variable Kosten in Höhe von 800,00 €. Unterstellt man Proportionalität der variablen Kosten, entstehen somit variable Kosten in Höhe von 1,00 € je kg (800,00 € : 800 kg).

Die übrigen Kosten sind fixe Kosten;  
 im April:  $9.500,00 € - (6.300 \times 1,00 €) = 3.200,00 €$ ,  
 im Mai:  $10.300,00 € - (7.100 \times 1,00 €) = 3.200,00 €$ .

b)

| Monat | Produktion/ Absatz (kg) | Umsatz einschl. 7 % USt. (€) | Umsatz netto (€) | Kosten (€) | Gewinn (€) |
|-------|-------------------------|------------------------------|------------------|------------|------------|
| April | 6.300                   | 15.687,00                    | 14.660,75        | 9.500,00   | 5.160,75   |
| Mai   | 7.100                   | 17.679,00                    | 16.522,43        | 10.300,00  | 6.222,43   |

c) Der Deckungsbeitrag je kg Kartoffelsalat ist **1,33 €** (2,33 € Netto-VP – 1,00 € variable Kosten).

d)  $3.200 + 1,0 \times x = 2,33 \times x$ ;  $x = 2.406$ ; somit ergibt sich ab **2407 kg** ein Gewinn.  
 Anderer Rechenweg:  $3.200 : 1,33$  (fixe Kosten : Deckungsbeitrag).

e) Bei voller Auslastung ergeben sich  
 $(9.000 \times 2,49) : 1,07 = 20.943,93 €$  Verkaufserlöse (netto) und  
 $(9.000 \times 1,00 €) + 3.200,00 € = 12.200,00 €$  Gesamtkosten; somit  
**8.743,93 € Gewinn.**

2. Der Preisnachlass führt zu einem Netto-VP von 1,75 €.

a) Ja – der Netto-VP (1,75 €) liegt deutlich über den variablen Kosten je kg (1,00). Da die fixen Kosten schon aus dem normalen Geschäft (7.100 kg) gedeckt werden (sollen), führt jeder zusätzliche Verkauf zu einem zusätzlichen Gewinn, sofern die Preise über den variablen Kosten liegen. Selbst wenn die fixen Kosten nicht aus dem normalen Geschäft zu decken wären, führte jeder zusätzliche Verkauf zu einem Preis über den variablen Kosten zu einer besseren Deckung der fixen Kosten.

Schädliche Nebeneffekte sind nicht zu erwarten: Die Marktsegmente „Verkauf von haushaltsüblichen Mengen im Delikatessengeschäft“ und „Sonderverkauf von 900 kg an den Sportverein“ sind gegeneinander abgeschottet und werden sich kaum gegenseitig beeinflussen, der Rabatt von 25 % ist ohne Weiteres als Großabnehmer-Rabatt zu rechtfertigen und zu verstehen.

b)

| Monat                          | Produktion/<br>Absatz (kg) | fixe Kosten<br>(€) | variable Kosten<br>(€) | Gesamtkosten<br>(€) | Umsatz netto<br>(€) | Gewinn<br>(€) |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Juni<br>(normales<br>Geschäft) | 7.100                      | 3.200,00           | 7.100,00               | 10.300,00           | 16.522,43           | 6.222,43      |
| Juni<br>(Zusatz-<br>auftrag)   | 900                        | 0,00               | 900,00                 | 900,00              | 1.570,79            | 670,79        |

Der Zusatzauftrag führt zu einem zusätzlichen Gewinn von 670,79 €.

- c) Vorausgesetzt dass die fixen Kosten aus den Erträgen des normalen Geschäfts gedeckt werden können, führt jeder zusätzliche Verkauf zu einem Preis über den variablen Kosten zu einem höheren Gewinn. Also sollte Feinbein die absolute Preisuntergrenze von 1,00 € je kg nicht unterschreiten. Dies gilt aber nur kurzfristig und für Einzelaktionen in abgeschotteten Märkten, sonst läuft er Gefahr, die Preisvorstellungen seiner Kunden zu erschüttern mit der Folge, dass das ganze Preisgefüge ins Gleiten gerät. Ergebnis der für sich genommen vernünftigen Sonderaktionen könnte dann sein, dass es langfristig nicht mehr möglich sein wird, aus den Erträgen des normalen Geschäfts alle fixen Kosten zu decken.

## Seite 16 ► 11.6 Deckungsbeiträge berechnen

1.

| Gewinnermittlung für die Artikel A – D (Sucherkameras mit fester Brennweite) |           |           |            |           |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|
| Merkmal  | Artikel   |           |            |           |
|  | A         | B         | C          | D         |
| Absatz (Stück)   | 1000      | 2000      | 1500       | 500       |
| Barverkaufspreis netto je Stück (€)  | 74,79     | 91,60     | 74,79      | 88,23     |
| Bezugspreis/Einstandspreis je Stück (€)                                      | 55,29     | 81,60     | 77,29      | 63,73     |
| Deckungsbeitrag je Stück (€)   | 19,50     | 10,00     | - 2,50     | 24,50     |
| Deckungsbeitrag je Artikel (€)   | 19.500,00 | 20.000,00 | - 3.750,00 | 12.250,00 |
| Deckungsbeiträge A–D (€)   | 48.000,00 |           |            |           |
| Fixe Kosten A–D (€)  | 27.000,00 |           |            |           |
| Gewinn A–D (€)   | 21.000,00 |           |            |           |

2. Rangfolge der Artikel

- nach Umsatz: B – C – A – D;
- nach Deckungsbeitrag je Stück: D – A – B – C
- nach Deckungsbeitrag je Artikel: B – A – D – C

3. Entwicklung des Gesamtgewinns (unterstellt wird, dass die Kunden nicht auf andere Artikel ausweichen):

- ohne Artikel A: der Gesamtgewinn beträgt nur noch 1500,00 €;
- ohne Artikel B: der Gesamtgewinn beträgt nur noch 1000,00 €;
- ohne Artikel C: der Gesamtgewinn steigt auf 24.750,00 €;
- ohne Artikel D: der Gesamtgewinn beträgt noch 8750,00 €.

4. Artikel C ist ein Verlustbringer (und sollte daher eliminiert werden); Artikel D bringt zwar den höchsten Deckungsbeitrag je Stück, zeigt aber nur einen niedrigen Absatz (und sollte daher gefördert werden).

Auch hier wird unterstellt, dass die Kunden nicht auf andere Artikel „umsteigen“.

Vor der Streichung von C ist zu prüfen, ob C ein „Muss-Artikel“ ist, der nicht ohne weiteres aus dem Sortimentsverbund herausgelöst werden kann (etwa, weil eine bestimmte Kamera-Marke geführt werden soll).

Möglicherweise muss die Sortimentsbereinigung von Werbemaßnahmen begleitet werden; um deren Kosten ist der neue Gesamtgewinn zu kürzen.

| Gewinnermittlung für die Artikel A, B, D nach Elimination von C |           |           |   |           |
|---|-----------|-----------|---|-----------|
| Merkmal   | Artikel   |           |   |           |
|   | A         | B         | C | D         |
| Absatz (Stück)  | 1000      | 2000      | 0 | 1100      |
| Barverkaufspreis netto je Stück (€)                             | 74,79     | 91,60     | 0 | 83,19     |
| Bezugspreis/Einstandspreis je Stück (€)                         | 55,29     | 81,60     | 0 | 63,73     |
| Deckungsbeitrag je Stück (€)                                    | 19,50     | 10,00     | 0 | 19,46     |
| Deckungsbeitrag je Artikel (€)                                  | 19.000,00 | 20.000,00 | 0 | 21.406,00 |
| Deckungsbeiträge A–D (€)  | 60.906,00 |           |   |           |
| Fixe Kosten A–D (€)   | 27.000,00 |           |   |           |
| Gewinn A–D (€)  | 33.906,00 |           |   |           |

## Seite 17 **11.7 Darstellungsmöglichkeiten der Betriebsstatistik einschätzen**

1. Von besonderer Bedeutung sind Zahlen der Buchhaltung, aus der Kosten- und Leistungsrechnung sowie aus dem Warenwirtschaftssystem:

- Abteilungsumsätze im Geschäftsjahr
- Verkaufszahlen pro Artikel
- Anteile einzelner Waren/Warengruppen am Umsatz
- Umsätze der Filialen nach Quartalen und Abteilungen
- Gesellschafteranteile am Kapital
- ...

2. Die Betriebsstatistik ist wichtig, um ...

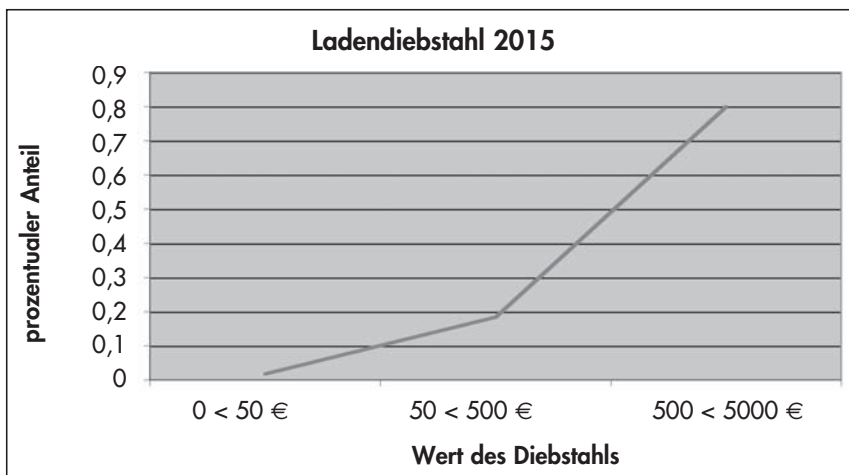
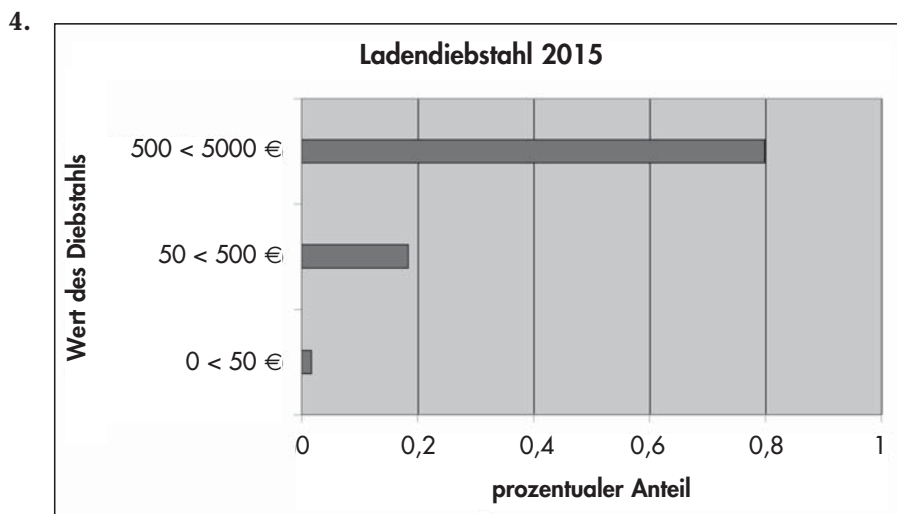
- betriebliche Zahlen geordnet darzustellen;
- die Strukturen und Ursachen von Ergebnissen zu untersuchen;
- Vergleichsgrundlagen zu haben (Einzelanalyse, Zeit- und Betriebsvergleich);
- aus der Gewinnung und Erarbeitung von Planungsunterlagen Trends erkennen und Prognosen erstellen zu können;
- Kontrollmöglichkeiten (z. B. durch Mit- und Nachkalkulation) ausüben zu können.

3. Abb. 1 (Ladendiebstahl):

Kreisdiagramm

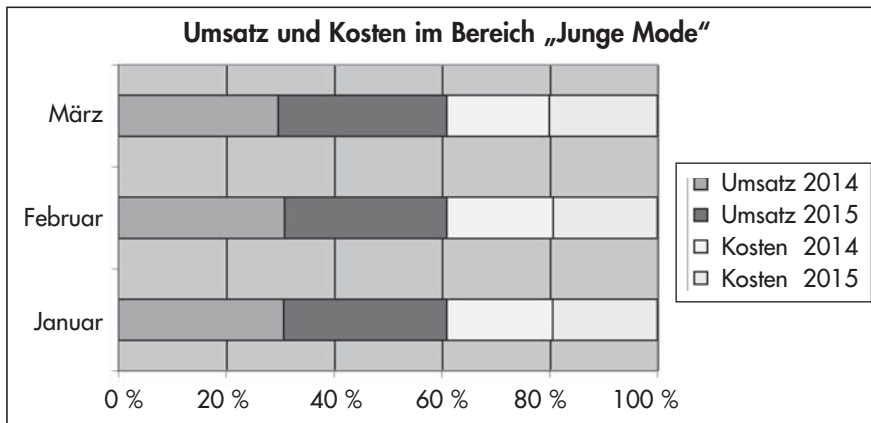
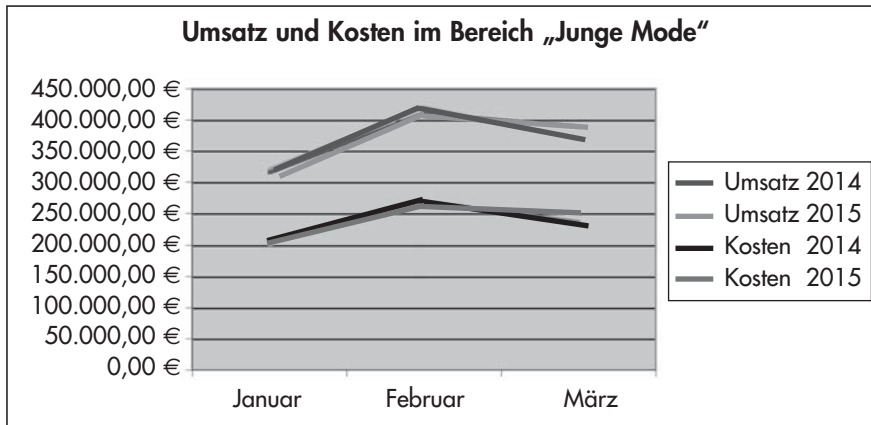
Abb. 2 (Umsatz „Junge Mode“):

Balken- oder Säulendiagramm.





Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel



|    |  |  |
|----|--|--|
| 5. | <b>Linien- oder Kurven-<br/>diagramme</b>                              | <i>Darstellung von Entwicklungen (Trends) einer oder mehrerer Zahlenreihen in Abhängigkeit von der Zeit</i>  |
|    | <b>Balken- oder Säulen-<br/>diagramme</b>                              | <i>Erkennen einer Rangfolge von Objekten und Aufzeigen von Zahlenverhältnissen auf einen Blick</i>   |
|    | <b>Kreis- oder Torten-<br/>diagramme</b>                               | <i>Veranschaulichung eines Ganzen und dessen Aufteilung in seine einzelnen Bestandteile</i>  |
|    | <b>Flächendiagramme</b>  | <i>Darstellung von zeitlichen Entwicklungen (als Fläche „gestapelt“)</i>   |
| 6. | Abb. 1: Gliederungszahlen  | <i>prozentualer Anteil einzelner Diebstahldelikte an der Gesamtschadenssumme</i>   |
|    | Abb. 2: Beziehungszahlen<br>Durchschnittszahlen<br>i. w. S. Messzahlen | <i>Verhältnis von Kosten zum erzielten Umsatz<br/>der Umsatz im Verhältnis zu den durchschnittlichen Kosten<br/>Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung von Umsatz und Kosten</i> |

7. Indexpzahlen vergleichen mit einem Basisjahr und eignen sich besonders zur Darstellung einer Entwicklung und zur Kennzeichnung von Trends (Umsatz-, Kosten-, Auftrags- oder Bestandsentwicklung).

## Seite 19 **11.8 Wichtige Kennzahlen ermitteln**

1. *Gegenüber dem Vorjahr sind die betrieblichen (und evtl. neutralen) Aufwendungen gestiegen.*
2. *Reduzierung der Kosten z. B. durch*
  - *Sortimentsveränderung;*
  - *Wahl anderer bzw. günstigerer Warenanbieter;*
  - *Eingehen einer Kooperation mit anderen Handelsanbietern;*
  - *Standortverlegung;*
  - *Personalreduzierung.*
3. *Betriebliche Kennziffern sind wichtig zur ...*
  - *Planung, Steuerung und Kontrolle betrieblicher Entscheidungen;*
  - *Kontrolle betrieblicher Abläufe und Beurteilung des betrieblichen Erfolges.*
4. *Je detaillierter eine Umsatzauflistung erfolgt, desto schneller und gezielter lassen sich einzelne Erfolgsquellen, aber auch Schwachstellen im Unternehmen erkennen und beheben.*

5.

| Vergleich Rentabilität – Wirtschaftlichkeit – Produktivität   |  |  |
|---|--|--|
| Rentabilität  | Wirtschaftlichkeit   | Produktivität  |
| <i>... gibt das prozentuale Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Kapital bzw. zum Umsatzerlös an;<br/>           ... ist der Maßstab dafür, mit welchem Erfolg das Kapital eingesetzt wurde.</i> | <i>... gibt das Verhältnis der Leistungen (Erträge) zum betrieblichen Aufwand (Kosten) an;<br/>           ... gibt Auskunft darüber, inwieweit der Ertrag den Aufwand deckt.</i> | <i>... gibt das Verhältnis der Leistung (Umsatz oder Absatz) zur Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren (wie Arbeitsstunde, Raumfläche) an;<br/>           ... gibt Auskunft über die Ergiebigkeit der eingesetzten Produktionsfaktoren.</i> |

6. a) Eigenkapitalrentabilität =  $\frac{134.000,00 \cdot 100}{963.000,00} = \underline{\underline{13,9\%}}$
- Gesamtkapitalrentabilität =  $\frac{(134.000,00 + 9.000,00) \cdot 100}{963.000,00 + 282.420,00} = \underline{\underline{11,5\%}}$
- Umsatz-Rentabilität =  $\frac{134.000,00 \cdot 100}{840.000,00} = 15,95\% = \underline{\underline{16\%}}$
- b) Wirtschaftlichkeit =  $\frac{840.000,00}{510.000,00} = \underline{\underline{1,65}}$
- c) Verkäuferproduktivität =  $\frac{840.000,00}{28} = \underline{\underline{30.000,00\ €}}$
- Flächenproduktivität =  $\frac{840.000,00}{1040} = \underline{\underline{807,69\ €}}$
- Kundenproduktivität =  $\frac{840.000,00}{20.500} = \underline{\underline{40,98\ €}}$
- d) Planabweichung =  $\frac{(840.000,00 - 870.000,00) \cdot 100}{870.000,00} = \underline{\underline{-3,4\%}}$
- Umsatzentwicklung =  $\frac{840.000,00 \cdot 100}{760.000,00} = \underline{\underline{110,5\%}}$



## Seite 23 **11.10 Richtig oder falsch, das ist die Frage!** **Test „Geschäftsprozesse erfolgreich steuern“**

Kennzeichnen Sie durch Ankreuzen (X), ob die folgenden Feststellungen „richtig“ oder „falsch“ sind.<sup>1</sup> Für jedes korrekte (X) bekommen Sie einen Punkt, für jedes nicht-korrekte null Punkte.

- |    | <u>richtig</u>                      | <u>falsch</u>                       |   |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |                                     |                                     | <b>1. Aufwendungen für Waren („Wareneinsatz“) ...</b>   |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind variabel, d. h. sie steigen mit steigendem Absatz  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | ergeben sich unmittelbar durch den Warenverkauf   |
| /3 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | heißen auch „direkte Kosten“.   |
|    |                                     |                                     | <b>2. Handlungskosten ...</b>   |
|    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | sind fix, d. h. sie sinken mit sinkendem Absatz   |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | ergeben sich nicht unmittelbar durch den Warenverkauf   |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind Kosten der Betriebsbereitschaft  |
| /4 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind z. B. Mieten, Kfz-Steuer, Gehälter.  |
|    |                                     |                                     | <b>3. Unter der Voraussetzung, dass nicht unter Einstandspreis verkauft wird, gilt für den Umsatzvorgang:</b>                         |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Umsatz – Wareneinsatz = Rohgewinn   |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Rohgewinn – Handlungskosten = Reingewinn (Reinverlust)  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Rohgewinn = Deckungsbeitrag   |
| /4 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Deckungsbeitrag – Handlungskosten = Reingewinn (Reinverlust).   |
|    |                                     |                                     | <b>4. Für das Verhältnis von Aufwendungen und Erträgen gilt:</b>  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Leistungen > Kosten → Betriebsgewinn  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Kosten > Leistungen → Betriebsverlust   |
| /3 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | Gesamterträge > Gesamtkosten → Unternehmensgewinn.  |
|    |                                     |                                     | <b>5. Einzelkosten ...</b>  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | können einer bestimmten Ware unmittelbar zugeordnet werden  |
|    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | sind z. B. Personalkosten, Mieten, Energiekosten  |
| /3 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | werden als fixe Kosten bezeichnet, weil sie stets gleich bleiben und unabhängig davon sind, wie viele Waren aktuell abgesetzt werden. |
|    |                                     |                                     | <b>6. Externe Kosten ...</b>  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind Kosten, die nicht vom Verursacher getragen werden  |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind Kosten, die vom Verursacher auf die Mitbewerber oder auf die Allgemeinheit abgewälzt werden                                      |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind Umweltkosten wie z. B. die Kosten der Feinstaubbelastung   |
| /4 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | sind z. B. Kosten für die Beseitigung einer „wilden“ Müllkippe.   |

<sup>1</sup> Es können alle Feststellungen, einige oder überhaupt keine „richtig“ sein!