

Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling

Bilanzen · Steuern · Wirtschaftsrecht · Finanzierung · Beratungspraxis

Top-Thema	Excel: Visualisierung von Plan-Ist-Abweichungen mit einfachen Säulen-Diagrammen	393
	Personalien	
	BC-Schriftleiterin <i>Christel Fries</i> stellt sich vor	360
	Steuerrecht	
	Nachzahlungszinsen: Mögliche Verfassungswidrigkeit – Praxisempfehlungen	361
	Controlling	
	Zielkostenanalyse auf Basis einer empirischen Marktanalyse – Beispiel Wohnungswirtschaft (mit Testfragen – BC-Zertifizierung) 	364
	Break-Even-Analyse – Einsatzmöglichkeiten in der Unternehmenspraxis	375
	Statement des Monats	
	Pro und Kontra Unternehmensplanung in Zeiten des Wandels	383
	Bilanzierung · Jahresabschluss	
	Planungsrechnung: Anforderungen gemäß IDW Praxishinweis 2/2017	386
	Job-Service	
	(Online-)Stellenmarkt Finanz- und Rechnungswesen	392
	Auf den .Punkt gebracht	
	Instagram: BC-Leserin/BC-Leser des Monats	399
	BVBC-Nachrichten	
	BVBB-Lohnsteuerhilfverein verabschiedet <i>Georg Klotzke</i>	400
	Info-Börse	
	<i>Business Model Canvas</i> : Planung und Ausgestaltung von Geschäftsmodellen als kreativer Prozess	403



Folgen Sie BC auf Twitter
<http://twitter.com/CHBeckBC>



8

2018

42. Jahrgang · Seiten 349 – 404

VERLAG C.H.BECK
München und Frankfurt
www.bc-online.de

BVBC 

Organ des Bundesverbandes
der Bilanzbuchhalter und
Controller e.V.



M950201808

EDITORIAL

- 349 Prognosen wider Narkosen

350 STEUERRECHT – AKTUELL

PERSONALIEN

- 360 BC-Schriftleiterin *Christel Fries* stellt sich vor

STEUERRECHT

- 361 Mögliche Verfassungswidrigkeit von **Nachzahlungszinsen** – Empfehlungen für die Praxis
Lutz Ritter

CONTROLLING

- 364 **Zielkostenanalyse** auf Basis einer empirischen Marktanalyse – Eine Fallstudie aus der **Wohnungswirtschaft**
Prof. Dr. Nicole Jekel und Prof. Dr. Susann Erichsson

- 375 **Break-Even-Analyse** – Einsatzmöglichkeiten in der Unternehmenspraxis
Jörgen Erichsen

BC-ZERTIFIZIERUNG

- 373 **Testfragen** zur Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft

STATEMENT DES MONATS

- 383 Controlling – Lohnt sich der Aufwand für eine **Unternehmensplanung** in einer sich immer schneller **ändernden Welt** noch?
Jörgen Erichsen

BILANZIERUNG · JAHRESABSCHLUSS

- 386 **Anforderungen an eine Planungsrechnung** – IDW Praxishinweis 2/2017
Prof. Dr. Christian Zwirner und Gregor Zimny

JOB-SERVICE

- 392 **(Online-)Stellenmarkt** im Finanz- und Rechnungswesen: CSI-Quartalsbericht II/2018
Alexander Walz

REPORTING

- 393 **TOP-THEMA Excel-Tipps:** Visualisierung von Plan-Ist-Abweichungen mit einfachen **Säulen-Diagrammen**
Daniel Unrein

AUF DEN .PUNKT GEBRACHT

- 399 Instagram: **BC-Leserin/BC-Leser des Monats** Juli 2018

BVBC-NACHRICHTEN

- 400 BVBB-Lohnsteuerhilfverein verabschiedet *Georg Klotzke* – Bewegender Abschied des Vorstandsvorsitzenden

INFO-BÖRSE

- 403 Planung und Ausgestaltung von Geschäftsmodellen als kreativer Prozess: Die *Business Model Canvas*

404 IMPRESSUM



Newsletter: bc-online.de



Datenbank: bcbeckdirekt.de



<http://www.xing.com/net/CHBeckBC>



<http://twitter.com/CHBeckBC>



<http://www.youtube.com/user/CHBeckBC>



<http://www.facebook.com/CHBeckBC>



BC-Zertifizierung:



<http://www.instagram.com/chbeckbc>

Zielkostenanalyse auf Basis einer empirischen Marktanalyse

Eine Fallstudie aus der Wohnungswirtschaft

Nicole Jekel und Susann Erichsson



Prof. Dr. Nicole Jekel lehrt Controlling an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und ist tätig in der Marktforschung und Controlling-Beratung



Prof. Dr. Susann Erichsson lehrt Marketing an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und ist tätig in der Marktforschung und Marketing-Beratung

Den Kundenbedürfnissen sowie den Kostenvorstellungen gerecht zu werden, den hierfür erforderlichen Kostenumfang zu ermitteln und bedarfsgerecht zu reduzieren bzw. durch Zusatzleistungen zu optimieren, das ist – vereinfacht ausgedrückt – die Aufgabe der Zielkostenanalyse. Anhand der Wohnungswirtschaft zeigen die Autorinnen das Berechnungsmodell der Zielkostenanalyse. Es lässt sich durchaus auch auf andere Geschäftsfelder übertragen.



„Wir wissen genau, welche Leistungen unsere Mieter wünschen!“ Dies mag für die Geschäftsleitung selbstverständlich klingen, doch für die weiteren Mitarbeiter ist eine Orientierung an den Kundenbedürfnissen in der technikgeprägten und in Zehn-Jahres-Zyklen rechnenden Wohnungswirtschaft deutlich schwieriger.

Das Grundstücks- und Wohnungswesen nimmt mit einem Anteil von knapp 11 % an der Bruttowertschöpfung in Deutschland eine signifikante Rolle als Branche ein (vgl. Statistisches Bundesamt, 2017, 61; Destatis, 2018, 1). Wohnbedarf hat jeder. Bei ca. 82 Mio. Einwohnern (Statistisches Bundesamt, 2016, 1) gibt es laut der letzten bundesweiten Volkszählung [1] **41 Mio. Wohnungen** (Zensus, 2011, 1). Diese Wohnungen teilen sich nach Zensus (2011, 1; Anmerkung: Rundungsdifferenzen) in folgende Zielgruppen auf:

- 17 Mio. (43 %) Selbstnutzer,
- 15 Mio. (37 %) private Kleinanbieter und
- 8 Mio. (20 %) professionell-gewerbliche Anbieter.

Die Kernfragen

- Wie lauten die Top-Ten-Wahlkriterien bei der Wohnungssuche?
- Wie wird eine Markterhebung für eine Zielkostenanalyse durchgeführt?
- Wie erfolgt die Berechnung einer Zielkostenanalyse?
- Welches sind die Konsequenzen einer Zielkostenanalyse?
- Wie können eine Markterhebung sowie eine Zielkostenanalyse kontinuierlich implementiert werden?

Im Vergleich zu volatilen (schwankungsanfälligen) Märkten wie der Konsumgüterbranche hat die deutsche Wohnungswirtschaft den Vorteil, dass die Wohnungen meist über mehrere Jahre hinweg vermietet werden.

Abgesehen von vielen privaten Eigentümern ist das Marktsegment der **professionell-gewerblichen Anbieter** für ein Controlling und Rechnungswesen interessant. Sie lassen sich in folgende Gruppen unterteilen (vgl. Zensus, 2011, 1):

- 3,2 Mio. privatwirtschaftliche, professionell-gewerbliche Eigentümer,
- 2,3 Mio. kommunale Wohnungsunternehmen,
- 2,1 Mio. Genossenschaften,
- 0,338 Mio. Kirchen und Organisationen ohne Erwerbszweck und
- 0,312 Mio. öffentliche Wohnungsunternehmen.

Eine Fokussierung auf die Wünsche und Bedürfnisse von potenziellen Mietern gewinnt auch im Grundstücks- und Wohnungswesen zunehmend an Bedeutung. Eine im Februar 2017 auf dem Immobilienportal www.immowelt.de durchgeführte Umfrage basiert auf 1.000 Online-Nutzern ab 18 Jahren, die mit Blick auf ihre Wünsche bei der Wohnungssuche jeweils aus bis zu drei Antwortmöglichkeiten auswählen konnten. Diese reprä-

sentative Umfrage ergab folgende **Top-Ten-Wahlkriterien bei der Wohnungssuche** in Deutschland (siehe auch Abb. 1):

- (1) Auf Platz eins und damit am bedeutendsten für die Befragten sind die nahe gelegenen **Einkaufsmöglichkeiten** (75 %).
- (2) An zweiter Stelle bei der Wohnungssuche steht die Anbindung an den **ÖPNV** – öffentlichen Personennahverkehr (45 %).
- (3) Platz drei im Ranking belegt ein **kurzer Arbeitsweg** (31 % bei Singles und Paaren und 40 % bei Haushalten mit Kindern).
- (4) An vierter Stelle stehen bei der Wohnungssuche gute **Parkmöglichkeiten** (25 %).

- (5) Auf Platz fünf landet das Ansehen bzw. das **Image der Nachbarschaft** (23 %). Bei Haushalten mit Kindern finden nur 16 % das Image des Wohnviertels wichtig.
- (6) Platz sechs nimmt die Nähe zu **Kultur- und Freizeitangeboten** ein (21 %).
- (7) Platz sieben ist doppelt belegt: Zum einen mit der **guten überregionalen Anbindung** zu Flughäfen, ICE-Zügen und Autobahnen (11 %) und zum anderen mit gut erreichbaren **Schulen** (11 %). 38 % der Haushalte mit Kindern präferieren die Nähe zu Schulen.
- (8) Platz acht nehmen nahe gelegene **Kneipen und Restaurants** ein (8 %).

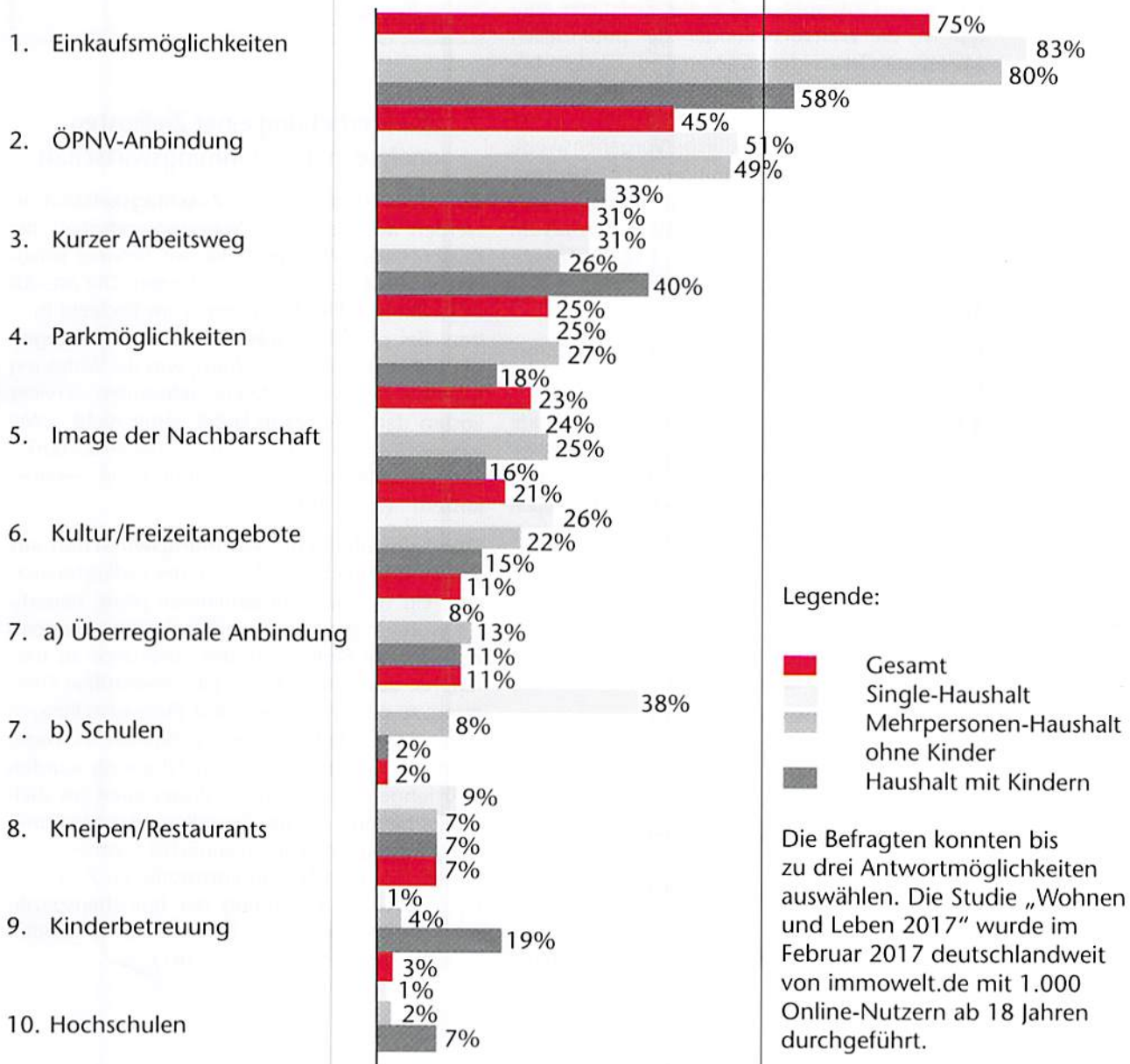


Abb. 1: Worauf bei der Wohnungssuche in Deutschland Wert gelegt wird (vgl. Immowelt AG, 2017, 1)

- (9) Auf Platz neun steht mit 7 % die **Kinderbetreuung**, wozu Krippen, Kindertagesstätten oder Kindergärten zählen.
- (10) Für 3 % der Befragten ist die Nähe zu **Hochschulen** bei der Wohnungssuche von Bedeutung.

Diese Erhebung ist für die Wohnungswirtschaft von besonderer Bedeutung, da mit einem detaillierten Wissen um die Bedürfnisse der potenziellen Mieter die entsprechende **Zuordnung der Leistungen zu den Kosten** erfolgen kann. So können die Wohnungen optimal vermarktet und auch Leerstände niedrig gehalten werden. Die Methode der Zielkostenanalyse kann auch in der Wohnungswirtschaft einen entscheidenden Beitrag zur Kundenorientierung leisten.

Die **Zielkostenanalyse** kommt ursprünglich aus dem Japanischen mit dem Namen *Genka Kikaku* (vgl. Buggert/Wielpütz, 1995, 40). Ziel dieser Analyse ist, die Wertvorstellungen der potenziellen Mieter vor Ort zu identifizieren und mit dem bestehenden Wohnungswirtschaftsangebot zu vergleichen. Für eine Zielkostenanalyse gibt es in der Literatur weder eine einheitliche Vorgehensweise noch eine einheitliche Definition. Zu den Pionieren der Zielkostenanalyse, die auch *Target Costing* genannt wird, zählen in Deutschland Horváth und Seidenschwarz (vgl. 1992, 142 ff.; Seidenschwarz, 1993, 29 ff.; Niemand, 1996, 42 ff.; Riegler, 1996, 10 ff.).

Die Zielkostenanalyse wird wie folgt **definiert** (Niemand, 1996, 42):

„Das System des Target Costing beschreibt einen teamorientierten Ansatz marktorientierten Kostenmanagements, der unter der Beachtung von Unternehmensstrategie und -kontext eine den Marktanforderungen entsprechende

Entwicklung und Gestaltung eines Leistungssystems durch den integrierten Einsatz vielfältiger Instrumente des Kostenmanagements von Beginn des Entwicklungsprozesses an sicherstellt.“

Die Kernbegriffe

- **Zielkostenanalyse** ist das Berechnen des Kundennutzwerts – auch Zielpreis genannt – im Vergleich zu den von dem Wohnungswirtschaftsunternehmen kalkulierten Kosten und den daraus resultierenden Handlungsfeldern.
- Zielkostenanalyse wird u.a. „*Genka Kikaku*“ oder „*Target Costing*“ genannt.
- **Konsequenzen** einer Zielkostenanalyse sind beispielsweise Kostenreduktionen bzw. Leistungserweiterungen in Wohnungswirtschaftsunternehmen, sodass der Kunde die Leistungen als wertvoll erachtet.

1. Markterhebung einer Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft

Bei einer traditionellen **Zuschlagskalkulation** werden aus Sicht der Wohnungswirtschaft die Kosten einer Wohnung inklusive Services kalkuliert und auf den Mieter übertragen. Die ortsübliche Miete sollte dabei immer im Blickfeld bleiben. Bei der **Zielkostenanalyse** wird hingegen der potenzielle Mieter gefragt, was die Wohnung inklusive der für den Mieter relevanten Services kosten darf. Die Frage lautet somit nicht, „Wie viel wird eine Wohnung inkl. Services kosten?“, sondern „Was darf eine Wohnung inkl. Services kosten?“ (siehe Abb. 2).

Eine Fallstudie in der Wohnungswirtschaft aus 2017 verdeutlicht den Nutzen der Zielkostenanalyse: Ein Wohnungsunternehmen plant, neuartige Wohnungen für junge Berufstätige anzubieten. Um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu treffen, hat das Unternehmen eine zweistufige Erhebung zu den Wünschen und Preisvorstellungen potenzieller Mieter in dem Zielgebiet durchgeführt. Im Rahmen der ersten Erhebung wurden 110 junge Berufstätige zufallsgesteuert im Zielgebiet befragt. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse wurden zunächst Segmente gebildet und danach segmentspezifische Zielpreise festgelegt. Die Ermittlung der branchenspezifischen ersten Erhebung beruhte auf folgenden zwei Fragen (siehe Kasten, S. 367).

Die Frage, die zu stellen ist, lautet NICHT
„Wie viel wird ein Produkt kosten“, sondern
„Was darf ein Produkt kosten“!

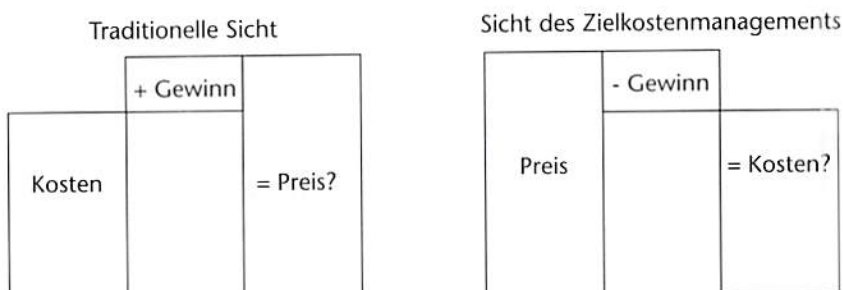


Abb. 2: Fragen der Zielkostenanalyse (vgl. Schmidt, 2017, 245; Stirzel/Zeibig, 2009, 321)

Erhebung I

Sehr geehrte Interessentin, sehr geehrter Interessent,

wir führen für ein Wohnungsunternehmen in Ihrer Stadt eine Umfrage durch. Sie wurden ausgewählt, da Sie ein/e junge/r Berufstätige/r sind. Genau für Sie planen wir, in neue Wohnungskonzepte zu investieren. Daher bitten wir Sie, uns Ihr Feedback zu geben und folgende zwei Fragen zu beantworten. In ca. vier Wochen werden wir Ihnen die Ergebnisse vorstellen und weitere vier Fragen stellen. Wir verlosen unter den Teilnehmern eine Überraschung.

Vielen Dank!

Ihr Wohnungsunternehmen

Frage 1: Was ist Ihnen beim Bezug einer neuen Wohnung wichtig?

Frage 2: Welchen Preis wären Sie bereit, dafür monatlich zu zahlen?

Erste Markterhebung mit zwei Fragen

Das Ergebnis der ersten Markterhebung von 110 jungen Berufstätigen zeigt, dass die angebotenen neuen Leistungen mit **Vorstellungen** von

- Funktion 1: Komfort und Convenience (Bequemlichkeit),
- Funktion 2: Erlebnis und Abenteuer,
- Funktion 3: Kennenlernen von und Kontakt zu anderen Menschen sowie
- Funktion 4: Sicherheit

verknüpft werden. Darüber hinaus konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass die befragten 110 potenziellen Mieter bereit wären, monatlich durchschnittlich 1.200 € für diese Leistungen zu **bezahlen**. Das ist ein Ergebnis der ersten Erhebung.

Vier Wochen später wurden die 110 jungen Berufstätigen erneut in einer zweiten Erhebung kontaktiert. 90 der in der ersten Runde Befragten nahmen nochmals teil und beantworteten folgende vier Fragen (siehe Kasten).

Erhebung II:

Sehr geehrte Interessentin, sehr geehrter Interessent,

herzlichen Dank, dass Sie vor vier Wochen an der Umfrage dieses Wohnungsunternehmens für ein neues Wohnungskonzept in Ihrer Stadt mitwirkten. Wir konnten 110 Teilnehmer mobilisieren. Und Sie gehören dazu.

Folgende vier Leistungen wurden von 110 Befragten mit dem neuartigen Wohnungskonzept verknüpft:

1. Komfort und Convenience,
2. Erlebnis und Abenteuer,
3. Kennenlernen von und Kontakt zu anderen Menschen und
4. Sicherheit.

Die Befragten sind bereit, monatlich durchschnittlich 1.200 € für diese Leistungen zu zahlen.

Jetzt stellen wir Ihnen vier weitere Fragen, wie beispielsweise

1. die Warmmiete,
2. der Concierge-Service,
3. die Verpflegung,
4. die Animation und weitere Angebote sowie
5. der Reinigungsservice

auf Komfort und Convenience einwirken.

Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf diese fünf Themenfelder. Wir verlosen unter den Teilnehmern eine Überraschung.

Vielen Dank!

Ihr Wohnungsunternehmen

Frage 1:

Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf folgende fünf Themenfelder, wie durch **Komfort und Convenience**

1. Warmmiete,
2. Concierge-Services,
3. Verpflegung,
4. Animation und Angebote sowie
5. Reinigungsservice

gesichert werden.

Frage 2:

Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf folgende fünf Themenfelder, wie **Erlebnis und Abenteuer** durch

1. Warmmiete,
2. Concierge-Services,
3. Verpflegung,
4. Animation und Angebote sowie
5. Reinigungsservice

gewährleistet wird.

Frage 3:

Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf folgende fünf Themenfelder, wie **Kennenlernen von und Kontakt zu anderen Menschen** durch folgende Leistungen unterstützt wird:

1. Warmmiete,
2. Concierge-Services,



Ansatzpunkte der Kostenflexibilisierung:

Ederer:

BC 11/2013, S. 493 ff.

www.bcbeckdirekt.de



bc 2013, 493

- 3. Verpflegung,
- 4. Animation und Angebote sowie
- 5. Reinigungsservice

Frage 4:
Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte, inwiefern **Sicherheit** durch folgende fünf Leistungen gefördert wird:

- 1. Warmmiete,
- 2. Concierge-Services,
- 3. Verpflegung,
- 4. Animation und Angebote sowie
- 5. Reinigungsservice

Zweite Markterhebung mit vier Fragen

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse der durchgeführten Befragung: Von den 110 Befragten der Erhebung I haben 90 Befragte an der Erhebung II teilgenommen. 70 % der 90 Auskunftspersonen wählten an erster Stelle Komfort und Convenience (Funktion 1 (F1)), gefolgt von jeweils 10 %, die Erlebnis und Abenteuer (Funktion 2 (F2)), Kennenlernen und Kontakt (Funktion 3 (F3)) sowie Sicherheit (Funktion 4 (F4)) wählten.

Tabelle 1: Komponenten und Bedeutung aus Kundensicht

Funktion		F1	F2	F3	F4
		Komfort und Convenience	Erlebnis und Abenteuer	Kennenlernen und Kontakt mit anderen	Sicherheit
Komponente	Bedeutung aus Kundensicht	70 %	10 %	10 %	10 %
K1	Warmmiete	50 %	0 %	0 %	10 %
K2	Concierge-Service (z.B. Hausmeister)	10 %	0 %	10 %	80 %
K3	Verpflegung	20 %	30 %	30 %	0 %
K4	Animation und weitere Angebote	10 %	70 %	60 %	0 %
K5	Reinigungsservice	10 %	0 %	0 %	10 %
Summe		100 %	100 %	100 %	100 %

Tabelle 1 zeigt die Verteilung nach den Funktionen 1 bis 4 (F1 bis F4):

- Der Umfrage ist zu entnehmen, dass **Komfort und Convenience** einen Beitrag mit einer Relevanz von 70 % zum neuartigen Wohnungskonzept leistet. Konkret verteilen sich Komfort und Convenience zu 50 % auf die Warmmiete, zu 20 % auf die Verpflegung und zu jeweils

10 % auf den Concierge-Service (z.B. Hausmeister), auf die Animation und weitere Angebote sowie auf den Reinigungsservice.

- Analog zu der Erhebung hat **Erlebnis und Abenteuer** eine Relevanz von 10 % für das neuartige Wohnungskonzept. Die Kategorie „Erlebnis und Abenteuer“ bezieht sich zu 70 % auf Animation und Angebote sowie zu 30 % auf Verpflegung. Die Warmmiete, der Concierge-Service und der Reinigungsservice haben mit jeweils null Prozent keine Relevanz für Erlebnis und Abenteuer.
- Nach der Befragung haben das **Kennenlernen von und der Kontakt zu anderen Menschen** eine Relevanz von 10 % auf das neuartige Wohnungskonzept. Kennenlernen und Kontakt teilen sich zu 60 % auf Animation und weitere Angebote, zu 30 % auf die Verpflegung, zu 10 % auf den Concierge-Service und zu jeweils null Prozent auf die Warmmiete und auf den Reinigungsservice auf.
- Die **Sicherheit** hat mit Blick auf das neuartige Wohnungskonzept eine Relevanz von 10 %. Sicherheit bezieht sich zu 80 % auf den Concierge-Service (z.B. Hausmeister), zu jeweils 10 % auf die Warmmiete und den Reinigungsservice und zu jeweils null Prozent auf die Verpflegung sowie auf die Animation und weitere Angebote.

Die in dieser Markterhebung gewonnenen Erkenntnisse sind Grundlage für das Berechnungsmodell der Zielkostenanalyse.

2. Berechnungsmodell der Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft

Basierend auf Erfahrungswerten des beispielhaften Wohnungsunternehmens werden die **Kosten je Wohnung**

- für die monatliche Warmmiete auf 700 €,
- für den Concierge-Service auf 50 €,
- für die Verpflegung (z.B. Bio-Kost) auf 200 €,
- für die Animation und Angebote auf 100 € sowie
- für den Reinigungsservice auf 50 €

geplant. Das Immobilienunternehmen kalkuliert Angebote stets so, dass Verwaltungs- und Vertriebskosten von 120 € und ein Gewinnbeitrag von 50 € monatlich je Wohnung enthalten sind. Die befragten potenziellen Kunden sind bereit, für den Service inklusive Miete insgesamt 1.200 € zu bezahlen.

Je nach Wettbewerbsintensität der Wohnungswirtschaft und der Positionierung der Wohnungsgesellschaft kann der **Gewinn** variieren. Eine Positionierung über einen günstigeren Preis wäre

möglich, doch nicht zielführend, da der Gewinnbeitrag von 50 € auch als Puffer für unvorhergesehene Ausgaben dienen kann. Im Sinne einer sozialen Preisfindungsstrategie könnte dieser Puffer auch für in Not geratene Mieter genutzt werden.

Im Folgenden werden die Zielkosten für die fünf Komponenten pro Wohnung bestimmt. Im Anschluss werden die Zielkosten berechnet und die Zielkostenindizes der Komponenten der Wohnung kalkuliert. Daraufhin werden die Ergebnisse visualisiert und erste Handlungsempfehlungen kritisch reflektiert. Abbildung 3 zeigt ein Template für die Berechnung; Abbildung 4 (S. 370) stellt eine Musterlösung dar.

Die Berechnung erfolgt in drei Schritten:

- Berechnung der Zielkosten,
- Ermittlung der Zielkostenprozentwerte und

c) Kalkulation der Zielkostenindizes.

In einem ersten Schritt werden die Zielkosten berechnet (siehe Abb. 3 und Abb. 4, Feld a)). Dazu wird die Summe aller Leistungen mit 1.200 € abzüglich des Gewinns von 50,00 € und den Verwaltungskosten in Höhe von 120,00 € berechnet. Daraus ergeben sich Zielkosten von 1.030,00 €.

In einem zweiten Schritt werden die Zielkostenprozentwerte ermittelt (siehe Abb. 3 und Abb. 4, S. 370, Feld b)). Als Basis dienen die Ergebnisse der Markterhebung (siehe Tabelle 1, S. 368). Die Zielkostenprozentwerte ergeben sich entsprechend aus der Multiplikation der Funktion 1 (F1) Komfort und Convenience mit der Komponente (K1) Warmmiete, hier (F1) 70 %, multipliziert mit (K1) 50 % – Ergebnis: 35 %. Die weiteren Felder werden analog berechnet, die Zeilen K1 (36 %), K2 (16 %), K3

Ist-Daten herausschreiben:

K1 Warmmiete:	700,00
K2 Concierge:	50,00
K3 Verpflegung:	200,00
K4 Animation:	100,00
K5 Reinigungsserv.:	50,00
Gewinn:	50,00
Verwaltungskosten:	120,00
Verkaufspreis netto:	1.200,00

b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln

Komponenten/ Bedeutung	F1	F2	F3	F4	Summe
	Komfort	Erlebnis	Kontakt	Sicherheit	
	70%	10%	10%	10%	
K1 Warmmiete	50%	0%	0%	10%	
K2 Concierge	10%	0%	10%	80%	
K3 Verpflegung	20%	30%	30%	0%	
K4 Animation	10%	70%	60%	0%	
K5 Reinigungsservice	10%	0%	0%	10%	
Summe	100%	100%	100%	100%	
K1 Warmmiete					
K2 Concierge					
K3 Verpflegung					
K4 Animation					
K5 Reinigungsservice					
Summe					

a) Zielkosten berechnen

Zielverkaufspreis

– Gewinn

– Verwaltungskosten

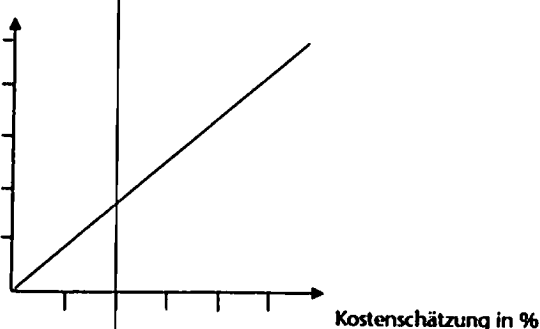
= Zielkosten

c) Zielkostenindizes ermitteln

	Zielkosten		Kostenschätzung		ZKI
	%	€	%	€	
K1					
K2					
K3					
K4					
K5					
Summe					

d) Grafik erstellen

Zielkosten in %



Legende:

ZKI = Zielkostenindex

Abb. 3: Template zur Berechnung der Zielkosten (Jekel/Erichsson, 2018)

Ist-Daten herausschreiben:

K1 Warmmiete:	700,00
K2 Concierge:	50,00
K3 Verpflegung:	200,00
K4 Animation:	100,00
K5 Reinigungsserv.:	50,00
Gewinn:	50,00
Verwaltungskosten:	120,00
Verkaufspreis netto:	1.200,00

a) Zielkosten berechnen

Zielverkaufspreis	1.200,00
– Gewinn	50,00
– Verwaltungskosten	120,00
= Zielkosten	1.030,00

b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln

Komponenten/ Bedeutung	F1	F2	F3	F4	Summe
	Komfort	Erlebnis	Kontakt	Sicherheit	
	70%	10%	10%	10%	
K1 Warmmiete	50%	0%	0%	10%	36%
K2 Concierge	10%	0%	10%	80%	16%
K3 Verpflegung	20%	30%	30%	0%	20%
K4 Animation	10%	70%	60%	0%	20%
K5 Reinigungsservice	10%	0%	0%	10%	8%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

c) Zielkostenindizes ermitteln

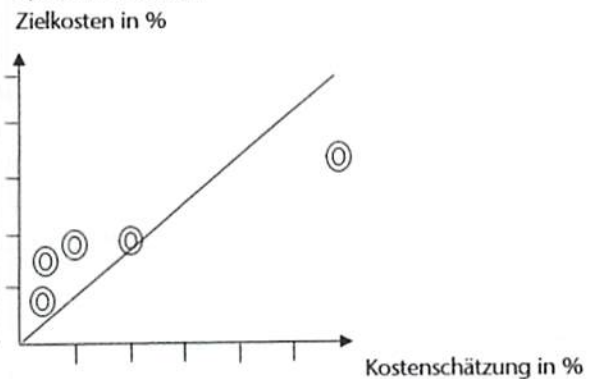
	Zielkosten		Kostenkalkulation		ZKI
	%	€	%	€	
K1	36,00	370,80	63,64	700,00	1,77
K2	16,00	164,80	4,55	50,00	0,28
K3	20,00	206,00	18,18	200,00	0,91
K4	20,00	206,00	9,09	100,00	0,45
K5	8,00	82,40	4,55	50,00	0,57
Summe	100,00	1.030,00	100,00	1.100,00	

Legende:

ZKI = Zielkostenindex

Abb. 4: Musterlösung zur Berechnung einer Zielkostenanalyse (Jekel/Erichsson, 2018)

d) Grafik erstellen



(20 %), K4 (20 %) und K5 (8 %) werden addiert, sodass die Summe 100 % ergibt.

In einem dritten Schritt werden die **Zielkostenindizes der Komponenten kalkuliert**. Diese Berechnung beruht auf den relativen Zielkosten mit der Kostenschätzung als Gegenüberstellung der relativen Werte in Form des Zielkostenindex (%-Werte). Die Zielkosten werden wie folgt berechnet: Die in dem zweiten Schritt ermittelten Zielkostenprozentwerte werden übernommen (siehe Abb. 3 und Abb. 4, Feld c)): (K1 (36 %), K2 (16 %), K3 (20 %), K4 (20 %) und K5 (8 %)). Zudem werden die berechneten Zielkosten in Höhe von 1.030,00 € (siehe Abb. 3 und Abb. 4, Feld a)) übertragen. Auf dieser Basis werden die absoluten Euro-Beträge kalkuliert. Die Ergebnisse sind wie folgt:

Warmmiete, Komponente 1	(K1: 370,80 €, 36 %)
Concierge-Service, Komponente 2	(K2: 164,80 €, 16 %)
Verpflegung, Komponente 3	(K3: 206,00 €, 20 %)
Animation und weitere Angebote, Komponente 4	(K4: 206,00 €, 20 %)
Reinigungsservice, Komponente 5	(K5: 82,40 €, 8 %)

Die relativen und absoluten Kostenschätzungen werden hergeleitet: Es erfolgt eine entsprechende **Kalkulation der Kostenschätzung**, die auf Erfahrungswerten des Wohnungswirtschaftsunternehmens beruhen:

Warmmiete (K1)	700,00 €
Concierge-Service (K2)	50,00 €
Verpflegung (K3)	200,00 €
Animation und weitere Angebote (K4)	100,00 €
Reinigungsservice (K5)	50,00 €

Die Kostenschätzung ergibt 1.100,00 €. Entsprechend werden die Prozentwerte ausgerechnet:

Warmmiete (K1)	63,64 %
Concierge-Service (K2)	4,55 %
Verpflegung (K3)	18,18 %
Animation und weitere Angebote (K4)	9,09 %
Reinigungsservice (K5)	4,55 %

Der Zielkostenindex wird gebildet, indem die Prozentwerte gegenübergestellt werden. Tabelle 2 zeigt den Zielkostenindex (Quotient von Kundennutzen und Kostenanteil der Komponenten).

Zur Kalkulation des **Zielkostenindex** werden die relativen Prozentwerte der Kostenschätzung, z.B. 63,64 % für die Warmmiete (K1), mit denen der Zielkosten (36,00 %) in Relation gesetzt. Entsprechend ist der Zielkostenindex 1,77. Die Indizes für die fünf Komponenten werden wie folgt berechnet:

• Warmmiete (K1)	1,77
• Concierge-Service (K2)	0,28
• Verpflegung (K3)	0,91
• Animation und weitere Angebote (K4)	0,45
• Reinigungsservice (K5)	0,57

Der **Index 1,00 besagt**: Das Verhältnis der Kostenschätzung ist identisch mit der Wahrnehmung der befragten potenziellen Mieter. Liegt der Wert über 1,00, so ist die Kostenschätzung höher als die Wahrnehmung der potenziellen Mieter. Ist der Wert unter 1,00, so ist die Kostenschätzung niedriger als die deren Wahrnehmung.

Bei dem aufgeführten **Beispiel** ist die Kostenschätzung bei der Warmmiete (K1) mit 1,77 erheblich höher als die Wahrnehmung der potenziellen Mieter. Hingegen ist die Wahrnehmung bei den anderen vier Komponenten deutlich unter

Tabelle 2: Zielkostenindizes vor der Kostensenkung

Komponenten	Zielkosten		Kostenschätzung		Zielkostenindex
	%	€	%	€	
Warmmiete (K1)	36,00	370,80	63,64	700,00	1,77
Concierge-Services (K2)	16,00	164,80	4,55	50,00	0,28
Verpflegung (K3)	20,00	206,00	18,18	200,00	0,91
Animation und weitere Angebote (K4)	20,00	206,00	9,09	100,00	0,45
Reinigungsservice (K5)	8,00	82,40	4,55	50,00	0,57
Summe	100,00	1.030,00	100,00	1.100,00	

1,00 und wird daher im Vergleich zu den Kosten von den Mietern als geringerwertig veranschlagt. Die **Visualisierung** wird in Abb. 3, S. 369, und Abb. 4, S. 370 (Feld d)) eingetragen.

3. Konsequenzen einer Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft

Auf Basis der ermittelten absoluten und relativen Zielkostenindizes kann überlegt werden, ob Nachverhandlungen notwendig sind und die Auswirkungen auf die Zielkostenindizes neu berechnet werden:

Nachverhandlungen könnten z.B. bei den Anbietern der **Warmmieten**-Bestandteile durchgeführt werden, um die Werte zu reduzieren, ohne Nutzeneinbußen für die Mieter zu erzielen. Durch die Einführung von **SMART-Home** (z.B. ferngesteuerte Heizung über eine App durch den Mieter nach Bedarf) könnten die Heizkosten gesenkt werden. Um Arbeitskosten zu verringern, kann der Einsatz neuer Technologien in Betracht gezogen werden. Denkbar wäre der Einsatz von Robotern zur automatisierten Reinigung, digitaler Wände zur umfassenden Information und/oder Apps beispielsweise für die Steuerung des individuellen Energiebedarfs.

Alternativ sollte diskutiert werden, inwiefern der **Concierge-Service** auf mehrere Wohnobjekte verteilt werden kann. Da der Hausmeister-/Überwachungsservice im oben genannten Beispiel auf die Sicherheit abstellt, sollte im Falle einer Reduzierung getestet werden, ob sich dies bei den Mietern negativ auf die wahrgenommene Sicherheit auswirkt. So könnte berechnet werden, inwiefern ein Concierge-Service auf die empfundene Wertigkeit einzahlt (siehe Abb. 5, S. 372). Bei einem nicht geteilten Concierge-Service für ein Wohnob-

 **Ertragswertverfahren zur Bewertung von Immobilien: Umsetzung an einem Praxisfall:**

Behringer:
BC 10/2013, S. 442 ff.

www.bcbeckdirekt.de

 bc 2013, 442 

jekt wird die Sicherheit hoch bewertet. Im Fall einer Aufteilung dieses Concierge-Services auf mehrere Wohnobjekte sinkt aus Sicht der Mieter die empfundene Wertigkeit für Sicherheit. Hier kann durch einen iterativen (sich wiederholenden) Prozess schrittweise getestet werden, wo der optimale Punkt ist (siehe Abb. 5). Concierge-Services könnten z.B. nur zu den Stoßzeiten angeboten, fremd vergeben oder beispielsweise durch autonome Kühlschranksboxen bzw. Schlüssel-/PIN-Boxen kombiniert mit Video-Kameras ersetzt werden.

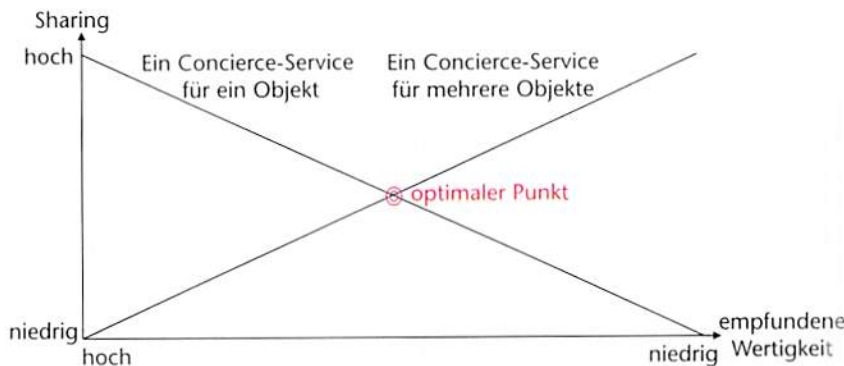


Abb. 5: Optimaler Punkt beim Sharing versus empfundene Wertigkeit (Jekel/Erichsson, 2018)

4. Implementierung einer Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft

Mit **drei Phasen** in insgesamt zehn Schritten (vgl. Schmidt, 2017, 247) kann eine erfolgreiche Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft durchgeführt werden:

Zielkostenermittlung

- Schritt 1: Bestimmung des Zielverkaufspreises
- Schritt 2: Festlegung des Zielgewinns
- Schritt 3: Bestimmung der erlaubten Kosten
- Schritt 4: Erste Kalkulation der geschätzten Kosten und der Standardkosten
- Schritt 5: Festlegung der Zielkosten

Zielkostenspaltung

- Schritt 6: Zerlegung der Zielkosten mit dem Zielkostenindex

Zielkostenerreichung

- Schritt 7: Kontrolle und Steuerung der Erreichung der Zielkosten

Schritt 8: Kostenreduktion

Schritt 9: Erneute Kontrolle und Steuerung der Erreichung der Zielkosten

5. Ausblick

Eine konsequente Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft führt dazu, dass die Wertvorstellungen der potenziellen Mieter vor Ort identifiziert und mit dem Leistungsangebot gespiegelt werden. Dementsprechend können **Maßnahmen** abgeleitet werden, die marktorientiert die Wertigkeit des Angebots aus potenzieller Mietersicht stärken. Regelmäßige **Erhebungen** sollten sowohl in Form von digitalisierten Umfragen als auch in Form von Expertengesprächen bei Stammmietern auf Basis eines strukturierten Gesprächsleitfadens erhoben werden.

Obwohl der **Schwerpunkt** dieses Beitrags bei den professionell-gewerblichen Anbietern lag, kann ebenfalls angedacht werden, die Zielkostenanalyse auch bei kommunalen Wohnungsunternehmen, Genossenschaften, Kirchen, Organisationen ohne Erwerbszweck und öffentlichen Wohnungsunternehmen durchzuführen, um den Wert der Wohnungen aus Kundensicht zu erfahren, auch wenn die Miete auf einem ortsüblichen Standard ist. Die gewonnenen Erkenntnisse können sowohl für die Kostenkontrolle als auch für das Marketing bedeutend sein. Die Befragung aus dem Jahr 2017 basiert auf einer zweistufigen Erhebung zu den Wünschen und Preisvorstellungen potenzieller Mieter in dem betreffenden Zielgebiet und kann entsprechend nicht als repräsentativ betrachtet werden.

Anmerkungen

- [*] Die letzte Volkszählung fand in Deutschland 2011 statt und wird Zensus (lat. *census* = Volkszählung) genannt. Die nächste Volkszählung wird 2021 erfolgen, um in Deutschland die amtliche Einwohnerzahl sowie tief gegliederte Daten zur Bevölkerung, Erwerbstätigkeit und zum Gebäude- und Wohnungsbestand zu gewinnen.

Literatur

- Buggert, W./Wielpütz, A., Target Costing, Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, 1995.
- Destatis, Inlandsproduktberechnung, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Tabellen/VJ_Entstehung.html, zuletzt abgerufen am 2.5.2018.
- Horváth, P./Seidenschwarz, W., Zielkostenmanagement, Controlling, 1992, 142–150, 4. Jg., Heft 3.
- Immowelt AG, Ergebnisse aus der Studie „Wohnen und Leben 2017“: Repräsentative Studie zum Wohnen und

- Leben in Deutschland im März 2017, Link: <https://presse.immowelt.de/pressemitteilungen/studien/artikel/artikel/supermarkt-wichtiger-als-schule-worauf-die-deutschen-bei-der-wohnungssuche-wert-legen.html>, zuletzt abgerufen am 10.3.2018.
- Niemand, S., Target Costing für industrielle Dienstleistungen, München, 1996.
- Riegler, C., Verhaltenssteuerung durch Target Costing: Analyse anhand einer ausgewählten Organisationsform, Stuttgart, 1996.
- Schmidt, A., Kostenrechnung, Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung sowie des Kostenmanagements, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, 2017.
- Seidenschwarz, W., Target Costing: marktorientiertes Zielkostenmanagement, München, 1993.
- Statistisches Bundesamt, Bevölkerung – Zahl der Einwohner in Deutschland von 2002 bis 2015 (in 1.000), [genesis.destatis.de](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/08/16_001_10000_00.html) Datenbank, August, 2016.
- Statistisches Bundesamt, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Inlandsproduktberechnung, Detaillierte Jahresergebnisse, Fachserie 18, Reihe 1.4, März 2017.
- Stirzel, M./Zeibig, St., Target Costing, Controlling, 2009, 322–325, 21. Jg., Heft 6.
- Zensus, Sonderauswertung – Wohnungen in Gebäuden mit Wohnraum inkl. Wohnheime und sonstige Gebäude mit Wohnraum, zuletzt erhobene Vollerhebung von Zensus in Deutschland im Jahr 2011, https://www.zensus2011.de/DE/Home/home_node.html, zuletzt abgefragt am 10.3.2018.

Testfragen zur Zielkostenanalyse in der Wohnungswirtschaft

Mit dieser BC-Ausgabe erhalten Sie eine weitere Möglichkeit, durch die **Online-Beantwortung** von fachbezogenen Testfragen kontinuierlich sowohl „**Einzel-Bescheinigungen**“ als auch das „**BC-Jahres-Zertifikat 2018**“ als Nachweis Ihrer regelmäßigen Fortbildung zu erwerben. Der letzte BC-Test zur „Rechnungslegung bei Personen-

handelsgesellschaften (IDW RS HFA 7)“, welcher in Heft 6, BC 2018, 267 ff., veröffentlicht worden ist, kann noch bis Ende September 2018 durchgeführt werden. Weitere Einzelheiten zum BC-online-Testverfahren finden Sie im Kasten (unten).



Das BC-online-Testverfahren (www.bc-online.de)

- Die für die BC-Zertifizierung gestellten Fragen (innerhalb des Online-Tests) beziehen sich auf den Inhalt eines bestimmten **Fachbeitrags** aus der Zeitschrift BC, dessen Titel und Fundstelle zu Beginn der Fragen angegeben werden.
- Die Antworten werden online im **Multiple-Choice-Verfahren** vorgegeben und von Ihnen ausgewählt, wobei pro Fragestellung eine **Antwort zutreffend** ist.
- Nach Beantwortung aller Fragen (i. d. R. 5 bis 8 Fragen pro Test) erhalten Sie eine kurze Nachricht, ob Sie bestanden haben oder nicht. Die **Bestehensquote** liegt bei mindestens 80 %. Bezogen auf die 5 Testfragen dieser BC-Ausgabe darf maximal eine Antwort falsch sein.
- Der jeweilige Test kann bei Nicht-Bestehen **einmal wiederholt** werden.
- Die **Frist** für die Beantwortung der Fragen zu einem BC-Beitrag beträgt in der Regel 8 Wochen nach Erscheinen in der jeweiligen BC-Print-Ausgabe. Die Testfragen in dieser BC-Ausgabe können Sie somit noch bis Ende Oktober 2018 auf der BC-Homepage beantworten.
- Sofern Sie einen Test bestanden haben, erhalten Sie sogleich eine persönliche **Bescheinigung** als pdf-Datei sowie nach Ablauf der 8-Wochen-Frist eine Auswertung Ihrer Antworten im Überblick. Die Bescheinigung in Form einer pdf-Datei können Sie über Ihre persönlichen Nutzerdaten unter „Meine Daten“ 12 Monate lang abrufen. Darüber hinaus erhalten Sie ein **BC-Jahres-Zertifikat**, wenn Sie wenigstens 50 % der Mindest-Gesamtpunktzahl aller BC-Tests eines Kalenderjahres erreichen (zum Benotungssystem vgl. ausführlich Heft 2, BC 2008, 41).
- Zur **Registrierung/Anmeldung** werden Sie auf der BC-Homepage (www.bc-online.de) – Klick auf „BC-Zertifizierung“ – entsprechend geführt.
- Bei **Fragen** zur BC-Zertifizierung wenden Sie sich bitte direkt an die Redaktion: Tel.: 089/38189-530; E-Mail: redaktion.bc@beck.de

Startseite
BC-Zertifizierung



Und jetzt geht's los

Bitte **lesen** Sie zunächst den **Fachbeitrag** von *Jekel/Erichsson* zum Thema „Zielkostenanalyse auf Basis einer empirischen Marktanalyse – Eine Fallstudie aus der Wohnungswirtschaft“, S. 364 ff. Auf dieser Basis können Sie die folgenden **Multiple-Choice-Fragen** auf der BC-Homepage (www.bc-online.de) richtig beantworten. Kreuzen Sie – auf der BC-Homepage – diejenige Antwort an, die Ihrer Einschätzung nach am ehesten in Betracht kommt. **Pro Frage ist nur eine Antwort möglich.**

- Wie wird die Zielkostenanalyse auch **genannt**?
 - Target Costing.
 - ABC-Analyse.
 - SWOT-Analyse.
- Wie lautet die **Frage** der Zielkostenrechnung in der Wohnungswirtschaft?
 - Wie viel wird eine Wohnung inkl. Services kosten?
 - In welchen Bereichen fallen Kosten inkl. Services an?
 - Was darf eine Wohnung inkl. Services kosten?
- Die **Berechnung** der Zielkostenrechnung erfolgt in drei Phasen? Welches ist die richtige Reihenfolge?
 - Zielkostenerreichung, -spaltung, -ermittlung.
 - Zielkostenspaltung, -ermittlung, -erreichung.
 - Zielkostenermittlung, -spaltung und -erreichung.
- Bei den **Zielkosten** handelt es sich um eine ...
 - ... Unternehmensanalyse.
 - ... Wettbewerbsanalyse.
 - ... Kundenanalyse.
- Wie erfolgt das **Berechnungsmodell** der Zielkostenanalyse? Die Berechnung erfolgt in drei Schritten:
 - Berechnung der Zielkosten, Ermittlung der Zielkostenprozentwerte, Kalkulation der Zielkostenindizes.
 - Ermittlung der Zielkostenprozentwerte, Kalkulation der Zielkostenindizes und Berechnung der Zielkosten.
 - Kalkulation der Zielkostenindizes, Berechnung der Zielkosten und Ermittlung der Zielkostenprozentwerte.



Erneuerung von Brandschutztüren (Teil 2): Nachträgliche Anschaffungskosten oder Erhaltungsaufwendungen?

Rinker:
BC 3/2018, S. 140 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2018, 140

Lösungen der Testfragen zu nachträglichen Herstellungskosten versus Erhaltungsaufwendungen (Teil 2)

In der BC-März-Ausgabe 2018 sind Testfragen zur Online-Beantwortung im BC-Zertifizierungs-Modul (www.bc-online.de) abgedruckt worden. Die Fachfragen bezogen sich hierbei auf den BC-Beitrag von Rinker zum Thema „Erneuerung von Brandschutztüren (Teil 2): Nachträgliche Anschaffungskosten oder Erhaltungsaufwendungen?“ in derselben Monatsausgabe und konnten im Multiple-Choice-Verfahren bis zum 6.8.2018 beantwortet werden (Erwerb einer „Bescheinigung“, als pdf-Datei abrufbar). Hier die richtigen Antworten zu den einzelnen Fragestellungen:

- Eine **Aufteilung** in nachträgliche Herstellungskosten und Erhaltungsaufwendungen eines Gebäudes ...
 - ... ist erforderlich, wenn neben reinen Erhaltungsmaßnahmen ein Gebäude (außerhalb von drei Jahren nach Erwerb) erweitert wird.
- Welche Aussage ist **falsch**? Eine **Standarderhöhung** bei einem Gebäude und damit eine Aktivierung der entstandenen Aufwendungen der betreffenden Ausstattungsmerkmale als **nachträgliche Herstellungskosten** sind in folgenden Fällen gegeben:
 - Die Erneuerung der Elektroinstallation und der Fenster eines Bürogebäudes führt zu einer Erhöhung des Gebrauchswerts.
- Ein **neuer Funktionszusammenhang** in Verbindung mit einem Anbau oder der Aufstockung eines Gebäudes ist dann als neu entstandenes Wirtschaftsgut zu aktivieren, wenn beispielsweise ...
 - ... auf ein bestehendes Wohngebäude eine weitere Etage aufgestockt wird, die zu Büro Zwecken genutzt werden soll.
- Welche Aussage ist **falsch**? Folgende Aufwendungen im Zuge einer **Substanzmehrung** an einem Gebäude sind als **nachträgliche Herstellungskosten** zu erfassen:
 - Anbringen einer zusätzlichen Fassadenverkleidung.
- Ein **Anbau** (z.B. bei Bürogebäuden) ...
 - ... ist dann als neu entstandenes Wirtschaftsgut zu aktivieren, sofern dieser ein eigenes Fundament, eigene Mauern sowie einen eigenen Eingang hat.