

Abstract

Titel: Konzeption einer effektiven Kosten- und Leistungsrechnung bei der Luftseilbahn X AG

Kurzzusammenfassung: Viele Luftseilbahnen bewegen sich seit längerer Zeit in einem schwierigen Umfeld: Einerseits ist es geprägt von hoher Investitionsintensität und langen Investitionszyklen. Eine Folge davon sind verhältnismässig hohe Fixkostenanteile. Andererseits besteht nur eine beschränkte Möglichkeit zur vertikalen Integration und damit zur Verbesserung der Ertragslage sowie ein hoher Wettbewerbsdruck. Die Lösung scheint eine Diversifizierung der Angebote im Outdoor-Freizeitaktivitätenbereich zu sein. Aber wie lässt sich bei den dabei entstehenden Interpendenzen am besten feststellen, welche Geschäftsbereiche in welchem Ausmass zu einer langfristigen Sicherstellung der (Re-)Finanzierung des Unternehmens beitragen?

Verfasser/-in: Simon Koster

Herausgeber/-in: Prof. Dr. Wilfried Lux

Publikationsformat: BATH
 MATH

Veröffentlichung (Jahr): 2011

Sprache: deutsch

Zitation: Koster, S. (2008). *Konzeption einer effektiven Kosten- und Leistungsrechnung bei der Luftseilbahn X AG* (unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Luftseilbahn, Bergbahn, Kosten- und Leistungsrechnung, Reporting

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen

Ausgangslage: Eine für schweizerische Verhältnisse mittelgrosse Luftseilbahn hat ihre Angebotspalette innerhalb des vergangenen Jahrzehnts wesentlich erweitert, um die Ertragskraft des Unternehmens zu verbessern und die einseitige Abhängigkeit vom Hauptgeschäft zu reduzieren. Die Struktur des Rechnungswesens und des Management-Reportings wurde in dieser Zeit nicht umfassend an die neuen Gegebenheiten angepasst.

Ziel: Mit dieser Bachelor Thesis sollen die Möglichkeiten der Kosten- und Leistungsrechnungsmethoden ausgelotet und ein Vorschlag zur praktischen Umsetzung erarbeitet werden. Die Umsetzung des Konzeptes soll danach die Grundlage für künftige langfristige und wirtschaftlich erfolgreiche Investitionsentscheidungen bilden. Gleichzeitig soll nach Abschluss der Arbeit ein konkreter Entwurf für ein monatliches Reporting zu Händen des Verwaltungsrates vorliegen.

Vorgehen: Zunächst erfolgt eine Auslegeordnung des wirtschaftlichen Umfeldes von Bergbahnen im Allgemeinen und im Vergleich dazu dasjenige der Luftseilbahn X AG im Speziellen. In der Folge werden die einzelnen möglichen Kosten- und Leistungsrechnungsmethoden mit ihren Vor- und Nachteilen in Kurzform vorgestellt. Eine Nutzwertanalyse ermöglicht zum Schluss die systematische Bewertung der Lösungsalternativen.

Erkenntnisse: Die Resultate der Untersuchungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Aktionärsstruktur entspricht eher dem Stakeholder-Ansatz als dem Shareholder-Ansatz. Denn der typische Aktionär ist – wie Abb. 1 aufzeigt – ein Kleinaktionär, der durchschnittlich 2-3 Aktien besitzt und im Umkreis von weniger als 20 km vom untersuchten Unternehmen zu Hause ist. Ausserdem besteht bei vielen Seilbahnunternehmen eine starke regionalwirtschaftliche Verflechtung, indem viele Unternehmen der betroffenen Regionen direkt oder indirekt vom Bergbahnunternehmen profitieren (z.B. Logiernächte für Hoteliers oder Lieferung von Nahrungsmitteln an die oftmals angeschlossenen Restaurationsbetriebe). Wie beim grössten Teil der Luftseilbahnen in der Schweiz handelt es sich bei der Luftseilbahn X AG um eine „Selbsterhalter“-Unternehmung (im Gegensatz zu den sog. „Renditebahnen“ und den sog. „Zuschussbetrieben“).

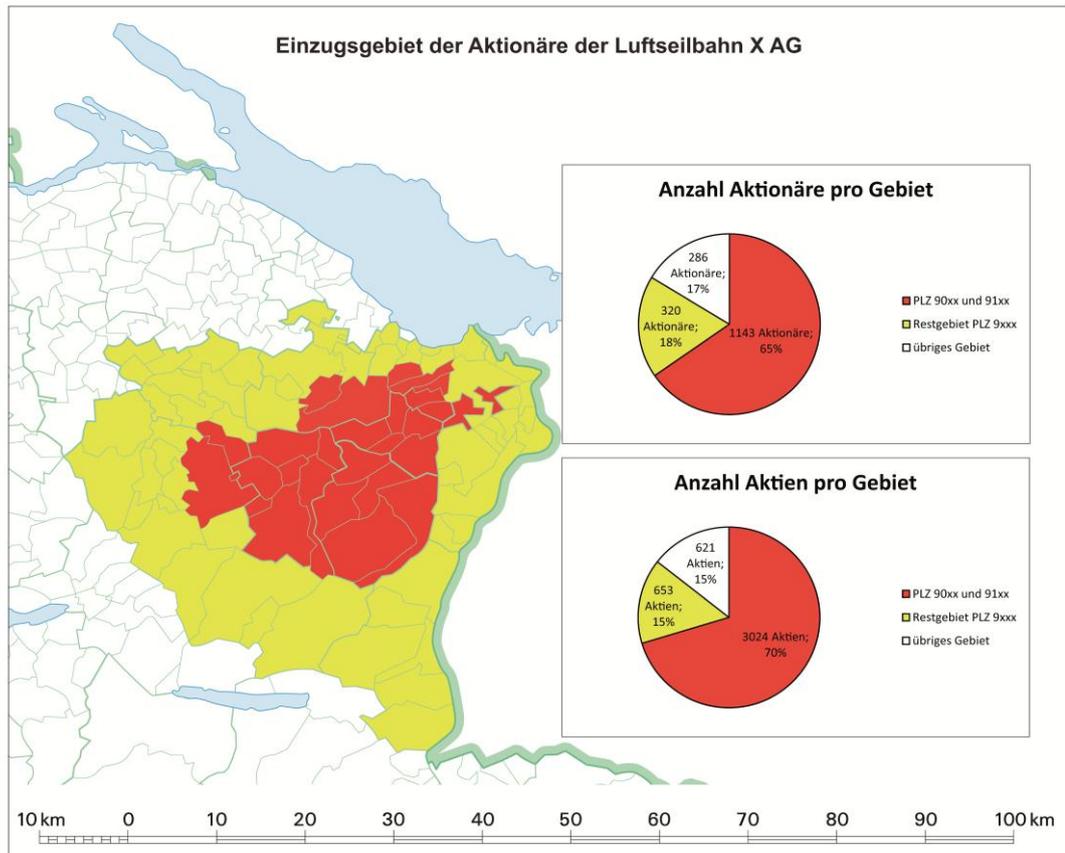


Abb. 1: Einzugsgebiet der Aktionäre der Luftseilbahn X AG. (Eigene Darstellung)

2. Die Luftseilbahnen sind insofern eine spezielle Branche, weil sie für einen Dienstleistungsbetrieb eine extrem hohe Investitionsintensität aufweisen. Die Dienstleistungstätigkeit bringt es mit sich, dass für eine herkömmliche Standardkostenrechnung das notwendige Mengengerüst fehlt. Erst dieses Mengengerüst würde aber Abweichungsanalysen ermöglichen, die den notwendigen Budgetierungsaufwand für diese Methoden rechtfertigen würden. Analog dazu erscheint das Aufwand-/Nutzen-Verhältnis bei der Normalkostenrechnung zu ungünstig.
3. Gegen die Einführung einer Prozesskostenrechnung und gegen das Target Costing spricht vor allem, dass die Methoden einen erheblichen Einführungsaufwand bedeuten. Bei der Prozesskostenrechnung erscheint ausserdem der verhältnismässig hohe Einbezug der Mitarbeiter bei der Erarbeitung der zugrunde liegenden Prozesse als Hindernis. Denn gemäss Auftraggeberschaft wäre es schwierig, der Belegschaft den Nutzen der Arbeit näher zu bringen und in der Folge davon müsste die Qualität der Prozessaufzeichnungen zumindest in Frage gestellt werden.
4. Sowohl die Ist-Vollkostenrechnung wie auch die Ist-Teilkostenrechnung kommen als standardisierte Kostenrechnungsmethoden vom Aufwand-/Nutzenverhältnis

her am ehesten an die gemäss Auftraggeberschaft in der Praxis umsetzbaren Möglichkeiten heran. Dennoch vermögen sie nicht vollständig zu überzeugen, weil sie in der Standardform nicht den Erfolg der einzelnen Sparten aufzeigen. Die Darstellung als Deckungsbeitragsrechnung würde gegenüber der Vollkostenrechnung praktisch keine Vorteile bergen, weil der Fixkostenanteil in der Branche des untersuchten Unternehmens ausserordentlich hoch ist.

5. Auf Grund der besseren Verständlichkeit für die Aktionäre, der heutigen Aktionärsstruktur und der stärkeren Verbreitung des Gesamtkostenverfahrens ist eine Beibehaltung der Darstellungsform einem Wechsel zum Umsatzkostenverfahren vorzuziehen.
6. Aus der Kombination der theoretischen Erkenntnisse und der praktischen Vorgaben der Auftraggeberschaft erscheint eine mit Hilfe von Kostenstellen aufgeteilte Spartenrechnung auf Basis der Ist-Vollkostenrechnung als die am ehesten gangbare Lösung. Im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgt in Handbuchmanier für jede Kostenart eine auf die Luftseilbahn X AG zugeschnittene Aufstellung der Kontierungs-, Buchungs- und Umlageanweisung. Darin eingeschlossen sind die anzuwendenden Umlageschlüssel bei der Verteilung von übergreifenden Erträgen und Kosten auf die einzelnen Sparten.

Weitere praxisrelevante Ergebnisse der Arbeit:

Im letzten Teil erfolgt ein auf die spezifischen Anforderungen der Auftraggeberschaft gemünztes Beispiel für das monatliche Reporting inkl. der Vergleiche über mehrere Jahre. Letztere sind für die Branche unabdingbar, um allfällige wetterbedingte Ertragschwankungen der einzelnen Perioden zu glätten. Ebenso zeigt dieser Teil einen Vorschlag an sinnvollen und für das monatliche Managementreporting verhältnismässig leicht zu ermittelnden Kennzahlen auf.

Literaturquellen: Die Erkenntnisse der Bachelor Thesis stützen sich –neben zahlreichen weiteren – zentral auf folgende Literaturquellen:

- Im Bereich der Brancheninformationen:
Lengwiler, C. & Lütolf, P. (2010) *Handbuch Bergbahnfinanzierung*. (Seilbahnen Schweiz, Hrsg.) Bern und Zug: Hochschule Luzern.
- Im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnungsverfahren:
Winiger, A. & Prochinig, U. (2009). *Kostenrechnung*. Zürich: Verlag SKV.