

A high-angle photograph of a smiling business woman with blonde hair and glasses, wearing a dark blazer over a light blue striped shirt, and a smiling man in a dark pinstriped suit and blue tie. They are both looking down at documents on a desk. The woman is on the left, and the man is on the right. The background is a plain, light-colored wall.

Zahlenspiel

Tipps für die betriebliche Jahresplanung

Wer ein Kosmetikinstitut oder Spa gründen will oder bereits erfolgreich eines betreibt, muss die Zahlen seines Unternehmens kennen. Am Anfang steht immer eine betriebliche Jahresplanung. Denn manche Pläne sind wenig realistisch, sondern eher mutig.

Wichtig sind bei der betriebswirtschaftlichen Jahresplanung vor allem Stimmigkeit und Flexibilität. Nur so können Sie auch spontan auf Veränderungen am Markt reagieren. Denn viele Unternehmens-Starts scheitern vor allem an mangelnder Weitsicht. Ein weiterer Grund kann das seltene Hinterfragen wichtiger **Planzahlen** sein. Diese werden leider nicht fortlaufend aktualisiert. Bedenken Sie: Was jetzt Bestand hat, muss noch lange nicht im nächsten Betriebsjahr gültig sein. Wenn Sie mit den zahlreichen Begrifflichkeiten hadern, die mit einer betrieblichen Jahresplanung verbunden sind, wie z. B. Bilanz, Rentabilität, Umsatz oder Gewinn, dann lesen Sie einfach unseren Artikel auf S. 74. Dieser räumt mit Irrtümern rund um den Begriffswirrwarr auf.

Flexibel gestalten

Wichtig ist, dass Sie Ihre Betriebszahlen flexibel aufstellen. Also sind Annahmen und Hypothesen der Planung jährlich zu hinterfragen, am besten von versierten Business-Beratern. Die alljährliche Planung bindet leider auch Arbeitskraft und Zeit, die Sie selbstverständlich lieber Ihren Kunden widmen würden. Dennoch: Mit ein wenig Übung und selbst erarbeiteten Zahlen werden Sie, das kann ich Ihnen versprechen, irgendwann Freude daran finden – vor allem, wenn sich der Erfolg einstellt.

Die **Rentabilitätsplanung** erfolgt auf der Basis von Netto-Umsätzen ohne Mehrwertsteuer. Möchten Sie hingegen Ihre Liquidität planen, so müssen Sie alle **Brutto-Umsätze** buchen und die Umsatzsteuer für die Abführung an das Finanzamt als Zahllast mit berücksichtigen. Die ist mithilfe des Steuerberaters zu ermitteln. Für jeden Start-up eines Unternehmens ist dies Bestandteil des **Business-Plans**. Und auch existierende Betriebe tun gut daran, jährlich neu zu planen. Denn dabei kommt unter Umständen heraus, dass ein Institut bzw. Day Spa zwar rentabel läuft, aber nur bedingt liquide ist – also nur begrenzt zahlungsfähig. Damit Sie aber dennoch handlungsfähig bleiben, sollten Sie sich diesen unternehmerischen Grundsatz merken: Die Liquidität kommt immer vor der Rentabilität. Und noch ein Hinweis: Die Ausgaben fürs Marketing sind in der Liquiditäts-Planung mit den vollen Ausgaben für den jeweiligen Zahlungsmonat zu erfassen. Denn gerade am Anfang können **Marketing-Aufwendungen** die Liquidität extrem reduzieren, obwohl Sie Ihr Institut bzw. Day Spa durchaus rentabel aufgestellt haben. Die Jahresplanung ist allerdings mit der Aufstellung des Business-Plans noch nicht beendet, denn für das Rating möchte Ihre Bank gerne auch einen Handlungsplan zu den Unterlagen einsehen, der die zeitliche und inhaltliche Verantwortung für die Umsetzung der einzelnen

Buchtipp

In seinem Kompendium „Betriebswirtschaftliche Grundlagen“ führt Autor Jörgen Erichsen in die Geheimnisse der Betriebswirtschaft ein. Das erlernte Wissen können Sie mithilfe zielgerichteter und praktischer Übungen auf der beiliegenden CD festigen (Haufler-Lexware, 48 Euro). Spannende Bücher zum Thema Buchführung finden Sie auch in unserem **KOSMETIK international SHOP** unter www.ki-online.de



Positionen mit allen finanziellen Aufwendungen intern und extern festlegt. Die meisten Unternehmenspläne gehen von Umsatzzahlen, den **Umsatzprognosen** aus. Ob das realistisch ist und ob das Geschäft damit profitabel ist, bleibt dann noch offen. Die Planung sollte deshalb in jedem Fall bei der Rentabilität ansetzen. Welcher Profit soll mit dem neuen Geschäft insgesamt erzielt werden? Aus dieser Zahl leiten sich dann die anderen finanziellen Größen ab, insbesondere der benötigte Umsatz und die dafür anfallenden Investitionen und laufenden Kosten. So erkennen Sie schnell, welche Größenordnungen der **Umsatz** überhaupt erreichen muss, damit Sie rentabel arbeiten. Die Kosten für Ihr Kosmetikinstitut bzw. Day Spa lassen sich in den meisten Fällen recht gut einschätzen. Lassen Sie alle relevanten Kosten in die **Gesamtkostenrechnung** ein-

fließen und beschreiben Sie auch den Prozess, der nötig ist, um die Dienstleistungen zu erbringen. Das macht sichtbar, ob die von Ihnen angestrebte Rendite überhaupt erreicht werden kann. Gemeinsam mit den Verkaufszahlen lässt sich so auch der benötigte Marktpreis pro Behandlung bestimmen – und mit dem Wettbewerb vergleichen. Wenn aus den zulässigen Kosten und der angestrebten **Rendite** ein Umsatz

berechnet wird, der nur schwer zu erreichen ist, sollten Sie die Unternehmung lieber auf Eis legen.

Stimmige Umsetzung

Nur wenn alle Positionen stimmig sind, können Sie mit der Umsetzung beginnen. Denn nichts ist teurer, als zu lange an einem unrealistischen Traum festzuhalten. Auch wenn ein realistischer und stimmiger Plan

steht, muss dieser im Projektverlauf immer wieder überprüft werden: Haben sich die betrieblichen Rahmenbedingungen verändert? Wurden einzelne Faktoren falsch eingeschätzt oder vergessen und sind nachträglich zu korrigieren? Stimmen die einzelnen Berechnungen? Vor allem müssen Sie sich von gefährlichen Überzeugungen verabschieden, wenn Sie Ihre **betriebliche Jahresplanung** vornehmen:



Wovon leben Sie?

Neben Luft und Liebe brauchen Sie Gewinn, um überleben zu können. Dazu müssen Sie auch Ihre privaten Kosten ermitteln. Hier ein Beispiel der Berechnung des benötigten Jahres-Gewinns eines Kosmetikinstituts bzw. Day Spas bei rund 2 000 € Bar-Entnahmen im Monat.

Berechnungsbeispiel Betriebsgewinn

Bar-Entnahmen für Miete und Lebensunterhalt	(ca.) 2 000 € je Monat x 12 Monate	= 24 000 €
Rentenversicherung	ca. 300 € x 12	= 3 600 €
Krankenversicherung	ca. 300 € x 12	= 3 600 €
Einkommenssteuer III	ca. 350 € x 12	= 4 200 €
Steuern und Versicherung Zusammen		= 11 500 €
Fahrzeug	ca. 400 € x 12	= 4 800 €
Telefon/Internet	ca. 200 € x 12	= 2 400 €
sonstiges	ca. 200 € x 12	= 2 400 €
Nutzungsanteile		= 9 600 €
Gesamt-Privat-Entnahmen im Beispiel (gerundet)		= 45 000 €
Liquiditäts-Rücklage (etwa 10 % vom Gewinn)		= 4 500 €
Der Betriebsgewinn sollte sein (gerundet)		= 50 000 €

Wenn Sie zusätzlich eine Kapitaltilgung einplanen müssen, sollten Sie daran denken, die Zinsen zur Kapitaltilgung in Ihrer Berechnung zu erfassen und die erhöhte Einkommenssteuer zu berücksichtigen.

Foto: Fotolia/Angelika Bentin

z. B. „Unsere Kunden werden zu uns kommen, weil wir ein gutes Produkt haben“. Sie werden nämlich schnell sehen, dass der Wettbewerb sehr hart sein kann. Darauf müssen Sie sich einstellen.

Laufender Betrieb

Jetzt kommen wir zum laufenden Betrieb. Jedes Kosmetikinstitut bzw. Day Spa sollte heute neben Saunalandschaft, Pool oder Fitness-Bereich (reine Kost-Center) ein eigenes Profitcenter mit Behandlungsbereich anbieten.

Um den **Verkaufsumsatz** zu kalkulieren, multiplizieren Sie die Arbeitstage im Jahr mit dem geplanten durchschnittlichen **Behandlungsumsatz** pro Stunde und den täglich möglichen Behandlungen – und errechnen den rein kalkulatorischen Umsatz. Gleiches lässt sich auch für den **Verkauf** errechnen (siehe dazu Tabelle „Umsatzplanung“, S. 72).

Umsatzbetrachtung: Beginnend mit einer Auslastung von 40 Prozent (siehe Berechnungsbeispiel VII, S.72 unten) beträgt der **Gesamtumsatz** 288 000 Euro. Abzüglich der anfallenden Personalkosten von 113 000 Euro verbleiben dem Unternehmer zunächst 175 000 Euro. Ab jetzt werden alle weiteren Kosten abgezogen. Bedenken Sie: Umsatz ist also nicht gleich **Gewinn**.

Baukosten bedacht?

Ein exemplarischer **Behandlungsbereich** mit 150 qm könnte sich in eine Lounge mit Rezeption (ca. 35 qm), 4 Behandlungsräume mit 16,25 Bruttofläche/15 qm Nettofläche (65 qm) sowie die Nebenfunktionsräume und Verkehrswege mit insgesamt 50 qm gliedern. Stellen Sie sich vor, Sie mieten Ihr Institut bzw. Day Spa mit 150 qm und müssen dieses nun noch auf Ihre Bedürfnisse hin umbauen. Die Kosten betragen zwei-

Kosten für Mitarbeiter

Planen Sie, auch Mitarbeiter zu beschäftigen, sollten Sie eine überschlägige Berechnung des Lohns mit Lohnnebenkosten kennen:

Berechnungsbeispiel Lohnnebenkosten/monatlich

	Mitarbeiter	Arbeitgeber
Bruttogehalt	ca. 2 400 €	–
Steuern, Klasse III	350 €	–
Sozialversicherung, etc.	500 €	500 €
Berufsgenossenschaft/ Sozialkasse etc.	–	100 €
Auszahlung	2 000 €	–

Hier haben Sie rund 7 000 € (600 € Nebenkosten/Monat x 12 Monate) im Jahr zu tragen. Bei Selbstständigen wird der Arbeitgeber-Anteil ebenfalls mit in den Kosten des Kosmetikinstituts gebucht. Der Eigenanteil Ihres Mitarbeiters ist noch einmal mit den Steuern auf etwa 850 € im Monat x 12 Monate = ca. 11 000 € anzusetzen.

Die Personalsituation sieht im 1. Betriebsjahr mit einem Umsatzziel von 40 Prozent exemplarisch ein Team mit 4 Personen vor: 1 Leitung, 2 Vollzeitstellen für Kosmetik/Massage, 1 Teilzeitstelle als Assistenz. Die Kapazität einer Vollzeitkraft liegt ca. bei maximal 1 200 Behandlungen/Jahr, bei einer Dauer von durchschnittlich einer Stunde/Behandlung.

Berechnungsbeispiel Lohnkosten I

	Bruttolohn	Kalk.- Faktor	Monats- löhne	Kosten/ Mitarbeiter
Bruttogehalt	2 400 €	x 1,25	x 13,3	= 39 000 €
2 Vollzeitstellen	1 800 €	x 1,25	x 13,3	= 59 850 €
1 Teilzeitstelle	800 €	x 1,25	x 13,3	= 13 300 €
Summe gerundet				= 113 000 €

Steigen die Umsatzziele im 2. Jahr auf etwa 50 Prozent Auslastung, benötigen Sie hierfür auch mehr Mitarbeiter. Hier beispielhaft ein Team mit fünf Mitarbeitern: 1 Leitung, 2 Vollzeitstellen für Kosmetik/Massage, zwei Teilzeitstellen zur Assistenz.

Berechnungsbeispiel Lohnkosten II

	Bruttolohn	Kalk.- Faktor	Monatslöh- ne	Kosten/ Mitarbeiter
Bruttogehalt	2 400 €	x 1,25	x 13,3	= 39 000 €
2 Vollzeitstellen	1 800 €	x 1,25	x 13,3	= 59 850 €
1 Teilzeitstelle	800 €	x 1,25	x 13,3	= 26 600 €
Summe gerundet				= 126 650 €

Von einem voll ausgelasteten Institut bzw. Day Spa geht man von etwa 80 Prozent Auslastung aus. Hier wäre dann eine weitere Vollzeitstelle nötig.

Umsatzplanung	
Behandlungen	
Arbeitstage/Jahr	300 Tage
Behandlungsumsatz/Stunde	60 €
Anzahl Behandlungen/Tag	25 (4 Räume mit 6,25 Behandlungen/Raum)
Dienstleistungsumsatz/Jahr	450 000 €
Verkauf	
Arbeitstage/Jahr	300 Tage
Ø Verkaufsumsatz pro Kunde	20 €
Anzahl Verkäufe	20
Verkaufssummary/Jahr	240 000 €
Gesamtumsatz pro Jahr (rund)	720 000 €

schen 800 bis 1 200 Euro/qm für den Abbruch, die Anpassungen der Technik, den Innenausbau und die Ausstattung. Nehmen wir an, Ihr Architekt nennt Ihnen 120 000 Euro. Sie denken an die Abschreibung der Anlagengüter auf acht bis maximal zehn Jahre und hätten hier eine **Ab-schreibung** (Absetzung für Abnutzung, AfA) von 12 000 Euro im Jahr einzuplanen (siehe Tabelle S. 73).

Zu den getätigten und abzuschreibenden Investitionen von Umbau und Einrichtung kommen auch noch die Miete samt Nebenkosten hinzu.

Miete & Nebenkosten

Da bei Immobilien die Lage entscheidend für die Kundenfrequenz und den möglichen Umsatz ist, wird an dieser Stelle eine Miete in

ordentlicher Geschäftslage inklusive Nebenkosten angesetzt mit 38 Euro/qm. (38 € x 150 qm x 12 Monate = 68 400 Euro; siehe Tabelle S. 73).

Kosten, Kosten

Wareneinsatz: Im Kosmetikstudio ist dieser recht klar geregelt mit durchschnittlich 20 bis 30 Euro/Behandlung – abhängig von Handels-spanne und Abnahmemengen, der Höhe des Naturalrabatts, der Nutzung von Skonti oder Boni. Im Spa können diese durchschnittlichen Kosten auch niedriger sein – abhängig vom Anteil der Massagen mit durchschnittlich niedrigerem **Waren-einsatz** pro Behandlung (in der Berechnung mit 20 Euro angesetzt). Zusätzlich ist auch der bereitgestellte Service (z. B. Getränke etc.) mit 2,50 Euro berücksichtigt.

Wie Sie aus der Tabelle rechts ersehen können, sind besonders die ersten beiden Jahre kritisch. Die Umsätze sind dann noch nicht voll angelaufen und Sie erwirtschaften deshalb trotz positiven Starts im Ergebnis ein Minus. Dieses wiederum übernehmen Sie ins Jahr 2, in dem dann auch noch die Steuer voll

Berechnungs- Beispiel VII	Umsatz	Auslastung	Behandlungen Std./Monat	Mitarbeiter	Leitung	Behand- lungen/Jahr
100 % Kapazität	720 000 €	100 %	625,0	4,17	1	
Jahr 1	288 000 €	40 %	250,0	1,67	1	3000
Jahr 2	432 000 €	60 %	375,0	2,50	1	4500
folgende Jahre	576 000 €	80 %	500,0	3,33	1	6000



Renditeberechnung

Auslastung	40 % (1. Jahr)		60 % (2. Jahr)		80 %	
Umsatz netto	288 000 €		432 000 €		576 000 €	
Kosten	€	%	€	%	€	%
Personal	113 050	39,3	126 350	29,25	186 200	32,33
Miete (kalkuliert)	68 400	23,8	68 400	15,83	68 400	11,88
Sachkosten (5 €/qm)	9 000	3,4	9 000	2,08	9 000	1,56
Marketing/Werbung	20 160	7,0	17 280	4,00	11 520	2,00
Zinsen 6 % (auf 120 000 €)	7 200	2,5	7 200	1,67	7 200	1,25
AfA (120 000 €/10 Jahre)	12 000	4,2	12 000	2,78	12 000	2,08
GWG (Geringfügige Wirtschaftsgüter)	4 320	1,5	6 480	1,50	8 640	1,50
Sonstige Kosten	14 400	5,0	21 600	5,00	28 800	5,00
Gesamtkosten	248 530	86,3	268 310	62,11	331 760	57,6
Netto-Ergebnis	39 470	82,0	163 690	79,4	244 240	79,4
Service-Kosten (2,5 €/Behandlung)	7 500		11 250	2,6	15 000	2,6
Wareneinsatz (18 €/Behandlung)	51 840	18,0	77 760	18,0	103 680	21,8
Ergebnis	-19 870	-6,9	74 680	17,29	125 560	21,8
Umsatzrendite	-6,90 %		-17,29 %		21,8 %	
Kapitalrendite (Ergebnis/120 000)	-16,56 %		-62,23 %		104,63 %	

zuschlagen wird. Sie müssen hier oft mit einem zusätzlichen **Betriebsmit-tekredit** oder eigenen Ersparnissen aushelfen. Werbung ist keine Investition und ist somit aus **Eigenkapital** zu finanzieren.

Deshalb ist es so wichtig, **Ertrag** zu schaffen, Gewinn zu erwirtschaften, auf die Rendite zu achten. Der Ertrag ist nur vorläufig – ihn weist die monatliche **betriebswirtschaftliche Auswertung** (BWA) Ihres Steuerberaters aus. Den für Sie entscheidenden Gewinn ermittelt erst die **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) bzw. Bilanz im Jahresabschluss bzw. die **Einnahmen-Überschussrechnung** (EÜR) bei nicht bilanzpflichtigen Betrieben. Für unser Beispiel bedeutet das: Bei 300 Öffnungstagen sind zehn Behandlungen am Tag (40 Prozent)

zum Überleben nicht ausreichend. Sie benötigen 15 Behandlungen am Tag, bzw. die Vollausslastung von zwei bis drei Räumen, um mit Ihrem Umsatz (60 Prozent) ein positives Gesamtergebnis zu erreichen.

Das Fazit

Wir haben herausgefunden, dass Sie etwa einen Gewinn von 50 000 Euro benötigen – was mit rund 75 000 Euro, abzüglich des Verlustes aus dem Vorjahr, erreicht ist. Mit der noch offenen Steuerzahlung kann es aber dennoch knapp werden. In Ihrer betrieblichen Jahresplanung können die Zahlen natürlich anders aussehen: geringere Investitionen für die Werbung, niedrigere Lohnkosten, günstigere Miete. Mein Rat

ist trotzdem: Seien Sie geduldig und sparen Sie, wo immer Sie können. Investieren Sie in den ersten Jahren bitte nicht in ein privates Eigenheim, denn laut unserer Tabelle dürften Sie frühestens ab dem dritten Betriebsjahr damit beginnen, Ihren Lebensstandard zu steigern! ■

Auf einen Blick

Autorin

Ute Rührig ist Ingenieurin, Architektin und Körpertherapeutin. Mit ihrem Architekturbüro gewann sie zahlreiche Wettbewerbe für Hotel- und Thermenbau. Seit 2004 ist sie Geschäftsführerin der Quality Spa GmbH.



Kontakt

www.quality-spa.com