

Kosten und Märkte

Zusammenfassung

Christian Silfang

Sommersemester 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Planung & Kontrolle	1
1.1	Grundbegriffe	1
1.2	Umweltanalyse	1
1.3	Unternehmensanalyse	2
1.4	Strategische Optionen	3
1.5	Strategische Wahl	5
1.6	Strategieimplementation	6
1.7	Strategische Kontrolle	7
1.8	Zusammenhänge der strategischen und operativen Planung	7
2	Absatz	8
2.1	Grundlagen	8
2.2	Marktforschung	10
2.3	Instrumente	11
3	Kosten- und Erfolgscontrolling	14
3.1	Grundlagen und Grundbegriffe	14
3.2	Kostenartenrechnung	14

1 Planung & Kontrolle

1.1 Grundbegriffe

Eigenschaften von Strategien

- legen Aktivitätsfelder fest, sind konkurrenzbezogen
- nehmen Bezug auf die Umweltsituation und –entwicklung (Chancen und Bedrohungen)
- beziehen sich auf Unternehmensressourcen relativ zur Konkurrenz
- zeigen Einstellungen/Wertvorstellungen der Entscheidungsträger
- auf gesamtes Geschäftsfeld ausgerichtet
- hohe Bedeutung für Vermögens-/Ertragslage des Unternehmens
- weitreichende Konsequenzen
- zukunftsorientiert
- können (!) einem systematischen Planungsprozeß entspringen

Leitfragen

1. *Tätigkeit in welchen Geschäftsfeldern?*
2. *Wie soll Wettbewerb in Geschäftsfeldern bestritten werden?*
3. *Was ist die längerfristige Erfolgsbasis (Kernkompetenz)?*

Gesamtunternehmen: Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy)

Geschäftsfeld: Wettbewerbsstrategie (Business Strategy)

1.2 Umweltanalyse

Umweltanalyse ist Kernstück der strategischen Analyse und ermittelt Chancen/Bedrohungen

Betrachtungen

→ Wettbewerbsumfeld/Geschäftsfeld: Analyse der Branchenstruktur nach ¹Porter

GRAF I K

→ Betrachtet allgemeine Umwelt:

¹ **Five-Forces von Porter:** Markterfolg hängt im wesentlichen von Marktstruktur ab (Seite 28/Abbildung):

1. Wettbewerber einer Branche (Rivalen)
2. Potenzielle neue Anbieter (Bedrohung)
3. Ersatzprodukte(Substitutionsgefahr)
4. Lieferanten (Verhandlungsstärke)
5. Abnehmer (Verhandlungsmacht)

- Makroökonomische Umwelt
 - Konjunkturentwicklung, Wechselkurse, Entwicklung des Arbeitsmarktes, wirtschaftliche Entwicklung (global/nach Region)
- Technologische Umwelt
 - Entwicklung der Technologie als wesentlicher Treiber, S-Kurven-Modell (Technologielebenszyklus)
- Politisch-rechtliche Umwelt
 - politische Entwicklung auf allen Ebenen, Zölle/Subventionen
 - internationale Tendenzen (Verschuldung, 3. Welt, Kyoto, Osteuropa), Krisen
- Soziokulturelle Umwelt
 - Demographische Entwicklung, Wertewandel
- Natürliche Umwelt
 - Benötigte Ressourcen (Reichweite/Verteilung), Entsorgung

Vorgehensweise

Bestimmung von relevanten Schlüsselgrößen und Prognosen über deren Entwicklung. Analyse von Querverbindungen über Entwurf/Bewertung von alternativen Szenarien. Feststellung der Prämisse für weitere Planungsprozesse.

1.3 Unternehmensanalyse

Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen, dazu sind zwei Sichtweisen erforderlich:

1. **Wertschöpfungssicht:** eigene Stärken/Schwächen relativ zur Konkurrenz
2. **Kundensicht:** kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Marktes, eigenes Profil vs. Profil der Wettbewerber

Abschätzung
der eigenen
preislichen
Lage auf dem
Markt

→ beide Sichtweisen ergeben **Potentiale und Wettbewerbsvorteile** (Vgl. Wertkette nach *Porter*) GRAFIK

Erfolgsfaktoren können in verschiedene Faktoren eingeteilt werden:

- Finanzielle
- Physische → häufiger Erfolgsfaktor
- Humane → häufiger Erfolgsfaktor
- Organisatorische
- Technologische
- Finanzielle

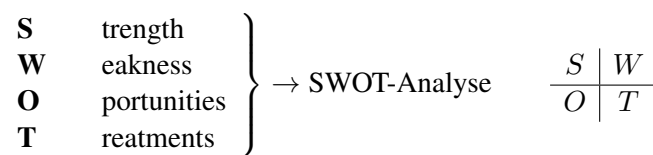
Monopolstellung
bei vorhanden
Ressourcen
ist immer
wertvoll!

Ressourcen
die jeder hat,
sind nicht
wertvoll!

Merkmale „strategischer“ Ressourcen

- Einmaligkeit: knappe Ressourcen, monopolähnlicher Zugang
- Eingeschränkte Imitierbarkeit: Zusammenhänge schwer erkennbar, historisch gewachsene Ressourcen/Situationen, soziale Komplexität
- Fehlende Substituierbarkeit: Ressourcen sind nicht durch andere ersetzbar
- Wert für die Strategie: Ressourcen müssen gewinnbringend zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verwendet werden können

Möglichkeiten zur Selbstreflektion



Erhebungen durch Kundenbefragung
ODER
Vergleich mit Konkurrenz

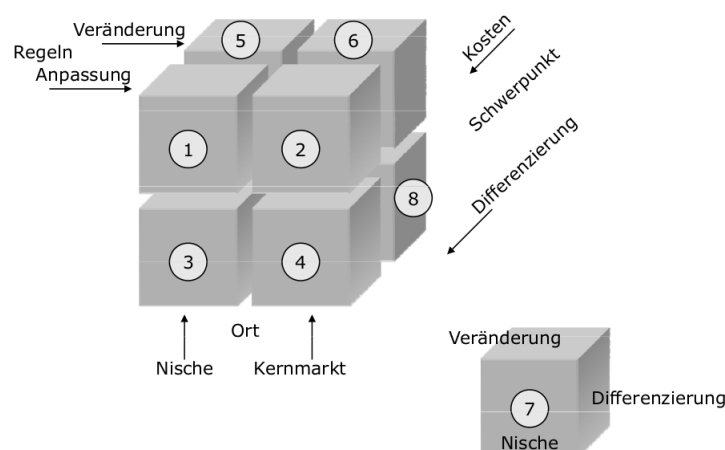
Teilweise Betrachtung aus Sicht des Kunden, dazu Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren wie Qualität, Service, Flexibilität, Termintreue und Preis.

1.4 Strategische Optionen

Es existieren drei zentrale Fragen zur Ermittlung der strategischen Optionen:

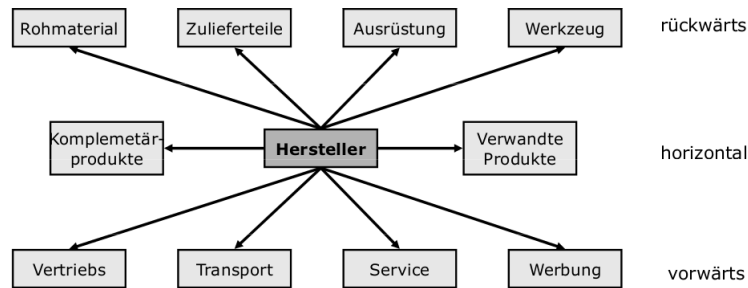
1. *Wo soll konkurriert werden?* (Ort des Wettbewerbs)
2. *Wie soll konkurriert werden?* (Regeln des Wettbewerbs: Rabatte, Preisnachlass)
3. *Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden?* (Schwerpunkt des Wettbewerbs: Massen- oder Billigproduktion)

Nischenmarkt:
schwierig,
falls besetzt



Überlegungen nur sinnvoll wenn Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig ist oder eine Erweiterung auf mehrere geschäftsfelder geplant wird. Die möglichen Optionen sind:

Diversifikation



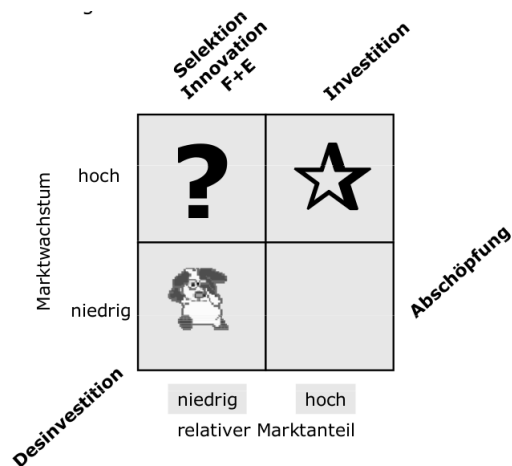
Portfolio-Strategien

?: hohes Wachstum, aber relativ viel Konkurrenz

☆: großer Anteil und schnell wachsender Markt (bspw. Tablet-Produkte)

Desinvestition: schlecht, kein Wachstum und keine Anteile am Markt (Porter: „nicht wachsender Markt“)

Abschöpfung: hoher Anteil, Wachstum stagniert („Milchkuh melken“)



Alle 3 Diagramme müssen zueinander ins Verhältnis gebracht werden! ↓

Internationalisierung

Ausdehnung der Geschäftstätigkeiten über Ländergrenzen hinweg, i.d.R. gleiche Produkt

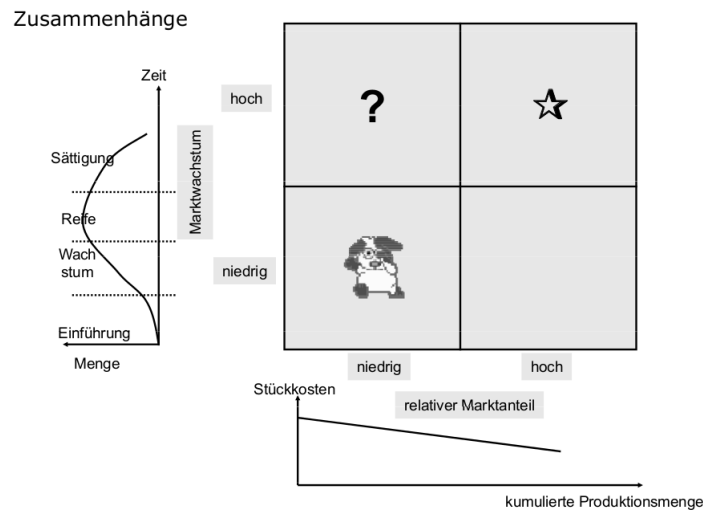
National agierendes Unternehmen

Wie soll Markteintritt erfolgen?

- Export
- Lizenzvergabe oder Franchising
- Direktinvestition oder Akquisition

Steuern/Gesetze
nehmen
Einfluss

International agierendes Unternehmen
Unterscheidung



- Globalisierung: das selbe Produkt und die selbe Wettbewerbsstrategie (diverse Ausführungen)
- Regionalisierung: Differenzierung des Produkts/Strategie

Kernkompetenzorientierung

Übergreifendes Qualifikationspotential, welches in verschiedenen Geschäftsfeldern den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht

Merkmale von Kernkompetenzen:

- Unternehmensweiter Geltungsbereich
- Dauerhafte Quelle von Wettbewerbsvorteilen
- historische Entwicklung
- kollektives Wissen
- Ressourcenwettbewerb

→ Potentiale ausnutzen

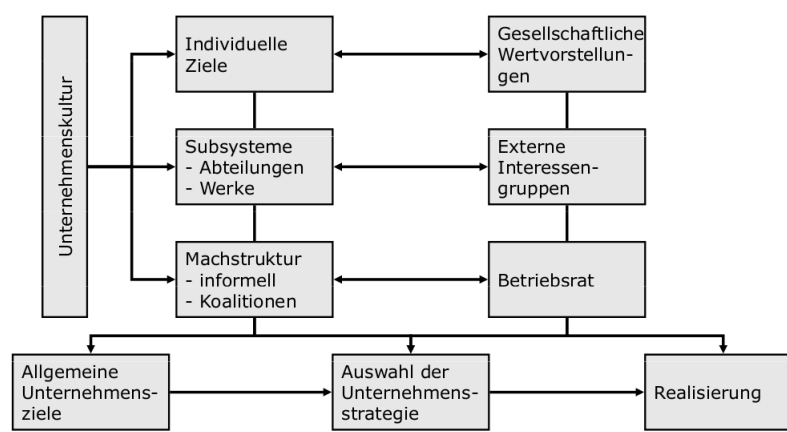
1.5 Strategische Wahl

Auswahl der für das Unternehmen optimalen Strategie. Hierzu werden Beurteilungsgrößen herangezogen:

- ökonomische Ziele
- Machbarkeit
- Akzeptanz
- ethische Vertretbarkeit

Dabei können verschiedene Probleme auftreten. Erfolge einer Strategie sind immer unsicher und ökonomische Auswirkungen immer nur schätzbar. Der „Wert“ einer Strategie teilweise nicht quantifizierbar. Auswahlprozess ist komplex und nur teilweise rational.

Einflussfaktoren



1.6 Strategieimplementation

Drei verschiedenen Punkte:

Strategische Maßnahmen

„*structure follows strategy*“

Kontingenztheoretischer Ausgangspunkt

Strategische Programme

„*multidimensionale*“ Zielsetzung

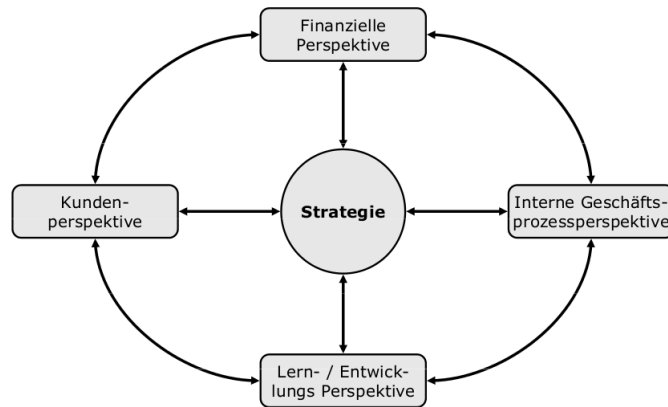
Konkretisierung der Strategien in die einzelnen organisatorischen Bereiche und Ermittlung der kritischen Bereiche

Menschen/Führungssysteme

„*strategy follows structure/personnel policy*“

Strategische Personalplanung und -entwicklung sowie Problematik der Unternehmenskultur

→ Balanced Scorecard



	Allg. Ziele	Messgröße	Zielvorgabe	Maßnahmen
Finanzen	Ertragssteigerung	ROI	14 % ROI	Frühzeitigere Projektselektion
Kunden	Kundentreue erhöhen	Wiederkaufsrate	65 %	Technischen Service ausbauen
Prozesse	Verkürzung der Durchlaufzeiten	Durchlaufzeit eines Auftrags	5 Tage	Abbau von 2 Schnittstellen
Lernen	Mitarbeiterzufriedenheit	Repräsentative Umfrage	10 % Steigerung	Empowerment

Strategische Organisationsgestaltung

Einprodukt	Funktional/zentralisiert
Verwandte Diversifikation	Divisional/dezentralisiert
Konglomerate Diversifikation	Holding/stark dezentralisiert

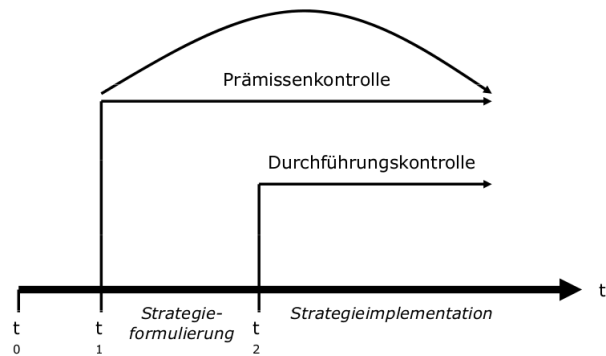
Hat einen situativen Ansatz (Kontingent Ansatz). Bildung strategischer Geschäftseinheiten (SGE) in Anlehnung an die strategischen Geschäftsfelder. Mit Beachtung der Kernkompetenzen.

Strategische Personalpolitik

Unterliegen Aspekten der Unternehmenskultur. Rückschlüsse der Personalentwicklung auf strategische Planung.

1.7 Strategische Kontrolle

1.8 Zusammenhänge der strategischen und operativen Planung



Typen	Strategische Überwachung	Prämissenkontrolle	Durchführungskontrolle
Charakteristika			
Ausmaß der Gerichtetheit	gering	mittel	hoch
Kontrollobjekt	Umwelt / Ressourcen	Planungsprämissen	Zwischenziele / Meilensteine

2 Absatz

2.1 Grundlagen

Dient der Leistungsverwertung: Suche nach Abnehmern, Physische Distribution der Ware
x-Rs der Absatzwirtschaft:

- richtige Ware
- richtige Menge
- richtige Qualität
- richtige Zeit
- richtiger Ort

→ steigender Stellenwert des Absatzes

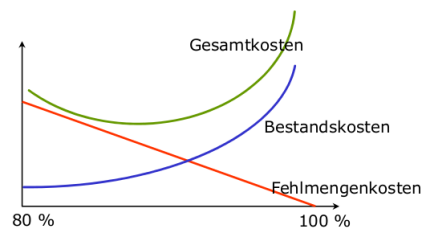
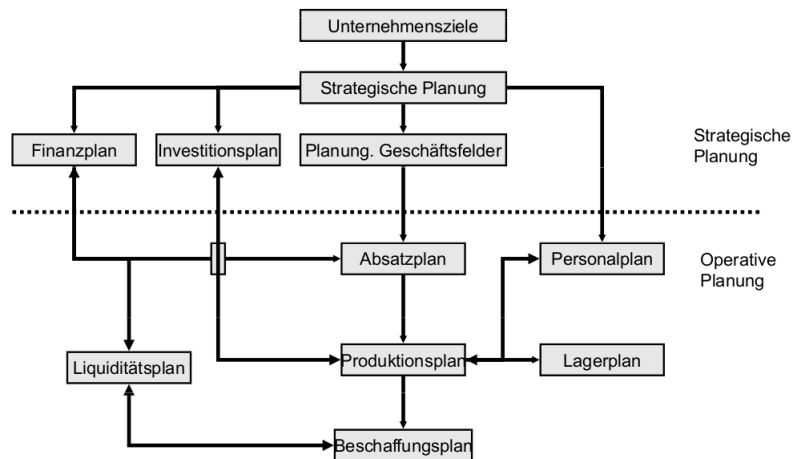
Minimale Fehlmengenkosten + Minimale Bestandskosten → Formel

$$\text{Servicegrad} = \frac{\text{Anzahl der befriedigten Bedarfsanforderungen}}{\text{Anzahl aller Bedarfsanforderungen}} * 100\%$$

Erweiterung des Absatzbegriffs → Marketing

(= Konzeption der Unternehmensführung, die zur Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die Erfordernisse des Absatzmarktes ausrichtet)

Aspekte des Marketings:



- **Maxime:** Kunde als Ziel der Bemühungen
- **Konzept:** geplanter und systematischer Einsatz der Instrumente zur Marktbeeinflussung und Gestaltung
- **Methode:** systematische Entscheidungsfindung und planmäßiges Vorgehen unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden

Entwicklung von Marketingstrategien/Wachstumsstrategien

Märkte \ Produkte	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Marktdurchdringung (Abschöpfen des Marktpotentials)

...durch Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden
 ...durch Gewinnung von neuen Kunden
 ...durch Gewinnung von „nicht“-Verwendern

Marktentwicklung (Platzieren vorhandener Produkte in neuen Märkten)

Regionale Ausdehnung, neue Zielgruppen und Preisdifferenzierung

Produktentwicklung (Entwicklung neuer Produkte)

Innovationen und neue Produktvarianten

Diversifikation (Expansion in neue Geschäftsbereiche)

Horizontal: Erweiterung des Produktprogramms, mit ursprünglichem in sachlichem Zusammenhang

Vertikal: Vergrößerung der Tiefe des Produktprogramms (Vorwärtsintegration ↔ Rückwärtsintegration)

Lateral: gänzlich neue Markt- und Produktgebiete (risikoreich)

2.2 Marktforschung

Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Informationen über Absatzmärkte zur Festlegung des optimalen Marketing-Mix

Marketing-Mix: (=optimale Abstimmung der Marketing-Instrumente zur Erreichung der Ziele)
Produkt-, Preis-, Distributions- und Werbepolitik

Aufgaben

Analyse

- Erforschung der Grundstruktur des Marktes
- Zeitpunktbezogen

Beobachtung

- dynamische Komponente
- wesentliche Markteigenschaften (z.B. Konsolidierungen)
- A-Teile

Prognose

- Antizipation der zukünftigen Entwicklung wichtiger Trends (z.B. Substitutionsgüter)
- problematisch

Vorgehen

1. Zieldefinition

Zweck der Untersuchung, Art, Ausmaß und Qualität der zu beschaffenden Information

2. Wahl des Forschungsdesigns - Grundsätzlicher Aufbau der Studie:

- Explorativ (Gewinnung qualitativer Daten als Basisinformation)
- Deskriptiv (Quantitative Beschreibung von Marktgegebenheiten, z.B. Absatzzahlen und Entwicklung des Marktanteils)
- Kausalanalytisch (Zusammenhänge zwischen Marktgegebenheiten, z.B. Wirkung der Verpackungsgestaltung auf den Marktanteil)

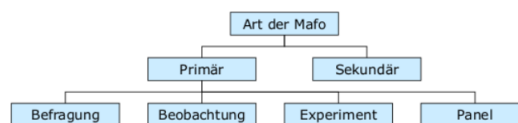
Beispiel:
„Welche
Eigenschaften
muß eine
Kaffeesorte
für ältere
Menschen
aufweisen?“

3. Informationsgewinnung - Wahl der Methode und des Umfangs der Untersuchung:
Primärforschung und Sekundärforschung

4. Auswertung der Information - Zielbezogene Analyse der erhobenen Daten:
Univariate Verfahren: Ermittlung einer Variablen (z.B. Kundenprofil eines Supermarkts)
Multivariate Verfahren: Ermittlung der Zusammenhänge mehrerer Variablen (z.B. Ladenöffnungszeiten und Eigenschaften der Käufergruppe)

5. Ableiten von Konsequenzen auf den Marketing-Mix

Methoden



Befragung - Festzulegen sind:

- Zielgruppe
- Befragungsgegenstand
- Art der Befragung
- Standardisierung
- Häufigkeit

Beobachtung - „Zielgerichtete und planmäßige Erfassung von sinnlich wahrnehmbaren Sachverhalten im Augenblick ihres Auftretens“
Festzulegen sind:

- Bewusstseinsgrad des Beobachteten
- Partizipationsgrad des Beobachteten
- Standardisierungsgrad
- Wahrnehmungs- und Registrierungsform

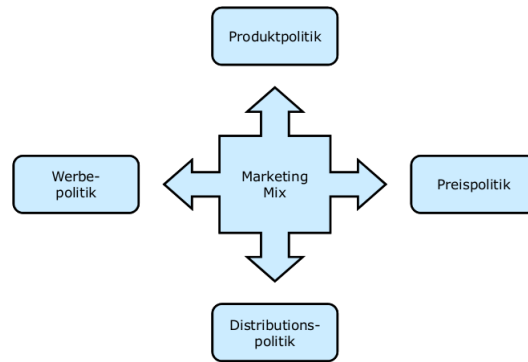
Experiment - Studie von Sachverhalten unter vorher exakt festgelegten Rahmenbedingungen
→ Isolierte Variation eines bestimmten Faktors

Panel - wiederholte Befragung eines feststehenden Personenkreises → Ermittlung der Veränderungen des Zielgruppenverhaltens im Zeitablauf

2.3 Instrumente

Produktpolitik

Umfasst alle Überlegungen und Entscheidungen marktlicher Natur, die sich auf die Gestaltung von Art und Beschaffenheit der angebotenen Güter beziehen



Leitfragen

Welche Art von Erzeugnissen wünscht der Markt jetzt und in Zukunft?

Welche Beschaffenheit müssen die Güter in den Augen der Nachfrager aufweisen?

Produktgestaltung

Produktneuheit, Betriebsinnovation (Konkurrenzprodukt existiert bereits), Produktvariation

Bedeutung

- hohe Bedeutung, da bedeutsam für den zukünftigen Unternehmenserfolg
- Risiko bei Nachahmung durch die Konkurrenz

→ ca. 75% aller Umsätze mit Produkt

→ ca. 80% der Neueinführungen enden als Flop

Gestaltungsbereiche

„Innere Werte“ (Material, Verarbeitungs- und Funktionsqualität) und Äußeres (Design des Produktes/-Verpackung)

Wertanalyse

Betrachtet Produkt als Bündel von Funktionen, gesucht ist die beste Kombination der Eigenschaften aus Sicht des Verbrauchers

Zentrale Fragen:

Wie viel kostet eine bestimmte Funktion des Produktes?

Wo lassen sich Kosten einsparen? Welche Eigenschaft/Funktion lässt sich mit geringem Aufwand ändern?

Kritik

Produktinnovationen per se schaffen keinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil (Innovationsfalle)

Geplante physische Veralterung

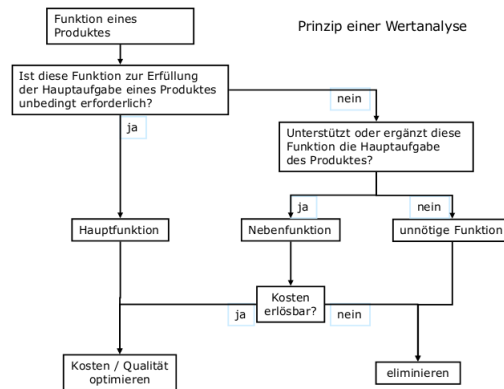
Variationen im Produkt oder seinem Design ziehen Änderungen in der Produktion nach sich

„Etikettenschwindel“

Preispolitik

Alle Entscheidungen, die sich auf das Entgelt für die Angebotsleistung beziehen und damit zusammenhängend auf die Konditionen, unter denen das Entgelt zu entrichten ist

Umfang



- Fixierung des Listenpreises
- Zahlungs- und Lieferungsbedingungen
- die mit dem Kauf zusammenhängenden Serviceleistungen
- Leistungen im After Sales Bereich

Bedeutung

- Zunehmende Deregulierung
- Internationalisierung
- Produktdifferenzierung

Kostenorientierte Preispolitik im Handel

-	Listenpreis (ohne Mehrwertsteuer) Rabatte und sonstige Konditionen
<hr/>	
+	Einkaufspreis Bezugskosten
<hr/>	
+	Einstandspreis Kalkulationsspanne
<hr/>	
+	Selbstkostenpreis Gewinnspanne
<hr/>	
+	Nettoverkaufspreis Mehrwertsteuer
<hr/>	
	Bruttoverkaufspreis

Kostenorientierte Preispolitik beim Hersteller

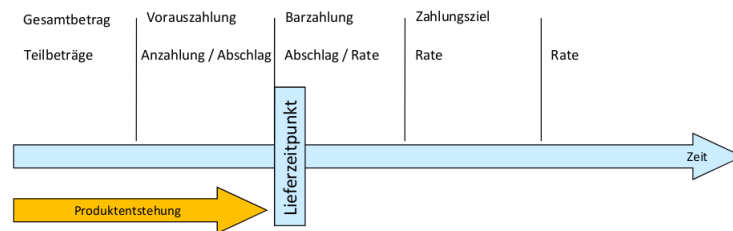
Möglichkeiten der Preisbeeinflussung

- Preisdifferenzierung (Abnehmer-/Anbieterstufe, Niveau der Einkaufsstätte)
- Zu- und Abschläge (Mindermengenzuschlag)
- Rabatte (Natural-/Funktionsrabatt, Mengenrabatt und Staffelpreise)
- Bonus

Preisgestaltung - Zahlungsbedingungen/Finanzierungsangebote

Die Zahlungsbedingungen legen den Zeitpunkt fest, an dem der Kunde die Zahlung zu erbringen hat.

+	Materialkosten Fertigungskosten
<hr/>	
+	Herstellkosten Verwaltungs- und Vertriebskosten
<hr/>	
+	Selbstkosten Gewinnspanne
<hr/>	
+	Nettoverkaufspreis Mehrwertsteuer
<hr/>	
	Bruttoverkaufspreis



Sonderfall: Leasing („Mietkauf“)

3 Kosten- und Erfolgscontrolling

3.1 Grundlagen und Grundbegriffe

Rechnungswesen

Unterscheidung zwischen:

- Externes Rechnungswesen: Finanz-, Geschäftsbuchhaltung, Jahresabschluss
- Internes Rechnungswesen Kosten- und Leistungsrechnung (interne Entscheidungsprozesse)

Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung:

Erfassung anfallender Kosten und verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten zu den Kostenträgern.

3.2 Kostenartenrechnung