

# **Kosten und Märkte**

## **Zusammenfassung**

Christian Silfang

Sommersemester 2014



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Planung &amp; Kontrolle</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Absatz</b>	<b>8</b>
2.1	Grundlagen . . . . .	8
2.2	Marktforschung . . . . .	9
<b>3</b>	<b>Kosten- und Erfolgscontrolling</b>	<b>11</b>
3.1	Grundlagen und Grundbegriffe . . . . .	11
3.2	Kostenartenrechnung . . . . .	11



---

# 1 Planung & Kontrolle

## 1.1 Grundbegriffe

### Eigenschaften von Strategien

- legen Aktivitätsfelder fest, sind konkurrenzbezogen
- 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 <sup>1</sup>Porter

---

<sup>1</sup> **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)

### GRAF I K

→ Betrachtet allgemeine Umwelt:

- 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*) GRAF I K

Erfolgsfaktoren können in verschiedene Faktoren eingeteilt werden:

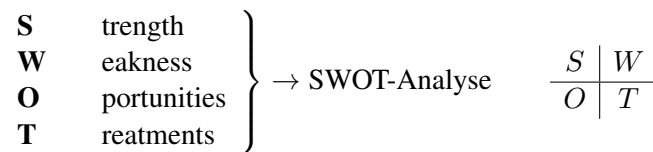
- Finanzielle
- Physische → häufiger Erfolgsfaktor
- Humane → häufiger Erfolgsfaktor
- Organisatorische
- Technologische
- Finanzielle

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

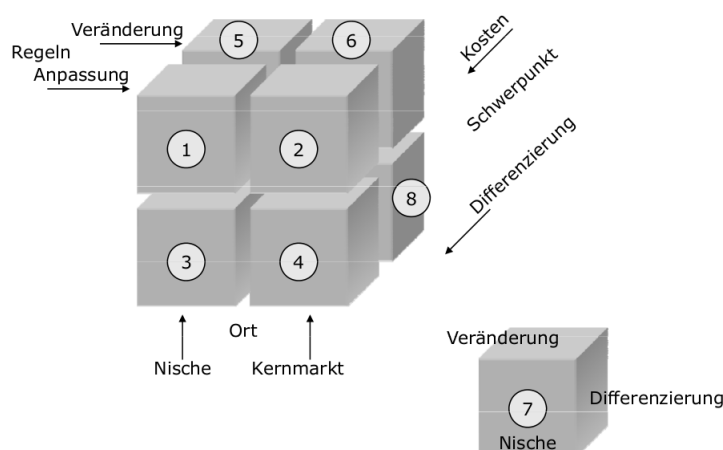
Teilweise Betrachtung aus Sicht des Kunden, dazu Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren wie Qualität, Service, Flexibilität, Termintreue und Preis.

## 1.4 Strategische Optionen

Es existieren drei zentrale Fragen zur Ermittlung der strategischen Optionen:

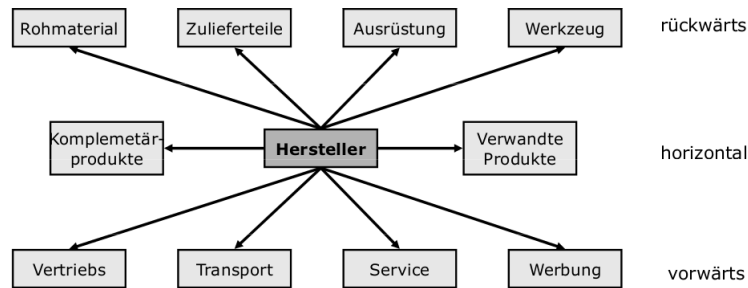
1. Wo soll konkurriert werden? (Ort des Wettbewerbs)
2. Wie soll konkurriert werden? (Regeln des Wettbewerbs: Rabatte, Preisnachlass)
3. Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden? (Schwerpunkt des Wettbewerbs: Massen- oder Billigproduktion)

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



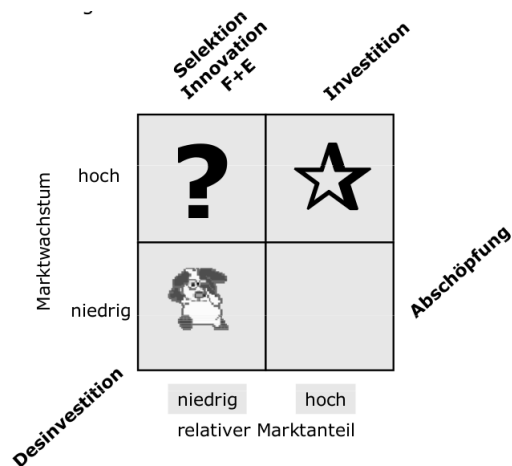
## Portfolio-Strategien

?: 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

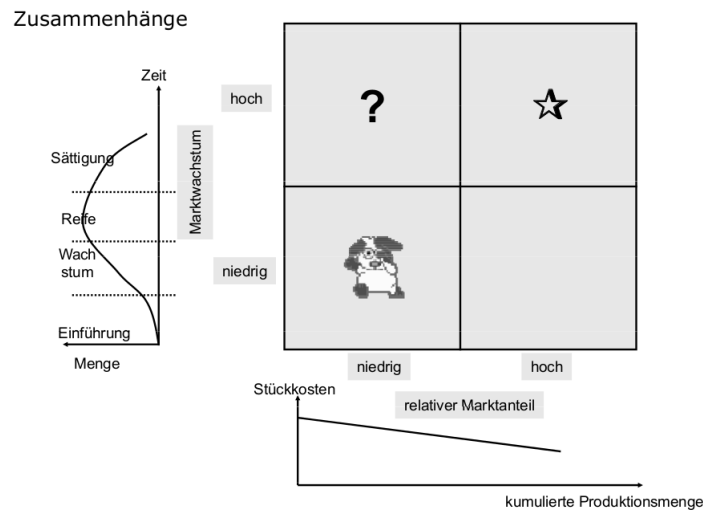
Wie soll Markteintritt erfolgen?

- 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**

GRAFIK

## **1.6 Strategieimplementation**

Drei verschieden 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

GRAFIK + BEISPIEL

### **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**

2 GRAFIKEN

## **1.8 Zusammenhänge der strategischen und operativen Planung**

GRAFIK

## 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

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

#### GRAFIK

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

#### GRAFIK

**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**

GRAF I K

---

## **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**