

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 | 8 |
| 2 | Absatz | 9 |
| 2.1 | Grundlagen | 9 |
| 2.2 | Marktforschung | 10 |
| 2.3 | Instrumente | 12 |
| 2.3.1 | Produktpolitik | 12 |
| 2.3.2 | Preispolitik | 13 |
| 2.3.3 | Distributionspolitik | 15 |
| 2.3.4 | Werbepolitik | 18 |
| 3 | Kosten- und Erfolgscontrolling | 20 |
| 3.1 | Grundlagen und Grundbegriffe | 20 |
| 3.2 | Kostenartenrechnung | 22 |
| 3.3 | Kostenstellenrechnung | 25 |
| 3.4 | Kostenträgerrechnung (Vollkostenkalkulation) | 27 |
| 3.5 | Teilkostenrechnung/Deckungsbeitragsrechnung | 29 |

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

GRAFIK

→ 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

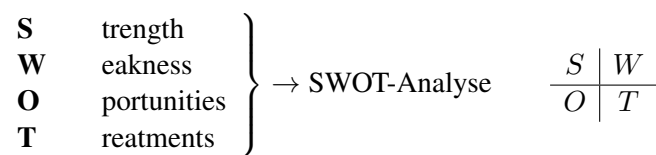
Monopolstellung
bei vorhanden
Ressourcen
ist immer
wertvoll!

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

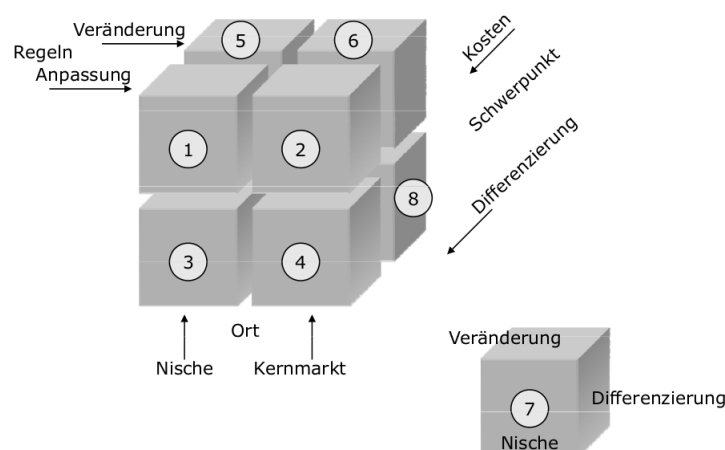
Teilweise Betrachtung aus Sicht des Kunden, dazu Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren wie Qualität, Service, Flexibilität, Termintreue und Preis.

1.4 Strategische Optionen

Es existieren drei zentrale Fragen zur Ermittlung der strategischen Optionen:

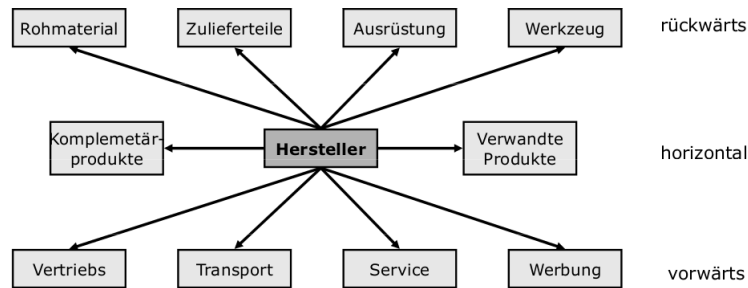
1. *Wo soll konkurriert werden?* (Ort des Wettbewerbs)
2. *Wie soll konkurriert werden?* (Regeln des Wettbewerbs: Rabatte, Preisnachlass)
3. *Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden?* (Schwerpunkt des Wettbewerbs: Massen- oder Billigproduktion)

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



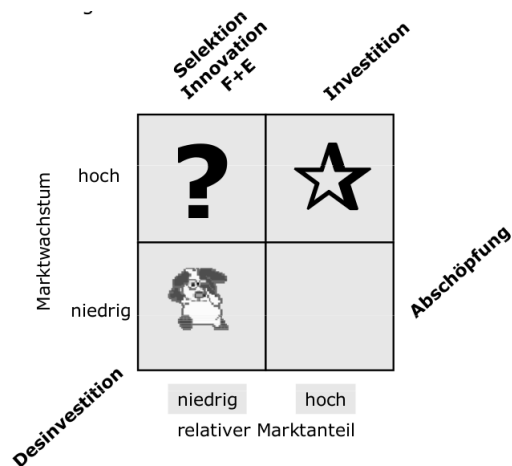
Portfolio-Strategien

?: 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

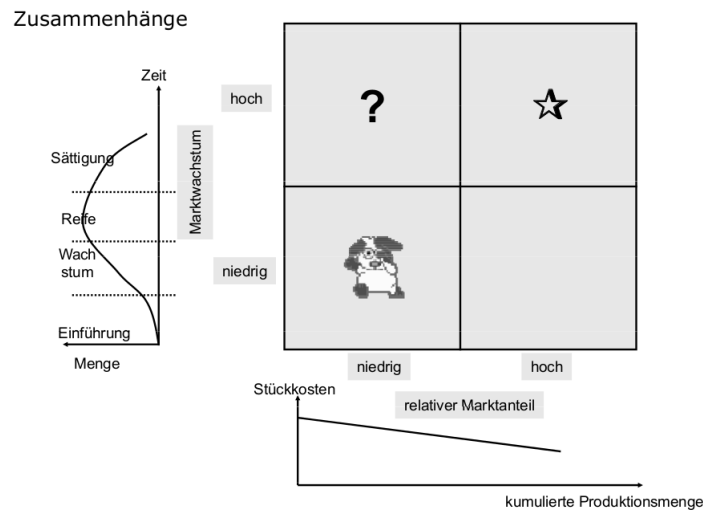
National agierendes Unternehmen

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

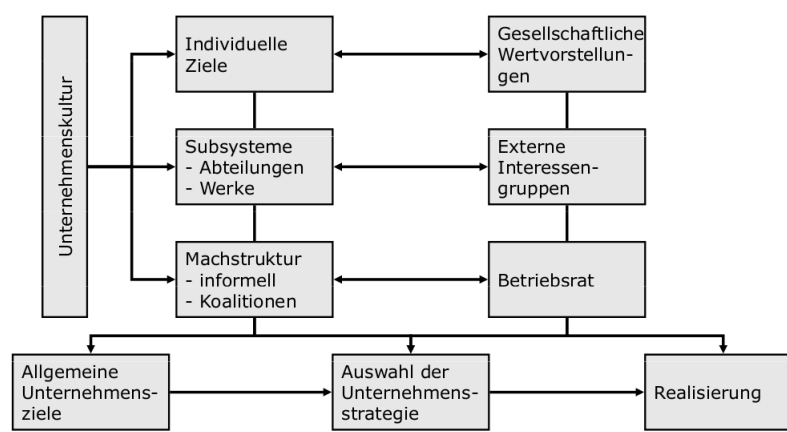
1.5 Strategische Wahl

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

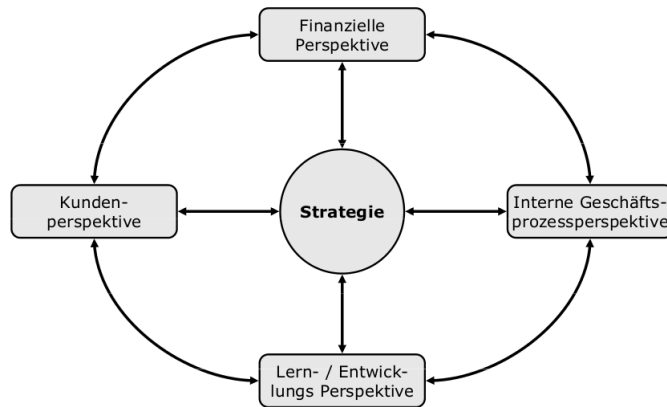
Konkretisierung der Strategien in die einzelnen organisatorischen Bereiche und Ermittlung der kritischen Bereiche

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

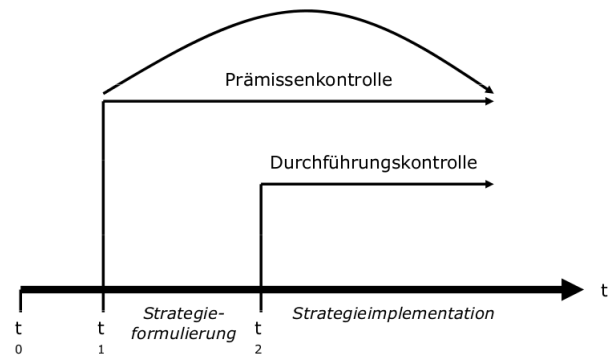
| | |
|------------------------------|-------------------------------|
| Einprodukt | Funktional/zentralisiert |
| Verwandte Diversifikation | Divisional/dezentralisiert |
| Konglomerate Diversifikation | Holding/stark dezentralisiert |

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

Strategische Personalpolitik

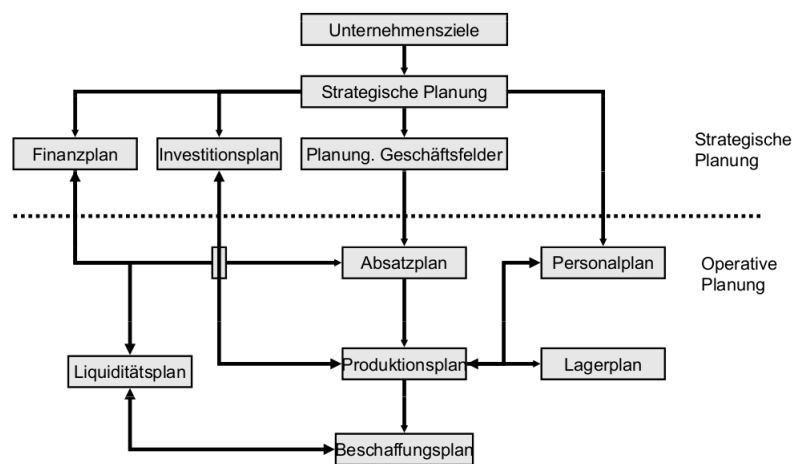
Unterliegen Aspekten der Unternehmenskultur. Rückschlüsse der Personalentwicklung auf strategische Planung.

1.7 Strategische Kontrolle



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

1.8 Zusammenhänge der strategischen und operativen Planung



2 Absatz

2.1 Grundlagen

Dient der Leistungsverwertung: Suche nach Abnehmern, Physische Distribution der Ware

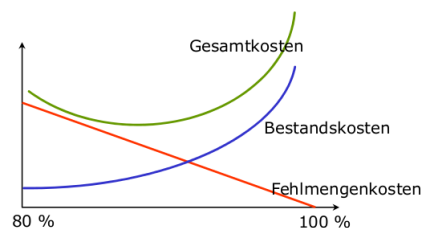
x-Rs der Absatzwirtschaft:

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

→ steigender Stellenwert des Absatzes

Minimale Fehlmengenkosten + Minimale Bestandskosten → Formel

$$\text{Servicegrad} = \frac{\text{Anzahl der befriedigten Bedarfsanforderungen}}{\text{Anzahl aller Bedarfsanforderungen}} \cdot 100\% \quad (1)$$



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

Marktdurchdringung (Abschöpfen des Marktpotentials)

...durch Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden

...durch Gewinnung von neuen Kunden

| <div> <div>Märkte</div> <div>Produkte</div> </div> | gegenwärtig | neu |
|--|-------------------------|-----------------------|
| | Markt- durchdringung | Markt- entwicklung |
| gegenwärtig | | |
| neu | Produkt- entwicklung | Diversifikation |

...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)

risikoreichste
Wachstum-
strategie

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

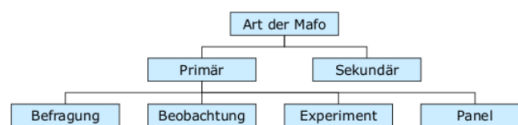
4. Auswertung der Information - Zielbezogene Analyse der erhobenen Daten:

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

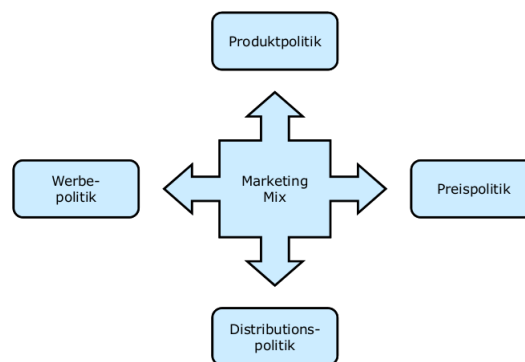
- Wahrnehmungs- und Registrierungsform

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



2.3.1 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)

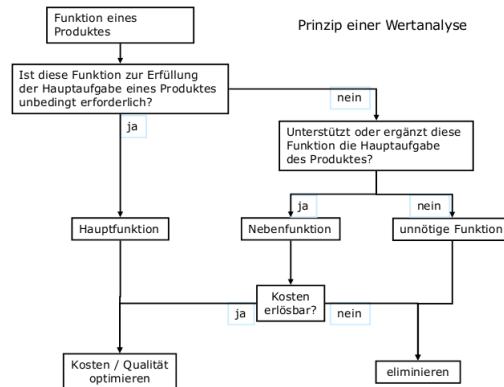
Wertanalyse

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“

2.3.2 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

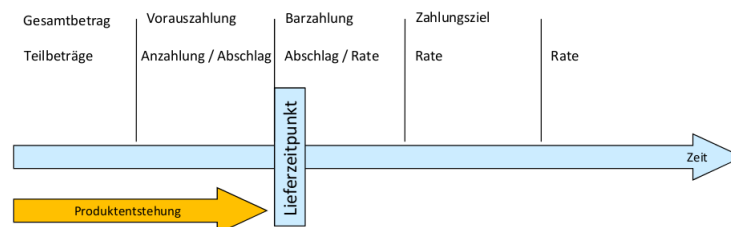
| | |
|-------|---|
| + | Materialkosten Fertigungskosten |
| <hr/> | |
| + | Herstellkosten Verwaltungs- und Vertriebskosten |
| <hr/> | |
| + | Selbstkosten Gewinnspanne |
| <hr/> | |
| + | Nettoverkaufspreis Mehrwertsteuer |
| <hr/> | |
| | Bruttoverkaufspreis |

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.



Sonderfall: Leasing („Mietkauf“)

Ziele/Anlässe

- Veränderungen der Absatzmengen oder -zeiten

- Selektion von Abnehmergruppen
- Veränderungen in der Bedarfs- oder Qualitätsstruktur der Nachfrager

Strategien

Hochpreis, Niedrigpreis und Abschöpfungsstrategien

Kritik

- im Polypol stellt Preis ein Datum dar → Indiz für Vollkommenheit des Marktes
- (sehr) kurzfristiges Instrument
- Preis ist markt- und unternehmensabhängig
- Preisänderung ist vorwiegend psychologisches Signal
- kurzfristige Preissenkung haben Auswirkungen auf die gesamte Logistikkette

2.3.3 Distributionspolitik

Ist die grundsätzliche Gestaltung des verwenderbezogenen Vertriebskonzepts bei dezentralisierter Marktbearbeitung

Einflussfaktoren

- Produktbezogen
- Verwenderbezogen
- Konkurrenzbezogen

Gestaltungsmöglichkeiten

Direktvertrieb

- Verkaufsniederlassung (wirtschaftlich und rechtlich unselbständige Unternehmen)
- Vertriebsgesellschaften (rechtlich selbständige Gesellschaften)
- Reisende (Angestellte des Unternehmens)
- Online-Shop

Absatzhelfer

rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen, die Kontakthanbahnung und Auftragsakquisition übernehmen

- Handelsvertreter (Gewerbetreibende, der in fremden Name und auf fremde Rechnung tätig ist)
- Kommissionär (Selbständiger gewerbetreibender, ist unter eigenem Namen für fremde Rechnung tätig)
- (Handels) Makler (vermittelt gewerbsmäßig Vertragsabschlüsse für Dritte)

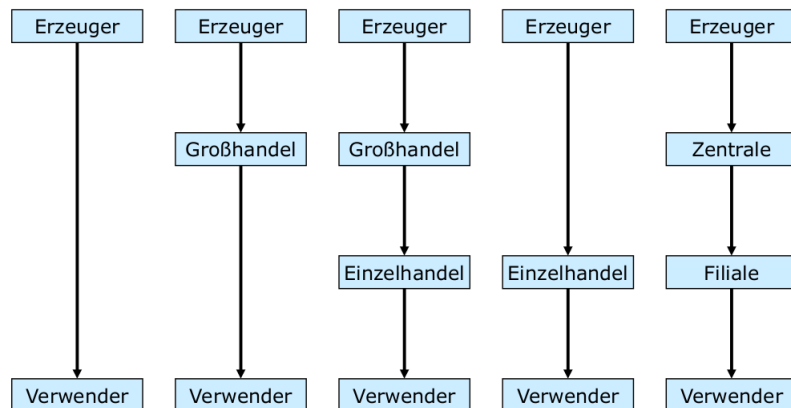
Absatzmittler Handelsbetriebe die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung Waren beschaffen und veräußern

- Großhandel (Kauf und Verkauf an weitere Händler, Großabnehmer und Weiterverarbeiter, unter Kaufleuten und große Mengen)
- Einzelhandel (Verkauf an Endverbraucher, Sortimentsbildung auf Basis haushaltsüblicher Mengen)

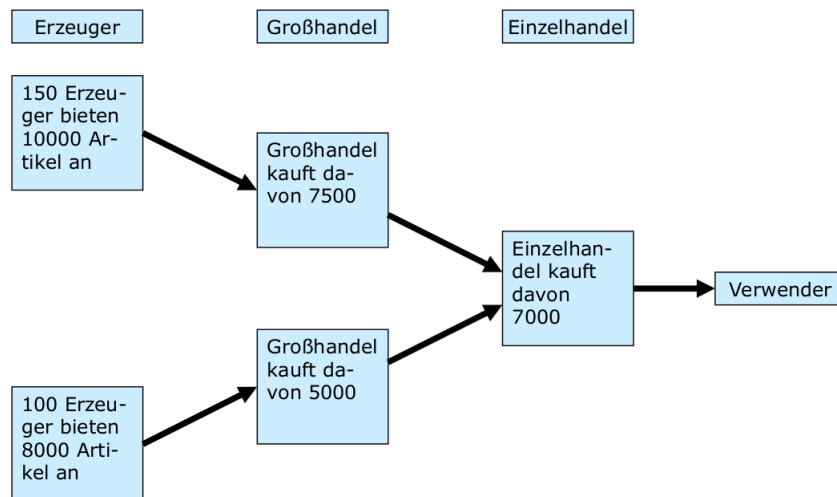
Betriebsformen im Einzelhandel

| | Größe | Sortiment | Bedienung | Beratung | Anmerkung | Beispiel |
|---------------------------------|------------------|--------------------|-------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Gemischtwaren-handlung | Klein / Mittel | Breit / flach | ja | Ja + | Verbreitung abnehmend | „Tante Emma“ |
| Fach- / Spezial-geschäft | mittel | Schmal / tief | ja | Ja ++ | - | Sport Scheck / Condomi |
| Boutique | klein | Schmal / flach | ja | Ja 0 | exklusivität | Escada |
| Supermarkt | groß | Breit / tief | selbst | nein, in Ausnahmefällen | Food und haushalt | Penny |
| Kaufhaus | groß | Breit / tief | Ja / selbst | Ja +/0 | Fachgeschäftskarakter / nonfood | C & A |
| Warenhaus | Sehr groß | Sehr breit / flach | Selbst / ? | ja | Alles für Haushalt | Hertie |
| Kleinpreis-geschäft | groß | Breit / flach | selbst | - | Höchster Umsatz mit Preis < 5 Eur | Woolworth |
| Versandhaus | groß / sehr groß | Sehr breit / flach | nein | - | - | Quelle |
| Discounter | Mittel / groß | Schmal / flach | selbst | - | Preis im Vordergrund | Aldi |
| Verbraucher-markt | groß | Breit / flach | selbst | - | Lebensmittel / Standrand | |
| SB-Warenhaus | groß | Sehr breit / flach | selbst | - | - | Handelshof |

Struktur der Absatzwege



Sortimentsfunktion des Handels



Vertragliche Abnehmerbedingungen

- Bindung der Einkaufs- und Lagerhaltungspolitik (Abnehmer verpflichtet sich bestimmte Menge/-Sortiment abzunehmen oder vorrätig zu halten)
- Vertriebsbindung (Bindung des Weiterverkäufers an bestimmte Zielgruppe/Vertriebsgebiet)
- Preisbindung (mit Ausnahmen seit 1973 verboten, bspw. Bücher, Arzneimittel)
- Vertragshändlersystem (Händler benutzt Namen/Markenzeichen des Herstellers)
- Franchising (Bezahlung für Benutzung von Markenzeichen/Namen/Ausstattung, Gebietsschutz)

Zusammenfassende Wertung

Wahl der Distributionswege ist strategische Entscheidung, Handel fungiert als „Gatekeeper“. Ein bestehendes Distributionsnetz kann einen erheblichen Wettbewerbsfaktor darstellen, allerdings entstehen auch latente Bedrohungen durch neue Distributionswege.

2.3.4 Werbepolitik

Festlegung der Kommunikationsleistung des Unternehmens zur Steigerung des Absatzes der eigenen Produkte

> Werbung ist die bewusste, meist unpersönliche, unaufgeforderte und einseitige Beeinflussung überwiegend anonymer Personenkreise im Sinne des Werbetreibenden mittels Medien

Werbemittel: gestaltete und technisch fixierte Werbebotschaften

Werbeträger: Transportmedium des Werbemittels

Werbepolitische Entscheidungen

- Festlegung der zu bewerbenden Ziel-/Produktgruppe
- Fixierung der Werbethematik (Profil des Produkts, Positionierung gegenüber Konkurrenzprodukten)
- Ausmaß der Werbekontakte (Häufigkeit und Intervalle, Zeiten und Orte, Medien und Werbeträger)
- Ziele der Werbung (z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads)

Betriebswirtschaftliche Aspekte

Grundlegendes Problem: Messung des Werbeerfolgs - Aufwand \leftrightarrow Ertrag

→ Grenzkosten der Werbung = Grenzertrag der Werbung!!

Einflussfaktoren

- Konkurrenz und Konjunkteinflüsse
- „Erfolgsspaltung“ - *Welcher Teil des Verkaufserfolgs ist auf die Werbung zurückzuführen?*
- „Carry-Over-Effekt“ - *Werbewirkung kann über den Zeitraum der Werbung hinaus anhalten*
- „Spill-Over-Effekt“ - *Erhöhung des Erfolgs von Konkurrenzprodukten*

- „Verbundeffekte“ - *Erhöhter Werbeaufwand und Kostendegressionseffekte in der Produktion*

Durchführung der Werbung

Ablauf

- Erarbeitung der Werbekonzeption
- Gestaltung der Werbemittel
- Auswahl der Medien
- Streuung der Werbemittel

Zentrale Fragen

Welche Werbemittel sind von ihren Gestaltungsmöglichkeiten her für die Werbeaussage geeignet?

Welche Werbeträger kommen grundsätzlich in Frage? (Stil, Zielgruppe, Kosten, Zeitpunkt und Volumen)

Wie und in welchem Umfang muss gestreut werden?

Zusammenfassende Wertung

- Werbung ist vorwiegend ein psychologisches Problem (Spezialisten, weiche Faktoren)
- Werbung ist unvermeidlich „Endlosschraube“
- Werbung ist mit zunehmend steigendem finanziellen Aufwand verbunden
- Erfolgsmessung ist problematisch

3 Kosten- und Erfolgscontrolling

3.1 Grundlagen und Grundbegriffe

Aufgaben

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

- Kalkulation der Herstell- und Selbstkosten
- Festsetzung der kurz- und langfristigen Preisuntergrenze

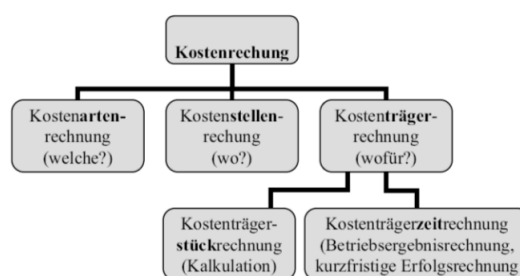
Wirtschaftlichkeitskontrolle

- Vergleich von Plan-/Istkosten

Bereitstellung von Informationen für Entscheidungsrechnungen

- z.B. Eigenfertigung und Fremdbezug, kostenoptimales Produktionsprogramm, usw.

Teilgebiete der Kostenrechnung



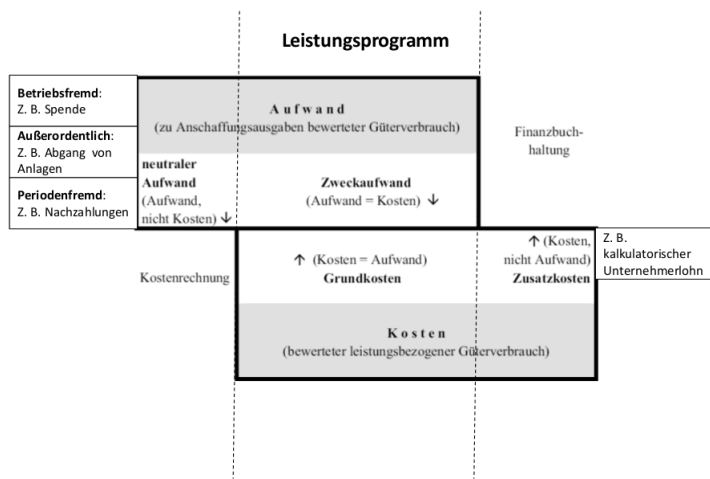
Aufwand und Kosten

Aufwand (Finanzbuchhaltung): zu Anschaffungsausgaben bewerteter Güterverbrauch

Kosten (Kostenrechnung): bewerteter leistungsbezogener Güterverbrauch

Gemeinsamkeiten: Güterverbrauch, kein Gütertausch (Geld gegen Ware)

Unterschiede: Leistungsbezug der Kosten, Bewertung des Güterverbrauchs (Anschaffungswert gegen Wiederbeschaffungswert)



Ertrag und Leistung

Ertrag (Finanzbuchhaltung)

Bewertete Güterentstehung aller Art

- Abgesetzte Erzeugnisse: Erlöse
- Gelagerte Erzeugnisse: Herstelleraufwand (=Herstellkosten)

Leistung (Kostenrechnung)

Bewertete betriebstypische Leistung

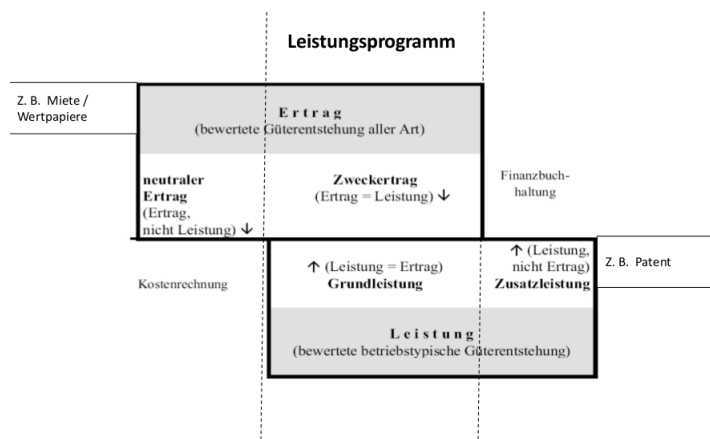
- Innerbetriebliche Leistung (wird im Betrieb verbucht)
- Marktleistung (wird verkauft → Bewertung zu Verkaufspreisen)

Neutraler Ertrag

Ertrag der nicht betriebstypisch ist, wie z.B. Vermietung oder Wertpapiergeschäfte

Zusatzleistung

Erschaffung eines selbst genutzten Patents



3.2 Kostenartenrechnung

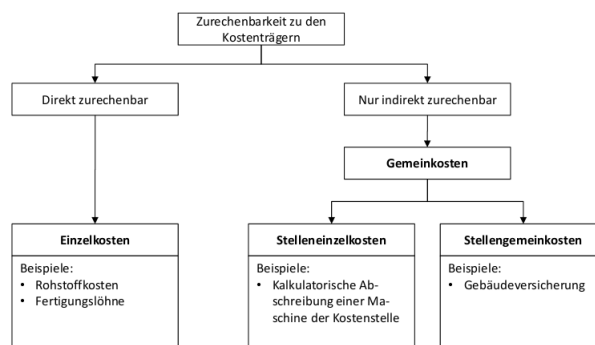
Aufgaben und Gliederung der Kostenarten

Aufgaben

Vollständige und überschneidungsfreie Erfassung der Kosten sowie Gliederung der Kostenarten bis zur Informationsweitergabe ans Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

Gliederung nach Art der verbrauchten Produktionsfaktoren (Primäre Kosten)

- Personalkosten (Lohn und Gehälter)
- Materialkosten (Roh- und Hilfsstoffe)
- Kalkulatorische Abschreibungen (Maschinen und Gebäude)
- Kalkulatorische Zinsen (Kapitalkosten)
- Fremdleistungskosten (Beratungskosten, Speditionskosten)
- Wagniskosten (Garantiekosten)
- Steuern (Grundsteuer)



Fixkosten
bleiben
immer
Fixkosten

Unterscheidung der Kosten bei Beschäftigungsschwankungen

- Fixkosten (unabhängig von der Höhe der Beschäftigung, Aufrechterhaltung der Betriebs-/Leistungsbereitschaft)
- Sprungfixe Kosten (im Rahmen von Beschäftigungsintervallen immer konstant)
- Variable Kosten (abhängig von Beschäftigung)

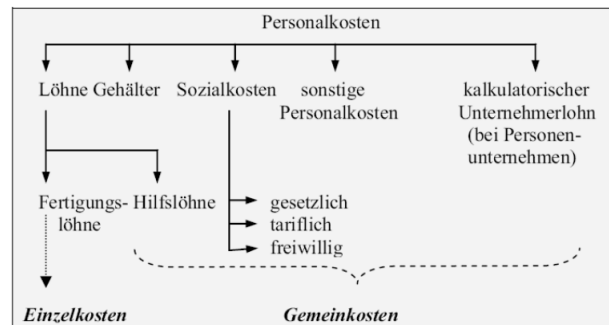
Zusammenhang Fixe/variable und Einzel-/Gemeinkosten

Fixe Kosten sind immer Gemeinkosten und Einzelkosten sind immer Variabel



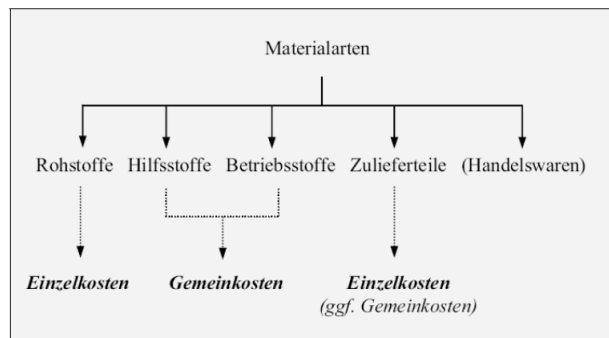
Personalkosten

Personalkosten und deren Verrechnung



Materialkosten

Materialkosten und deren Verrechnung



Ermittlung des Materialverbrauchs Teilt sich in zwei verschiedene Arten:

- Ordentlicher Materialverbrauch = Summe der Menge auf Materialentnahmescheine
- Ausserordentlicher Verbrauch:
 Ist-Anfangsbestand (laut Inventur)
 + Ist-Zugang (laut Lieferscheine)
 - Ist-Verbrauch (laut Materialentnahmescheine)
 = **Soll-Endbestand**
 - Ist-Endbestand (laut Inventur)
 = **ausserordentlicher Verbrauch**

Kann ermittelt werden (bspw. durch Auftrag)

→ die verbrauchten Mengen werden in der Regel mit durchschnittlichen Anschaffungspreisen bewertet („Verbrauchswerte“)

Inventur ist nötig

Kalkulatorische Kosten

Unterscheidung zweier Arten: Kalkulatorische Abschreibungen/Zinsen

Kalkulatorische Abschreibungen

- Betriebsmittel (Gebäude/Maschinen) sind langfristige nutzbare Produktionsfaktoren und müssen über mehrere Nutzungsjahre verteilt werden („Abschreibungen“)
- Verrechnung solange Betriebsmittel genutzt wird
- Substanzerhaltung ist Basis für Abschreibung (in Kostenrechnung Wiederbeschaffungs-/Wiederherstellungskosten)
- Erfasst wird nur ordentlicher Verbrauch, ausserordentlicher Verbrauch als „Wagniskosten“
- Kalkulatorische Abschreibungen werden als Gemeinkosten erfasst

Kalkulatorische Zinsen

- Verzinsung des gesamten, gebundenen betriebsnotwendigen Kapitals
- Verbrauch, da es nicht anderweitig genutzt werden kann („Opportunitätskosten“)
- es spielt keine Rolle ob Eigen- oder Fremdkapital

Fremdleistungskosten

- Inanspruchnahme von Leistungen Dritter
- für jede Leistung liegt externer Beleg vor

Wagniskosten

- Kostenmäßige Berücksichtigung von unternehmerischen Risiken (Anlage, Forschung, etc...)
- Höhe und Zeitpunkt der Risiken sind in der Regel nicht vorhersehbar
- Wagniskosten entsprechen einer „Eigenversicherung“
- Kosten für Fremdversicherung von Risiken sind Fremdleistungskosten

Steuern

- Steuern müssen leistungsbezogen sein, damit sie Kosten darstellen
- Höhe der Kosten durch Steuerbescheid vorgegeben
- Verrechnung als Gemeinkosten
- Gebühren/Beiträge sollten als Fremdleistungen verrechnet werden

3.3 Kostenstellenrechnung

dient der Aufteilung der Gemeinkosten auf die Produkte für die Zwecke der Kalkulation, eingeordnet zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung. Wesentliche Voraussetzung ist die Einteilung des Unternehmens in geeignete Abrechnungseinheiten (Kostenstellen)

Unterscheidung von:

- Hilfskostenstelle und Allgemeine Kostenstelle (Innerbetriebliche Leistungen, kein Absatzmarkt)
- Haupt- und Endkostenstelle (hauptsächlich Leistungen, die in Endprodukte eingehen)

Ziele der Kostenstellenrechnung ist Verrechnung aller Gemeinkosten auf die Hauptkostenstelle → Betriebsabrechnungsbogen (BAB), in mehreren Verrechnungsstufen:

1. Verteilen der Primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen
2. Verrechnen der Innerbetrieblichen Leistungen
3. Ermittlung der Gemeinkostenzuschläge für die Kalkulation

GRAFIK

Kostenstellenplan

Illustration der Gemeinkostenverrechnung

- 300.000 Euro Fertigungsmaterial (= Materialeinzelkosten)
- 50.000 Euro Fertigungslöhne
- 200.000 Euro Gemeinkosten
- Produziert werden die beiden Enderzeugnisse A und B

Kostenstellenplan:

GRAFIK

Ausgewählte primäre Gemeinkosten

GRAFIK

Betriebsabrechnungsbogen

GRAFIK

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Nach Verteilung der Gemeinkosten sind Kosten angefallen auf:

- Allgemeine Kostenstellen (indirekte Leistungen)
- Hauptkostenstellen (direkte Leistungen)

Die indirekte Leistungen müssen nun auf Kostenstellen verrechnet werden für die sie erbracht wurden
→ Abgebende Kostenstelle wird entlastet, empfangende Kostenstelle belastet

Nach Verrechnung keine Gemeinkosten mehr auf Allgemeine-/Hilfskostenstellen
→ gesamte Kosten verteilen sich auf Hauptkostenstelle

Leistungsaustauschmatrix - Berechnung:

GRAFIKEN

Ermittlung der Zuschlagssätze → Problem

Auf der Hauptkostenstelle H4 (Fertigung) sind insgesamt 120.000 Euro Kosten angefallen. Da zwei Produkte produziert werden, stellt sich bei der Kalkulation die Frage, wie diese Gemeinkosten auf die beiden Produkte aufzuteilen sind.

Für die Verteilung wird gesucht:

- Eine gemeinsame Verteilungsbasis (Bezugsgröße: Mengen-/Wert- oder Zeitgröße)
- Zuschlagsbasis, in direkter Abhängigkeit zu verteilenden Gemeinkosten

Berechnungen

$$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Endstellenkosten (ESK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bezugsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100 \quad (2)$$

$$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Endstellenkosten (ESK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bezugsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100 \quad (3)$$

$$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Endstellenkosten (ESK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bezugsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100 \quad (4)$$

$$\text{Materialgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} \cdot 100 \quad (5)$$

$$\text{Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungseinzelkosten}} \cdot 100 \quad (6)$$

$$\text{Verwaltungskostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100 \quad (7)$$

$$\text{Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Vertriebsgemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100 \quad (8)$$

$$\text{Forschungs- und Entwicklungsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{FuE-Gemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100 \quad (9)$$

GRAFIKEN

3.4 Kostenträgerrechnung (Vollkostenkalkulation)

Grundschema der Zuschlagskalkulation

GRAFIK

Beispiel der Zuschlagskalkulation:

GRAFIKEN

Kurzfristige Erfolgsrechnung - Betriebsergebnisrechnung

Gesamtkostenverfahren

Zur Ermittlung des betrieblichen Erfolgs ist es erforderlich, den herstellungs- und absatzbedingten Kosten die entsprechenden Erlöse gegenüber zu stellen

- monatliche Ermittlung des Erfolgs = kurzfristige Erfolgsrechnung
- Gesamtkostenverfahren: Gegenüberstellung gesamte Erlöse/gesamten Kosten in Abrechnungsperiode

| | |
|--|------|
| (Umsatz-) Erlöse der Periode | |
| + Bestandserhöhung an fertigen und unfertigen Leistungen (bewertet zu Herstellungskosten) | |
| – Bestandsminderungen an fertigen und unfertigen Leistungen (bewertet zu Herstellungskosten) | |
| – Gesamtkosten der Periode gegliedert nach Kostenarten | |
| = Betriebsergebnis | (10) |

Umsatzkostenverfahren

Die gesamten Umsatzerlöse (pro Erzeugnis) werden die gesamten Selbstkosten (pro Erzeugnis) gegenübergestellt. Die Selbstkosten beziehen sich auf die abgesetzte Menge (Umsatz) daher Umsatzkostenverfahren.

| | |
|---|------|
| Umsatzerlöse der in der Periode abgesetzten Erzeugnisse, gegliedert nach Erzeugnisarten | |
| – Selbstkosten der in der periode abgesetzten Erzeugnisse (=Umsatzkosten), gegliedert nach Erzeugnisarten | |
| = Betriebsergebnis | (11) |

- stellt Kosten- und Erlösseite getrennt nach Erzeugnissen auf
- Zusammensetzung des Gesamterfolgs wird sichtbar

Beispiel:

GRAFIKEN

Kostenkontrolle

Weitere Berechnungen

$$\text{Planverrechnungssatz} = \frac{\text{Plankosten}}{\text{Planbeschäftigung}} \quad (12)$$

$$\text{Verrechnete Plankosten} = \text{Planverrechnungssatz} \cdot \text{Ist-Beschäftigung} \quad (13)$$

Berechnung der Abweichungen

$$\text{Verbrauchsabweichung} = \text{Ist-Kosten} - \text{Soll-Kosten} \quad (14)$$

$$\text{Beschäftigungsabweichung} = \text{Soll-Kosten} - \text{Verrechnete-Plankosten} \quad (15)$$

Beispiel:

Ausgangsdaten

- Planbeschäftigung: 2.000 Stück
- Plankosten: 120.000 Euro (davon 30.000 Euro Fixkosten)
- Ist-Beschäftigung: 2.200 Stück
- Ist-Kosten: 139.000 Euro

Berechnung der der Sollkosten (Plankosten auf Basis der Ist-Beschäftigung)

$$\text{Soll-Kosten} = 30.000 + \frac{(90.000 \cdot 2.200)}{2.000} = 129.000 \quad \text{Euro}$$

Verbrauchsabweichung

$$\begin{aligned} \text{Ist-Kosten} &= \text{Ist-Menge} \cdot \text{Planwert} \\ - \text{Soll-Kosten} &= \text{Soll-Menge} \cdot \text{Planwert} \\ \hline &= \text{Verbrauchsabweichung} \end{aligned}$$

$$\text{Verbrauchsabweichung} = 139.000 - 129.000 = 10.000 \quad \text{Euro}$$

Beschäftigungsabweichung

$$\text{Planverrechnungssatz} = \frac{120.000 \quad \text{Euro}}{2000 \quad \text{Stück}} = 60 \quad \text{Euro/Stück}$$

$$\text{Tatsächlich produziert} = 2.200 \quad \text{Stück} \cdot 60 \quad \text{Euro/Stück} = 132.000 \quad \text{Euro}$$

$$\text{Beschäftigungsabweichung} = 129.000 \quad \text{Euro} - 132.000 \quad \text{Euro} = -3.000 \quad \text{Euro}$$

Die Beschäftigungsabweichung sagt aus, wie viele Fixkosten bei Überbeschäftigung zu viel verrechnet werden

$$\text{Gesamtabweichung} = 10.000 \text{ Euro} + (-3.000 \text{ Euro}) = 7.000 \text{ Euro}$$

3.5 Teilkostenrechnung/Deckungsbeitragsrechnung

Die Vollkostenrechnung verrechnet alle Kosten auf die Produkte

→ langfristige Preisuntergrenze

Probleme: Fixe Gemeinkostenbestandteile werden wie variable Kosten behandelt

In Teilkostenrechnung werden fixe Kosten nicht mehr in Erzeugnisse kalkuliert, sondern als Periodenkosten in das Betriebsergebnis eingestellt

GRAFIKEN (4)