

# **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 . . . . .	6
1.6	Strategieimplementation . . . . .	6
1.7	Strategische Kontrolle . . . . .	8
1.8	Zusammenhänge der strategischen und operativen Planung . . . . .	9
<b>2</b>	<b>Absatz</b>	<b>10</b>
2.1	Grundlagen . . . . .	10
2.2	Marktforschung . . . . .	11
2.3	Instrumente . . . . .	13
2.3.1	Produktpolitik . . . . .	13
2.3.2	Preispolitik . . . . .	14
2.3.3	Distributionspolitik . . . . .	16
2.3.4	Werbepolitik . . . . .	19
<b>3</b>	<b>Kosten- und Erfolgscontrolling</b>	<b>21</b>
3.1	Grundlagen und Grundbegriffe . . . . .	21
3.2	Kostenartenrechnung . . . . .	23
3.3	Kostenstellenrechnung . . . . .	26
3.4	Kostenträgerrechnung (Vollkostenkalkulation) . . . . .	30
3.5	Teilkostenrechnung/Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	34



---

# 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

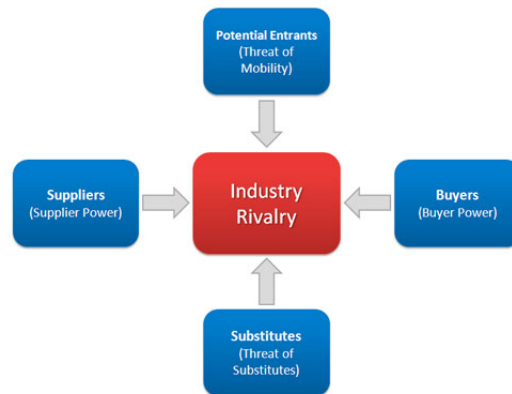
### Betrachtungen

**Wettbewerbsumfeld/Geschäftsfeld: Analyse der Branchenstruktur nach <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)



### 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

Zunächst Bestimmung von relevanten Schlüsselgrößen und Prognosen über deren Entwicklung. Anschließend Analyse von Querverbindungen über Entwurf/Bewertung von alternativen Szenarien. Abschließend die 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

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



Abschätzung  
der eigenen  
preislichen  
Lage auf dem  
Markt

Erfolgsfaktoren können in verschiedene Faktoren eingeteilt werden:

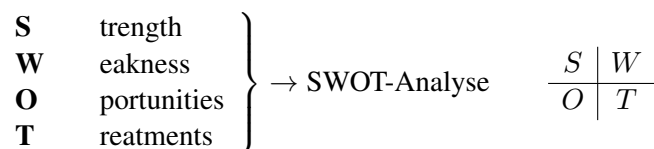
- Finanzielle
- Physische → häufiger Erfolgsfaktor
- Humane → häufiger Erfolgsfaktor
- Organisatorische
- Technologische

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 Kun-  
denbefragung  
ODER  
Vergleich mit  
Konkurrenz

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

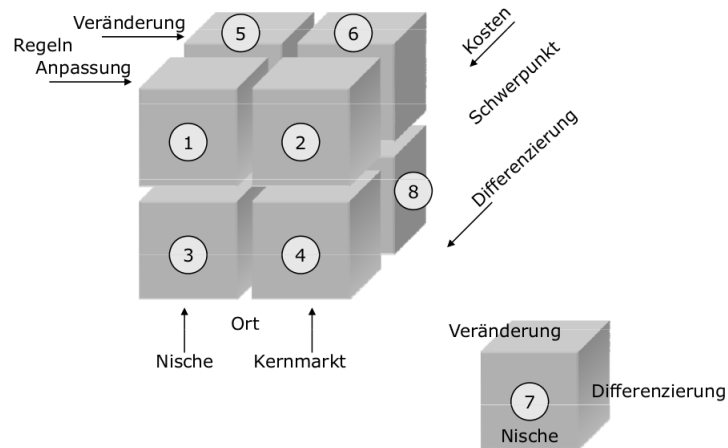
## 1.4 Strategische Optionen

Es existieren drei zentrale Fragen zur Ermittlung der strategischen Optionen:

1. Wo soll konkurriert werden? (Ort des Wettbewerbs)

Nischenmarkt:  
schwierig,  
falls besetzt

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

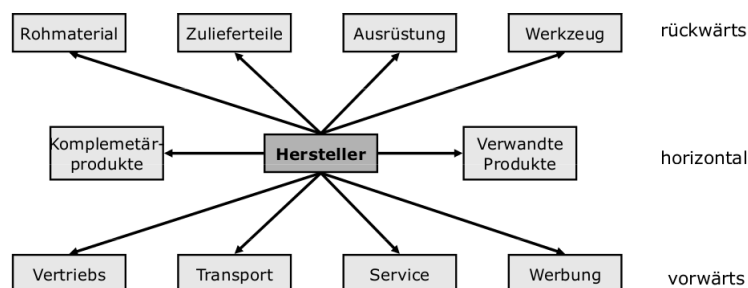


Strategische Überlegungen sind nur sinnvoll wenn Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig ist oder eine Erweiterung auf mehrere geschäftsfelder geplant wird. Die möglichen Optionen sind:

## Diversifikation

Ausweitung des Sortiments, bezieht sich auf neue Produkte für neue Märkte

Mögliche Richtungen: **horizontal** (Weiterentwicklung), **vertikal** (Ebenen hoch/runter) und **lateral** (völlig neue Produkte)





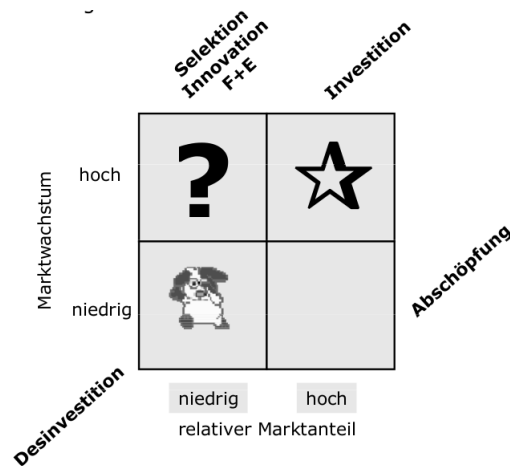
## Portfolio-Strategien

? : hohes Wachstum, aber relativ viel Konkurrenz

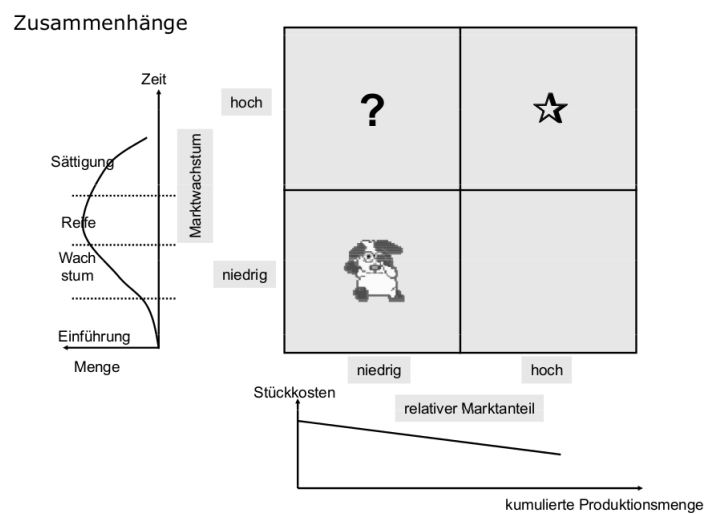
★ : großer Anteil und schnell wachsender Markt (bspw. Tablet-Produkte)

**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

Steuern/Gesetze  
nehmen  
Einfluss

- Direktinvestition oder Akquisition

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:

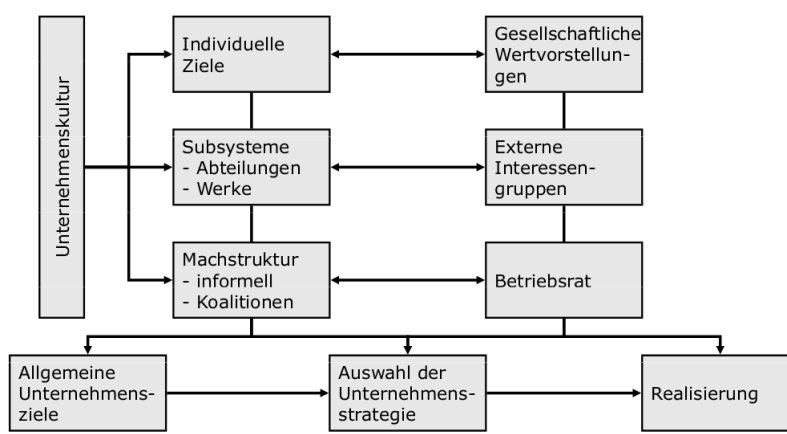
- ökonomische Ziele
- Machbarkeit
- Akzeptanz
- ethische Vertretbarkeit

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

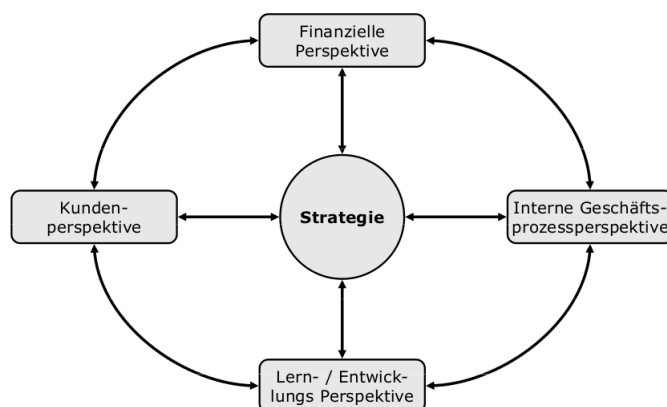
Konkretisierung der Strategien in die einzelnen organisatorischen Bereiche und Ermittlung der kritischen Bereiche

### Menschen/Führungssysteme

„strategy follows structure/personnel policy“

Strategische Personalplanung und -entwicklung sowie Problematik der Unternehmenskultur

→ Balanced Scorecard



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

## Strategische Organisationsgestaltung

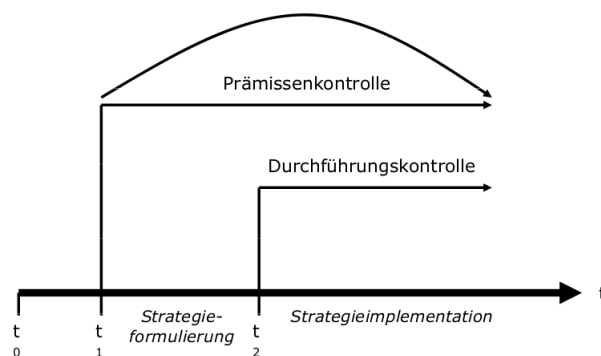
Einprodukt	Funktional/zentralisiert
Verwandte Diversifikation	Divisional/dezentralisiert
Konglomerate Diversifikation	Holding/stark dezentralisiert

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

## Strategische Personalpolitik

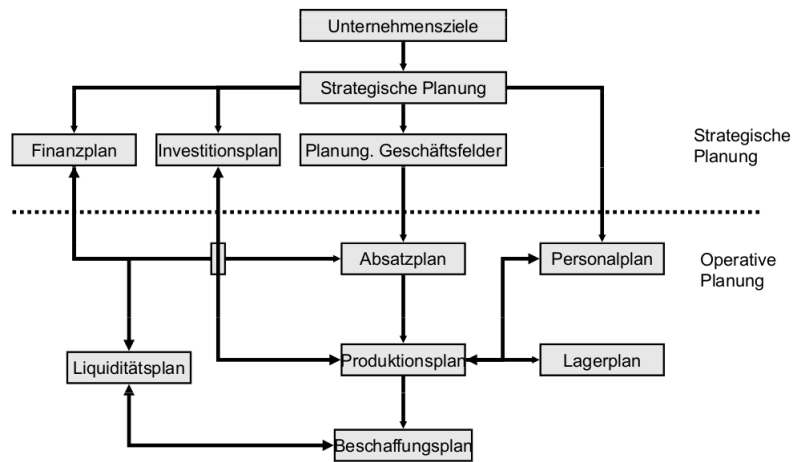
Unterliegen Aspekten der Unternehmenskultur. Rückschlüsse der Personalentwicklung auf strategische Planung.

## 1.7 Strategische Kontrolle



Typen	Strategische Überwachung	Prämissenkontrolle	Durchführungskontrolle
Charakteristika			
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

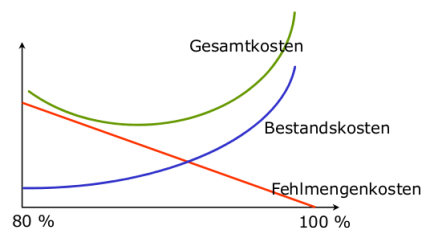
Dient der Leistungsverwertung: Suche nach Abnehmern, Physische Distribution der Ware  
x-Rs der Absatzwirtschaft:

- 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 style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg); transform-origin: center;">Märkte Produkte</div>	gegenwärtig	neu
	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
gegenwärtig		
neu	Produktentwicklung	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  
Wachstums-  
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:

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

- 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)

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

Primärforschung und Sekundärforschung

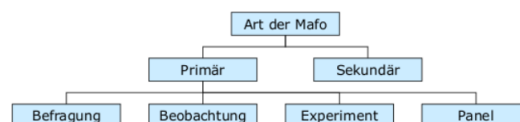
### 4. Auswertung der Information - Zielbezogene Analyse der erhobenen Daten:

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



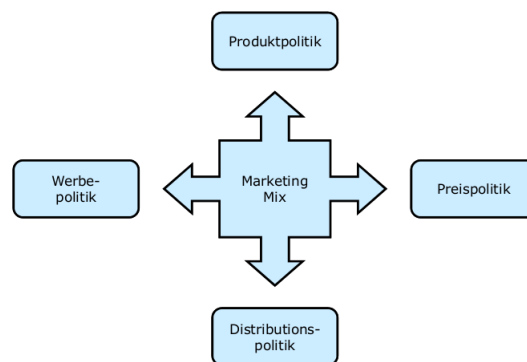
- Wahrnehmungs- und Registrierungsform

**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)

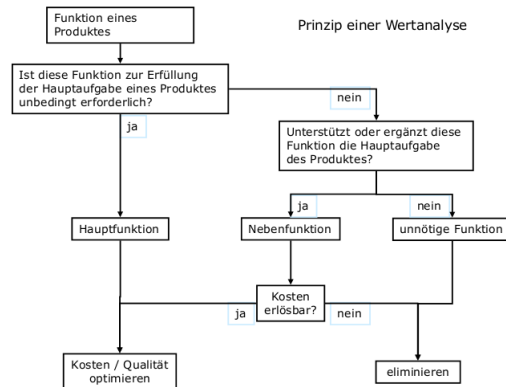
#### Wertanalyse

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/>	
+	<b>Einkaufspreis</b> Bezugskosten
<hr/>	
+	<b>Einstandspreis</b> Kalkulationsspanne
<hr/>	
+	<b>Selbstkostenpreis</b> Gewinnspanne
<hr/>	
+	<b>Nettoverkaufspreis</b> Mehrwertsteuer
<hr/>	
	<b>Bruttoverkaufspreis</b>

### Kostenorientierte Preispolitik beim Hersteller

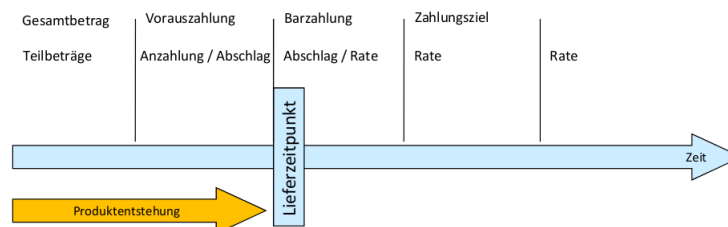
+	Materialkosten Fertigungskosten
<hr/>	
+	<b>Herstellkosten</b> Verwaltungs- und Vertriebskosten
<hr/>	
+	<b>Selbstkosten</b> Gewinnspanne
<hr/>	
+	<b>Nettoverkaufspreis</b> Mehrwertsteuer
<hr/>	
	<b>Bruttoverkaufspreis</b>

### 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)

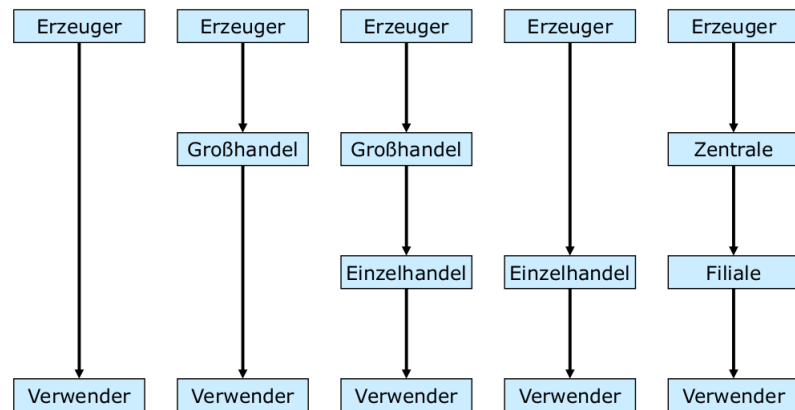
Absatzmittler Handelsbetriebe die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung Waren beschaffen und veräußern

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

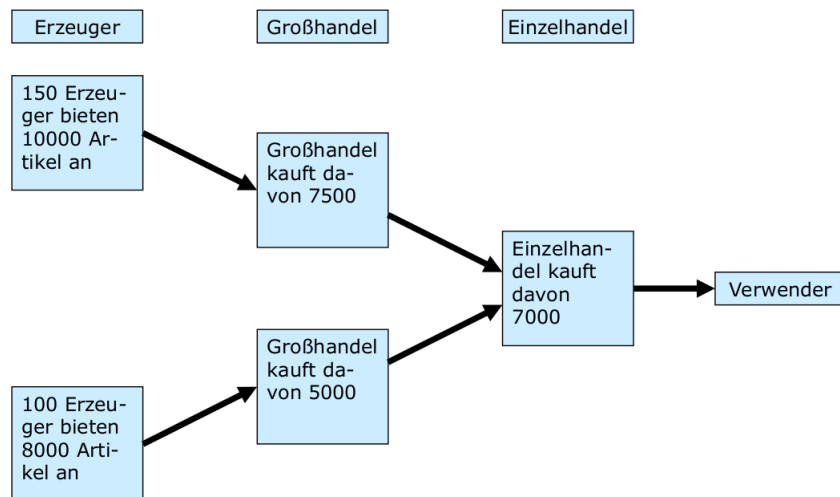
### Betriebsformen im Einzelhandel

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

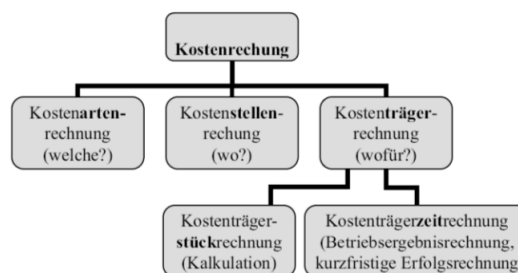
#### Wirtschaftlichkeitskontrolle

- Vergleich von Plan-/Istkosten

#### Bereitstellung von Informationen für Entscheidungsrechnungen

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

#### Teilgebiete der Kostenrechnung



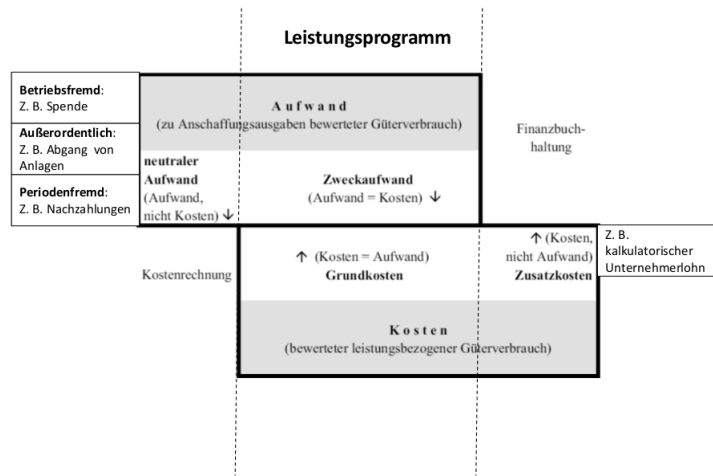
#### Aufwand und Kosten

**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

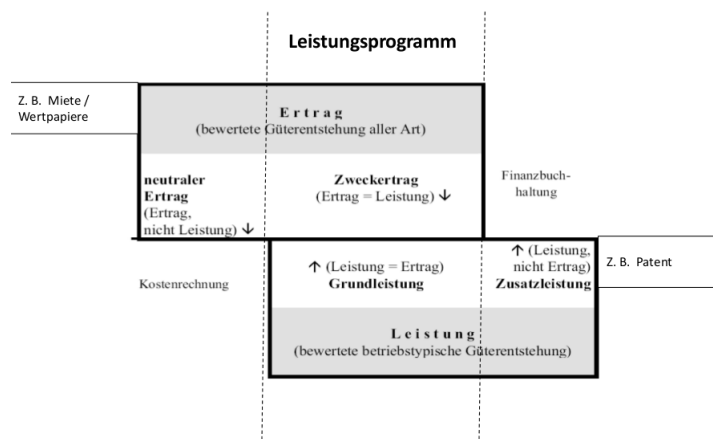
- Innerbetriebliche Leistung (wird im Betrieb verbucht)
- Marktleistung (wird verkauft → Bewertung zu Verkaufspreisen)

### Neutraler Ertrag

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

### Zusatzleistung

Erschaffung eines selbst genutzten Patents



## 3.2 Kostenartenrechnung

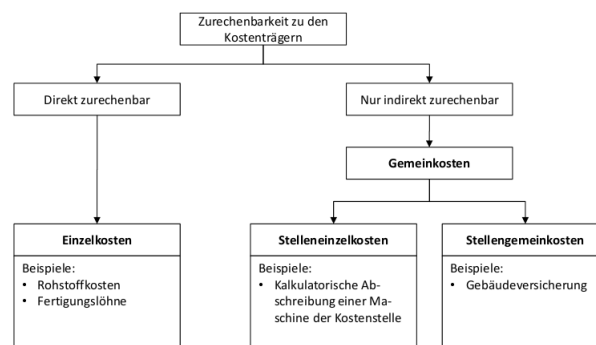
### Aufgaben und Gliederung der Kostenarten

#### 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)



### 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)

Fixkosten  
bleiben  
immer  
Fixkosten

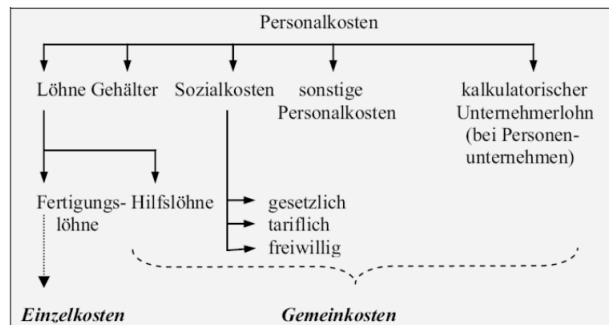
### Zusammenhang Fixe/variable und Einzel-/Gemeinkosten

Fixe Kosten sind immer Gemeinkosten und Einzelkosten sind immer Variabel



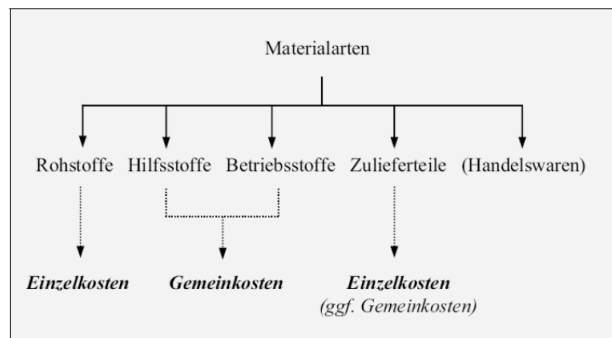
## Personalkosten

### Personalkosten und deren Verrechnung



## Materialkosten

### Materialkosten und deren Verrechnung



Kann ermittelt werden (bspw. durch Auftrag)

**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**

Inventur ist nötig

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

### 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

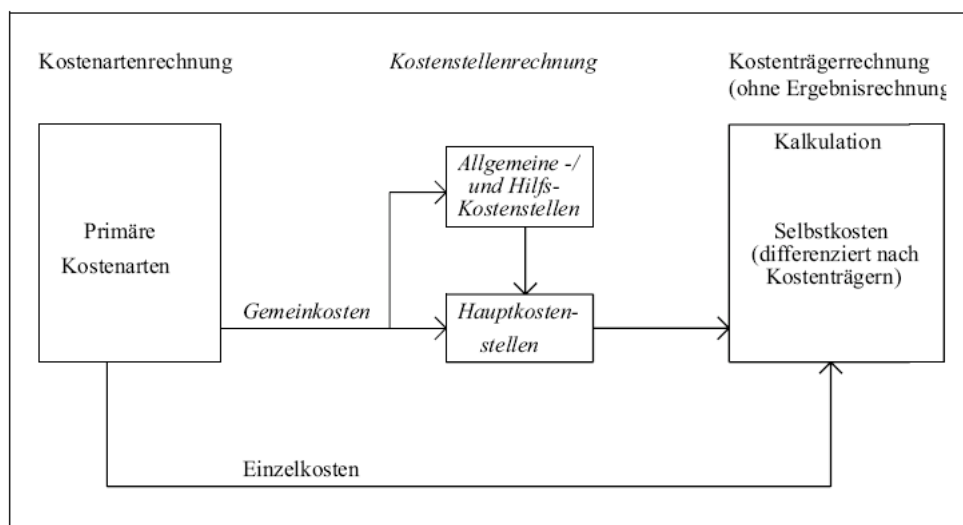
dient der Aufteilung der Gemeinkosten auf die Produkte für die Zwecke der Kalkulation, eingeordnet zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung. Wesentliche Voraussetzung ist die Einteilung des Unternehmens in geeignete Abrechnungseinheiten (Kostenstellen)

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



#### 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:

Kurz- bezeichnung	Kostenstellen
A <sub>1</sub>	Allgemeine Kostenstelle „Instandhaltung“
A <sub>2</sub>	Allgemeine Kostenstelle „Innerbetrieblicher Transport“
H <sub>3</sub>	Hauptkostenstelle „Material“
H <sub>4</sub>	Hauptkostenstelle „Fertigung“
H <sub>5</sub>	Hauptkostenstelle „Verwaltung“
H <sub>6</sub>	Hauptkostenstelle „Vertrieb“

Primäre Gemeinkosten	€	Verteilungsschlüssel
<u>Stelleneinzelkosten:</u>		
• Hilfslöhne	27.200	direkt
• Gehälter	42.000	direkt
• kalkulatorische Abschreibungen	22.860	direkt
• Gemeinkostenmaterial	5.120	direkt
<u>Stellengemeinkosten:</u>		
• Sozialkosten	82.760	Lohn-/Gehaltssumme
• kalkulatorische Zinsen	11.500	betriebsnotwendiges Kapital
• Versicherung	2.875	betriebsnotwendiges Kapital
• Grundsteuer	1.940	qm
• Fremdreinigung	2.910	qm
• Wagniskosten	835	individuell
<b>Summe (primäre) Gemeinkosten</b>	<b>200.000</b>	

Gesamte Materialeinzelkosten:	300.000
Gesamte Fertigungslöhne:	50.000
<b>Gesamtkosten:</b>	<b>550.000</b>

**Betriebsabrechnungsbogen**

Betriebsabrechnungsbogen der Flitzer AG für Januar ....								
Kostenstellen →		Allgemeine Kostenstellen		Hauptkostenstellen				Gesamt (€)
Nr.	↓ Kostenarten	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	
1	(Materialeinzelkosten/ Fertigungslohn)			(300.000)	(50.000)			(350.000)
<b>Stelleneinzelkosten:</b>								
2	Hilfslohne	2.300	600	5.000	18.000	1.000	300	27.200
3	Gehälter	-	-	10.000	8.000	20.000	4.000	42.000
4	kalkulatorische Abschreibungen	1.000	500	2.000	15.600	3.200	560	22.860
5	Gemeinkostenmaterial	400	20	500	3.000	1.000	200	5.120
<b>Stellengemeinkosten:</b>								
6	Sozialkosten	1.840	480	9.000	58.400	10.800	2.240	82.760
7	kalkulatorische Zinsen	800	200	2.000	6.000	2.000	500	11.500
8	Versicherung	200	50	500	1.500	500	125	2.875
9	Grundsteuer	150	40	50	1.000	400	300	1.940
10	Fremdreinigung	225	60	175	1.500	600	450	2.910
11	Wagniskosten	135	50	25	500	-	125	835
12	Summe primäre Stellenkosten (PSK)	7.050	2.000	29.150	113.500	39.500	8.800	200.000

### Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Nach Verteilung der Gemeinkosten sind Kosten angefallen auf:

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

Die indirekten 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:

nach → ↓ von	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	Gesamt
A <sub>1</sub>	-	20	5	100	10	15	150 Stunden
A <sub>2</sub>	75	-	100	250	-	75	500 km

### Ermittlung der Zuschlagssätze → Problem

Auf der Hauptkostenstelle H<sub>4</sub> (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

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



<b>Gemeinkostenwert</b> der Gesamtleistungs- menge einer Kosten- stelle	=	<b>Primäre</b> <b>Stellenkosten</b> (PSK) <i>(s. BAB)</i>	+	<b>Gemeinkosten-</b> <b>belastungen für emp-</b> <b>fangene innerbetriebli-</b> <b>che Leistungen</b> <i>(s. Leistungsaustausch-</i> <i>matrix)</i>
--	---	--	---	--

$$\text{für } A_1: \quad 150 p_1 = 7\,050 \text{ €} \quad + \quad 75 p_2 \quad \Bigg| : 150$$

$$\text{für } A_2: \quad 500 p_2 = 2\,000 \text{ €} \quad + \quad 20 p_1 \quad \Bigg| : 500$$

$$\textcircled{1} \quad p_1 = 47 \text{ €} \quad + \quad 0,5 p_2$$

$$\textcircled{2} \quad p_2 = 4 \text{ €} \quad + \quad 0,04 p_1$$

② in ① :

$$\begin{aligned} p_1 &= 47 + 0,5 (4 + 0,04 p_1) \\ p_1 &= 47 + 2 + 0,02 p_1 \\ 0,98 p_1 &= 49 \\ p_1 &= 50 \text{ €/Stunde} \end{aligned}$$

$p_1$  in ② :

$$\begin{aligned} p_2 &= 4 + 0,04 (50) \\ p_2 &= 4 + 2 \\ p_2 &= 6 \text{ €/km} \end{aligned}$$

nach → ↓ von	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	Gesamt
A <sub>1</sub>	-	20	5	100	10	15	150 Stunden
A <sub>2</sub>	75	-	100	250	-	75	500 km

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

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

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

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

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

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

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

Betriebsabrechnungsbogen der Flitzer AG für Januar ....								
Nr.	Kostenstellen → ↓ Kostenarten	Allgemeine Kostenstellen		Hauptkostenstellen				Gesamt (€)
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	
Zeilen 1 - 11: siehe Abb. BAB der Flitzer AG (Teil I)								
12	Summe primäre Stellenkosten (PSK)	7.050	2.000	29.150	113.500	39.500	8.800	200.000
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Simultanes Gleichungsverfahren):								
13	Umlage A <sub>1</sub>	- 7.500 <sup>1)</sup>	+ 1.000 <sup>2)</sup>	+ 250 <sup>2)</sup>	5.000 <sup>2)</sup>	+ 500 <sup>2)</sup>	+ 750 <sup>2)</sup>	+/- 0
14	Umlage A <sub>2</sub>	+ 450 <sup>4)</sup>	- 3.000 <sup>3)</sup>	+ 600 <sup>4)</sup>	+ 1.500 <sup>4)</sup>	-	+ 450 <sup>4)</sup>	+/- 0
15	Summe Endstellenkosten (ESK)	0	0	30.000	120.000	40.000	10.000	200.000

<sup>1)</sup> 150 Std. x 50 €/Std. = 7.500 €

<sup>2)</sup> s. Leistungsaustauschmatrix: 20 Std. x 50 €/Std. = 1.000 €; 5 Std. x 50 €/Std. = 250 €; 100 Std. x 50 €/Std. = 5.000 €; 10 Std. x 50 €/Std. = 500 €; 15 Std. x 50 €/Std. = 750 €

<sup>3)</sup> 500 km x 6 €/km = 3.000 €

<sup>4)</sup> s. Leistungsaustauschmatrix: 75 km x 6 €/km = 450 €; 100 km x 6 €/km = 600 €; 250 km x 6 €/km = 1.500 €; 75 km x 6 €/km = 450 €

Betriebsabrechnungsbogen der Flitzer AG für Januar ....								
Nr.	Kostenstellen → ↓ Kostenarten	Allgemeine Kostenstellen		Hauptkostenstellen				Gesamt (€)
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	
1	(Materialeinzelkosten' Fertigungslohn)			(300.000)	(50.000)			
Zeile 2 - 14: siehe Abbildungen zum BAB Teil I und II								
15	Summe Endstellenkosten (ESK)	0	0	30.000	120.000	40.000	10.000	200.000
16	Zuschlagsbasis			Material-einzelkosten (s. Zeile 1)	Fertigungs-lohn (s. Zeile 1)	Herstell-kosten 500.000 <sup>1)</sup>	Herstell-kosten 500.000 <sup>1)</sup>	
17	Zuschlagssatz			10 %	240 %	8 %	2 %	

<sup>1)</sup> Materialeinzelkosten 300.000 €  
 Materialgemeinkosten 30.000 €  
 Fertigungslohn 50.000 €  
 Fertigungsgemeinkosten 120.000 €  
 Herstellkosten 500.000 €

### 3.4 Kostenträgerrechnung (Vollkostenkalkulation)

#### Grundschemata der Zuschlagskalkulation

Beispiel der Zuschlagskalkulation:

#### 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

Auf den Kostenträger direkt zurechenbarer Materialverbrauch	Material-einzelkosten	Material-kosten	Herstellkosten	Selbstkosten
Endstellenkosten des Materialbereichs	Material-gemeinkosten			
Den Kostenträgern direkt zurechenbare Personalkosten (Fertigungslöhne)	Fertigungs-einzelkosten			
Endstellenkosten des Fertigungsbereichs	Fertigungs-gemeinkosten			
Kosten für spezielle Modelle, Vorrichtungen, Sonderanfertigungen	Sonder-einzelkosten der Fertigung			
Endstellenkosten des Verwaltungsbereichs	Verwaltungskosten			
Endstellenkosten des Vertriebs	Vertriebsgemeinkosten			
Verpackung, Provisionen, usw...	Sondereinzelkosten des Vertriebs			

Daten der Flitzer AG:

	Permatret	Mountainbike
<b>produzierte (= abgesetzte) Menge</b>	800 Stück	1.400 Stück
<b>Stückmaterialeinzelkosten</b>	200 €	100 €
<b>Stücklohn</b>	10 €	30 €

Probe:

gesamte Materialeinzelkosten:	gesamte Fertigungslöhne:
200 €/Stück • 800 St. = 160.000 €	10 €/Stück • 800 Stück = 8.000 €
100 €/Stück • 1.400 St. = 140.000 €	30 €/Stück • 1.400 Stück = 42.000 €
Summe 300.000 €	Summe 50.000 €

(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)

### 3 Kosten- und Erfolgscontrolling

*Wie hoch sind die Stückkosten für das Modell Permatret und das Mountainbike ?*

(Vollkosten)Kalkulation (in €):

Kalkulationspositionen	Permatret	Mountainbike
Stückmaterialeinzelkosten	200,00	100,00
Stückmaterialgemeinkosten (10 %)	20,00	10,00
Stückfertigungslohn	10,00	30,00
Stückfertigungsgemeinkosten (240 %)	24,00	72,00
<b>= Stückherstellkosten</b>	<b>254,00</b>	<b>212,00</b>
Stückverwaltungskosten (8 %)	20,32	16,96
Stückvertriebsgemeinkosten (2 %)	5,08	4,24
<b>= Selbstkosten</b>	<b>279,40</b>	<b>233,20</b>

→ stellt Kosten- und Erlösseite getrennt nach Erzeugnissen auf

→ Zusammensetzung des Gesamterfolgs wird sichtbar

Beispiel:

1. Bekannte Daten:

Modell	Herstellkosten (€)	Verwaltungs- und Vertriebsgemein- kosten (€)	produzierte Menge (Stück)
Permatret	203.200	20.320	800
Mountainbike	296.800	29.680	1.400
Summe <sup>2</sup>	500.000	50.000	

Modell	Stückherstellkosten (€)	Stückselbstkosten (€)
Permatret	254,00	279,40
Mountainbike	212,00	233,20
Summe		

2. Neue Daten:

Modell	Erlöse (€)	abgesetzte Menge (Stück)	Stückherstellkosten der Vorperiode (€)
Permatret	499,00	600	wird nicht benötigt
Mountainbike	199,00	1.500	195,00

### Kostenkontrolle

Normalkosten stellen Bezugspunkt zur Kostenkontrolle dar

- Normalkosten: Durchschnittliche Ist-Kosten bezogen auf die aktuelle Beschäftigung

## Gesamtkostenverfahren:

Erlöse Permatret und Mountainbike (499 €/Stück x 600 Stück) + (199 €/Stück x 1 500 Stück)	597.900 €
+ Bestandszunahme Permatret (200 Stück x 254 €/Stück)	+ 50.800 €
– Bestandsabnahme Mountainbike (100 Stück x 195 €/Stück)	– 19.500 €
– gesamte Kosten der Periode	– 550.000 €
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>+ 79.200 €</b>

## Umsatzkostenverfahren:

	Permatret	Mountainbike
Erlöse	299.400 €	298.500 €
– Herstellkosten der <i>abgesetzten</i> Menge	– 152.400 € <sup>1)</sup>	– 316.300 € <sup>2)</sup>
– Verwaltungs- u. Vertriebsgemeinkosten	– 20.320 € <sup>3)</sup>	– 29.680 € <sup>3)</sup>
<b>Betriebsergebnis der Modelle</b>	<b>+ 126.680 €</b>	<b>– 47.480 €</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>+ 79.200 €</b>	

<sup>1)</sup> (203.200 € : 800 Stück) • 600 Stück

<sup>2)</sup> 296.800 € + (100 Stück • 195 €/Stück)

<sup>3)</sup> Verwaltungs- u. Vertriebsgemeinkosten beziehen sich auf die abgesetzte Menge; deshalb keine Umrechnung.

- Vergleich der Ist-Kosten mit den Normalkosten ergibt Über- oder Unterdeckung
- Normalkosten sind leicht zu ermitteln, beinhalten aber Unwirtschaftlichkeiten, da es sich um Ist-Kosten handelt

→ wirksamere Kostenkontrolle durch eine Kostenplanung (Plankosten = erwartete und bei normalem, ordnungsgemäßen Verlauf entstehende Kosten)

→ Berücksichtigung der Ist-Beschäftigung (Plankosten basieren auf einer Planbeschäftigung und sind daher umzurechnen (= Sollkosten))

$$\text{Sollkosten} = \text{Plankosten} + \frac{\text{variable Plankosten} \cdot \text{Ist-Beschäftigung}}{\text{Planbeschäftigung}} \quad (12)$$

**Weitere Berechnungen**

$$\text{Planverrechnungssatz} = \frac{\text{Plankosten}}{\text{Planbeschäftigung}} \quad (13)$$

$$\text{Verrechnete Plankosten} = \text{Planverrechnungssatz} \cdot \text{Ist-Beschäftigung} \quad (14)$$

**Berechnung der Abweichungen**

$$\text{Verbrauchsabweichung} = \text{Ist-Kosten} - \text{Soll-Kosten} \quad (15)$$

$$\text{Beschäftigungsabweichung} = \text{Soll-Kosten} - \text{Verrechnete-Plankosten} \quad (16)$$

#### 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

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

### **3.5 Teilkostenrechnung/Deckungsbeitragsrechnung**

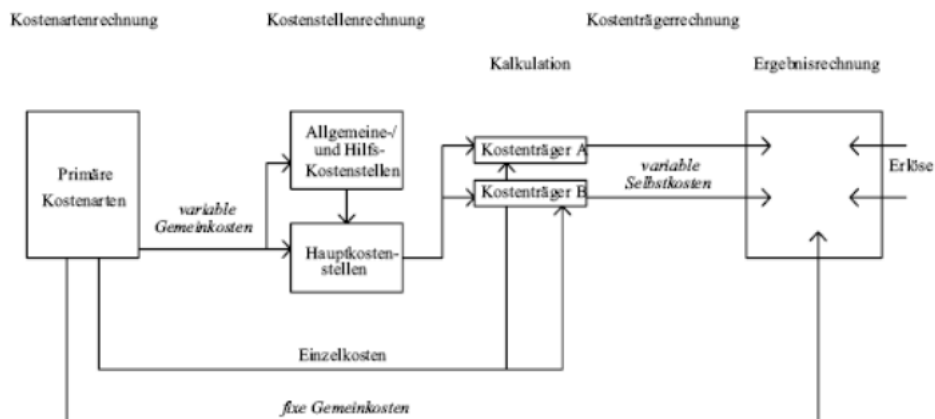
Die Vollkostenrechnung verrechnet alle Kosten auf die Produkte

→ 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

### 3.5 Teilkostenrechnung/Deckungsbeitragsrechnung



Erlöse
- variable Kosten
= <b>Deckungsbeitrag</b> (Bruttoergebnis)
- fixe Kosten
= Ergebnis (Nettoergebnis)

in €	Fall a:	Fall b:	Fall c:	Fall d:	Fall: Nicht-produktion
Erlöse	100	110	120	170	0
- variable Kosten	- 110	- 110	- 110	- 110	0
= Deckungsbeitrag	- 10	0	+ 10	+ 60	0
- Fixkosten	- 50	- 50	- 50	- 50	-50
= Verlust/Gewinn	- 60	- 50	- 40	+ 10	-50

Ausgangslage:

Fahrradreifen	18"	21"	28"
Verkaufszahlen (Stück)	500	2.000	500
Erlös/Stück (€)	14,00	15,00	28,00
<u>Daten der Vollkostenrechnung:</u> Selbstkosten/Stück (€)	10,00	17,50	20,00
<u>Daten der Teilkostenrechnung:</u> variable Stückkosten (€) gesamte Fixkosten (€)	6,00	10,50 20.000	12,00

Vollkostenbetrachtung:

- in € -	18"	21"	28"	Gesamt
gesamte Erlöse	7.000	30.000	14.000	51.000
- Vollkosten	5.000	35.000	10.000	50.000
= Ergebnis	+ 2.000	- 5.000	+ 4.000	+ 1.000

Teilkostenbetrachtung:

- in € -	18"	21"	28"	Gesamt
gesamte Erlöse	7.000	30.000	14.000	51.000
- variable Kosten	3.000	21.000	6.000	30.000
= Deckungsbeitrag	+ 4.000	+ 9.000	+ 8.000	+ 21.000
- Fixkosten	20.000			- 20.000
= Gewinn	+ 1.000			+ 1.000



