

Planung

Welche Infos gibt es hier?

Hier erhalten Sie einen kleinen Einblick in die Kosten- und Leistungsrechnung und lernen den Unterschied zwischen fixen und variablen Kosten kennen. In diesem Haus wird die Deckungsbeitragsrechnung erläutert – die auch Grundlage für das „Jugend gründet“- Planspiel ist.

Der Produktlebenszyklus wird vorgestellt, die Absatzplanung wird erläutert und es wird gezeigt, woran der betriebliche Erfolg gemessen werden kann.



Planung

Kosten- und Leistungsrechnung

Zu einem vollständigen Unternehmenskonzept gehört eine betriebswirtschaftliche Planung und Analyse mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung. Unter Kosten- und Leistungsrechnung versteht man die systematische Erfassung und Darstellung der Kosten und der Leistungen eines Unternehmens gegliedert nach Zeitabschnitten (Monate, Quartale, Jahre). Dazu kommt eine Gegenüberstellung von Plan- und IST- Daten.

Das **Ziel** der Kosten- und Leistungsrechnung ist die Transparenz darüber, welche Leistungen in welcher Menge erbracht werden und was sie kosten.

Kosten- und Erlösinformationen sind notwendig für

- die Planung, Kontrolle und Analyse des Unternehmenserfolges
- die Festlegung der Preisuntergrenze und die Überprüfung des Angebotspreises

Planung

Systeme der Kostenrechnung

Es gibt verschiedene Kostenrechnungssysteme. Die Wichtigsten sind:

- Vollkostenrechnung
- Teilkostenrechnung



Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung hat zum Ziel, alle Kosten eines Produktes, einer Ware oder einer Dienstleistung festzustellen und entsprechend zuzuordnen. Dazu wird zunächst nach Einzelkosten und Gemeinkosten unterschieden.

Einzelkosten können dem Produkt, der Ware oder Dienstleistung direkt zugeordnet werden. Beispiel: Material für die Herstellung des Produktes, Einkaufspreis für die Ware, oder Stundenlohn für die Dienstleistung. Einzelkosten verändern sich sofort mit der Anzahl der produzierten Güter, Waren oder Dienstleistungen.

Gemeinkosten sind alle im Betrieb anfallenden Kosten, die dem Produkt, der Ware oder Dienstleistung nicht direkt zugeordnet werden können. Beispiel: Gehälter für die Verwaltung oder Raumheizung und Beleuchtung. Gemeinkosten bleiben über einen bestimmten Zeitraum hinweg konstant.

Die Einzelkosten werden direkt dem einzelnen Produkt, der einzelnen Ware oder Dienstleistung zugeordnet. Die Gemeinkosten werden über Verrechnungssätze auf das einzelne Produkt, die Ware oder Dienstleistung zugerechnet. Die Gemeinkosten können z.B. nach Maschinenstundenkosten des einzelnen Produkts aufgeteilt werden, oder nach Raumkosten für die Ware oder nach Telefonkosten für die Dienstleistung, usw.

Teilkostenrechnung

Die Teilkostenrechnung ordnet nur die Kosten einem Produkt, einer Ware oder einer Dienstleistung zu, die direkt und unmittelbar zugeordnet werden können und sich daher mit der Stückzahl (Umsatzmenge) ändert. Diese Kosten nennt man **variable Kosten**.

Variable Kosten sind abhängig von der betrieblichen Leistung, d.h. von der Produktmenge, von der Warenmenge oder von der Zahl der zu erbringenden Dienstleistungen. Beispiel: Der Preis für die Menge Leder, die für die Produktion eines Paares Schuhe gebraucht wird.

Neben den variablen Kosten gibt es die **fixen Kosten**. Beispiel für fixe Kosten: Mietkosten für das Produktionsgebäude, den Verkaufsraum oder die Geschäftsräume.

Eine Form der Teilkostenrechnung ist die Deckungsbeitragsrechnung.

Planung

Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine Form der Teilkostenrechnung.

Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen dem Erlös für ein Produkt, eine Ware oder Dienstleistung und den variablen Kosten (siehe auch Teilkostenrechnung).

Bei der Deckungsbeitragsrechnung unterscheidet man zwischen fixen und variablen Kosten.

Fixe Kosten fallen immer an, gleichgültig wie viel Leistung ein Unternehmen aktuell erbringt. So fallen beispielsweise immer Kosten für Miete, Versicherungen und Verwaltungspersonal an. Beispiel: Ein Unternehmen zahlt monatlich immer Miete für die Geschäftsräume. Die Mietkosten entstehen auch, wenn das Unternehmen Betriebsurlaub hat.

Variable Kosten hängen vom Umsatz ab. Je mehr ein Industriebetrieb produziert, desto höher ist der Materialeinsatz und desto höher sind die Fertigungskosten. Je mehr ein Handelsunternehmen verkauft, desto höher ist der Wareneinsatz und desto höher die Handlungskosten. Je mehr Dienstleistungen ein Unternehmen anbietet, desto höher sind die Fremdleistungen und desto mehr Erfolgsprovisionen muss das Unternehmen bezahlen.

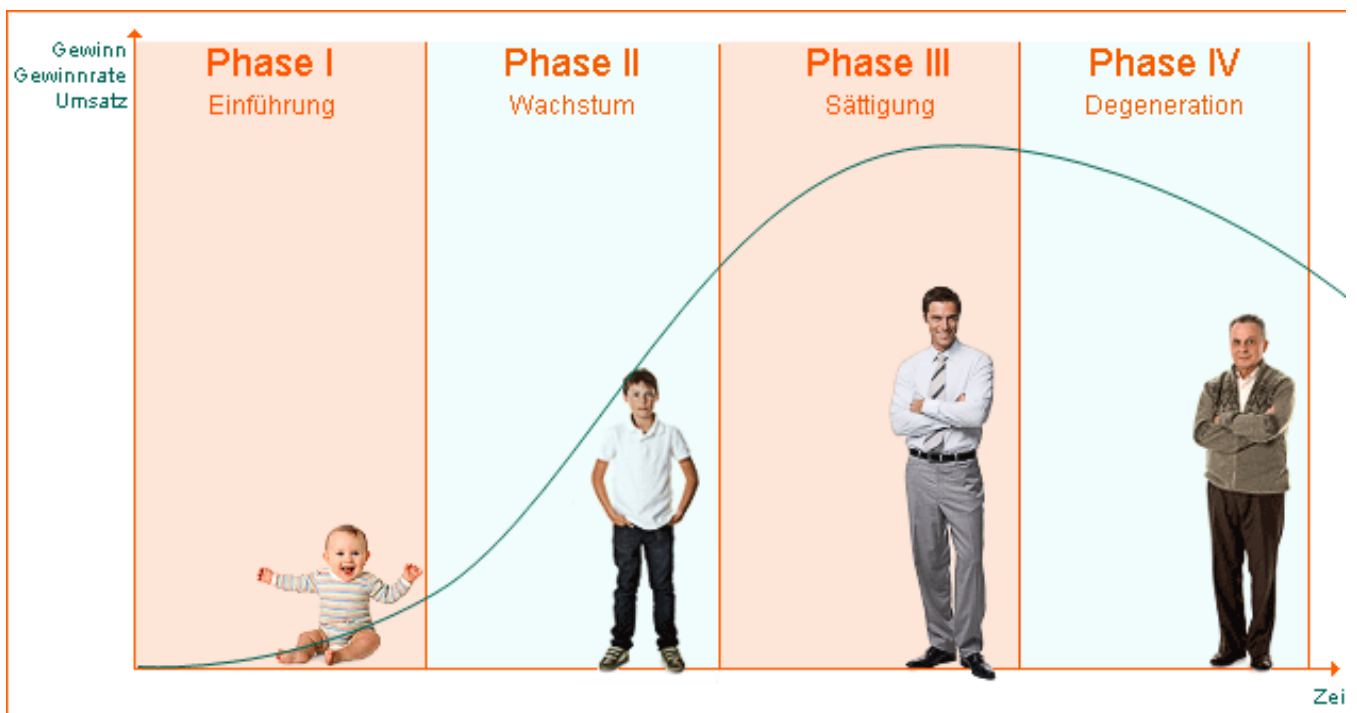
Einfaches Deckungsbeitragsrechnungs-**Beispiel**: Eine Currywurst- Bude. Je mehr Würstchen der Verkäufer verkauft, desto höher ist sein Wareneinsatz. Bei einem Einkaufspreis von 0,75 Euro pro Würstchen und einem Verkaufspreis von 2,25 Euro bleiben 1,50 Euro pro Stück übrig. Angenommen, es gäbe keine weiteren variablen Kosten, sind die 1,50 Euro der Deckungsbeitrag/ Stück. Der Deckungsbeitrag aus allen Verkäufen muss die übrigen Kosten wie z.B. Standmiete, Beleuchtung und Personalkosten für die Putzhilfe, die regelmäßig die Würstchenbude reinigt (fixe Kosten), decken.



Planung

Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus zeigt den "Lebensverlauf" eines Produkts von seiner Einführung auf dem Markt bis hin zur Herausnahme. Der Verlauf kann beispielsweise in vier Phasen unterteilt werden. Einzelheiten dazu, finden Sie im Schaubild.



Planung

Exkurs: Produktlebenszyklus

Phase I: Einführungsphase

Beschreibung

Die Phase ist geprägt von hohem Entwicklungsaufwand und geringem Absatz. Das Produkt ist marktreif, aber technisch noch nicht voll ausgereift. Daher ist mit relativ hohen Kosten für Experten zur Weiterentwicklung zu rechnen. Das Angebot hat sich auf dem Markt noch nicht durchgesetzt. Die ersten Verkäufe decken zunächst die laufenden Kosten und sollen die Entwicklungskosten wieder "herein holen".

Dauer der Phasen

Von der Markteinführung bis zu dem Zeitpunkt an dem die Entwicklungskosten wieder verdient wurden und die Gewinnschwelle erreicht ist.

Beispiele



Plasmabildschirm



Solar- MP3- Player (aus Jugend forscht)

Planung

Exkurs: Produktlebenszyklus

Phase II: Wachstumsphase

Beschreibung

Die Nachfrage nach dem Produkt beginnt stark anzusteigen. In dieser Phase erzielt das Unternehmen seine Gewinne und steigert sie bis zum Maximum. Die Technologie hat sich durchgesetzt und es sollte überlegt werden, ob man das Produkt weiterentwickelt oder ein Nachfolgeprodukt auf den Markt bringt. Aufgrund der hohen Absatzmengen entstehen durch "Lerneffekte" Möglichkeiten zur Kosteneinsparung. Es kann also billiger hergestellt werden.

Dauer der Phase

Von der Gewinnschwelle bis zum Zeitpunkt des maximalen Gewinns.

Beispiele



Mp3- Player



Wii - Spielkonsole

Planung

Exkurs: Produktlebenszyklus

Phase III: Sättigungsphase

Beschreibung

Das Nachfrage- Maximum wurde erreicht. Der Markt ist gesättigt und die Gewinne gehen zurück. Um die Nachfrage noch aufrecht zu erhalten, werden in dieser Phase oft Preissenkungen beschlossen. Diese wirken sich auf die Gewinne aus. Um die Herausnahme des Produkts zu verzögern und die Nachfrage neu anzuregen wird häufig ein Relaunch gestartet. Das Produkt wird mit neuem Design und geändertem Marketing wieder auf dem Markt platziert.

Dauer der Phase

Vom Zeitpunkt des maximalen Gewinns bis zum starken Abfall der Nachfrage.

Beispiele



CD- Player



Videorekorder

Planung

Exkurs: Produktlebenszyklus

Phase IV: Degenerationsphase

Beschreibung

Das Produkt ist technologisch überaltert. Die Nachfrage nimmt rapide ab. Damit das Unternehmen keinen Image- Schaden erleidet, werden Restbestände vom Markt genommen und der Verkauf eingestellt. Bis dahin sollte das Unternehmen längst ein anderes Produkt auf dem Markt haben.

Dauer der Phase

Vom Zeitpunkt des starken Abfalls der Nachfrage bis zur Herausnahme aus dem Markt.

Beispiele



Kassettenrekorder



Plattenspieler

Planung

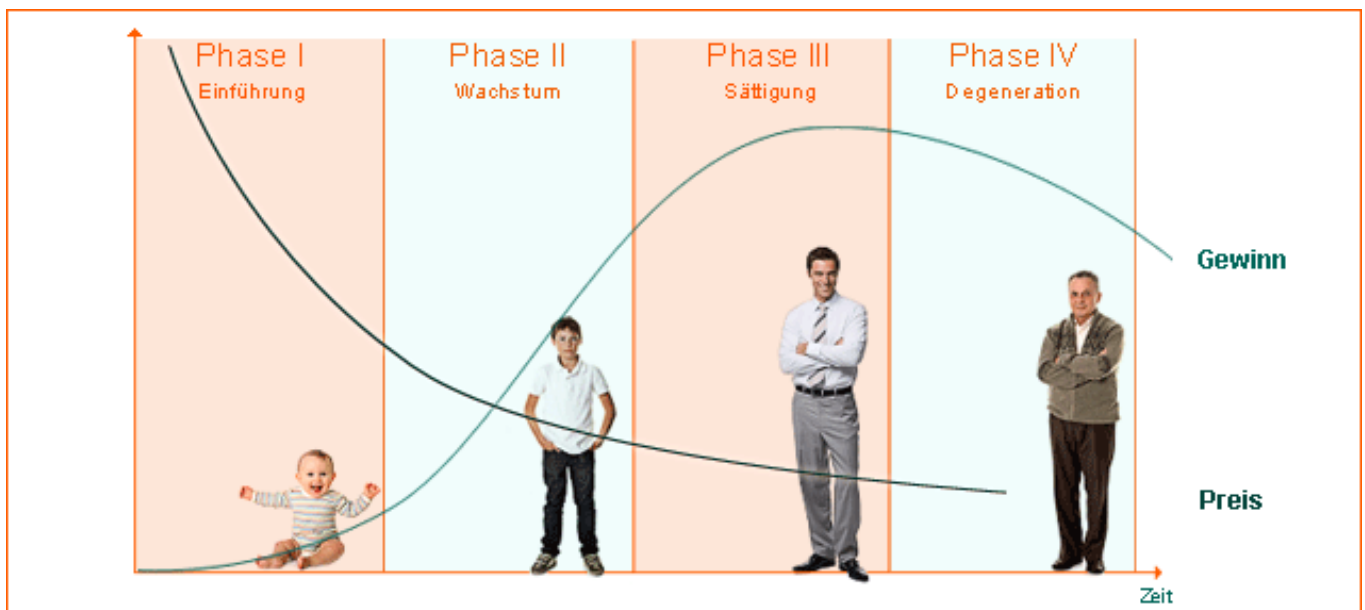
Was hat der Produktlebenszyklus mit dem Preis zu tun?

Produkte in der **Einführungsphase** haben meist einen höheren Preis. Das erste Auto, das erste Fernsehgerät, der erste Computer oder das erste Mobiltelefon waren für Normalverdiener kaum erschwinglich.

Mit der Durchsetzung der Technologien und steigenden Produktionszahlen (**Wachstumsphase**) fallen die Preise. Dadurch wurden sie für weitere Zielgruppen attraktiv. Mit weiter sinkendem Preis geht auch die Absatzmenge weiter nach oben und der Gewinn steigt. Das liegt daran, dass sich die Fixkosten (z.B. die Mietkosten) auf eine größere Stückzahl verteilen. Außerdem gibt es vielleicht Mengenrabatt von den Lieferanten. Denn bei größeren Bezugsmengen kann man davon ausgehen, dass der Preis pro Einheit sinkt.

In der **Sättigungsphase** fallen die Preise weiter, doch weil die Absatzzahlen stagnieren, werden am Ende der Sättigungsphase die Gewinne kleiner.

In der letzten Phase, der **Degenerationsphase**, gehen der Umsatz und der Deckungsbeitrag bedrohlich zurück und schließlich stirbt das Produkt aus. Ursachen können der technische Fortschritt, gesetzliche Maßnahmen oder eine Trendwende in der Mode sein.



Planung

Weiterentwicklung des Produkts

Es gibt mehrere Möglichkeiten der Weiterentwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Beispiel **Produktmodifikation**. Darunter versteht man die Verbesserung des Produkts in seinen wesentlichen Merkmalen. Dabei wird das alte Produkt verändert. Danach wird das alte Produkt vom Markt genommen und durch das neue Produkt ersetzt. Das Ende des Produktlebenszyklus ist erreicht. Beispiel: Glühbirnen werden durch Energiesparlampen ersetzt.

Beispiel **Produktvariation**. Darunter versteht man die Differenzierung, d.h. Produkte werden in mehreren Varianten mit unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen angeboten. Beispiel: Einen Volkswagen Passat gibt es als Limousine, als Variant und als Coupé. Dabei ersetzen sich die Produkte nicht, sondern erweitern das Angebot. Das Grundprodukt Volkswagen Passat wird auch für andere Zielgruppen attraktiv gemacht.



Passat CC



Passat Limousine



Passat Variant

Planung

Absatzplanung

Als Absatz bezeichnet man die Menge der verkauften Produkte, Waren oder Dienstleistungen in einem bestimmten Zeitraum.

Die Absatzplanung beantwortet die Frage, wie viele Produkte produziert, wie viele Waren verkauft oder wie viele Dienstleistungen angeboten werden sollen.

Grundlage der Absatzplanung sind fundierte Analysen und Prognosen über den Markt und das Konsumentenverhalten.

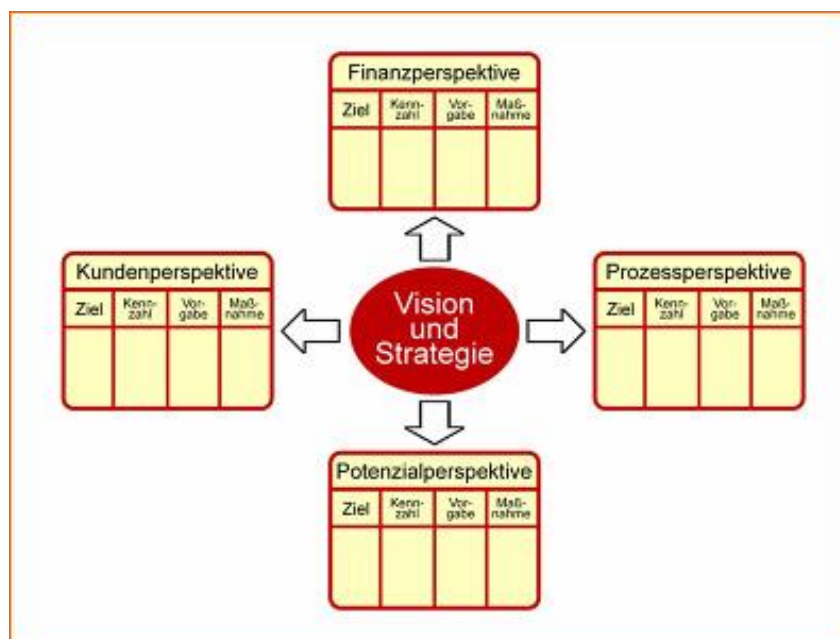
Die Absatzplanung muss in jeder Periode angepasst werden. Sobald die Ergebnisse einer Geschäftsperiode vorliegen, müssen die Planungsannahmen (Plan) mit den tatsächlich realisierten (IST) Absatzzahlen verglichen werden. Nach einer Ursachenanalyse, warum die Planzahlen von den IST- Zahlen abgewichen sind, kann die Absatzplanung mithilfe der neuen Erkenntnissen angepasst werden.



Planung

Erfolgskriterium Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein ausgewogenes Kennzahlensystem für die Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung – insbesondere aber auch für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Das Management kann mit diesen Kennzahlen erkennen, ob es mit seiner Strategie auf dem richtigen Kurs ist. Entscheidend dabei ist: Es werden nicht nur finanzielle Erfolgsfaktoren betrachtet, sondern auch kunden- und prozessbezogene Kennzahlen sowie die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. Langfristig hängt der Unternehmenserfolg nämlich genau davon ab.



Quelle: Wikipedia o.V.

Zu den Balanced Scorecard- Kriterien zählen das kumulierte Betriebsergebnis, die gesellschaftliche Bedeutung, geschaffene Arbeitsplätze, der Innovationsindex, die Planungsgenauigkeit und die Nachhaltigkeit.

Auch im "Jugend gründet"- Planspiel ist eine Balanced Scorecard, die das Unternehmen von verschiedenen Perspektiven beleuchtet, das entscheidende Erfolgskriterium.

Planung

Fragen

Paradox ist, dass man mit einer Teilkostenrechnung die Gesamtkosten eines Betriebes ermitteln kann, oder doch nicht?

Paradox ist, wenn aus den Planzahlen über die IST- Zahlen-Analyse wieder Planzahlen werden, oder war das der Plan?

Paradox ist, wenn die variablen Kosten konstant bleiben und die fixen Kosten steigen, oder könnte das an der Inflation liegen??



Planung

Fazit

Sie haben erfahren, wozu Planung notwendig ist.

Planung ist die Basis unternehmerischen Handelns.

Sie wissen, wofür Kosten- und Erlösinformationen notwendig sind.

Planung, Kontrolle und Analyse des Unternehmenserfolges, Festlegung der Preisuntergrenze und Überprüfung des Angebotspreises.

Sie können zwei Systeme der Kostenrechnung benennen.

Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung



Sie können erklären, was ein Deckungsbeitrag ist.

Differenz zwischen dem Erlös für ein Produkt, eine Ware oder Dienstleistung und den variablen Kosten



Sie haben die verschiedenen Produktlebenszyklen und einige Produkte, die sich in diesen Phasen befinden, kennen gelernt:

- Einführungsphase: Plasmabildschirm
- Wachstumsphase: Mp3- Player
- Sättigungsphase: Videorekorder
- Degeneration: Kassettenrekorder



