

CONTROLLING II

II. Die Kostenplanung und –kontrolle auf Basis der flexiblen Plankostenrechnung:

Formen der Plankostenrechnung:

1. Starre Plankostenrechnung:

- Keine Trennung von fixen und variablen Kosten
- Ausweis nur eines Vorgabewertes
- Zur Kostenkontrolle nur sehr bedingt geeignet
- Ausweis voller Kosten auf KTR nur bedingt entscheidungsrelevant
- Kalkulationssatz je Kostenstelle = $\frac{\text{Plan – Vollkosten}}{\text{Planbeschäftigung}}$

2. Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis:

- Trennung von fixen und variablen Kosten
- Ausweis von beschäftigungsflexiblen Vorgabewerten
- Zur Kostenkontrolle gut geeignet
- Ausweis voller Kosten auf KTR nur bedingt entscheidungsrelevant
- Kalkulationssatz je Kostenstelle = $\frac{\text{Plan – Vollkosten}}{\text{Planbeschäftigung}}$

3. Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis

- Trennung von fixen und variablen Kosten
- Ausweis von beschäftigungsflexiblen Vorgabewerten
- Zur Kostenkontrolle gut geeignet
- Ausweis variabler Kosten auf KTR damit entscheidungsrelevant
- Kalkulationssatz je Kostenstelle = $\frac{\text{Variable Kosten}}{\text{Planbeschäftigung}}$

Definition Plankosten:

→ Kostengrößen, bei denen die *Mengen* und *Preise* des *berechneten Verbrauchs* an Produktionsfaktoren einer *geplanten Ausbringung*, ebenfalls geplante Größen sind.

Definition Sollkosten:

→ Sollkosten sind nach Istbeschäftigungsgraden abwandelbare, bei wirtschaftlicher Betriebsgebarung und bei Eintritt der Plandaten erzielbare Plankosten.

Abweichungsanalyse:

Verschiedene Begriffe:

- Plankosten: $K_P \rightarrow$ s.o.
- Sollkosten: $K_S \rightarrow$ s.o.
- Istkosten zu Istpreisen: $K_i^* \rightarrow$ tatsächlich auf KSt gebuchten Kosten
- Istkosten zu Planpreisen: $K_i \rightarrow$ Summe preisbereinigter Buchungen
- Istbeschäftigung: $B_i \rightarrow$ erfasste Ausbringung (Bezugsgröße)
- Planbeschäftigung: $B_P \rightarrow$ geplante Ausbringung (Bezugsgröße)
- Verrechnete Plankosten: $K_{\text{verr}} \rightarrow K_P / B_P * B_i$
- Gesamtabweichung: $A_G \rightarrow K_i - K_{\text{verr}}$

Kostenabweichung:

1. Preisabweichung: $A_P \rightarrow K_I^* - K_I$
2. Mengenabweichung: $A_m \rightarrow K_i - K_{verr}$
 - 2.1 Beschäftigungsabweichung: $A_b \rightarrow K_S - K_{ver}$
(echte Beschäftigungsabweichung: $A_{EB} \rightarrow K_S - K_P$)
 - 2.2 Verbrauchsabweichung: $A_v \rightarrow K_I - K_S$

Kostenbestimmungsfaktoren nach Haberstock

Siehe Übungsunterlagen Controlling I S.79 (Grafik)

Systematisierung von Teilabweichung:

- Istkosten (K_i) = Ist- Preise * Ist- Mengen
- Sollkosten (K_s) = Planpreise * Soll- Mengen
- Plankosten (K_P) = Planpreise * Planmengen
- Preisabweichungen + Mengenabweichungen
 - o Seriengrößenabweichung
 - o Bedienungsgrößenabweichung
 - o Intensitätsgrößenabweichung
 - o Restabweichung
- **Seriengrößenabweichung:**
Treten in Kostenstellen auf, in denen das Verhältnis zwischen Rüst- und Ausführungsstunden nicht stets konstant sind. Sie sind die Differenz zwischen den tatsächlichen und den geplanten Seriengrößen (und/ oder Differenzen zwischen der tatsächlichen und der geplanten Auftragszusammensetzung) zurückzuführen.
Ergibt sich als Differenz der aus den Sollkosten 1 (gemäß der Istausführungszeit und Istrüstzeit) und den Sollkosten 2 (gemäß der Istausführungszeit und Rüstzeit entsprechend Planrelation)
- **Bedienungsverhältnisabweichung:**
Treten in Kostenstellen auf, in denen das Verhältnis zwischen Fertigungs- und Maschinenstunden nicht stets konstant ist. Sie sind auf Differenzen zwischen den tatsächlichen und den geplanten Bedienungsverhältnissen (und/ oder Differenzen zwischen der tatsächlichen und der geplanten Auftragszusammensetzung) zurückzuführen.
Ergibt sich als Differenz aus den Sollkosten 1a (gemäß des Istbeschäftigungsverhältnisses) und des Sollkosten 2 (gemäß des Bedienungsverhältnisses entsprechend Planrelation).
- **Intensitätsabweichung:**
Treten in Kostenstellen auf, in denen infolge intensitätsmäßiger Anpassungsprozesse von der geplanten optimalen Intensität abgewichen wird. Ergibt sich aus der Differenz aus den Sollkosten 1 (gemäß der Intensität) und den Sollkosten 2 (gemäß der Intensität entsprechend Planrelation).

III. Kosten / Erfolgscontrolling bei wechselnden Marktverhältnissen:

- **Ausgangssituation:** Wechselnde Marktverhältnisse
 - Wechselnde Marktverhältnisse zwingen Unternehmungen zu Anpassungsreaktionen
 - Unternehmungen verfügen über ein abgestuftes Set von Anpassungsmechanismen
- **Maßnahmen:**

1) Preissenkung:

→ Nur sinnvoll bei preiselastischer Nachfrage

- Senkung des Kaufpreises
- Einräumung von zeitlich befristeten Rabatten
- Änderung der Zahlungskonditionen

2) Anpassung der Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf:

→ Lagerhaltung nur sinnvoll bei späterer wirtschaftlicher Belegung

→ Bei Produktionsanpassung muss erneut optimale Kapazität ermittelt werden

- Fertigung auf Lager:
 - Lagerfähigkeit
 - zusätzlicher Absatz (PLZ)
- Anpassung der Produktion an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf bei gegebener Kapazität:
 - Voraussetzung:
 - gegebener Absatzpreis
 - Ziel der Gewinnmaximierung
 - Ziel:
 - Deckung der Nachfrage mit minimalen Kosten
 - Optimale Abstimmung zwischen Kapazität, Beschäftigung und Lagerhaltung
 - Gleichzeitige Bestimmung der Betriebsmittelgröße, des Ausnutzungsgrades der Betriebsmittel und der zu lagernden Produktmenge (pro Periode und insgesamt)
 - Variablen
 - Absatzmenge pro Planungsabschnitt:

$$v_n = \sum_{t=1}^n v_t$$

→ Gesamter Absatz pro Planungsabschnitt:

→ Herzustellende Produktmenge (kumuliert):

$$X_n = \sum_{t=1}^n x_t$$

→ Summe der variablen Kosten:

$$K_v = K_x + K_l$$

→ Gesamte variable Produktionskosten:

$$K_x = k_x \sum_{t=1}^n x_t$$

→ Lagerbestände für das Ende einer jeden Periode:

$$L_m = \sum_{t=1}^m x_t - \sum_{t=1}^m y_t$$

→ Kumulierte Lagerbestände:

$$\sum_{m=1}^n L_m = \sum_{m=1}^n \left(\sum_{t=1}^m x_t - \sum_{t=1}^m y_t \right)$$

→ Gesamten variablen Lagerkosten:

$$K_l = k_l \left(\sum_{m=1}^n \left(\sum_{t=1}^m x_t - \sum_{t=1}^m y_t \right) \right)$$

→ Gesamten variablen Kosten:

$$K_v = K_x + K_l = k_x \sum_{t=1}^n x_t + k_l \left(\sum_{m=1}^n \left(\sum_{t=1}^m x_t - \sum_{t=1}^m y_t \right) \right) \rightarrow \text{mir}$$

→ Keine negative Produktion:

$$x \geq 0 \quad t = 1, 2, \dots, n$$

→ Kein übersteigen der betrieblichen Kapazitäten:

$$x_t \geq c \quad c = 1, 2, \dots, n$$

→ Vollständige Deckung der Nachfrage:

$$\sum_{t=1}^m x_t \geq \sum_{t=1}^m y_t \quad m = 1, 2, \dots, n$$

→ Am Ende des Planungsabschnitts:

$$\sum_{t=1}^n x_t = \sum_{t=1}^n y_t$$

3) Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms:

→ Produktentwicklung und Einführung von Sondermodellen

→ Bestimmung des optimalen Programms über Verfahrensplanung oder Verkaufssteigerung

4) Fixkostenmanagement:

→ Anpassung der Fixkostenpotentiale unter Beibehaltung der Artikel- und Programmstruktur

5) Die Vorübergehende Einstellung der Produktion:

→ Entscheidungskriterium „Preisuntergrenzen“

„Preisuntergrenzen sind kritische Werte zur Unterstützung der Produktion“

- **Preisuntergrenzen (PUG):**
 - Definition:
 - Wertansatz, bei dessen Unterschreitung von Seiten des Marktpreises, die Einstellung der Produktion vorteilhafter ist als die Weiterproduktion.
 - Ziel: Schaffung von Transparenz über den Gewinn
 - Merkmale:
 - Die PUG stellt in diesem Zusammenhang lediglich einen Kostenwert dar
 - Die Bezeichnung PUG ist nur deshalb gerechtfertigt, weil man ihren Ansatz einen Vergleich mit dem Absatzpreis impliziert.
→ $PUG \leq p$
 - Aus diesem Vergleich soll ein Gewinnzuwachs oder eine Verlustabnahme resultieren
 - Der durch die PUG bestimmte Zielbetrag wird durch eine eindeutige Entscheidungsabgrenzung eindeutig definiert
 - Absolute PUG: Entscheidungskriterium für die Einstellung der Produktion eines Produktes.
 - Totale PUG: Entscheidungskriterium für die Einstellung der Produktion aller Erzeugnisse
 - Partielle PUG: Entscheidungskriterium für die vorübergehende Einstellung der Produktion eines Produktes

- **Entscheidungsfelder auf die, die Preisuntergrenze als Entscheidungskriterium anwendbar ist:**
 - **Entscheidungsfelder:**
 1. Sachlich inhaltliche:
 - 1.1 Fertigungsverfahren
 - Einfeldfertigung
 - Massenfertigung
 - einfache Massenfertigung
 - mehrfache Massenfertigung
 - Kuppelproduktion (*Massenfertigung mit Produktionsmittel und Prozessverbundenheit*)
 - Sorten- und Serienfertigung (*Massenfertigung mit Produktionsmittelverbundenheit*)
 - Parallelproduktion (*Massenfertigung ohne Produktionsmittel- u. Prozessverbundenheit*)
 - 1.2 Absatzstruktur:
 - Mit Lagerhaltung
 - Ohne Lagerhaltung
 - 1.3 Potentialfaktorflexibilität:
 - Gegebener Potentialfaktorbestand
 - Veränderlicher Potentialfaktorbestand

1.4 Marktformen:

→ Optionsempfänger

→ Mengenanpasser

→ Monopolist

- Die PUG- Formel (bzw. das PUG- Modell) ist unabhängig von der Marktform
{PUG = f(k_v, k_f) / für alle Marktformen}
- Der Entscheidungsrelevante PUG- Wert ist abhängig von der jeweiligen Marktform
 - Der Absatzmarkt liefert das Mengengerüst, welches die Kosten in ihrer Höhe determiniert
- Die Marktform determiniert den Marktpreis, mit dem die PUG verglichen wird
 - Die Marktform determiniert eine optimale Preis-Mengen- Kombination

2. Zeitintendenzen:**2.1 Planungsperiode:**

- Zeitraum, bei dem sichere Erwartungen und Datenkonstanz angenommen werden (i.d.R. ein Monat).

2.2 Planungsabschnitt:

- Zeitraum von einem halben bis einem Jahr, bei dem von sicheren Erwartungen im Produktionsbereich ausgegangen wird.

2.3 Planungszeitraum:

- Zeitraum, der bis zum ökonomischen Horizont reicht.

- Kurzfristige Preisuntergrenzen:○ Prämissen (PUG_I):

- Einproduktfertigung
- *Gegebener Potentialfaktorbestand*
- Bekannte Nutzungsdauer
- Keine Lagerhaltung, da kurzfristige Betrachtung
→ $PUG_{I_j} = k_{v_j}$

→ Die variablen Kosten stellen die so genannte absolute Preisuntergrenze dar, bei deren Unterschreitung die Produktion eingestellt wird.

PUG- Formen:

→ Prämissenmodifikation:

- Berücksichtigung von abbaufähigen Fixkosten:

$$PUG_{I_j} = k_{v_j} + k_{f_j}$$

- Berücksichtigung von Betriebsunterbrechungskosten:

$$PUG_{I_j} = k_{v_j} - \frac{k_u}{x}$$

- Prämissen (PUG_{II}):
 - Einproduktfertigung
 - *Veränderlicher Potentialfaktorbestand jeweils am Periodende*
 - Bekannte Nutzungsdauer
 - Keine Lagerhaltung, da kurzfristige Betrachtung

Formel PUG_{II}:

$$PUG_{II_m} = k_v + \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{k=1}^{m-1} k_{fik}}{\sum_{k=1}^m x_k} \quad \text{wobei } m = 1, 2, \dots, n$$

- Wodurch unterscheidet sich die vorher genannte Formel, wenn die in der Fixkostenstruktur angeführten Kostenbeträge nicht am Ende, sondern am Anfang der jeweiligen Periode abbaufähig sind?
 - Prämissenmodifikation: *Veränderlicher Potentialfaktorbestand jeweils am Periodenanfang:*

$$PUG_{II_m} = k_v + \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{k=1}^m k_{fik}}{\sum_{k=1}^m x_k} \quad \text{wobei } m = 1, 2, \dots, n$$

- Unter welchen Umständen ist auch unter Kostengesichtspunkten ein Verkauf von Produkten zu einem Preis sinnvoll, der geringer als die entsprechenden variablen Kosten liegt?
 - Ausgangssituation: $P_{a_j} < K_{v_j} (PUG_I)$
 - Es kann sinnvoll sein ein Produkt zu fertigen, dessen Verkaufspreis unterhalb der Preisuntergrenze liegt, sofern zwischen dem Produkt und anderen Erzeugnissen Angebots- und insbesondere Nachfragebeziehungen bestehen.

$$PUG_{I_j} = k_{v_j} - \frac{\Delta DB}{\sum_{k=1}^m x_k}$$

- **Die Erlösuntergrenze (EUG):**

- Die Erlösuntergrenze (EUG) ist die Multiplikation der Preisuntergrenze mit der Produktionsmenge

$$\boxed{PUG_{I_j} = k_{v_j}} \quad \rightarrow \quad \boxed{EUG_{I_j} = k_{v_j} * x = k_v}$$

$$\boxed{PUG_{II_m} = k_v + \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{k=1}^{m-1} k_{fik}}{\sum_{k=1}^m x_k}} \quad \rightarrow \quad \boxed{EUG_{II_m} = k_v * \sum_{k=1}^m x_k + \sum_{i=1}^r \sum_{k=1}^{m-1} k_{fik}}$$

- Der Stilllegungszeitpunkt

- Zeitpunkt bei dem die Differenz zwischen den kumulierten Erlösen und der EUG am größten ist.
- Wird in einem Planungsabschnitt (z.B. von 2 Perioden) ermittelt.
- Problem:
 - In welchem Zeitpunkt befindet sich der Entscheidungsträger?
 - Wann ist die Stilllegungsentscheidung für einen bestimmten Stilllegungszeitraum zu treffen?
- Optimaler Stilllegungszeitpunkt:
 - Voraussetzung:
Klarheit über:
 - **Betrachtungszeitpunkt:** Zeitpunkt zu dem neue Informationen über die Entscheidung des Absatzpreises vorliegen (k_v für Perioden 1-12 im Kalkulationszeitpunkt bekannt).
 - **Kalkulationszeitpunkt:** Zeitpunkt, für den die Veränderung des Preises erwartet wird (k_{fix} für Perioden 1-12 im Kalkulationszeitpunkt bekannt).
 - **Planungsabschnitt:** Dauer des erwarteten Preisrückgangs ($p * x$ für Perioden 1-12 im Kalkulationszeitpunkt bekannt).
 - Stilllegung im Planungszeitraum:
 - Entscheidung für Produktion, falls:
→ $p * x - EUG = DB > 0$ (Erlöse > EUG)
 - Entscheidung für Stilllegung, falls:
→ $p * x - EUG = DB < 0$ (Erlöse < EUG)
 - Stilllegung zu welchem Zeitraum?
 - Stilllegungsbedingung:
Zeitpunkt, von dem ab der höchste im Planungszeitraum erreichte kumulierte Deckungsbeitrag wieder sinkt.
 - Entscheidungskriterium:
Das Sinken des DB in der Vorperiode zeigt lediglich an, dass eine Ersparnis realisierbar ist, wenn nicht weiter produziert wird. Das Entscheidungskriterium zur Stilllegung ist aber der kumulierte DB.

IV. Beschaffungs- Controlling:

- Ziele und Aufgaben:

- Unternehmensziel:
→ Maximierung der Differenz zwischen Beschaffungs- und Absatzpreisen.
- Aufgabe des Beschaffungs-Controlling:
→ Aufdecken von Interessengegensätzen zwischen Einkauf und Produktion.
→ Instrumentelle Unterstützung einer wirtschaftlichen Beschaffung

- Instrumente

- Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenanalyse:
→ Primärforschung: Befragung und Beobachtung
→ Sekundärforschung: Aufbereitung bereits vorhandener interner Daten
→ Festlegung der Marktgegebenheiten hinsichtlich unternehmensbedingter Verbrauchstatsachen
- ABC- Analyse:
→ Aufgabe: Unterscheidung wesentlicher und unwesentlicher Beschaffungsvorgänge
→ Ziel: Konzentration der Beschaffungsaktivitäten auf Güter mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung
- Betriebsunterbrechungsanalyse:
→ Nicht rechtzeitige Bereitstellung von Beschaffungsgütern führt zur Betriebsunterbrechung
→ totale oder partielle Betriebsunterbrechung
→ Ziel: Auswirkung und Alternative

- Preisobergrenzen (POG):

- Definition:
→ Der Preis, den eine Unternehmung maximal für ein Wirtschaftsgut zu zahlen bereit ist.
- Ziel der Ermittlung:
→ Vergleich mit dem Beschaffungspreis
- Bezugsobjekt:
→ Produktionsfaktoren, die zu den Sachgütern des Umlaufvermögens gehören. (Repetierfaktoren)

- Entscheidungsalternativen der POG (sehr Wichtig):

- Verzicht auf Verwendung (dauerhafte POG):
 - Vorübergehende Einstellung
 - Dauerhafte Einstellung
- Weiterverwendung (Kostensparnisorientierte POG):
 - Alternative Beschaffungswege (EF oder FB)
 - Substitutionsgut (EF oder FB)

- **Weitere Entscheidungskriterien der POG:**
 - Fertigungstypen (Einzelfertigung, Massenfertigung)
 - Produktionssituation (unveränderlicher und veränderlicher Potentialfaktorbestand)
 - Anzahl von Materialarten:
 - eine Materialart → POG
 - mehrere Materialarten → Kostenobergrenze
 - Marktverhältnisse:
 - konstante Absatzmengen und Preise (Optionsempfänger)
 - konstante Absatzmengen und veränderliche Preise (Mengenanpasser)
 - veränderliche Absatzmengen und Preise (Preisabsatzfunktion)

- **Warum müssen im Falle abbaufähiger Fixkosten die Summe dieser Kosten von der kurzfristige gültigen Preisobergrenze subtrahiert werden?**
 - Umsatz = K_v + abbaufähige K_f + nicht- abbaufähige K_f
 - Da K_v und die abbaufähigen K_f vermeidbare Kosten sind, müssen sie von der kurzfristig gültigen POG subtrahiert werden.
 - Voraussetzung: Es dürfen keine Folgeschäden entstehen und K_f muss tatsächlich abbaubar sein.

- **Wie verläuft tendenziell die Höhe der Preisobergrenze bei wachsendem zugrundeliegendem Betrachtungszeitraum?**
 - Abbaubaren K_f nehmen mit wachsendem Beschaffungszeitraum zu.
 - POG wird tendenziell sinken.

- **Wie kann man bei der Berechnung von Preisobergrenzen zusätzliche Unterbrechungskosten einerseits und Stilllegungsprämien andererseits berücksichtigen?**
 - Analog zu Überlegung Fixkosten
 - $KOG = U - K_{var} - K_f + K_u$ ← Unterbrechungskosten
 - $KOG = U - K_{var} - K_f - P_s$ ← Stilllegungsprämien

- **Wie lautet die kurzfristige POG für einen Repetierfaktor, wenn bei der Einstellung der betroffenen Produktart eine anderweitige Verwendungsmöglichkeit der dadurch freiwerdenden Kapazitäten gegeben ist?**
 - Berücksichtigung von Opportunitätskosten
 - $POG = U - K_v - K_f - K_{opp}$.
 - POG wird in dem Betrag, der zusätzlich zu erzielenden DB anderer Produkte, verringert

- **Kann man für mehrere Produktionsfaktoren gleichzeitig eine einzelne Preisobergrenze bestimmen?**
 - Nein, da der Beschaffungspreis eines Produktes die Bezugsgröße ist und das Faktoreinsatzverhältnis nicht zwangsläufig gleich ist.
 - Es ist nur eine KOG möglich.

- **Voraussetzungen für Make or Buy Entscheidungen:**
 - Eigenfertigung:
 - Vorhandene Kapazitäten
 - Finanzielle Mittel für Investitionen
 - Arbeitskräfte
 - Know-how
 - Fremdbezug:
 - Geeignete Lieferanten
 - Transport- und Lagerfähigkeit des Gutes

- **Relevanz von Make or Buy Entscheidungen in Unternehmensbereichen:**
 - In Fast allen Bereichen relevant:
 - Beschaffung + Produktion: RHB- Stoffe, Betriebsmittel, Reparaturen
 - Absatz: Werbeagentur, Absatzlogistik
 - Verwaltung: Abrechnung, DV, Steuer

- **Wann ist die Überprüfung ehemaliger „Make or Buy“- Entscheidungen von besonderer Wichtigkeit?**
 - Fremdbezug:
 - Externe Gründe:
 - Vertragsverlängerung
 - Anstieg des Bedarfs
 - Preissteigerungen
 - Lieferantentreue (Qualität und Zeit)
 - Interne Gründe:
 - Verschlechterung der Beschäftigungslage (→ freiwerdende Kapazitäten)
 - Verfahrensinnovation
 - Wegfall von Bezugsquellen
 - Eigenfertigung:
 - Verlängerung von eigenen Verträgen
 - Erneuerung von Anlagen
 - Rückgang des Bedarfs
 - Kostenanstieg im eigenen Unternehmen
 - Sinkende Preise am Beschaffungsmarkt
 - neue Bezugsquellen
 - Veränderung der Beschäftigungslage im eigenen Unternehmen

- **Einfluss qualitativer Unterschiede auf „Make or Buy“ Entscheidungen**
 - Kostenbescheide
 - finanzwirtschaftliche Unterschiede
 - steuerliche Aspekte
 - Kapazitätenunterschiede
 - qualitative Unterschiede
 - zeitliche Unterschiede
 - Risikoaspekte
 - Keine Reduktion nur auf Kostenaspekte

- **Wie lautet die Kostenobergrenze eines bestimmten Produktionsfaktors, bei dessen Fremdbezug zusätzliche Bearbeitungskosten im Unternehmen anfallen?**
 - $KOG = K_v + K_{fix} + K_{opp} - K_B$ ← Bearbeitungskosten

- **Welche Größen müssen bei einer „Make or Buy“ Entscheidung berücksichtigt werden, wenn keine freien Kapazitäten gegeben sind?**
 - 1. Fall: gegebene Kapazitäten
 - Berücksichtigung von Opportunitätskosten
 - 2. Fall: Aufbau neuer Kapazitäten
 - Investitionsrechnung

- **Welche Gesichtspunkte müssen bei veränderbaren Kapazitäten im Rahmen von „Make or Buy“- Entscheidungen berücksichtigt werden:**
 - Kosten der Eigenfertigung:
 - Im Rahmen gegebener Kapazitäten und gegebener Betriebsbereitschaft (kurzfristige Disposition):
 - Bei Unterbeschäftigung (freie Eigenerzeugungskapazitäten)
 - Zusätzliche Kosten der Eigenfertigung: Einzelkosten (variable Kosten und Umstellkosten)
 - Bei Voll- oder Überbeschäftigung (Engpasssituation)
 - Einzelkosten und zusätzliche Berücksichtigung von Opportunitätskosten (entgangene Deckungsbeiträge verdrängter Produkte durch Engpassinanspruchnahme.
 - Im Rahmen veränderlicher Kapazitäten (mittel- und langfristige Disposition)
 - Bei Unterbeschäftigung (Abbau von Kapazitäten)
 - Einzelkosten und zusätzliche Berücksichtigung von abbaufähigen Fixkosten
 - Bei Voll- oder Überbeschäftigung (Aufbau von Kapazitäten notwendig)
 - Anwendung von Verfahren der Investitionsrechnung zur Lösung des Wahlproblems

V. Produktions- Controlling:

→ Nicht behandelt in (SS/2003)

VI. Qualitäts- Controlling:

→ Nicht behandelt in (SS/2003)

VII. Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung im Rahmen des Logistik- Controlling:

- **Unternehmenslogistik:**
 - Materialwirtschaft: → Material- Logistik
→ Beschaffungs- Logistik
→ Bereitstellungs- Logistik
→ Beschaffungsmarketing/ Einkauf
 - Absatzwirtschaft: → Produkt- Logistik
→ Distributions- Logistik
→ Absatzmarketing/ Verkauf
 - Fertigung
- **Definition des Logistikbegriffs:**
- **Begriff „Logistik i.w.S.“:**

umfasst alle Prozesse in und zwischen Systemen, die der Raumüberwindung und Zeitüberbrückung, sowie deren Steuerung und Regelung dienen.
- **Der Begriff „betriebliche Logistik“ ist enger gefasst:**

umfasst alle Aktivitäten zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Lagerhaltung, des Handlings und des Transportes logistischer Objekte und damit den gesamten Materialfluss innerhalb des Betriebes sowie zwischen dem Betrieb und der Umwelt.
- **Hauptaufgabe des Controlling im Rahmen der Logistik:**

Sicherstellung der laufenden Wirtschaftlichkeitskontrolle, d.h. es muss geprüft werden, ob:

 - die geplanten Lagerkosten mit der Ist- Kostenentwicklung übereinstimmen
 - die entsprechenden Logistikleistungen mit minimalen Kosten erbracht werden
 - entscheidungsbezogene und zeitpunktbezogene Informationsbeschaffung und –bereitstellung und problembezogenen Verdichtung für die Entscheidung
- **Ziel unternehmenslogistischer Prozesse und die wirtschaftliche Ausprägung:**
 - ➔ Ziel Unternehmenslogistischer Prozesse:

Optimale Versorgung der nachfragenden Stelle mit Materialien, Zwischen- und Fertigprodukten.
 - ➔ Technische Zielausprägung:
 - benötigte **Güter**
 - in der richtigen **Menge**
 - in der richtigen **Qualität**
 - zum richtigen **Zeitpunkt**
 - am richtigen **Ort** bereitzustellen.

- Wirtschaftliche Zielausprägung:
die technischen Zielkomponenten ...
 - bei gegebenem Lieferbereitschaftsgrad zu minimalen Kosten
 - bei beeinflussbarem Lieferbereitschaftsgrad zu optimalen Kosten zu erreichen
- **Logistische Entscheidungsprobleme im Unternehmen:**
 - Lagerbestandshaltung und Führung:
 - Zielentscheidung (z.B. Lieferbereitschaftsgrad)
 - Strategieentscheidung (z.B. Lagerkapazität, Lagerhaltungstechnologie, selektive Lagerhaltung)
 - Handling und Transport:
 - Zielentscheidung (z.B. rechtzeitige Bereitstellung)
 - Strategieentscheidung (z.B. Entscheidungen für Verpackungsmittel, Transportwegeentscheidungen, Grundprobleme des Eigen- oder Fremdtransportes)
- **Definition Lieferbereitschaftsgrad (LBG):**
Der LBG stellt den Maßstab für die Qualität der physischen Versorgung von Nachfragern mit benötigten Gütern dar, d.h. er ist der Grad der Sicherheit, mit dem die Verfügbarkeit von Gütern einem jeweiligen Abnehmer gewährleistet werden kann.

$\text{LBG} = \frac{\text{Anzahl termingerecht ausgelieferter Bedarfsanforderungen}}{\text{Gesamtzahl der Bedarfsanforderungen}} * 100$

- Es bestehen gegenläufige Hauptziele zwischen dem LBG bzw. Service-niveaugrad und der Kostenminimierung.
- **Ziel des LBG:**
Realisierung optimaler Kosten bei einem veränderbaren LBG
 - **Ermittlung des optimalen LBG:**
stellt den Vergleich möglicher Fehlmengenkosten mit den Lagerhaltungskosten des zusätzlichen, den erwarteten oder den geplanten Bedarf übersteigenden Sicherheitsbestand dar.
Annahme:
mit steigendem LBG:
 - nehmen die Fehlmengenkosten tendenziell ab
 - steigen die Kosten für zusätzliche, zur Sicherheit zu haltenden Lagermengen an.Ergebnis:
durch die (ex ante) Bestimmung des optimalen LBG wird über die Höhe der entsprechenden Lagerkosten gleichzeitig die Höhe des optimalen *Sicherheitsbestandes* bestimmt.
 - **Aufgabe des Sicherheitsbestandes:**
Die Aufgabe des Sicherheitsbestandes besteht darin, Bedarfsanforderungen, die über den wahrscheinlichsten Wert hinausgeht, abzudecken bzw. das Risiko einer fehlenden Lieferbereitschaft kalkuliert zu begrenzen.

- **Bestimmung des Sicherheitsbestandes:**
Bei der Bestimmung der Höhe des Sicherheitsbestandes sind die Kosten- und erlösmäßigen Folgen einer fehlerbedingten Betriebsunterbrechung (→ *Fehlmengenkosten*) zu analysieren und gegen die Kosten der Sicherheitsbestände abzuwägen.
- **Definition „Fehlmengenkosten“ (stock- out- costs):**
Fehlmengenkosten entstehen, wenn bereitgehaltene Gütermengen zur Befriedigung eines Bedarfes in der Fertigung oder im Vertrieb nicht zum jeweiligen Zeitpunkt in ausreichender Menge zur Verfügung stehen.

$$\text{Fehlmengenkosten} = \frac{\text{Fertigungsunterbrechungskosten}}{\text{Bedarfseinheiten}}$$

- **Logistische Leistung:**
besteht darin, ein bestimmtes Gut in der definierten Menge, zu einem vorgegebenen Zeitpunkt, an einem bestimmten Ort, ohne Qualitätsverlust zur Verfügung zu stellen.
Aufgabe des Controlling ist es, Empfehlungen für dasjenige Niveau einer Logistikleistung zu erarbeiten, welches, unter Berücksichtigung der Kosten, auf die Unternehmung bezogen optimiert ist.
- **Maßgrößen von Logistikleistungsarten:**
Logistische Leistungen können mit unterschiedlichen Verfahren (LKW, Bahnen, etc.) erbracht werden.
→ Unterschiedliche Kostenbestimmungsfaktoren
→ Unterschiedliche Kosten
Um die Wirtschaftlichkeit logistischer Prozesse beurteilen zu können, ist es erforderlich, den logistischen Leistungen die entsprechenden Maßgrößen der logistischen Aktivitäten und die entsprechenden Kosten zuzuordnen.
→ Werte
→ Mengen
→ Zeit
- **Hauptaufgaben einer entscheidungsorientierten Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung:**
 - Kostenstellenkontrolle:
→ Beschäftigungsabweichungen
→ Verbrauchsabweichungen
→ Verfahrensabweichungen
 - Kalkulation von Logistikleistungen:
→ Produktionsvorkalkulation
→ Produktionsnachkalkulation
→ Absatz- und Produktionsprogrammplanung
→ Kalkulation von Logistikdienstleistungen

- Verfahrensauswahl:
Im Rahmen *gegebener* Kapazitäten:
→ Innerbetriebliche Transportmittel
→ Lagerplatz (HRL, SGL)
→ Distribution mit/ ohne Außenlager
→ Eigen-/ Fremdleistung
- Investitionsentscheidung
Im Rahmen *veränderbarer* Kapazitäten:
→ Lagersysteme (HRL, SGL)
→ Transportsysteme
- **Zielkonflikte in der Logistik- und Produktionsplanung:** (Skript S.186)
 - hohe Kapazitätsauslastung
 - geringe Fertigungslaufzeit
 - geringe Fehlteilrate
 - hohe Termintreue
 - hoher Lieferbereitschaftsgrad
- **Kennzahlensysteme für den Logistikbereich:**
 - **Zentrale Kenngrößen für den Logistikbereich:**

$$\text{Gesamtumschlagshäufigkeit aller Bestände} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Lagerbestand}}$$

$$\text{Gesamtlogistikkosten pro Umsatzeinheit} = \frac{\text{Gesamtlogistikkosten}}{\text{Umsatzeinheit}} * 100$$

$$\text{Lieferbereitschaftsgrad (insgesamt)} = \frac{\text{Anzahl termingerecht ausgelieferter Bedarfsanforderungen}}{\text{Gesamtzahl der Bedarfsanforderungen}}$$

- **Kenngrößen der Materialwirtschaft:**

$$\text{Warenannahmezeit} = \frac{\text{Warenannahmezeit insgesamt}}{\text{Anzahl eingehender Sendungen}}$$

$$\text{Kosten pro eingehender Sendung} = \frac{\text{Warenannahmekosten insgesamt}}{\text{Anzahl eingehender Sendungen pro Monat}}$$

$$\text{Verweildauer in Waren-
eingangskontrolle} = \frac{\text{Verweildauer pro Prüfposition}}{\text{zu prüfende Positionen pro Lieferschein}}$$

$$\text{Kosten pro Lagerbewegung} = \frac{\text{Lagerpersonal- u. Nebenkosten}}{\text{Lagerzu- u. abgänge}}$$

$$\text{Lagerkapazitätsauslastungsgrad} = \frac{\text{effektive Lagerkapazitätsauslastung}}{\text{max. mögliche Lagerkapazitätsauslastung}} * 100$$

$$\text{Transportkosten pro Auftrag} = \frac{\text{Transportkosten insgesamt}}{\text{Anzahl durchzuführender Transportaufträge}}$$

○ **Kenngößen der Fertigungslogistik:**

$$\text{Lieferbereitschaftsgrad} = \frac{\text{Anzahl termingerecht angelieferter Materialpositionen}}{\text{Gesamtzahl angelieferter Materialpositionen}} * 100$$

$$\text{Transportkosten pro Transportauftrag} = \frac{\text{Transportkosten}}{\text{Anzahl transportierter Werkstattaufträge}}$$

$$\text{Kapitalbindung ruhender Bestände} = \text{Wert ruhender Bestände} * \text{Lagerzeit} * i$$

○ **Kenngößen der Absatzlogistik:**

$$\text{Umschlagshäufigkeit Fertigprodukte} = \frac{\text{Wert des Lagerabgangs an Fertigprodukte}}{\text{Lagerbestand}}$$

$$\text{Lieferbereitschaftsgrad} = \frac{\text{Anzahl termingerecht ausgeführter Versandaufträge}}{\text{Anzahl zu erfüllender Versandaufträge}} * 100$$

- **Logistik- Controlling Kennzahlensystem**

→ Siehe Skript S. 190 (Wichtig!)

VIII. Marketing- Controlling:

- **Aufgaben des Marketing- Controlling:**
 - Problem: Unterschiedliche historische Entwicklung der Disziplinen, Marketing, ReWe, Controlling.
Während beim Marketing eine starke Konzentration auf verhaltenswissenschaftliche Ansätze vorherrscht, richtete sich das Controlling an „harte“ Daten und das ReWe informationsgleiche, quantitative Daten.
 - Konsequenz:
 - Nutzung vorhandener Info's für die Führungsfunktion Marketing
 - Fundierung von Marketing- Entscheidungen auf quantitativer Basis.

- **Ziele des Marketing- Controlling:**
 - Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit:
 - Optimierung des Marketing- Mix
 - Aufdeckung von Schwachstellen
 - Maximierung der Differenz zwischen Umsatzerlösen:
 - Marketing Mix Kosten
 - Durchführung der Kostenanalyse:
 - Entscheidungsbezogene Aufbereitung von Daten des betrieblichen ReWe

- **Anforderungskriterien:**
 - Wandel der Bezugsobjekte
 - Strukturierung der Informationsversorgung nach dem Zeitbezug

- **Kriterien für die Wahl der Bezugsobjekte:**
 - Erfolgsermittlung für spezifische Bezugsobjekte (Produkte, Aufträge, Sparten, Regionen, Kunden)

- **Planung des Zeitbezugs der Daten:**
 - Die Bedeutung des Zeitbezugs:
 - Viele Marketingaktivitäten stellen langfristig Marktinvestitionen dar, deren Wirkungsdauer nicht exakt abschätzbar ist.
 - Einzelne Marktsegmente der Unternehmung sind nicht in konstante Umfeldbedingungen eingebettet, sondern unterliegen einem ständigen Wandel.

- **Instrumente des Marketing- Controlling:**
 - **Kostenvergleichsrechnung:**
 - Ziel:
 - Erfassung und Vergleich der Inputfaktoren
 - Verzicht einer Zurechnung der Erträge zu Kalkulationsobjekten
 - Kritik:
 - Bei gleichen Leistungen lediglich Berücksichtigung der Kosten
 - Keine Zurechenbarkeit der Kosten- und Erlösteile, Absatz-Kennzahlen

○ **Deckungsbeitragrechnung:**

→ Merkmale:

- Entscheidungsinstrument für Preis- und Produktpolitische Maßnahmen
- Ausrichtung an analysespezifischen Bezugsobjekten

→ Ziel:

- Isolation gewinnbringender Objekte von denjenigen, die unter einem vorgegebenen Mindest- DB liegen

→ Anwendungsgebiete:

- Zur Planung und Kontrolle der Marketinginstrumente
- Zur Ableitung von Absatzprogrammentscheidungen

→ Errechnung:

DB I	Umsatz (netto) – variable Kosten
DB II	DB I - abbaufähige fixe Kosten
DB III	DB II – ausgabenwirksame Kosten
DB IV	Umsatz (netto) - Kosten

○ **Deckungsbeitragflussrechnung:**

→ Ziel: Differenzierte Abweichungsanalyse zum Zeitablauf

→ Differenzierung in die Komponenten:

- Preiseffekt
- Mengeneffekt
- Struktureffekt

- **Controlling des Marketing- Mix auf Basis von DB- Rechnung:**

○ Preis und Konditionenpolitische Entscheidungen:

• Zielsetzung des Controlling:

Überprüfung der Ertragswirksamkeit preispolitischer Maßnahmen

• Maßnahmen:

- Preisänderung (Preiskalkulation, Preisuntergrenze, Preissenkung, -erhöhung)
- Konditionenänderung (Rabatte bzw. Preisnachlässe)
- Möglichkeit zur Preisdifferenzierung (nach Absatzmengen, regional)

○ Produkt- und Sortimentpolitische Entscheidungen:

• Zielsetzung des Controlling:

- Informationsbereitstellung für strategische Produktprogrammentscheidungen
- Kurzfristige Programmplanung im Rahmen des gegebenen Sortiments

• Maßnahmen:

- Einführung neuer Produkte (Break- Even Analyse)
- Produktelimination (DB- Rechnung)
- Kurzfristige Produktpassung (DB- Rechnung, DB bezogene Kennzahlen)

- Kommunikationspolitische Entscheidungen:
 - Problem: Verknüpfung der Kommunikationspolitik mit der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung
 - Verteilung der Kostenarten auf die Bezugsgröße
 - Eindeutige Zuordnung der Kosten- und Erlösdaten zu bestimmten Kommunikationswirkungen
 - Beschränkung auf Programmplanung und Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen
- **Distributionspolitische Entscheidungen:**
 - Physische Distribution
 - Marketing- Logistik
 - Distributions- Logistik
 - Akquisitorische Distribution
 - Gestaltung der Absatzkanäle
 - Vertriebs- Controlling
- **Vertriebs- Controlling**
 - Instrumente des Vertriebs- Controlling:
 - Vertriebskostenrechnung
 - Vertriebserfolgrechnung (Kundendeckungsbeitrag, Key- Account Management)
 - Vertriebswegeanalyse
 - Außendienstmitarbeitersteuerung
 - Außendienstberichtswesen
 - Abgrenzung zur „Logistik“:
Logistik im Unternehmen:
 - Materialwirtschaft:
 - Lieferant
 - Lager für Beschaffungsgüter
 - Fertigungslogistik:
 - Produktionsstufe
 - Lager im Produktionsprozess
 - Produktionsstufe
 - Distribution (← VERTRIEB)
 - Endverbraucher
 - Auslieferungslager
 - Fertigfabrikatenlager
 - Fertigungsfelder der Distributionspolitik:
→ Gestaltung des Warenabsatzes (Vertriebsentscheidungen)
 - Vertriebswegentscheidungen
 - Entscheidungen über:
 - Verkaufsniederlassung
 - Vertriebsgesellschaft
 - Vertriebsbindungssystem
 - Franchisesysteme
 - Vertragshändlersysteme

- Außendienststeuerung:
 - Provisionssysteme
 - Entlohnungssysteme
 - Ergebnissteuerung:
 - Erreichen von Vertriebszielen
 - Vertriebserfolgsmessung
 - Entscheidungen über Vertriebsaktivitäten
- Gestaltung der physischen Distribution (Absatz-/ Logistik- Entscheidungen)
- Standortentscheidungen
 - Marketing- Logistik
 - Lieferbereitschaft
 - Transportplanung
 - Auftragsabwicklung
- Ziele und Aufgaben des Vertriebs- Controlling:
- Aufgabe:
Bereitstellung entscheidungsrelevanter Führungsinformationen zur effizienten Planung, Koordination und Kontrolle der Vertriebsaktivitäten.
 - Ziele:
 - Laufende Analyse der Wirtschaftlichkeit der Vertriebsaktivitäten (operatives Vertriebs- Controlling)
 - Anpassung an veränderte Absatzmarktbedingungen (strategisches Vertriebs- Controlling)
 - Entscheidungsbezogene Informationsversorgung mit Kennzahlen und Managementberichte
- Schritte zum Aufbau einer Vertriebskosten- und Leistungsrechnung:
- Entscheidungsrelevante Vertriebskostenidentifizierung
 - Flexible Bezugsgrößenhierarchie aufbauen
 - Haupterfolgsträger im Vertrieb identifizieren
 - Stammdatensätze einrichten
 - Vertriebsleistungen festlegen
 - Vertriebskostenrechnung aufbauen
 - Kostenarten planen
 - Kostenstellen einrichten
 - Vertriebsergebnisrechnung anlegen

- Maßgrößen zur Verrechnung von repetitiven Kostenstellenleistungen:

Kostenstelle	Kostenstellenleistung	Maßgrößen zur Kostenstellenverursachung
→ Auftragsabwicklung:		
→ Auftragsbearbeitung → Fakturierung → Debitorenbuchhaltung → ...	→ Ausschreibung von Kundenaufträgen → Ausstellung der Ausgangsrechnung → Verbuchung der Zahlungseingänge → ...	→ Anzahl der Kundenaufträge → Anzahl der ausgestellten Buchungen → Anzahl der Buchungen → ...
→ Außendienst:		
→ Region A → Region B → Region C	→ Kundenbesuch → Beratung → Auftragsakquisition → ...	→ Anzahl der Kundenbesuche → Zurückgelegte Entfernung → ...
→ Verkaufsbüro:		
→ Region A → Region B → Region C	→ Kundenkommunikation → Akquisition potentieller Kunden → Kundenberatung- und Betreuung → Auftragsakquisition	→ Anzahl der Kundengespräche → Anzahl der Angebote → Anzahl der Kundenkontakte → Anzahl der Verkaufsgespräche
→ Kundendienst:		
→ Region A → Region B → Region C	→ Wartung und Reparatur verkaufter Erzeugnisse → ...	→ Anzahl der bearbeitenden Wartungs- bzw. Reparatur Aufträge → Bearbeitungszeit pro Auftrag → ...

- Key- Account- Management:
 - Gestaltung von kunden(gruppen) individuellen , umfassenden Vertriebs- bzw. Marketingkonzepten für Key- Accounts (Schlüsselkunden)
 - Ziel: Durch gezielte Umsatzförderung langfristig eine optimale Marktstellung zu erreichen (unter Einhaltung von vorgegebenen Gewinnzielen für ein bestehendes Markenartikelsortiment)
- Das Vertriebs- Controlling Kennzahlensystem:
 - Siehe Skript S. 214 (sehr wichtig)

Fertigungsprogrammplanung:

- **Aufgabe der Programmplanung:**
Festlegung des optimalen Produktions- und Absatzprogramms unter der Zielsetzung der Gewinnmaximierung sowie unter Beachtung der Restriktionen des Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereichs.

- **Entscheidungssituationen bei der Programmplanung und Möglichkeiten der Auswahl des optimalen Produktionsprogramms:#**

1. Verfahrensentscheidung/ -planung:

- bei gegebenen Produktions-/ Absatzmengen
- Kostenminimale Produktion

2. Absatzentscheidungen/ Verkaufssteuerung:

- bei gegebenen Absatzhöchstmengen bzw. Verkaufspreisen
- Entscheidung, welche Produkte in welchen Mengen produziert werden und abzusetzen sind.
- Simultane Abstimmung von Produktions- und Absatzprogrammen

3. typische Absatzsituationen:

Beschäftigungssituation/ Planung	Kein Engpass	Ein Engpass	Mehrere Engpässe
Verfahrensplanung erfolgt mit Hilfe von:	Absolut minimalen proportionalen Stückkosten	Relativ minimalen proportionalen Stückkosten	Kostenminimierungsmodelle der linearen Programmierung (Simplex Algorithmus)
Verkaufssteuerung erfolgt mit Hilfe von:	Absoluten Stückdeckungsbeiträgen	Relativen Stückdeckungsbeiträgen	Gewinnmaximierungsmodelle der linearen Programmierung

- **Restriktionen können auftreten im:**

- Fertigungsbereich: → Betriebsmittelkapazitäten
→ Personalkapazitäten
→ Fertigungsmaterialien
→ Produktionsverbundenheit
- Beschaffungsbereich: → Beschaffungshöchstmengen
- Lagerbereich: → Bestand nicht verfügbar
- Absatzbereich: → keine ausreichende Nachfrage

Dieses Skript wurde erstellt von

BARIS YILMAZ

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

**Mit freundlichen Grüßen
Ferit Demir**