

*Albrecht Deyhle / Martin Bösch*

# Arbeitshandbuch Gewinn- Management

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	32.823
Abstell-Nr. :	A 12/916
Sachgebiete:	1.2.4



verlag moderne industrie

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 4. Auflage . . . . .	11
Vorwort zur 3. Auflage . . . . .	15
Geleitwort zur 1. Auflage . . . . .	19
Vorwort an die Verkaufsleitung zur 1. Auflage . . . . .	21
Einleitung: Konsequentes Gewinn-Management . . . . .	23

Teil I: VERKAUFSPLANUNG UND VERKAUFSSTEUERUNG MIT GRENZKOSTEN UND DECKUNGSBEITRÄGEN – sowie deren Ausbau zur Unternehmensplanung mit Hilfe des Navigationsdienstes des Controllers . . . . .	27
---	----

<i>1. Kapitel:</i> Realisierung des Gewinnes durch Planung und Budgetierung im Break-even-System . . . . .	29
---	----

Unternehmerische Zielsetzung durch Planung – Voraussetzungen zum Start der Gewinnplanung – Planung von Umsatz, Kosten und Gewinn – Fallbeispiel zur Umsatz- und Gewinnplanung – Begriffe der Gewinnplanung im Break-even-System – Gewinn und Liquidität – Festlegung eines Gewinnziels – Die Break-even-Analyse als Instrument der Gewinnplanung – Praktischer Einsatz der Break-even-Technik zur Gewinn-, Kosten- und Umsatzplanung – Sicherheit des geplanten Gewinns – Teildeckungsziele – Management-Alternativen und Realisierung des Gewinnziels – Gewinn-Management mit Zielwerten bei einer Erhöhung des Marktanteils oder Absatzvolumens durch Preissenkung – Checklist zum 1. Kapitel

<i>2. Kapitel:</i> Beurteilung von Zusatzgeschäften . . . . .	51
---	----

Die „Story“ von Joe und dem Kostenrechner – Was sind bei Joe proportionale, was fixe Kosten? – Hat Joe sein Geschäft richtig beurteilt? – Joes' Break-even-Analyse als Graphik – Was Kostenfachleute manchmal falsch sehen – Regeln zur Beurteilung von Zusatzgeschäften – Beispiele für Füllaufträge und Zusatzgeschäfte – „Wenn das Zusatzgeschäft zum Hauptgeschäft wird“ – Bestimmung von Deckungszielen zur Vermeidung der Gefahren dauernder Zusatzgeschäfte – Checklist zum 2. Kapitel

<i>3. Kapitel:</i> Artikelstrategie zur Sicherung und Steigerung des Gewinns. . .	65
---	----

Warum Grenzkosten und Deckungsbeiträge notwendig sind – Gewinnstrategie im Getränkestand-Modell – Aufgabenstellung der Deckungsbeitragsrechnung als Management-Informationssystem – Grenzkosten/Di-

rekte Kosten/Beeinflussbare Kosten – Modell einer Artikelerfolgsrechnung zu Grenzkosten und Deckungsbeiträgen für „Decision-Accounting“ – Erläuterungen der Deckungsbeitrags-Erfolgsrechnung als Grundlage gewinnbringender Sortimentspolitik – Management-Erfolg und Bilanzbewertung – Gruppenbildung unter den Artikeln für die Erfolgsrechnung – Graphische Demonstration der Artikelerfolgsrechnung – Was wollen wir verdienen: Prozente oder DM? – „Favoriten“ und „Prioritäten“: Kleines Planspiel zur Artikelstrategie – Spielregeln für situationelle Gewinnpriorität im Artikelsortiment – Linear Programming – Umsatzanalyse – Sonderauswertungen nach Deckungsbeiträgen für Kunden und Verkaufsgebiete – Checklist zum 3. Kapitel

**4. Kapitel:** Zusammenarbeit zwischen Verkaufs-Management und Controller zur Festlegung einer ergebnisorientierten Produktpolitik. . . . . 113

Management-Alternativen und Deckungsziele: Werbemaßnahmen, Preissenkung, Einstellung eines Produkt-Managers – Das geht nicht „aus Sortimentsgründen“ – Deckungsbeiträge und Artikelwachstum im Markt – Fallbeispiel: Artikelstrategie zur Verbesserung des Gewinns bei der „Trio-Products-Corporation“ – Fallbeispiel: Mehr Deckungsbeiträge durch günstigere Besuchspolitik – Checklist zum 4. Kapitel

**5. Kapitel:** Nutzenprovision als Instrument der Verkaufssteuerung. . . . . 143

Das Bezahlungssystem als Steuerungsmechanismus der Unternehmensführung – Die Nachteile der Umsatzprovision – die „Bezahlung“ mit Prestige – Die Nutzenprovision als gestaffelte Umsatzprovision – Beispiel zum Aufbau einer Nutzenprovisionsstaffel – Ermittlung der Nutzenprovision auf der Basis nachkalkulierter Deckungsbeiträge – Nachkalkulierte oder vorkalkulierte Deckungsbeiträge als Provisionsbasis bei Einzelfertigung? – Beispiel der Provisionsermittlung auf erzielte Deckungsbeiträge – Neue Wege, um Firmengewinn und Provision zu steigern – Das „Poolen“ der Deckungsbeiträge – Deckungsbeitragsprovision mit Korrektur bei Abweichungen vom Umsatzplan – Verkaufen des Verkaufspreises – Zur praktischen Einführung der Nutzenprovision – Checklist zum 5. Kapitel

**6. Kapitel:** Organisation nach Profit Centers und der Navigations-Dienst des Controllers . . . . . 171

1. Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen bei der Gewinnplanung – Gewinn als Unternehmensziel – „Verkäufer“ für die Gewinnplanung – „Manager for Budgeting and Marketing“ – Komitee-Arbeit zur Gewinnplanung – Skizze der Realisierung eines Budgetsystems zur Gewinnplanung – Sieben Fragen zu einem Controller-Test (Anforderungsprofil) im Rechnungswesen

2. Prozeß- und Service-Funktionen im Team – Das „Funktional-Team-Prinzip“ – Das Informations- und Rechnungswesen als Teil der Mittelfunktion

3. Empfängerorientierte Organisation des Rechnungswesens zur Ausübung der Controller-Funktion – Die Controller-Funktion als Führungsaufgabe des Rechnungswesens – Herkömmliche Organisation im Rechnungswesen – Zahlenservice als Bring-Dienst – Profit-Center-Manager und Controller-Dienst

4. Die Bildung von „Profit-Centers“ – Konzept der Organisation nach „profit centers“ – Matrix-Management – Die Zielsetzung des Spartenleiters als ergebnisverantwortlicher Manager – Die Profit-Center-Erfolgsrechnung nach dem Prinzip der Deckungsbeitragsrechnung – Voraussetzung für die Einführung der Profit-Center-Organisation nach „Division“ – Praktische Grenzfälle – Checklist zum 6. Kapitel

**7. Kapitel:** Gewinn-Management-Ausbau zur systematischen Unternehmensplanung – Checklists . . . . . 215

1. Deckungsbeitragsrechnung als Veranlassungsrechnung, 2. Aufbau einer differenzierten Verkaufsplanung, 3. Listenbilder der Verkaufsplanung, 4. Analysen und Prognosen als Informationsbasis der Planung, 5. Zusammenbau der Planungs-Elemente in ein drei-dimensionales Schema, 6. Budget-Ablauf-Plan.

**Teil II:** AUFBAU DER STANDARD-GRENZKOSTENRECHNUNG ALS INSTRUMENT FÜR DAS GEWINN-MANAGEMENT . . 253

**8. Kapitel:** Kostenrechnungssysteme zur Ermittlung von Deckungsbeiträgen . . . . . 255

Der „Streit“ um Grenz- oder Vollkosten – Das Rechnen mit Deckungsbeiträgen in Handelsbetrieben – Warum es die Deckungsbeitragsrechnung im Handel leichter hat – Schnellverfahren zur Ermittlung der Deckungsbeiträge der Produkte im Industriebetrieb – Zur historischen Entwicklung des Rechnens mit Deckungsbeiträgen – Erste Arbeiten zur Verwirklichung der Deckungsbeitragsrechnung – Bisher und neu Grenzkosten und Fixkosten: Definition – Technisch zu sehende Grenzkosten und als Einzelkosten erfaßbare Fixkosten im Informationsverband – Checklist zum 8. Kapitel

**9. Kapitel:** Zwölf Schritte zum Aufbau der Kostenplanung . . . . . 285

1. Klärung der Bezugsgrößen – 2. Festlegung der Planleistungen der Kostenstellen – 3. Entwurf des Abrechnungssystems – 4. Berücksichtigung der Anschlußgebiete der Kostenplanung, wie Lohnabrechnung, Arbeitsvorbereitung und Datenverarbeitungsorganisation – 5. Informationsgespräche zu Beginn der Kostenplanung („Telling why“) – 6. Aufbau des Kostenartenplans – 7. Entwurf des Kostenstellenplans – 8. Vorbereitung der Arbeitsblätter zur Kostenplanung – 9. Ermittlung der kalkulatorischen Sozialkosten – 10. Entwicklung einer Konzeption für Spezialfragen, wie Kosten von Schnitt- und Stanzwerkzeugen oder Verpackung – 11. Klärung der Verrechnungspreise – 12. Abschätzen des Zeitbedarfs der Kostenplanung – Checklist zum 9. Kapitel

**10. Kapitel:** Beispiele der Kostenplanung und Kostenbudgetierung. . . . . 321

1. Beispiel: Kostenplan für den Reparaturdienst – 2. Beispiel: Friktionspressen als Beispiel einer Produktionsstelle mit Vorgabestunden als Bezugsgrößen – Abschreibungs-Checklist – 3. Beispiel: Der Kostenplan der Bohrwerke als Beispiel für eine Produktionskostenstelle mit Maschinenstunden als Bezugsgröße – 4. Beispiel: Die Planung der proportionalen und fixen Kosten bei Drehbänken – 5. Beispiel: Budgetierung einer Meisterbereichsstelle – 6. Beispiel: Budgetierung der Kosten eines Verkaufsbüros – Checklist zum 10. Kapitel

**11. Kapitel: Die Struktur der Grenzkosten und Fixkosten einer Unternehmung und Möglichkeiten ihrer Verbesserung . . . . . 361**

Relativzahlenkontrolle zur Analyse der Grenzkostenstruktur – Die Struktur der Grenzkosten bei Erzeugnissen – Das Verhältnis des Volumens der proportionalen Kosten zum Fixkostenblock – Liegen wir in der Gewinnzone? – Zusammenbau der Break-even-Struktur einer Unternehmung – Verbesserungen im Break-even-Plan – Checklist zum 11. Kapitel

**12. Kapitel: Management-Erfolgsrechnung als Controlling-Informationssystem zur Steuerung des Gewinnes . . . . . 397**

Schema der Management-Erfolgsrechnung – Wesen des „Management-Erfolgs“ – Blockkostenrechnung mit Fixkosten der Periode – Elf „Zeiger“ zur Gewinnsteuerung im Instrumentenbrett der Management-Erfolgsrechnung – Zahlenbeispiel für die Management-Erfolgsrechnung – Kapitalertragsrechnung und „ROI-Stammbaum“ – Bewertung der Lagerbestände an Halb- und Fertigfabrikaten in der Bilanz – Zur Technik der Aufstellung der Management-Erfolgsrechnung – Checklist zum 12. Kapitel – Anhang zum 12. Kapitel „Kleines Hauslexikon“ der Rechnungswesen-Ausdrücke

**13. Kapitel: Gewinnsteuerung durch Soll-Ist-Vergleich – Controlling zum Ergebnisziel . . . . . 443**

Planung und Soll-Ist-Vergleich – Das Break-even-Schaubild als „Mischpult“ der Abweichungen zur Gewinnsteuerung – Analyse der Abweichungen bei Umsatz, Deckungsbeiträgen, Verkaufspreisen und Verkaufsprogramm – Management-Erfolgsrechnung, Abweichungsdarstellung – Gewinn-Management-Reporting nach Anamnese, Diagnose und Therapie – Controlling-Listenbild mit Erwartungsrechnung – Abweichungen und Soll-Ist-Vergleich beim Fertigungsmaterial – Die Kostenpläne als Maßstab der Kostenkontrolle – „Die Trauben nicht zu hoch hängen“ – Psychologie der Kostenkontrolle – Soll-Ist-Kostenvergleiche – Soll man dem Meister auch die kalkulatorischen Kosten zeigen? – Kostenstellen mit nur proportionalen oder nur fixen Kosten – Soll-Ist-Kostenvergleich in einem Verkaufsbüro – Manuelle Abwicklung des Soll-Ist-Kostenvergleichs – Soll-Ist-Kostenvergleich mit Datenverarbeitung – Summentabellierungen des Soll-Ist-Vergleichs – Revision der Kostenpläne – Weitere Soll-Ist-Kostenvergleiche, z. B. bei Auftragsnummern – Gewinnsteuerung durch Kostensenkung – Checklist zum 13. Kapitel – Kostenstellen-Controlling-Bericht: 1. Fallbeispiel zum 13. Kapitel – Projekt-Controlling: 2. Fallbeispiel zum 13. Kapitel

**Teil III: FESTLEGUNG KOSTENDECKENDER UND GEWINN-ZIELSICHERNDER VERKAUFSPREISE . . . . . 505**

**14. Kapitel: Preispsychologie und Preistechnik . . . . . 507**

„Den Preis macht der Markt“ – Die Leistung differenzieren – Skalieren beim Herausarbeiten von Preisunterschieden zur Konkurrenz – Preispolitik und Firmen-Image – Produktpolitik und Preispolitik – Produktplanung und Know-How-Potential – Preisfestlegung mit Rücksicht auf Wiederverkäufer – Was macht man als Verkäufer gegen Rabatte? – „Was nichts kostet, ist nichts“ – Getrennte Preise für Hardware und Software – Wie findet man die Reaktion der Nachfrage auf Preisänderungen heraus? – Preis-Absatz-Relation und Soll-Ist-Vergleich – Checklist zum 14. Kapitel

**15. Kapitel: Markt- und Kostendeckungsdaten zur Verkaufspreisbildung . . 523**

Wie man mit Iso-Gewinnkurven arbeitet – Wie bestimmt man das Deckungsziel für einzelne Erzeugnisse? – Iso-Deckungsbeitrags- und Nachfragekurven als praktische Instrumente der Verkaufspreisdiskussion – Wo liegt der erlös-optimale Preis? – Wo liegt der gewinnoptimale Preis? – „Kostendeckende“ Verkaufspreise – Kalkulation und Budgetierung – Kostenkalkulation als „Gegenrechnung“ – Checklist zum 15. Kapitel

**16. Kapitel: Die Kostenkalkulationsmethoden, beurteilt nach ihrer  
Brauchbarkeit bei der Verkaufspreisbildung . . . . . 539**

1. Divisionskalkulation „alles in allem“ (Vollkosten) – 2. Betriebsabrechnungsbogen und Zuschlagskalkulation – Checkfragen – 3. Die Maschinenstundensatzrechnung – 4. Die Grenzplankostenrechnung als Grundlage der Preiskalkulation – 5. Die Grenzpreisrechnung oder das Rechnen mit Opportunitätskosten – 6. Die Aufgabenstellung der Kalkulation im Sinne der Deckungsbeitragsrechnung bzw. Kostendeckungsrechnung – 7. Fragen der Verfahrenswahl in Verbindung mit einer Standard-Kalkulation – Checklist zum 16. Kapitel

**17. Kapitel: Verkaufspreisplanung mit Grenzkosten und Soll-Deckungs-  
beiträgen . . . . . 581**

Preiskalkulation und Kostenpolitik – Praktisches Arbeiten mit Soll-Deckungsbeiträgen, Iso-Gewinnkurven und Nachfragefunktionen – Der durchschnittliche Soll-Deckungsgrad als Controlling-Kennzahl – Preisplanung mit auf Maschinenstunden bezogenen Soll-Deckungsbeiträgen – Fall-Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Rechnungswesen, Konstruktion und Verkauf bei Kalkulation und Preispolitik mit Soll-Deckungsbeiträgen – Fall-Beispiel zur Festlegung des Preises für ein neues Produkt – Checklist zum 17. Kapitel

**18. Kapitel: Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung bei der  
Festlegung von Preisangeboten . . . . . 607**

Soll-Deckungsbeiträge und wahrscheinlich erzielbare Deckungsbeiträge – Wahrscheinliche Gewinne als Vergleichsgröße bei Alternativen – Modellbeispiel der Preisabwägung in 4 Schritten – Anwendung eines Preis-„Bordbuches“ – Erfolgskontrolle bei den Offerten – Checklist zum 18. Kapitel

**19. Kapitel: Preisbestimmung bei Investitionsgütern nach dem Ertragswert-  
Fallbeispiel . . . . . 613**

Was ist ein Erzeugnis „wert“? – Beispiel zur Bestimmung von Ertragswerten bei Investitionsgütern – Vom Rabattverkäufer zum Wirtschaftlichkeitsverkäufer – Checklist zum 19. Kapitel

**20. Kapitel: Wer soll den Verkaufspreis machen? . . . . . 623**

Checklist zum 20. Kapitel

**Literaturverzeichnis . . . . . 627**

**Stichwortverzeichnis . . . . . 631**