

# INHALT

Vorwort zur 3. Auflage . . . . .	13
Geleitwort . . . . .	19
Vorwort an die Verkaufsleitung . . . . .	21
Einleitung: Konsequentes Gewinn-Management . . . . .	23

## Teil I: VERKAUFSPLANUNG UND VERKAUFSSTEUERUNG MIT GRENZKOSTEN UND DECKUNGSBEITRÄGEN 29

<i>1. Kapitel: Realisierung des Gewinnes durch Planung und Budgetierung im Break-even-System . . . . .</i>	<i>31</i>
--	-----------

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 durch Preissenkung

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

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

### 3. Kapitel: Artikelstrategie zur Steigerung des Gewinns . . . 63

Warum Grenzkosten und Deckungsbeiträge notwendig sind – Gewinnstrategie im Getränkestand-Modell – Aufgabenstellung der Deckungsbeitragsrechnung als Management-Informationssystem – Grenzkosten/Direkte Kosten/Beeinflussbare Kosten – Modellbeispiel einer Artikelerfolgsrechnung zu Grenzkosten und Deckungsbeiträgen für »Decision Accounting« bei der Artikelstrategie – Erläuterung 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

### 4. Kapitel: Zusammenarbeit zwischen Verkaufs- und Finanzmanagement zur Festlegung einer rentablen Produktpolitik 114

Zielsetzung des Finanzchefs/Zielsetzung des Verkaufschefs – Management-Alternativen und Deckungsziele: Werbemaßnahmen, Preissenkung, Einstellung eines Produkt-Managers – Das geht nicht »aus Sortimentsgründen« – Der Verkaufsdirektor als »Gewinndirektor« – Deckungsbeiträge und Artikelwachstum im Markt

### 5. Kapitel: Praktische Fälle zur Verkaufssteuerung mit Grenzkosten und Deckungsbeiträgen . . . . . 121

I. Artikelstrategie zur Verbesserung des Gewinns bei der »Trio-Products-Corporation«: Die Situation und die Daten – Das Planungsgespräch – Die Fragen – Die Antworten: Wieviel mehr Gewinn bei wieviel mehr Umsatz? – Break-even-Punkte je Produkt durch Zuordnung von Fixkosten – Preissenkung und notwendige Umsatzsteigerung – Werbung und Umsatzziel – Umschichtung im Sortiment – Preispolitik bei neuen Produkten

II. Mehr Deckungsbeiträge durch günstigere Besuchspolitik: Die Daten – Analyse von Umsatz und Besuchshäufigkeit – Rechenblatt zur Bestimmung des Zuwachses im Deckungsbeitrag pro Besuch

III. Fallstudie Verkaufs-Strategie in einer Glashütte

**6. Kapitel: Die Nutzenprovision als Instrument der  
Verkaufssteuerung . . . . . 139**

Das Bezahlungssystem als Steuerungsmechanismus der Unternehmensführung - Die Nachteile der Umsatzprovision - Die »Bezahlung« mit Prestige - Die Nutzenprovision im »Sortiment« der Maßnahmen zur Durchsetzung der Artikelstrategie: Werbefeldzüge, Spannenpolitik, Preispolitik, Training der Verkaufsgespräche, Nutzenprovision - 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 - Neun Wege, um Firmengewinn und Provision zu steigern - Das »Pools« der Deckungsbeiträge - Deckungsbeitragsprovision mit Korrektur bei Abweichungen vom Umsatzplan - Verkaufen des Verkaufspreises - Zur praktischen Einführung der Nutzenprovision

**7. Kapitel: Controllerfunktion und Profit Centers . . . . . 166**

A. Zusammensetzung mit dem Rechnungswesen bei der Gewinnplanung: Der Gewinn als Unternehmensziel - »Verkäufer« für die Gewinnplanung - »Manager for Budgeting and Marketing« - Komitee-Arbeit zur Gewinnplanung - Realisierung eines Budgetsystems zur Gewinnplanung - Sieben Fragen zu einem Management-Test im Rechnungswesen

B. Die Stellung des Rechnungswesens in der Organisation der Unternehmung: Das Funktional-Team-Prinzip - Das Informations- und Rechnungswesen als Teil der Mittelfunktion

C. Zielorientierte Organisation des Rechnungswesens zur Ausübung der Controller-Funktion: Die Controller-Funktion als Führungsaufgabe des Rechnungswesens - Herkömmliche Organisation im Rechnungswesen - Zahlen-Service als Bringe-Dienst - Funktionsbeschreibung für den Controller - Organisationsmodell für den Controller-Bereich - Praktische Grenzfälle

D. Die Bildung von Gewinn-Zentren: Konzept der Organisation nach »profit centers« - Die Zielsetzung des Spartenleiters als »Gewinn-Manager« - Die Profit-Center-Erfolgsrechnung nach dem Prinzip der Deckungsbeitragsrechnung - Beispiele für die Profit-Center-Organisation nach Produktparten - Voraussetzungen für die Einführung der Profit-Center-Organisation - Praktische Grenzfälle

**Teil II: AUFBAU DER STANDARD-GRENZKOSTEN-  
RECHNUNG ALS INSTRUMENT  
DES GEWINN-MANAGEMENT . . . . . 201**

**8. Kapitel: Kostenrechnungssysteme zur Ermittlung von  
Deckungsbeiträgen . . . . . 203**

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 – Die Arbeiten von Plaut und Riebel zur Verwirklichung der Deckungsbeitragsrechnung – Über die Not mit den Begriffen – Kostendeckungsrechnung und Plankostendeckungsrechnung

**9. Kapitel: Zwölf Schritte zum Aufbau der Kostenplanung . 222**

1. Klärung der Bezugsgrößen – 2. Festlegung der Planleistungen der Kostenstellen – 3. Entwurf des Abrechnungssystems zur Plankostendeckungsrechnung (Kostenplanung und Plankostenrechnung; Kostenarten, Kostenstellen, Auftragsnummer; Läger als Kostenpuffer; Verteilte Kosten von Leitungsstellen gelten als fix; »Grenz«-Verwaltungs- und Vertriebszuschläge möglichst vermieden; Proportionale Vertriebskosten zur Kostenkontrolle) – 4. Berücksichtigung der Anschlußgebiete der Kostenplanung, wie Lohnabrechnung, Arbeitsvorbereitung und Datenverarbeitungsorganisation – 5. Meister-Informationsgespräche zu Beginn der Kostenplanung – 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

**10. Kapitel: Beispiele der Kostenplanung und Kosten-  
budgetierung . . . . . 254**

1. Kostenplan für den Reparaturdienst  
Planung der Überstundenzuschläge – Kalkulatorische Zinsen
2. Friktionspressen als Beispiel einer Produktionsstelle mit Vorgabestunden als Bezugsgröße: Testfragen zur Bezugsgrößenwahl – Ist der Fertigungslohn proportional? – Instandhaltungskostenplanung – Kalkulatorische Abschreibungen

3. Der Kostenplan der Bohrwerke als Beispiel für eine Produktionskostenstelle mit Maschinenstunden als Bezugsgröße  
Planung und Verrechnung der Bohrer und anderer Verschleißwerkzeuge – Stromkostenplanung – Errechnung der Grenz- und Vollkostensätze
4. Die Planung der proportionalen und fixen Kosten bei Drehbänken – Struktur der Lohnkostenarten – Trennung proportionaler und fixer Kosten durch Kostenplanung
5. Beispiel der Budgetierung einer Meisterbereichsstelle  
»Fixkostenverteiler«
6. Beispiel zur Budgetierung einer Kostenstelle des Vertriebs  
Projektarbeit von Konstrukteuren – Werbe- und Reisekosten
7. Budgetierung der Kosten eines Verkaufsbüros  
Proportionales Verkäufer-»Fixum«

## 11. Kapitel: Die Struktur der Grenzkosten und Fixkosten einer Unternehmung und Möglichkeiten ihrer Verbesserung . . . 297

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: Verkauf größerer Stückzahlen, höhere Verkaufspreise, Verbesserung des Sortiments, Senkung der Grenzerstellkosten der Erzeugnisse, Einsparungen im Block der fixen Kosten

## 12. Kapitel: Management-Erfolgsrechnung zur Steuerung des Gewinns . . . . . 314

Interne und externe Berichterstattung des Rechnungswesens – Schema der Management-Erfolgsrechnung – Wesen des »Management-Erfolgs« – Abstimmung zwischen Management-Erfolg und Bilanz-Erfolg – Elf »Zeiger« zur Gewinnsteuerung im Instrumentenbrett der Management-Erfolgsrechnung: 1. Verkaufte Stückzahl – 2. Verkauf von Nebenleistungen – 3. Erzielte Erlöse – 4. Erzielte Deckungsbeiträge – 5. Erzielter Deckungsgrad – 6. Abweichungen vom Soll-Deckungsbeitrag – 7. Erfolg bei der Kostensenkung – 8. Einkaufserfolge – 9. Entwicklungserfolge – 10. Verkäufelerfolge – 11. Stufenweise Deckung direkter Fixkosten – Kapitalertragsrechnung – »Relevant Costing« – Bewertung der Lagerbestände an Halb- und Fertigfabrikaten mit anteiligen Fixkosten in der Bilanz – Zahlenbeispiel für die Management-Erfolgsrechnung – Zur Technik der Aufstellung der Management-Erfolgsrechnung

**13. Kapitel: Gewinnsteuerung durch Soll-Ist-Vergleich . . . 347**

Planung und Kontrolle – Das Break-even-Schaubild als »Mischpult« der Abweichungen zur Gewinnsteuerung – Analyse der Abweichungen bei Umsatz, Deckungsbeiträgen, Verkaufspreisen und Verkaufsprogramm – 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 – Gründe für die Abweichungen im Soll-Ist-Kostenvergleich – Revision der Kostenpläne – Weitere Soll-Ist-Kostenvergleiche, z. B. bei Auftragsnummern – Soll-Ist-Vergleich bei Rohstoffen und Fertigungsmaterial – Gewinnsteuerung durch Kostensenkung

**Teil III: FESTLEGUNG RENTABLER**

**VERKAUFSPREISE . . . . . 381**

**14. Kapitel: Preispsychologie und Preistechnik . . . . . 383**

»Den Preis macht der Markt« – Die Leistung differenzieren – Preispolitik und Firmen-Image – Produktpolitik und Preispolitik – Preisfestlegung mit Rücksicht auf Wiederverkäufer – Was macht man als Verkäufer gegen Rabatte? – »Was nichts kostet, ist nichts« – Wie findet man die Reaktion der Nachfrage auf Preisänderungen heraus?

**15. Kapitel: Markt- und Kostendeckungsdaten zur Verkaufspreisbildung . . . . . 394**

Wie man mit Iso-Gewinnkurven arbeitet – Wie bestimmt man das Deckungsziel für einzelne Erzeugnisse? – Iso-Gewinn- und Nachfragekurven als praktische Instrumente der Verkaufspreisdiskussion – Wo liegt der erlösoptimale Preis? – Wo liegt der gewinnoptimale Preis? – Kostendeckende« Verkaufspreise

**16. Kapitel: Die Kostenkalkulationsmethoden, beurteilt nach ihrer Brauchbarkeit bei der Verkaufspreisbildung . . . 408**

1. Divisionskalkulation
2. Betriebsabrechnungsbogen und Zuschlagskalkulation  
Einzelkosten und Gemeinkosten – Aufbau des BAB – Aufbau der Zuschlags-

kalkulation – Ist die Zuschlagskalkulation marketinggerecht? – Test der Zuschlagsätze – Inwieweit sind Normalzuschlagsätze »normal«? – Gibt es Möglichkeiten einer »Schnellreform« des BAB?

3. Die Maschinenstundensatzrechnung
4. Die Grenzplankostenrechnung als Grundlage der Preiskalkulation  
Aufbau von Kostenplänen – Plankalkulation zu Grenz- und Vollkosten – Vorteile einer Parallelkalkulation
5. Die Aufgabenstellung der Kalkulation im Sinne der Deckungsbeitragsrechnung bzw. Kostendeckungsrechnung  
Kalkulationsprinzip im Falle der Deckungsbeitragsrechnung  
Zwischenziele und Interventionspunkte bei der Kalkulation – Interne Verrechnungspreise als Zwischenziele – Methoden zur Bestimmung von Verrechnungspreisen – Bargeld-Deckung beim Aufbau von Zwischenzielen in der Preiskalkulation
6. Fragen der Verfahrenswahl in Verbindung mit einer Standard-Kalkulation – Maschinenbelegung durch die Fertigungssteuerung – Eigenfertigung oder Fremdbezug bei gegebener Kapazität der Eigenfertigung – Eigenfertigung oder Fremdbezug, wenn in die eigene Kapazität erst investiert werden soll – Investitionsrechnung als Cash-Flow-Rechnung

**17. Kapitel: Die Preiskalkulation mit Grenzkosten und Soll-Deckungsbeiträgen . . . . . 439**

Preiskalkulation und Kostenpolitik – Praktisches Arbeiten mit Soll-Deckungsbeiträgen – Iso-Gewinnkurven und Nachfragefunktionen – Der durchschnittliche Soll-Deckungsgrad als Kontrollmittel – Preisgespräche statt Preiskalkulation – Preisplanung mit auf Maschinenstunden bezogenen Soll-Deckungsbeiträgen – Spezifische Soll-Deckungsbeiträge gemäß Inanspruchnahme direkter Fixkosten – Ein Produkt »verursacht« keine Fixkosten – 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 – Preissenkung zur Erhöhung des Marktanteils und Deckungsbeitragsziel

**18. Kapitel: Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung bei der Festlegung von Preisgeboten . . . . . 463**

Soll-Deckungsbeiträge und wahrscheinlich erzielbare Deckungsbeiträge – Wahrscheinliche Gewinne als Vergleichgröße bei Alternativen – Modellbeispiel der Preisabwägung in 4 Schritten

**19. Kapitel: Preisbestimmung bei Investitionsgütern nach dem Ertragswert . . . . . 468**

Was ist ein Erzeugnis »wert«? – Beispiel zur Bestimmung von Ertragswerten bei Investitionsgütern – Vom Rabattverkäufer zum Wirtschaftlichkeitsverkäufer – Kennzahlen beim »Verkauf« von Investitionsentscheidungen: 1. Pay-back-Periode oder Rückzahldauer

2. Rendite – Ertragswerte beim Maschinenverkauf und bei Inzahlungnahme aller Geräte

**20. Kapitel: Wer soll den Verkaufswert machen? . . . . 480**

Ergebnisse einer Befragungsaktion – Das Verkaufspreisteam – Kosten-Deckungsrechnung als Vorbedingung gewinngünstiger Verkaufspreise

Anhang zum 20. Kapitel: Auswertung der Fragebogen zum Vergleich deutscher, schweizerischer und amerikanischer Preispolitik

Fragebogen I: Festsetzung des Verkaufspreises neuer Produkte. A) Auswertung von 73 Antworten aus der Bundesrepublik Deutschland – B) Auswertung von 22 Antworten aus der Schweiz – C) Auswertung von 121 Antworten aus den USA. Fragebogen II: Überprüfung des Verkaufspreises eingeführter Erzeugnisse. A) Auswertung von 74 Antworten aus der Bundesrepublik Deutschland – B) Auswertung von 22 Antworten aus der Schweiz – C) Auswertung von 121 Antworten aus den USA

**Literaturverzeichnis . . . . . 507**

**Stichwortverzeichnis . . . . . 513**