



Besondere Ablaufsteuerung

Die Funktionen innerhalb eines kaufmännischen Betriebes sind sehr vielfältig. Jede Abteilung ist mit anders gearteten Arbeiten beschäftigt, die für das Erreichen des Betriebszweckes insgesamt notwendig sind. Sie können nicht als voneinander unabhängig gedacht werden. Die Tätigkeiten jeder Abteilung lösen vielmehr Arbeiten in anderen Abteilungen aus, die, wenn ein reibungsloser betrieblicher Ablauf sichergestellt sein soll, durch eine bestmögliche Organisation aufeinander abgestimmt werden müssen.

Mangelhafte Verständigung (Information) und Zusammenarbeit (Kooperation) zwischen den einzelnen Abteilungen wie auch Unterschiede im Beschäftigungsgrad können den Ablauf stören.

Während in der Ernstsituation diese Probleme durch eine verbesserte Organisation insbesondere über personelle Maßnahmen behoben werden können, setzt die Bürosimulation andere Schwerpunkte: Gesamtzahl der Beschäftigten bleibt unverändert. Schulung der Beschäftigten ist vorrangiges Ziel.

Unter diesen Gesichtspunkten ist es notwendig, für jede Abteilung innerhalb des Ablaufs zusätzliche Arbeiten bereitzuhalten.

Abteilung 5 - Verkauf

5.1 Sortimentspolitik und kalkulatorischer Ausgleich

Die Höhe des Absatzes eines Artikels hängt in erster Linie von seinem *Verkaufspreis* ab. Er errechnet sich aus dem *Einstandspreis* (Bezugspreis) und der *Handelsspanne*. Diese Differenz zwischen Einstands- und Verkaufspreis lässt sich gedanklich in einen Handlungskosten- und Gewinnanteil aufspalten, der im Handel meist nicht hinreichend genau berechnet werden kann.

Aus dieser Tatsache heraus sind bei der Preisfestsetzung *außerbetriebliche Einflüsse* wie die Aufnahmefähigkeit des Marktes, das Verhalten der Konkurrenten oder typische Gewohnheiten der Kunden mit zu berücksichtigen.

Besonders günstig eingekaufte oder zu verkaufende Artikel bringen dem Unternehmen einen vergleichsweise hohen Ertrag im Gegensatz zu ungünstig eingekauften oder zu verkaufenden Waren. Insgesamt soll dabei ein *kalkulatorischer Ausgleich* erreicht werden. So kann es notwendig sein, innerhalb eines Sortiments Preise festzusetzen, die bei dem einen Artikel nicht einmal oder gerade die Geschäftskosten decken, bei einem anderen dafür einen ungleich hohen Gewinnanteil ermöglichen.

Maßgebend für die Sortimentspolitik ist, dass die Käufer Wert darauflegen, ein geschlossenes Sortiment vorzufinden. Das heißt, der Verkauf stark Gewinn bringender Waren ist oft nur über das gleichzeitige Angebot weniger Ertrag bringender Artikel möglich.

Der mit steigendem Umsatz zunehmende unmittelbare Verlust aus gewissen Artikeln ist dabei mit einer so großen Absatzzunahme gewinnbringender Waren verbunden, dass sich insgesamt das Betriebsergebnis gegenüber der Ausgangssituation verbessert.

Situation

Unsere Firma führt seit der letzten Saison drei neue Artikel. Obwohl die Verkaufszahlen von der Geschäftsführung allgemein als zufriedenstellend angesehen werden, geht aus Berichten der Reisenden hervor, dass viele Kunden mit dem Preisgefüge der neuen Artikel nicht einverstanden sind.

Die Kalkulation sieht folgendermaßen aus:

Artikel	Einstandspreis	Handelsspanne		Verkaufspreis
		Handlungskosten/Einh	Gewinn/Einh	
1	20,00 EUR	13,50 EUR	1,50 EUR	35,00 EUR
2	25,00 EUR	16,20 EUR	1,80 EUR	43,00 EUR
3	30,00 EUR	18,00 EUR	2,00 EUR	50,00 EUR

Nach welchen Motiven die Kunden ihre Aufträge erteilten, geht aus einer Übersicht hervor, die nach Berichten der Reisenden angefertigt wurde:

Artikel	gute Qualität	Mitbestellung bei anderen Artikeln	sehr preiswert
1	20 %	70 %	10 %
2	30 %	20 %	50 %
3	60 %	10 %	30 %



Besondere Ablaufsteuerung

Die Kundenaufträge enthielten prozentual:

Artikel	%	Artikel	%	aufgeteilt %
nur 1	5	1 und 2	15	6 + 9
nur 2	2	1 und 3	30	20 + 10
nur 3	20	2 und 3	28	8 + 20

Hinweis

Der Gesamtabsatz dieser drei Artikel betrug im Betrachtungszeitraum 5.000 Einheiten.

Aufgaben

1. Welche Preisänderungen schlagen Sie vor, wenn unterstellt wird, dass Absatzmengen und Geschäftskosten je Einheit der drei Artikel insgesamt unverändert bleiben?
2. Begründen Sie Ihre Entscheidung!
3. Mit welchen Veränderungen ist nach einer geschickten Preiskorrektur (etwa $\pm 1,-$ EUR) zu rechnen, die die Kosten- und Erlössituation beeinflussen?
4. Welche sonstigen Maßnahmen zur Steigerung des Umsatzes schlagen Sie vor?

5.2 Vorkalkulation

Die Preispolitik eines marktwirtschaftlich geführten Unternehmens richtet sich einerseits nach der *Kalkulation*, andererseits nach den am Markt wirksamen *Nachfrageverhältnissen*. Wird der Preis einer Ware der Nachfrage entsprechend festgesetzt, ist es Aufgabe der Kalkulation zu ermitteln, in welchem Umfang die Handlungskosten gedeckt und die Gewinnerwartung erreicht ist.

Die Kalkulation selbst gliedert sich in Bezugskalkulation, Kalkulation des Barverkaufspreises und die Verkaufskalkulation.

Die Bezugskalkulation erfasst Mengenabzüge, Rabatte und Skonti, die vom Lieferer gewährt werden, sowie Bezugskosten und führt damit zum *Einstands- oder Bezugspreis*.

Hinzu kommen Kosten für die Leistung des Handelsbetriebes, die sich hauptsächlich aus der Lagerung, dem Verkauf der Ware und der Verwaltung ergeben. Diese Handlungskosten entstehen allgemein, sind also den einzelnen Waren nicht direkt zurechenbar. Sie werden daher als Gemeinkosten mit Hilfe eines Prozentsatzes auf den Einstandspreis aufgeschlagen und ergeben zusammen mit einem *Gewinnzuschlag* den *Barverkaufspreis*.

Die Verkaufskalkulation berücksichtigt die unterschiedlichen Bedingungen des Verkaufs durch Aufschlag von Kundenskonto und Provisionen sowie Kundenrabatt.

Um einen Überblick über sämtliche Handlungskosten zu bekommen, muss auf die Zahlen der Buchhaltung (Kosten der G+V-Rechnung) zurückgegriffen werden.

Wenn die Kalkulation vor dem eigentlichen Verkauf durchgeführt wird, bezeichnet man sie als *Vorkalkulation*. Die durch den Verkauf entstehenden Kosten sind noch nicht hinreichend genau bekannt, und der Betrieb ist auf die Erfahrungswerte der vorhergegangenen Abrechnungsperioden angewiesen. Sie werden dabei nicht mit ihren tatsächlichen, sondern mit durchschnittlichen Mengen und Preisen angesetzt und gehen als *Normal- oder Sollkosten* in die Kalkulation ein, mit dem Nachteil, dass darin Zufallsschwankungen des Kostengefüges eingeschlossen sein können. Für die Kalkulation ist man daher bestrebt, bestimmte Einflüsse, die auf die Kosten einwirken, durch Vorausplanung der Kosten auszuschalten (*Plankostenrechnung*).

Situation

Die Bilanzübersicht der Sapello GmbH zeigt zum 31.12. folgende Zahlen (Bruttoverfahren beim Abschluss):



Besondere Ablaufsteuerung

Konto Nr.	Konto	Bestände der Bilanz		Ergebnisse der G +V-Rechnung	
		Aktiva	Passiva	Aufwendungen	Erträge
00	Bebaute Grundstücke	350.000,00			
02	Fuhrpark	20.500,00			
03	Geschäftsausstattung	46.200,00			
07	Darlehen		82.350,00		
08	Kapital		490.800,00		
100	Forderungen	180.100,00			
13 -15	Zahlungsmittel	25.350,00			
17	Verbindlichkeiten		79.800,00		
20	Außerordentliche Aufwendungen			1.500,00	
21	Zinsaufwendungen			1.400,00	
23	Hausaufwendungen			2.700,00	
27	Außerord. Erträge				2.500,00
28	Zinserträge				200,00
29	Hauserträge				1.300,00
300	Wareneinkauf	85.000,00		398.500,00	
41	Kundenskonti			6.150,00	
48	Liefererskonti				8.500,00
50	Personalkosten			39.350,00	
51	Raumkosten			1.200,00	
52	Betriebssteuern			5.350,00	
57	Kosten Fuhrpark			19.200,00	
58	Allgem. Verwaltungskosten			24.450,00	
59	Abschreibungen			6.000,00	
800	Warenverkauf				547.500,00
		707.150,00	652.950,00	505.800,00	560.000,00
		0,00	54.200,00	54.200,00	
		707.150,00	707.150,00	560.000,00	560.000,00

Berechnungsgrundlagen für die Handlungskostenzuschläge der vorhergegangenen fünf Jahre:

Einstandspreise der verkauften Waren	Handlungskosten
242.000,00	55.700,00
290.000,00	78.200,00
369.000,00	81.150,00
315.000,00	82.100,00
377.000,00	83.050,00

Hinweise

1. Die Einstandspreise der verkauften Waren werden handelsüblich nicht um den Liefererskonto gekürzt!
2. Zur Berechnung des Handlungskostenzuschlages (HKZ) werden lediglich die Kosten der Kontenklasse 5 (aufwandsgleiche Kosten und Zusatzkosten) herangezogen.

Aufgaben

Berechnen Sie den HKZ nach der Bilanzübersicht der Sapello GmbH!

Um welchen Betrag würde sich dieser HKZ verändern, wenn die Einstandspreise auf der Grundlage des Kalkulationsschemas berechnet würden (Abzug des Liefererskontos)?



Besondere Ablaufsteuerung

1. Ermitteln Sie die HKZ der vorangegangenen fünf Geschäftsjahre und bestimmen Sie den durchschnittlichen HKZ aus dem Ergebnis dieses Jahres und der vorangegangenen Jahre!
2. Leiten Sie hieraus den Kalkulationsfaktor ab!

	Artikel-Nr.				
	1	2	3	4	5
EKP	16,00	11,80	12,60	16,50	17,80
Bezugskosten EUR/m	1,56	1,45	1,37	1,80	1,96
Gewinnzuschlag 8%	Kundenskonto 2 %			Kundenrabatt 20 %	

3. Errechnen Sie aus den vorgegebenen Einkaufspreisen die Verkaufspreise, indem Sie den vorher berechneten Kalkulationsfaktor anwenden!

Fragen und Aufgaben

1. Erläutern Sie die Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten!
2. Welche Rolle spielen in der Kostenrechnung die kalkulatorischen Kostenarten?
3. Wodurch können Zufallsschwankungen des Kostengefüges auftreten? Nennen Sie vier Beispiele!
4. Welche Faktoren außer der Kalkulation können die Höhe der Verkaufspreise noch beeinflussen?