

Knoll, Fritz

**Article — Digitized Version**

## Industrielle Absatzkosten: Ein grundsätzlicher Beitrag

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Knoll, Fritz (1962) : Industrielle Absatzkosten: Ein grundsätzlicher Beitrag, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 42, Iss. 12, pp. I-IV

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141739>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

## Industrielle Absatzkosten

### Ein grundsätzlicher Beitrag

Fritz Knoll, Mannheim

Wo bislang zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen vielfach Routine und gefühlsmäßige Überlegungen ausreichten, wird man in Zukunft eingehende Untersuchungen und ein objektives Messen und Wägen finden.

Unter diesem Gesichtspunkt erhält auch die Kostenrechnung der Unternehmen ein neues Gesicht. Sie wird sich nicht mehr darauf beschränken dürfen, rückblickend eine summarische Schau der Vergangenheit zu geben. Aus ihr heraus werden die Daten kommen müssen, die Grundlagen der künftigen Unternehmenspolitik sein können.

#### STEIGENDE ABSATZKOSTEN

Das starke Anwachsen der Absatzkosten zwingt zu der Überlegung, daß die bisherige, sehr vereinfachte Methode ihrer Analyse, Gliederung und Zurechnung in keiner Weise mehr ausreicht, wenn man nicht grobe Verzerrungen des Kostenbildes riskieren will. Die relativ hohen Anteile der Absatzkosten bei einer Reihe von Konsumgütern, die häufig bei weit über 50% des Verkaufswertes liegen, mögen nicht so sehr überraschen als die Tatsache, daß speziell auch im Investitionsgüterbereich die industriellen Absatzkosten einen wesentlich stärkeren Anstieg zu verzeichnen haben als die Kosten der übrigen Verteilerstufen. So hat sich der Anteil der industriellen Absatzkosten an den gesamten Verteilungskosten von 18,9% im Jahre 1950 bis zum Jahre 1959 bereits auf 27,6% erhöht. Daß diese Entwicklung gerade in den Zeiten der Hochkonjunktur, welche die Fertigungskapazität der meisten Unternehmen überbeansprucht hat, also eher ein relatives Absinken der Absatzkosten gegenüber den Gesamtkosten zu erwarten gewesen wäre, weiter angehalten hat, ist besonders bemerkenswert.

Die Ursachen für das starke Anwachsen der Absatzkosten sind vielschichtig. Es soll versucht werden, einige Gesichtspunkte zu skizzieren.

- Der technische Fortschritt ermöglicht die Herstellung großer Stückzahlen. Der hohe Fixkostencharakter der Anlagen zwingt zur vollen Ausnutzung der Fertigungskapazität. Massenfertigung verlangt Massenabsatz. Erhöhter absatzwirtschaftlicher Einsatz ist unumgänglich.
- Die Kunden werden anspruchsvoller. Beratung und Information durch persönliche Verhandlung und Publikationsmittel, Berücksichtigung

individueller Wünsche, Kundendienst weit über den Verkaufsabschluß hinaus sind heute selbstverständliche Forderungen. Sie nehmen häufig ein früher nicht gekanntes Ausmaß an.

- Umfangreiche Projektarbeiten, die der Angebotsabgabe vorausgehen, erfahren in vielen Branchen beim Nichtzustandekommen des Auftrages keine Vergütung. Die Höhe der damit verbundenen Kosten ist bei einer genauen Erfassung überraschend.
- Die Wünsche der Handelsunternehmen nach absatzfördernden, zusätzlichen Leistungen des Herstellers werden in verstärktem Maße angemeldet.
- Die funktionale Absatzreichweite, die in manchen Fällen durch Übernahme von Funktionen nachgeordneter Verteilerstufen evtl. in Verbindung mit neuen Absatzwegen und -methoden größer wird, fordert höhere Kosten.
- Die „freie Marktwirtschaft“ ist ohne ständige intensive Absatzbemühungen nicht denkbar. So ist gerade im Konsumgüterbereich bereits häufig eine gewisse Werbegewöhnung festzustellen. Ohne den ständigen Einsatz moderner und kostspieliger Werbemittel sinkt der Umsatz erfahrungsgemäß sofort ab.
- Der werdende „Große Markt“ verlangt Maßnahmen, beispielsweise auf dem Gebiet der Marktforschung, der Werbung und der Verkaufsorganisation, die erheblich über den bis dahin üblichen ausreichenden Rahmen hinausgehen.

#### GLIEDERUNG DER ABSATZKOSTEN

Voraussetzung einer wirkungsvollen Kostenuntersuchung ist die Schaffung eines Belegwesens, das mit Hilfe einer sinnvollen Kontierung das Zahlenmaterial des eigenen Unternehmens schnell und zuverlässig dem Kostenrechner zur Verfügung stellt. Es sei hierbei bemerkt, daß die beste Konzeption ohne Wirkung sein muß, wenn nicht gleichzeitig eine intensive Schulung der Mitarbeiter zu Kostenbewußtsein und Kostenehrlichkeit erfolgt. In weiten Kreisen gerade der Klein- und Mittelbetriebe wird eine solche Erziehungsarbeit in ihrer Bedeutung noch keineswegs zutreffend eingeschätzt.

#### Die Unternehmensbereiche

Die Gliederung der Unternehmensbereiche zum Zwecke der Kostenanalyse wie auch der Umfang der hierzu erforderlichen Maßnahmen richtet sich vor allem nach

dem Informationsbedürfnis der Führungsstellen. Unter den zahlreichen Möglichkeiten einer Untergliederung seien genannt:

- Artikel bzw. Artikelgruppen
- Verkaufsbezirke
- Kunden bzw. Kundengruppen
- Absatzmethoden
- Absatzwege
- Bestellgrößen
- Abteilungen.

Diese Aufzählung deutet bereits auf die Notwendigkeit einer Beschränkung hin. Es wird zu prüfen sein, welche Untersuchungen von Fall zu Fall erforderlich sind und welche Beobachtungen im Interesse einer schnellen Reaktionsfähigkeit laufend angestellt werden müssen. Der Praktiker weiß sehr gut, daß in den meisten Unternehmen gewisse Vorstellungen bestehen, welche Erzeugnisse weniger gut liegen, welche Vertreterbezirke gut arbeiten und welche Kunden besonders anspruchsvoll und dementsprechend aufwendig sind. Man wird demnach die Kostenanalyse zumindest bei Erzeugnissen bzw. Erzeugnisgruppen und bei Verkaufsbezirken laufend durchführen. Das Ertragsergebnis bei einzelnen Erzeugnissen ist gerade bei Unternehmen mit gemischter Fertigung interessant. Die Gegenüberstellung von Leistung und Kosten bei den einzelnen Verkaufsbezirken ermöglicht die Beurteilung der Leistung der dort verantwortlichen Stellen. Untersuchungen in den übrigen Bereichen werden von Fall zu Fall und vor speziellen Entscheidungen erforderlich werden.

#### Direkte und indirekte Kosten

Die Gliederung der Kosten in den jeweiligen Unternehmensbereichen muß zunächst nach den beiden Hauptgruppen, den direkt zurechenbaren und den nicht direkt zurechenbaren, also umzulegenden Kosten erfolgen.

Die direkt zurechenbaren Kosten sind unproblematisch. Man wird bestrebt sein, möglichst viel in diese Gruppe zu fassen, wobei die Wirtschaftlichkeit die Grenzen setzt. Es ist dabei zweckmäßig, Routinearbeiten, wie beispielsweise Schreibebeiten im Angebotswesen und in der Auftragsbearbeitung, Arbeiten beim Versand oder das Fakturieren nicht für jeden einzelnen Fall individuell zu erfassen und zu berechnen, sondern sich einmal errechneter Standards zu bedienen, die in bestimmten Zeitabständen zu überprüfen und erforderlichenfalls zu ändern sind.

Die indirekten Kosten bereiten seit jeher dem Kostenrechner Kummer. Gewiß läßt sich für einen Teil von ihnen ein bedingt zufriedenstellender Umlageschlüssel finden; bei einem nicht unerheblichen Rest jedoch, insbesondere bei den sogenannten verbundenen Kosten, ist jeder Versuch einer Schlüsselung willkürlich und daher unbefriedigend. Es ist möglich, daß Gemeinkosten einmal ohne weiteres zurechenbare, gleichzeitig aber auch verbundene Kosten sind, je nachdem, auf welchen Bereich sie bezogen werden. So lassen sich zum Beispiel die Kosten für Reisende dem Bezirk eindeutig anlasten, während die gleichen Kosten dem einzelnen Erzeugnis (die Reisenden verkaufen das gesamte Programm) nur willkürlich zugerechnet werden können. Die Kosten der Vertriebsleitung und der allgemeinen Firmenwerbung seien hier für eine Reihe Aufwendungen genannt, für die es keinen befriedigenden Umlageschlüssel geben kann.

#### Die funktionale Gliederung

Die Aufgliederung der Absatzkosten nach Funktionen des Unternehmens ermöglicht eine Ergebnisrechnung für Erzeugnisse, Verkaufsbezirke und andere Bereiche. Sie verdient daher unser besonderes Interesse.

Für die Gliederung gibt es kein Schema. Man wird sich zweckmäßigerweise an die organisatorischen Gegebenheiten des Unternehmens anlehnen. Eine Überschneidung der personellen und der funktionellen Gliederung, wie sie häufig bei kleinen und mittleren Unternehmen anzutreffen ist, darf die konsequente Handhabung des Verfahrens nicht beeinflussen.

Beispiel für einen Mittelbetrieb:

<u>FUNKTION</u>	<u>KOSTENSTELLE</u>
Leitung	Vertriebsleitung
Absatzvorbereitung	Marktforschung Absatzplanung Werbung
Angebotsbearbeitung	Angebotswesen Vertreterdienst
Auftragsbearbeitung	Auftragsbearbeitung Verkaufslager
Auslieferung	Versandabteilung Fuhrpark
Kundendienst	Kundendienst.

Selbstverständlich kann diese Gliederung im Bedarfsfalle erweitert oder eingeschränkt werden. So ist durchaus denkbar, daß in manchen Fällen eine grobe Gliederung nach „Auftragsbeschaffung“ und „Auftragsbearbeitung“ ausreicht. Es ist aber genauso möglich, daß die Untersuchungen wesentlich differenzierter erfolgen müssen. Man sollte jedoch im Interesse des Überblicks und der Wirtschaftlichkeit eine zu weitgehende Aufteilung vermeiden und sich auf die wesentlichen Funktionen beschränken. Zu beachten ist stets, daß die Zielsetzung, an Stelle der bisher oberflächlichen Handhabung zu einer Ermittlung leistungsgerecht kalkulierter Kosten zu gelangen, nicht verlorengeht.

#### Die Kostenarten

Die tiefere Gliederung der Kostenarten sollte unter besonderer Berücksichtigung der Interessen des Absatzbereiches weitgehend der bereits vorhandenen Kontierung entsprechen.

Die Einzelkosten umfassen neben den erlösabhängigen Kosten, wie beispielsweise Umsatzsteuer, Vertreterprovisionen, umsatzwertabhängigen Verkaufsprämien, Ausgangsfrachten etc., die dem Kostenträger ebenfalls unmittelbar anzulastenden Sondereinzelkosten. Hierher gehören insbesondere auftragspezifische Kosten zum Beispiel für Entwurfs- und Projektierungsarbeiten, Reisekosten, spezielle Kosten für Verpackung und ähnliche. Die Praxis zeigt, daß häufig eine gewisse Abneigung besteht, diese Kosten im einzelnen zu erfassen und zuzurechnen. Bedenkt man jedoch, welchen Anteil bei manchen Angeboten beispielsweise die Projektierungskosten ausmachen, so ist nicht einzusehen, warum nicht für den Konstrukteur und das Personal des Technischen Büros entsprechend der Handhabung im Fertigungsbereich Zeiten und Material im einzelnen festgehalten, bis zu einem gewissen Grad auch vorgegeben werden sollen. Nur so ist doch letztlich das Ergebnis eines Auftrages exakt festzustellen.

Die Gemeinkosten bilden den größten Teil der im Absatzbereich anfallenden Kosten. Zu ihnen gehören:

Gehälter und Löhne der im Absatzbereich Tätigen, einschließlich der Sozialaufwendungen und etwaiger Prämien. Provisionen zählen im Gegensatz zum Fixum der Vertreter nicht hierzu.

Anlagekosten im Absatzbereich, Instandhaltung und Abschreibungen auf Gebäude, Maschinen, Fuhrpark und sonstige Einrichtungen.

Sachaufwendungen allgemeiner Art (z. B. Büromaterialien) und spezieller Art (z. B. Prospektentwürfe, Messen und Ausstellungen).

Reisekosten und Spesen sind Gemeinkosten, falls es nicht möglich ist, sie direkt zuzurechnen.

Fremdleistungen durch Post, Beratung, Versicherung, Transport usw.

Energiekosten

Mieten und Pachten

Steuern und öffentliche Abgaben (mit Ausnahme der Umsatzsteuer)

Kalkulatorische Zinsen

Anteilige Kosten z. B. der allgemeinen Verwaltungskosten.

Schließlich verdienen die Erlösschmälerungen im Rahmen dieser Darlegung eine kurze Erwähnung. Sie sind im eigentlichen Sinne keine Kosten, sondern eben eine Schmälerung der Erlöse, die im wesentlichen von Geschäftsführung und Vertriebsleitung zu vertreten ist. Preisnachlässe, Rabatte verschiedener Varianten, Bonuserteilung, Skonti und sonstige Zugeständnisse sollten sich in einem Rahmen halten, der von der Geschäftsführung vorgezeichnet und durch die leitenden Vertriebsorgane im einzelnen festgelegt wird. Der verantwortungsbewußten Handhabung sowie der Kontrolle wegen sollte auch dieser Bereich budgetiert und damit limitiert werden. In der Praxis wird dies meist in Prozentzahlen auf den Verkaufswert der jeweiligen Artikelgruppe oder der Kundenklasse erfolgen.

#### Fixe und variable Kosten

Fixe und variable Kosten je Auftrag klar und eindeutig abzugrenzen, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Ermittlung des echten Kostenbildes. Die Einordnung der Kosten in fix und variabel ist nicht generell, sondern nur nach genauer Untersuchung der Betriebssituation möglich.

Die funktionale Gliederung und die Unterscheidung der Kosten nach festen und variablen Anteilen ermöglicht absatzpolitische Entscheidungen, die der tatsächlichen Kostensituation weitgehend entsprechen. Sie bilden die Voraussetzung für die Beurteilung der Ertragslage bei einzelnen Aufträgen, wobei in diesem Zusammenhang an das Problem der Kleinaufträge erinnert werden soll. Das eindeutige Kostenbild wird im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen im Betrieb und der Beurteilung des Kunden nach absatzpolitischen Gesichtspunkten die Entscheidung über Ablehnung von Kleinaufträgen, Hereinnahme von Füllaufträgen, Festlegung von Rabattsätzen oder Mindermengenzuschlägen wesentlich erleichtert.

Trägt sich ein Unternehmen mit dem Gedanken, weitere Absatzfunktionen zu übernehmen, seine „funktionale Absatzreichweite“ also zu erweitern, so wird nur die Absatzkostenrechnung darüber Aufschluß geben kön-

nen, ob der so verlockend erscheinende „kurze Absatzweg“ in Wirklichkeit auch das erwartete Ergebnis bringen kann.

Es soll hierbei nicht unerwähnt bleiben, daß die Absatzkosten durch ihren relativ hohen Fixkostenanteil sehr beharrlich sind. Gerade bei der Frage der Übernahme zusätzlicher Absatzfunktionen ist deutlich zu erkennen, wie folgenschwer eine Fehlentscheidung sein kann, die auf das Nichtbeachten der Höhe des Fixkostenanteils zurückzuführen ist.

#### Die Gemeinkosten

Die Umlage der Gemeinkosten ist ein Problem, das zum Teil unter Verwendung eines brauchbaren Schlüssels gelöst werden kann, zum Teil aber auch nur mehr oder weniger willkürlich erfolgen wird.

Die Netto-Erfolgsrechnung, die keinen Kostenrest duldet, zeigt hierbei ihre Schwächen. Man nimmt die relative Willkür in Kauf, wobei allerdings zu beachten ist, daß eine Erläuterung des Umlageverfahrens durch den Kostenrechner schriftlich festgelegt wird und auch der Geschäftsführung bekannt ist.

Vorzüge dieser Rechnungsart liegen darin, daß bei Kalkulationen, die der Preisbildung dienen, keine Kosten übersehen werden. Zum Zwecke der Kostenkontrolle ist ohnedies die Berücksichtigung sämtlicher Kosten erforderlich. Auch die Produktplanung auf lange Sicht setzt eine Vollkostenrechnung voraus. Ferner erfolgt die Preisstellung auf einen längeren Zeitraum am zuverlässigsten an Hand einer Gesamtkostenschau.

Die Brutto-Ergebnisrechnung, auch Deckungsbeitrags-Rechnung genannt, dient demgegenüber durch ihre einfache schnelle Handhabung in der Hauptsache kurzfristigen Entscheidungen. Sie verzichtet bewußt auf die ohnehin willkürliche Umlegung der nicht direkt zurechenbaren Kosten und berücksichtigt nur die beim Entscheidungsfall hinzukommenden oder wegfallenden. Zieht man vom Verkaufserlös die eindeutig zurechenbaren Kosten ab, so bleibt der Betrag übrig, der zur Deckung der fixen Kosten und für die Gewinnerzielung zur Verfügung steht. Erfolgsrechnungen auf das Erzeugnis bezogen lassen sich ohne großen Zeitaufwand durchführen. Die Auswirkung von geplanten Veränderungen, beispielsweise im Produktionsverfahren oder in der Absatzmethode ist präziser zu erkennen und zu beurteilen, als dies bei den durch fragwürdige Umlagen verschleierten Nettoergebnissen möglich ist. Es gibt Firmen, die ihren Verkaufsbezirken Deckungsbeiträge budgetieren und den Bruttoerfolg feststellen. Der Bezirk wird hierbei nur mit den effektiv dort angefallenen und von dort auch zu vertretenden Kosten belastet.

Die Diskussion über Vor- und Nachteile wird in der Praxis häufig durch eine Kombination der beiden Methoden überflüssig. Für Budgetierung und langfristige Planungen wird die Vollkostenrechnung, bei kurzfristig erforderlichen Entscheidungen von Fall zu Fall die Deckungsbeitrags-Rechnung angewandt.

#### TRÄGER DER ABSATZKOSTENRECHNUNG

Maßgebend für diese Entscheidung ist neben der Zielsetzung die Größe und Art des Unternehmens. In der Regel wird die Absatzkostenrechnung bei der zentralen Betriebsabrechnungsstelle geführt werden. Dem Argument, daß ihr Platz bei der Vertriebsleitung sein müsse,

weil hier die speziellen Erfahrungen im Absatzbereich zur Verfügung stünden, ist zu entgegnen, daß dies zur Doppelarbeit führen würde, da bei der Betriebsabrechnung ohnedies die meisten der benötigten Daten anfallen. Durch engen Kontakt zwischen Betriebsabrechnung und Absatz müßte es möglich sein, diejenigen Daten kurzfristig zu erhalten, die für den Absatzbereich interessant sind.

Der Platz für eine Absatzkostenrechnung richtet sich naturgemäß auch nach dem Umfang und der organisatorischen Behandlung der Absatzkostenuntersuchungen. Bei kleinen Unternehmen genügen einfache statistische Aufzeichnungen über Kosten und Leistung. In mittleren Unternehmen wird bereits eine Absatzkostenrechnung erforderlich werden, die in enger organisatorischer Verbindung mit Betriebs- und Finanzbuchhaltung ihre Untersuchungen durchführt.

#### ABSATZKOSTENKONTROLLE

Als vorbeugende Maßnahme empfiehlt sich auch für kleinere Unternehmen die Erstellung eines **Absatzbudgets**. Der durch die Geschäftsführung gegebene Rahmen der Absatzplanung wird durch Abteilungen und Stellen mit Daten ausgefüllt, die aus den Gegebenheiten der Gegenwart heraus die Erwartungen für die Zukunft zum Ausdruck bringen. Die Zahlen der Vergangenheit bilden zumeist eine brauchbare Grundlage. Es ist allerdings zu beachten, daß Veränderungen jedweder Art (Preis, Kosten, Verfahren, Methode, Markt, Sortiment etc.) Berücksichtigung finden. Keinesfalls dürfen Fehler der rückliegenden Zeit durch kritiklose Übernahme der Daten weitergeschleppt werden.

Die Planperiode richtet sich nach der jeweiligen Betriebssituation, häufig ist sie branchenbedingt. Sie darf nie zu kurz bemessen sein und wird den Umständen entsprechend in der Regel das Geschäftsjahr, vielleicht auch das Halbjahr oder Quartal umfassen.

Planzahlen können für jede organisatorische Einheit des Unternehmens vorgegeben werden. Die Daten des Budgets sind fest. Sie sollen während der Planperiode nur geändert werden, wenn eine außergewöhnliche Veränderung eine neue Situation schafft und Anpassung erfordert. Allein die Beschäftigung mit der Erstellung des Budgets fördert das Interesse und stärkt das Kostenbewußtsein der Mitarbeiter aller Stufen und Grade.

Das Rechnen mit Standards, also mit Vorgaben für einzelne Teilleistungen, ist im Absatzbereich nicht im gleichen Maße anwendbar wie bei der Fertigung. Mit Hilfe von Zeitstudien lassen sich jedoch für eine Reihe von Tätigkeiten Zeiten und Kosten fixieren, welche die Festlegung von Standards ermöglichen. Im Hinblick auf die wachsenden Kosten im Verwaltungsbereich erscheint es durchaus lohnend, die einzelnen Arbeitsgänge zu messen und zu werten. Als Nebenprodukt

solcher Untersuchungen wird man häufig neue Erkenntnisse über eine Verbesserung des Arbeitsablaufes gewinnen können.

Kennzahlen für den Absatzbereich sind der Extrakt aus Kostenrechnung und Statistik. Sie ermöglichen der Leitung ohne Ablenkung durch das Detail und das Studium umfangreicher Berichte und Statistiken im innerbetrieblichen Vergleich der Abrechnungsperioden eine ständige Kontrolle und Beobachtung der Entwicklung. Beim zwischenbetrieblichen Vergleich geben sie unter der Voraussetzung der Vergleichbarkeit die Möglichkeit einer Beurteilung der eigenen Situation.

Gewiß arbeiten die leitenden Stellen eines jeden Unternehmens seit jeher mit gewissen Richtzahlen. Es wird jedoch vielfach erforderlich sein, diese häufig groben, oft durch die Entwicklung überholten und zumeist ängstlich gehüteten „Erfahrungswerte“ zu überarbeiten und sie damit zu einem Kontrollinstrument für die Leitung des Unternehmens und der einzelnen Bereiche zu machen. Denn zur Budgetierung sind zuverlässige Kennzahlen unentbehrlich.

#### ZUSAMMENFASSUNG

1. Der wachsende Anteil der Absatzkosten erfordert deren Planung und Kontrolle. Kostenklarheit nach Arten und Funktionen ist Voraussetzung jeder absatzpolitischen Entscheidung der Unternehmensleitung.
2. Das Informationsbedürfnis bestimmt die organisatorische Durchführung und das Ausmaß der Absatzkostenrechnung. Grundsätzlich muß der Aufwand in einem wirtschaftlich vertretbaren Verhältnis zum Ergebnis stehen.
3. Die Fragwürdigkeit jeder Schlüsselung verlangt, wo immer nur möglich, eine direkte Zurechnung.
4. Bruttoerfolgs-Rechnung bei kurzfristig notwendigen Entscheidungen und Nettoergebnis-Rechnung bei längerfristigen Maßnahmen werden sinnvoll kombiniert, den Umständen entsprechend, angesetzt.
5. Die Absatzkostenrechnung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Absatz zweckmäßig bei der Betriebsabrechnungsstelle.
6. Budgetierung ist eine vorbeugende Kostenkontrolle und erzieht zu Kostenbewußtsein.
7. Standards sind in beschränktem Umfang auch im Absatzbereich möglich. Zeitstudien hierzu bringen häufig neue Erkenntnisse über die Rationalisierung des Arbeitsablaufs.
8. Kennzahlen sind der Extrakt aus Kostenrechnung und Statistik. Sie sind für die Unternehmensleitung zur Kontrolle und Beobachtung unentbehrlich.
9. Kostenuntersuchungen sind nur dann sinnvoll, wenn ihre Ergebnisse aussagefähig und aktuell sind.
10. Nicht die Erstellung von Zahlentabellen und Berichten ist entscheidend, sondern allein deren Auswertung für Entscheidungen der Unternehmensleitung.