

Scholtz, Hellmut D.

Article — Digitized Version

Wer Preise macht, muss rechnen können

Absatzwirtschaft

Suggested Citation: Scholtz, Hellmut D. (1970) : Wer Preise macht, muss rechnen können, Absatzwirtschaft, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, Iss. 1, pp. 35-38

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90159>

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.

Die Vollkostenkalkulation ist ohne Zweifel kein Kalkulationsverfahren, das den Anspruch einer Marktpreisorientiertheit für sich in Anspruch nehmen kann. Gerade bei Beschäftigungsschwankungen treten Überkapazitäten oder Engpässe auf, die mit Hilfe der Kalkulation kalkulierbar bleiben müssen. Die Teilkostenkalkulation und besonders die Deckungsbeitragsrechnung bieten hierzu wertvolle Ansätze – nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Produkt- und Sortimentspolitik. Doch eines: Wenn auch die Vollkostenkalkulation nicht mehr ausreicht, um im Markt bestehen zu können, so müssen doch langfristig alle Kosten, also die Vollkosten, wieder hereinkommen.

Wer Preise macht, muß rechnen können

Zur Frage einer marktpreisorientierten Kostenrechnung
Der Deckungsbeitrag bringt Gewinn ● Doch langfristig
müssen alle Kosten gedeckt werden

Von Hellmut D. Scholtz, Aalen

In der Regel sollte der Preis über den Vollkosten liegen und einen bestimmten Gewinn einschließen. Welche Preise im einzelnen zu erzielen sind, muß mit Hilfe vertriebspolitischer Maßnahmen (z. B. Gruppentests) festgestellt werden.

Diesen Preisen stellt man die variablen Kosten, das sind Materialkosten,

Reisendenkosten, Fracht etc., gegenüber, und zwar derart, daß die möglichen Bruttogewinne (Deckungsbeiträge = Erlös $\div$ variable Kosten) je Region, Branche, Abnehmergruppe, Abnehmergröße ermittelt werden können. Sodann wird eine Rangordnung dieser Bruttogewinne aufgestellt, aus der sich ermitteln läßt, was, wo, wann,

wie, womit verkauft werden kann, um den Gewinn zu maximieren. Damit bieten sich auch Ansätze, mit Hilfe linearer Programmierung die Märkte, d. h. Abnehmergruppen, Erzeugnisse, Mengengrößen etc. zu bestimmen.

Kalkulation auf der Basis von Engpässen

Jene Unternehmen werden besonders gut fahren, die den zu erzielenden Bruttogewinn (Deckungsbeitrag) als Multiplikator auf die Engpässe des Unternehmens kalkulieren (das können sein: Fertigung, aber auch Material, Liquidität, Vertriebsstunden etc.), die also den relativen Bruttogewinn zur Grundlage ihrer Überlegungen machen.

Entscheidend für die Rentabilität ist nämlich nicht die absolute Höhe des Deckungsbeitrages eines bestimmten Produktes, sondern die relative Höhe zur Engpaßauslastung durch das Produkt. Da sich heute noch viele Unternehmen nach den Ergebnissen der mit Zuschlagskalkulation ermittelten Nachrechnung richten, um eine Fertigungsbereinigung zu betreiben, sei im folgenden anhand eines stark vereinfachten Beispiels die Deckungsbeitragsrechnung und die Bedeutung der Kapazitätsbeanspruchung durch die Produkte aufgezeigt.

Von zwei Punkten A und B erscheint A in der Nachkalkulation mit Gewinn, B mit Verlust (Tab. 1).

Betrachtet man nur Gewinn und Verlust (Punkt 7) der beiden Produkte, so scheint Produkt B 42 DM pro Stück (+ 18 zu $\div$ 24) schlechter zu sein als Produkt A. Aus Punkt 8 (Deckungsbeitrag bzw. Gemeinkostendeckung einschl. eventueller Gewinn) ist aber ersichtlich, daß Produkt A nur 30 DM (+ 60 zu + 30 Deckungsbeitrag) besser ist als Produkt B.

Tritt nun aber irgendeine Art von Engpaß auf (z. B. Material oder Fertigung oder Mitarbeiter etc.), dann genügt ein absoluter Vergleich der Deckungsbeiträge der beiden Produkte nicht mehr. Der Engpaß muß in die Betrachtung einbezogen werden. Im folgenden soll die Fertigung als Engpaß angenommen werden (vgl. Tab. 2 auf Seite 36).

Tabelle 1: Beispiel einer Nachkalkulation für zwei Produkte A und B

Kosten	Produkt A		Produkt B	
	Vollkostenrechnung	Deckungsbeitragsrechnung	Vollkostenrechnung	Deckungsbeitragsrechnung
	DM/Stück	DM/Stück	DM/Stück	DM/Stück
1. Fertigung	60	60	10	10
2. Material	10	10	80	80
3. Herstellkosten	70	70	90	90
4. 60% auf 3. für Verwaltung, Vertrieb etc.	42	—	54	—
5. Gesamtkosten des Produktes	112	70	144	90
6. Erlös netto	130	130	120	120
7. Gewinn und Verlust	+ 18	—	÷ 24	—
8. Deckungsbeiträge	—	60	—	30
9. Deckungsbeiträge pro DM Fertigungskosten (relativer Deckungsbeitrag)	—	1,—	—	3,—

„bottle-necks“ bestimmen die Vertriebspolitik

Als Fertigungskapazität ist ein Aggregat von 1000 Stunden im Monat vorhanden, wobei – wie aus der unterschiedlichen Höhe der Fertigungskosten ersichtlich – die Kapazitätsbeanspruchung durch die beiden Produkte A und B unterschiedlich ist.

Was aus dem relativen Deckungsbeitrag (Tab. 1, Punkt 9) schon überschlägig zu ersehen war, ist in Tab. 2 ganz offensichtlich: Obwohl in der konventionellen Nachkalkulation Produkt B mit Verlust abschließt (gegenüber Gewinn bei A), ist es für den Betrieb wesentlich vorteilhafter, Produkt B zu fertigen und zu verkaufen.

Daraus ergibt sich: Eine übliche Vollkostenkalkulation reicht für die mengenmäßige Strukturgestaltung des Lieferprogramms eines Unternehmens nicht aus. Eine Betrachtung nur einzelner Komponenten eines Produktes – variable Kosten oder Deckungsbeitrag oder Gewinn oder Kapazitätsbeanspruchung – könnte zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen. Eine gewinnmaximierende Fertigungs- und Vertriebsplanung verlangt also:

- Beachtung des Deckungsbeitrages je Produkt (wenn Marktpreis gegeben);
- Beachtung der Engpaßbeanspruchung durch das einzelne Produkt.

Ist nun aber die Zahl der Produkte und die Zahl der Einzelkapazitäten größer als 2, wird die Rechnung sehr kompliziert. Hilfestellung leistet hier

Unternehmensführung

Im üblichen Unternehmensaufbau, wie ihn die Lehrbücher schildern, ist die Spitze der oberste Richter. Das Vetorecht wird damit zur wichtigsten Vollmacht der Spitze; worüber man sich oft mit Recht lustig gemacht hat. In der Londoner Unilever-Zentrale soll eines Tages am Schwarzen Brett ein neues Organisationsschema gegangen haben, mit folgendem Reim: „An diesem Baum, zur Spitze munter, Ideen fließen – und Vetos runter.“

die Mathematik mit der vor über 20 Jahren für Nachschubzwecke entwickelten Methode „Lineare Programmierung“.

Überkapazitäten senken Preisniveau

Vor die Frage des Einsteigens in Preise ist man meistens bei drohenden oder bestehenden Überkapazitäten gestellt. Dabei gelingt es falsch kalkulierenden Unternehmen unter Umständen, die ganze Branche preislich vor die schwierigsten Probleme zu stellen.

Der Betrieb, der zuerst mit den Preisen heruntergeht, bleibt mit seinen niedrigen Preisen nicht allein; meist folgen die anderen nach. Die Ziele des Preisführers lassen sich damit, sofern er nicht weitab in einem geschützten Heimatmarkt sitzt, nur zum Teil oder auch gar nicht erreichen. So kommt es vor, daß ganze Branchen wegen falschen Verhaltens eines Preisführers bzw. wegen eigener Fehlreaktionen auf bestimmte Marktgeschehnisse unrentabel arbeiten.

Bei vielen Abnehmern kann man dann die irrige Meinung hören, diese Branche müsse „unerhört“ verdient haben. Das Einsteigen in Konkurrenzpreise wird von diesen Abnehmern dann immer noch als Kennzeichen hoher Gewinne gewertet. Ihnen ist nicht klar, daß sie es evtl. schon bald mit einem illiquiden, vergleichs- oder konkursreifen Lieferanten zu tun haben können.

Sinnvolle Preissenkungen zur Gewinnsteigerung

Eine Preisführerschaft, d. h. ein Senken der Preise ist nur sinnvoll, wenn dadurch neue Käuferschichten oder Bedarfsmengen erschlossen werden. Diese neuen Käuferschichten und/oder Bedarfsmengen müssen dabei in ihrem Volumen so groß sein, daß der gesamte Bruttogewinn nicht nur gleich bleibt, sondern sogar steigt. Durch Marktforschung, Testgruppen etc. läßt sich dies relativ gut feststellen.

Senkt man bei einem Umsatz von 100 DM und einem Bruttogewinn von 40 DM den Preis um 10%, so verbleibt von dem vorherigen Umsatz zu 100 DM nur ein Erlös von 90 DM bzw. ein Bruttogewinn von 30 DM.

Um nun den gleichen Bruttogewinn von 40 DM zu erzielen, muß man mindestens 120 DM zu neuen Preisen umsetzen. 120 DM zu 90 DM bedeuten aber praktisch eine erhöhte Absatzmenge von 33%, um den Preisnachlaß von 10% wettzumachen.

Regionalen Einzugsbereich schützen

Gewonnen ist dabei noch nichts. Die Absatzmenge müßte schon um mehr als 33% steigen, wenn die 10%ige Preissenkung einen Erfolg bringen soll. Dabei darf man nicht vergessen, daß das Erschließen neuer Käuferschichten mehr Kleinaufträge, erhöhte Werbe- und Reisekosten etc. bedeuten kann. Daraus folgt: Eine 10%ige Preissenkung muß eine *wesentlich* höhere Mengensteigerung als nur 33% bringen, bis der Ausgleich, d. h. die gleiche Gewinnlage wie vorher, erzielt ist.

Um den Einzugsbereich besonders zu schützen, empfiehlt es sich, Versuche

Tabelle 2: Kapazitätsbeanspruchung und Gesamtdeckungsbeiträge der Beispielprodukte A und B (vorhandene Gesamtkapazität 1000 h/Monat)

Kapazitätsbeanspruchung	Produkt A (Deckungsbeitrag DM 60,—/Stück)	Produkt B (Deckungsbeitrag DM 30,—/Stück)
1. Kapazitätsbeanspruchung pro Stück	10 h	2 h
2. In 1000 Std. (Gesamtkapazität) können gefertigt werden (Anzahl)	100 Stück	500 Stück
3. Möglicher Gesamtdeckungsbeitrag im Monat (Anzahl mal Deckungsbeitrag pro Stück)	6000 DM	15 000 DM (!)
4. Vorteile für Betrieb bei alleiniger Fertigung des „Verlust“-Produktes B an Stelle von A	—	+ 9000 DM

anteile auf den regional entfernten Märkten größer sein dürfen als im Einzugsgebiet des Lieferanten. Einsteigen in Preise ist allerdings nicht in der vollen Höhe erforderlich. Mit gewissem Entgegenkommen kann man sich im Einzugsgebiet viele gute Stammkunden selbst bei schärfster Wettbewerbslage mit guten Preisen halten, soweit diese Kunden einen ortsnahen und schnellen Service schätzen und bei dem Lieferanten auch finden.

Wo liegt die Preisuntergrenze?

Bei sehr schlechter Kapazitätsauslastung ist das Bestehen eines Unternehmens derartig bedroht, daß große Versuche und Preis-Tests oft nicht abgewartet werden können. Hier gilt es, praktisch nur über den Preis zu verkaufen. Jeder Auftrag, der mehr als seine Grenzkosten (Zuwachskosten pro produzierte Einheit) einbringt, trägt seinen Teil zum Weiterbestehen eines Unternehmens bei.

Während der Rezession gab es z. T. Unternehmen, die als Preisuntergrenze nur noch Material, Fracht und Energie als Grenzkosten rechneten. Die Löhne der Fertigung bezogen sie, weil sie die Leute ohnehin halten wollten, nicht in die Rechnung mit ein. Dieser Fall ist allerdings extrem und bedarf einer gesicherten finanziellen Kapitallage. Auf mittelfristige Sicht sind neben den oben angeführten Kosten zur Ermittlung der Preisuntergrenze die Löhne, Arbeitsvorbereitung, Auftragsabwicklung und Einkauf miteinzubeziehen. In langfristiger Sicht kann ein Unternehmen nur Bestand bei einer Preiskalkulation haben, die mindestens alle Kosten, also Vollkosten, einbringt.

Als Grundsatz kann man — extreme Fälle ausgeschlossen — feststellen, daß alle mittelfristig abbaubaren Kosten in die Grenzkostenkalkulation als Mindestsatz einzubeziehen sind.

Solange die Kapazitäten nicht ausgelastet sind, wären die Aufträge in der Rangfolge der Größe ihrer Bruttogewinne (Deckungsbeträge über den Grenzkosten) hereinzunehmen. Nach Erreichen der Kapazitätsgrenze in der Rangfolge ihrer relativen Bruttogewinne zum Engpaßsektor (s. o. Tab. 1 und 2). ■

mit Preisführerschaft nach unten entfernt vom Heimatmarkt vorzunehmen. Hat man mit der Preisführerschaft kein Glück, so zieht man weiterhin die relativ höhere Rendite (ge-

ringere Reise-, Frachtkosten, schnelle Lieferbereitschaft etc.) aus diesem Heimatmarkt.

Ist es geboten, in die Preise einzusteigen, so gilt, daß die **fremden** Markt-