

TUTOR-CONSULT

LÖSUNGEN für VERTRIEB und ORGANISATION

Masterconsultant im
MF

Moin Moin.

*Anbei erhalten Sie Ihre „Schnupper-Ausbildungseinheiten“.
Ich meine : Die besten Lehrgangsunterlagen überhaupt in
unserer Branche. Aber vergleichen Sie doch selbst...
Auf der Rückseite habe ich für Sie
noch einige Infos vermerkt.*

Mit freundlichen Grüßen

Britta Enfeldt

■ Aufgaben

Notizen

1. Lesen Sie bitte den vorliegenden Text.

M: EA Zeit: 20

2. Erläutern Sie die Begriffe "Autonomie-" und "erwerbswirtschaftliches Prinzip".

M: GA Zeit: 5 / 3 / 2 // 10

3. a) Was verstehen Sie unter dem Begriff "Ziel". Nennen Sie Beispiele für verschiedene betriebliche Zielsetzungen.
b) Welche Faktoren wirken auf einen Betrieb und beeinflussen seine Zielsetzungen?

M: GA Zeit: 10 / 6 / 4 // 20

4. a) Erklären Sie die Kostenbegriffe "fixe Kosten", "variable Kosten" sowie "Gesamtkosten" und "Stückkosten".
b) Was verstehen Sie unter dem Gesetz der Massenproduktion?

M: GA Zeit: 10 / 6 / 4 // 20

5. Der Anlagevermittler Paul H. hat für sich folgende Kostenstruktur ermittelt. Fixe Kosten 4.000 EUR pro Monat. Pro Abschluß entstehen ihm variable Kosten in Höhe von 150 EUR. Ferner hat er herausgefunden, daß sein durchschnittlicher Umsatz pro Abschluß bei 1.000 EUR liegt.

- a) Wie hoch sind seine Kosten pro Abschluß bei 8 Abschlüssen im Monat?
b) Wieviele Abschlüsse muß er tätigen, damit seine Kosten pro Abschluß bei 400 EUR liegen?
c) Wie hoch ist sein Gewinn vor Steuern, wenn er 10 Abschlüsse im Monat tätigt?

M: GA Zeit: 10 / 6 / 5 // 21

Summe Zeit: 55 / 21 / 15 // 91

Welche Quintessenz ziehen Sie für sich aus dieser AE?

Notizen

■ Lernziele

Notizen

Grobziel

Sie sollen das Autonomie- und erwerbswirtschaftliche Prinzip, die betrieblichen Zielsetzungen sowie die wichtigsten Einflußfaktoren auf den Betrieb kennenlernen und ferner die Kostenbegriffe, die Gesamtkostenfunktion sowie die Gewinnfunktion kennen und anwenden können.

Feinziel 1

Sie sollen die Begriffe "Autonomie-" und "erwerbswirtschaftliches Prinzip" erläutern können.

Feinziel 2

Sie sollen wissen, was unter dem Begriff "Ziel" verstanden wird und verschiedene betriebliche Zielsetzungen benennen können.

Feinziel 3

Sie sollen die Faktoren, die auf einen Betrieb wirken, kennen.

Feinziel 4

Sie sollen die Kostenbegriffe "fixe Kosten", "variable Kosten", "Gesamtkosten" und "Stückkosten" und das Gesetz der Massenproduktion erklären können.

Feinziel 5

Sie sollen in der Lage sein, anhand eines Beispiels die Stückkosten und den Gewinn vor Steuern zu ermitteln.

13. Der Betrieb

13.1. Betriebliche Zielsetzungen

Charakteristisch für einen Betrieb in der Marktwirtschaft ist, daß er seinen Wirtschaftsplan auf der Basis der gegebenen Marktsituation selbst bestimmen kann, ohne daß eine staatliche Lenkungsbehörde irgendwelche Vorschriften macht (**Autonomieprinzip**). Die Triebfeder des Handelns eines derartigen Betriebes ist das sog. **erwerbswirtschaftliche Prinzip**, das besagt, daß das Ziel der Leistungserstellung und -verwertung die Gewinnmaximierung ist. Dabei hat sich der Eigentümer eines Betriebes (Unternehmer) bei seinen Entscheidungen nicht nur an den Daten seiner Beschaffungs- und Absatzmärkte zu orientieren, sondern muß auch die durch die jeweilige Rechtsordnung gesetzten Daten beachten (z. B. Wahl der Rechtsform des Betriebes, Arbeitsrecht, Handelsrecht, Steuerrecht, Wettbewerbsrecht u. a.). Bei dieser Vorstellung des Autonomieprinzips wird davon ausgegangen, daß der Unternehmer als Eigentümer des Betriebes entscheidet. Allerdings gilt das Autonomieprinzip auch, wenn bestimmte Führungsentscheidungen von Führungsorganen getätigt werden, die nicht Eigentümer sind, wie z. B. die Vorstände von Aktiengesellschaften oder leitende Angestellte.

Der betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozeß beginnt mit der **Formulierung der Zielsetzung** bzw. der Zielfunktion. **Ganz allgemein stellen Ziele Aussagen über erwünschte Zustände dar, die als Ergebnisse von Entscheidungen eintreten sollen.** Die Ziele jedoch, die ein Betrieb verfolgt, können recht unterschiedlich sein. Einen Betrieb, der nach Gewinn strebt, nennen wir einen **erwerbswirtschaftlichen Betrieb**, und diese Betriebe sind die eigentlichen Unternehmungen bzw. Unternehmen im betriebswirtschaftlichen Sinne. Ein **gemeinwirtschaftlicher Betrieb** strebt in der Regel die Kostendeckung an, und **genossenschaftliche Betriebe** haben das Ziel, ihren Mitgliedern wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen. Für den weiteren Verlauf sind für uns die erwerbswirtschaftlichen Betriebe und deren **Zielsetzungen** von Interesse.

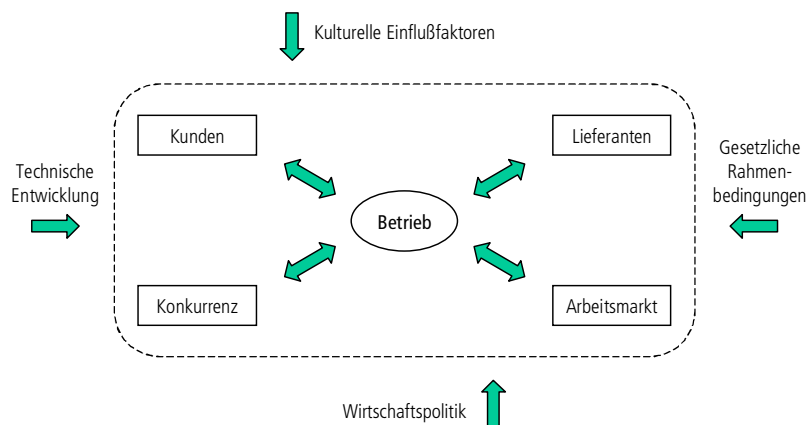
In der Praxis finden sich immer mehrere Ziele, die ein Betrieb erreichen will. Werden den unterschiedlichen Zielen Gewichte beigemessen, erfolgt eine Unterteilung in **Hauptziele** und **Nebenziele**. Die Ziele können dabei auch im Konflikt zueinanderstehen. Beispielsweise lautet die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung **langfristige Gewinnmaximierung**. Dafür müssen die Produktionsfaktoren effizient eingesetzt werden sowie der Betriebsablauf optimal gestaltet werden. Dieses Ziel kann jedoch in Konflikt zum Nebenziel umweltgerechte Produktion stehen.

Um die unterschiedlichen Merkmale von Zielen zu charakterisieren, wird häufig eine Unterteilung in

- strategische Ziele,
- Sachziele und
- Formalziele

vorgenommen. **Strategische Ziele** sind im allgemeinen die obersten Ziele, sie sind häufig auch Ausdruck einer bestimmten Unternehmensphilosophie, wie z. B. Verteidigung der Marktführerschaft, Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung oder Steigerung der Ertragskraft. Aus den strategischen Zielen können sich Sach- und Formalziele als Unterziele ableiten lassen. Die **Sachziele** beziehen sich unmittelbar auf den Leistungsprozeß des Unternehmens, wie beispielsweise Verbesserung der Produktqualität und Erhöhung des Produktionsvolumens. Die **Formalziele** beziehen sich auf Maßnahmen, die den Unternehmenserfolg (Gewinnmaximierung, Kostensenkung) beeinflussen sollen.

In einer immer komplexer werdenden Umwelt ist die Formulierung von Haupt- und Nebenzielen unabdingbar. Die Zielsetzungen sollten sicherstellen, daß die verschiedenen Einflußfaktoren auf den Betrieb berücksichtigt werden, die die Marktbedingungen bestimmen. Folgende Übersicht zeigt, welche Einflußfaktoren auf den Betrieb wirken:



Der Betrieb hat unmittelbaren Kontakt mit Kunden, Konkurrenten, Lieferanten und Arbeitnehmern, sie bilden sein engeres Umfeld. Das weitere Umfeld wird durch technische Entwicklungen, die allg. Wirtschaftspolitik, kulturelle Einflußfaktoren und die gesetzlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Die sich hier vollziehenden Veränderungen müssen rechtzeitig erkannt werden und in den Zielsetzungen berücksichtigt werden, damit das Unternehmen in seinem Geschäftsbereich erfolgreich sein kann. So müssen z. B. Gesetzesänderungen beachtet werden, die ggf. zu zusätzlichen Aufwendungen führen. Durch einen Wertewandel in der Gesellschaft kann sich das Käuferverhalten verändern und neue technische Entwicklungen können die bereits vorhandenen Produkte schnell sehr alt aussehen lassen.

Um sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, müssen die verschiedenen Einflußfaktoren analysiert werden und eine gezielte Marktpositionierung erfolgen. Die Formulierung von Haupt- und Nebenzielen ist Ausdruck dieser Überlegungen.

13.2. Der betriebliche Gewinn und seine Ermittlung

Wie bereits erwähnt, lautet die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung **langfristige Gewinnmaximierung**. Wie berechnet sich nun der Gewinn?

Der Gewinn eines Unternehmens wird zunächst dadurch erzielt, daß seine Güter oder Dienstleistungen verkauft werden. Diesen Verkauf nennen wir Umsatz oder auch **Umsatzerlöse**. Diese Erlöse werden dann den betrieblichen Aufwendungen gegenübergestellt, die für die Leistungserstellung und für den Verkauf benötigt wurden. Bei diesen betrieblichen Aufwendungen sprechen wir von **Kosten**. Sind die Umsatzerlöse höher als die Aufwendungen, haben wir einen Gewinn erzielt - im umgekehrten Fall haben wir einen Verlust zu verbuchen. Oder anders ausgedrückt:

$$\text{Gewinn (G)} = \text{Umsatzerlöse (U)} - \text{Kosten (K)}.$$

Wie berechnet sich nun der Umsatz? Der Umsatz wird ermittelt, indem die veräußerte Menge mit dem Stückpreis multipliziert wird, der für ein Produkt auf dem Markt erzielt wird. Dieser Preis wird auch Marktpreis genannt:

$$\text{Umsatz (U)} = \text{Absatzmenge (x)} \cdot \text{Stückpreis (p)}$$

Bietet ein Unternehmen verschiedene Produkte an, so ermittelt sich sein Gesamtumsatz aus den unterschiedlichen Absatzmengen multipliziert mit den jeweiligen Marktpreisen:

$$U_{\text{gesamt}} = x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n.$$

D. h. der Umsatz ermittelt sich aus dem Produkt von Menge mal Preis.

Eine Erhöhung des Umsatzes könnte demzufolge erzielt werden, indem zu einem gegebenen Preis eine größere Menge verkauft wird oder bei einer feststehenden Menge der Preis erhöht wird. Allerdings ergibt sich die Problematik, daß zwischen Preis und Absatzmenge eine Wechselwirkung besteht; der Verbraucher wird nämlich bei steigenden Preisen in der Regel eine geringere Menge erwerben, und anders herum wird er bei sinkenden Preisen mehr kaufen. Für ein Unternehmen ist es daher von außerordentlichem Interesse zu wissen, wie sich das Nachfrageverhalten der Käufer für ein bestimmtes Produkt gestaltet.

Für den Finanzdienstleister scheint sich diese Fragestellung insofern nicht zu stellen, da der Preis für das jeweilige Produkt in Form des Provisionssatzes feststeht. Vielmehr ist es sein Bestreben, die Absatzmenge in Form des vermittelten Geschäftsvolumens zu erhöhen, denn sein Umsatz errechnet sich aus dem vermittelten Geschäftsvolumen multipliziert mit dem jeweiligen Provisionssatz. Das ist natürlich sehr allgemein gehalten und berücksichtigt nicht spezielle Berechnungen wie z.B. für Kapitallebensversicherungen oder Investmentfonds u.a.

Wie bereits angesprochen, werden diesen Umsatzerlösen die betrieblichen Aufwendungen - die Kosten - gegenübergestellt. Für die Berechnung der Kosten gibt es unterschiedliche Ansätze.

Welche Arten von Kosten können überhaupt entstehen? Der größte Kostenfaktor im Betrieb sind die **Personalkosten**, der Preis also für die menschliche Arbeitsleistung. Desweiteren wird für die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung Material benötigt; diese Kosten

nennen wir **Materialkosten**. Ferner werden **Dienstleistungen** anderer Unternehmen in Anspruch genommen, wie zum Beispiel die Telekommunikation, Versicherungen oder auch Kosten, die bei der **Aufnahme von Fremdkapital** entstehen. Nicht zu vergessen sind die **Abschreibungen**, die durch den Gebrauch von Betriebsmitteln entstehen, die Aufwendungen für Werbung oder besser gesagt für die Absatzförderung usw.

Eine weitere Möglichkeit der Kostenermittlung besteht darin, den Betrieb nach **Kostenstellen** zu unterteilen, also keine Aufteilung nach Kostenarten, sondern danach, wo die Kosten entstehen. Diese Kostenstellen können der Einkauf, die Lagerhaltung, die Verwaltung, die Fertigung oder der Vertrieb sein. Damit eine sinnvolle Kostenrechnung bzw. -ermittlung überhaupt durchgeführt werden kann, ist eine Unterteilung vorzunehmen, die zwischen den Kosten unterscheidet, die unabhängig von der Höhe der Produktion entstehen, d. h. Kosten die anfallen, ohne daß überhaupt ein Stück gefertigt wird und solchen, die unmittelbar der Produktion zugeordnet werden können. Diese Unterscheidung können wir auch wie folgt formulieren:

Die Kosten, die immer in gleicher Höhe unabhängig von den produzierten Stückzahlen anfallen, nennt man **fixe** oder auch **feste Kosten** wie z. B. Abschreibungen, Mieten, Grundgebühren oder Lohnkosten für die Verwaltung. Die Kosten, die sich in Abhängigkeit von der produzierten Stückzahl ändern, nennt man **variable Kosten**, wie z. B. Lohn- und Materialkosten für die Fertigung.

Die **Gesamtkosten** eines Betriebes setzen sich demnach aus den Fixkosten (F) und den variablen Kosten (k) zusammen, die wir in der folgenden Formel errechnen können, wobei (x) die produzierte Menge darstellt.

$$\text{Gesamtkosten} = \text{Fixkosten} + \text{variable Kosten}$$

oder

$$K_{\text{gesamt}} = F + x \cdot k.$$

Wenn wir nun die Gesamtkosten durch die Stückzahl der produzierten Menge dividieren, erhalten wir die Stückkosten: $\text{Stückkosten } (K_{\text{st}}) = \frac{\text{Gesamtkosten } (K)}{\text{Stückzahl } (x)}$

Daraus ergibt sich folgende interessante Ableitung: Denn für die Stückkosten können wir aus

der o. a. Formel auch setzen: $K_{\text{st}} = \frac{F + x \cdot k}{x} = \frac{F}{x} + k$

Also: Wird die Ausbringungsmenge x bei gleichbleibenden Fix- und variablen Kosten pro Stück erhöht, verringern sich die Stückkosten. Dieses Gesetz nennen wir auch das **Gesetz der Massenproduktion**.

Wenn also - nur angenommen - unsere Ausbringungsmenge x gegen unendlich streben würde, wären unsere Grenzkosten gleich den variablen Kosten k, denn der Quotient F/x würde bei x = unendlich gegen null gehen; bleibt also nur noch k übrig.

Für den pfiffigen Finanzdienstleister Hugo G. ergibt sich daraus folgende Überlegung: Die fixen Kosten für Büromiete, Kfz, Telefon, Sekretärin usw. belaufen sich auf 5.000 EUR pro Monat.

Notizen

Die variablen Kosten für ein Verkaufsgespräch liegen bei 100 EUR, wobei unterstellt wird, daß im Durchschnitt zwei Verkaufsgespräche zu führen sind, um einen Abschluß zu erzielen. Die variablen Kosten pro Abschluß wären entsprechend 200 EUR. Wie hoch sind nun die Stückkosten, also die Kosten pro Abschluß?

Führt Herr G. zwei Gespräche pro Monat, wobei er einen Abschluß erzielt, liegen seine Stückkosten bei 5.200 EUR. Das ist ihm ein bißchen zu hoch. Verdoppelt er die Anzahl seiner Verkaufsgespräche auf vier pro Monat, was zwei Abschlüssen entspricht, belaufen sich die Stückkosten auf 2.700 EUR ($5.000 / 2 + 200$). Bei acht Verkaufsgesprächen betragen die Stückkosten dann nur noch 1.450 EUR. Sollte er doch tatsächlich 20 Verkaufsgespräche führen, dann sieht die ganze Sache noch erfreulicher aus, denn nun liegen die Stückkosten bei 700 EUR.

Nachdem wir nun den Umsatz und die Kosten ermittelt haben, brauchen wir diese nur noch gegenüberzustellen, um den Gewinn zu ermitteln:

$$G = U - K$$

$$G = x \cdot p - (F + x \cdot k)$$

$$G = x \cdot p - F - x \cdot k.$$

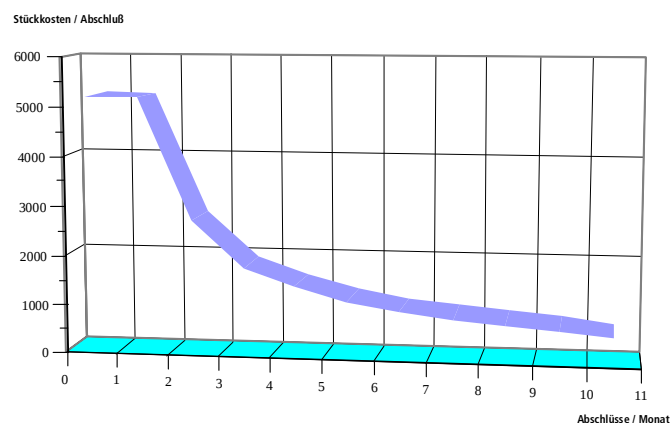
Sollte Herr G. pro Abschluß einen durchschnittlichen Umsatz von 1.500 EUR erzielen, und sollte er in einem Monat 10 Abschlüsse tätigen, so ermittelt sich sein Gewinn wie folgt:

$$G = 10 \cdot 1.500 - (5.000 + 10 \cdot 200)$$

$$G = 15.000 - 7.000$$

$$G = 8.000.$$

Bei 10 Abschlüssen erzielt Herr G. also einen Gewinn vor Steuern von 8.000 EUR. In der folgenden Abbildung sehen wir den Verlauf der Stückkostenkurve für Herrn G. Einen derartigen Kurvenverlauf nennt man degressiv.



TUTOR-CONSULT

LÖSUNGEN für VERTRIEB und ORGANISATION

Also...

... dann mal los: Fangen Sie einfach an und testen Sie die Ausbildungsunterlagen. Wenn Sie auch mit anderen, z. B. Ihren Mitarbeitern die Ausbildung testen wollen, kopieren Sie diese Probier-Unterlagen. Vorsorglich: Die vorliegenden Ausbildungseinheiten stammen aus dem Original-Lernmaterial. Dabei haben wir bewusst nicht nur die erste Ausbildungseinheit eines Faches genommen, sondern „aus der Mitte heraus“. Vor diesen Ausbildungseinheiten sind dann schon die entsprechende Anzahl Einheiten gelaufen, so dass Sie die Grundlagen für diesen Stoff in diesen Fächern schon draufhaben.

Die Abkürzungen auf den Aufgabenseiten bedeuten:

EA: Einzelaufgabe, GA: Gruppenaufgabe, Zeit 72/22/15/109: Gruppenarbeit | Lösungsbesprechung | Diskussion || Gesamtheit (alles in Minuten).

Wenn Sie nun mehr wissen wollen, rufen Sie mich gleich an, damit wir alles weitere besprechen können.

Herzliche Grüße aus dem Herzen Schleswig-Holsteins

Ihre

Britta Enjfeldt

Geschäftsführerin Fortbildung

TUTOR-CONSULT GmbH

Krokamp 29, 24539 Neumünster

Tel.: 04321/98460

Fax : 04321/84717

info@tutor-consult.de

www.tutor-consult.de