

11 Lösungshinweise zur Fallstudiensammlung

11.1 Kaffeevollautomaten in Deutschland

Anmerkung: Im ersten Abschnitt, der Darstellung der Marktsituation, hat sich ein Fehler eingeschlichen. Die Umsatzangabe von 310 Mio. € bezieht sich auf das Jahr 2010, wie in der Tabelle 10.1 dargestellt.

Aufgabe 1:

Tabelle 11.1 Umsatzprognose

Jahr	2007	2008	2009	2010	2011	2013	2014
Umsatz in Tausend €	215.890	243.256	267.240	310.000	351.829	399.392	455.337
Veränderung %		12,68%	9,86%	16,00%	13,49%	13,52%	14,01%

Bei der Prognose der Zukunftswerte gibt es sicherlich keine einzig richtige Lösung. In der Praxis ist es wichtig zumindest zwei Dinge zu berücksichtigen:

- Lebenszyklus der Produkte / Produktgruppen
- Konjunkturzyklus

Die Veränderungen des Markts bleiben hier zunächst unberücksichtigt; d.h. es liegen keine Informationen über die Marketingaktivitäten der Wettbewerber vor. In der Tabelle 11.1 haben wir die Werte für 2011 wie folgt ermittelt: $\text{Umsatz 2011} = \text{Umsatz 2010} \cdot (1 + (0,5 \cdot \text{Veränderung \% 2010}) + (0,3 \cdot \text{Veränderung \% 2009}) + (0,2 \cdot \text{Veränderung \% 2008}))$. Dies bedeutet, dass wir eine unterschiedliche Gewichtung der Veränderungswerte kalkuliert haben. Die letzten Geschäftsjahre werden höher gewichtet.

Aufgabe 2:

Tabelle 10.3 enthält Informationen über die Einkaufsgewohnheiten pro Zielgruppe. 89% der Haushalte mit doppeltem Einkommen und keinen Kindern frequentieren den Fachhandel. Auf diesem Distributionskanal sollt also Ihr Fokus liegen. Die Gesamtzahl der Betriebe wird hier mit 12.873 angegeben. Sollten alle Fachhandelsbetriebe Ihr Produkt führen, so hätte man einen Distributionsgrad von 1 oder 100% erreicht. Wie kann ich meinen Distributionsgrad von aktuell <1 nutzenmaximierend erhöhen?

Die Frage lässt sich nur mit einer intensiveren Akquise von neuen Handelspartnern beantworten. Was sollte einen neuen potentiellen Handelspartner aber dazu bewegen, mit mir und nicht mit den direkten Wettbewerbern zusammen zu arbeiten? Die folgenden Punkte könnten einen zusätzlichen Anreiz für Ihren Partner bieten:

- Zahlungsziel von 120 Tagen
- Kommissionsware
- Attraktive Gestaltung des Point of Sales (POS)

- Leihgabe einer Test- und Vorführmaschine
- Kompetente Schulung & technisches Training
- After Sales Geschäft mit Instandhaltung und Reinigung
- Attraktive Verkaufskonditionen, Prämien, Deckungsbeiträge, Finanzierung

Aufgabe 3:

Zunächst machen wir uns einmal Gedanken über die Gewichtungsfaktoren für die Merkmale der Produktleistung. Hier sollte die Lautstärke eine hohe Gewichtung erhalten, da die Kunden in der Regel geräuschsensitiv sind. In der Praxis sollten diese Gewichtungsfaktoren nach der Beurteilung der Kunden erstellt werden.

Tabelle 11.2 Gewichtungsfaktoren von Produktmerkmalen

	Design	Geschwindigkeit	Lautstärke	Funktionalität	Händlernetz	After-Sales	Summe:
Gewichtung	0,10	0,10	0,40	0,15	0,05	0,20	1,00

Tabelle 11.3 Ermittlung der Produktleistungen im Wettbewerbsvergleich

Anbieter	Design Roh	Design Gew	Geschwindigkeit Roh	Geschwindigkeit Gew	Lautstärke Roh	Lautstärke Gew	Funktionalität Roh	Funktionalität Gew	Händlernetz Roh	Händlernetz Gew	After Sales Roh	After Sales Gew	Summe Produktleistung
Juro	7	1	6	1	4	2	9	1	6	0	8	2	6,15
De Fonghi	8	1	7	1	3	1	9	1	7	0	5	1	5,40
Saeci	9	1	10	1	3	1	9	1	10	1	8	2	6,55
Vivo	9	1	10	1	7	3	9	1	3	0	4	1	7,00

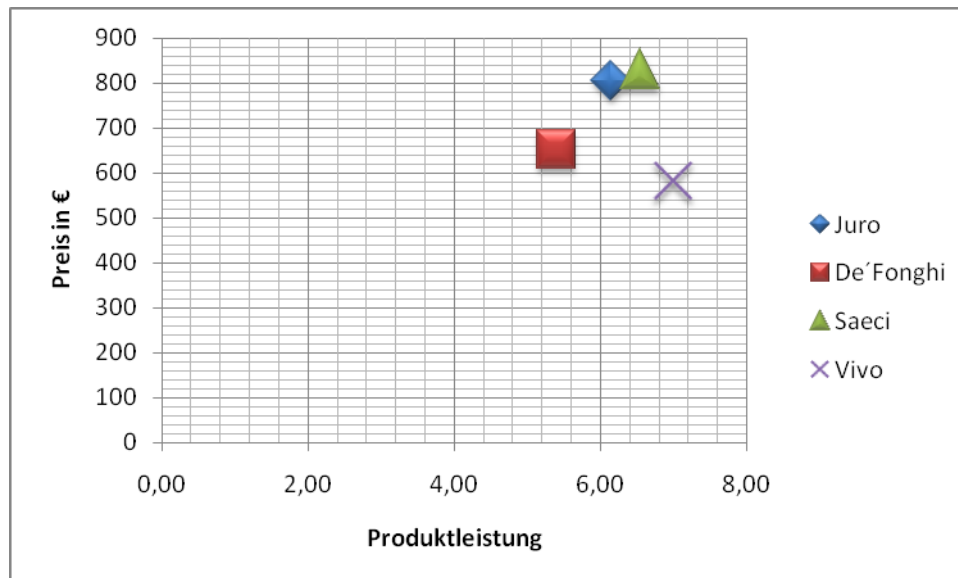


Abbildung 11.1 Produktdarstellung

Vivo, unsere neue Marke am Markt ist in der Abbildung 11.1 als Kreuz oder als X gekennzeichnet. Wir haben einen hohen Wert für die kalkulierten Produkteigenschaften. Unser Kaffeevollautomat ist geringfügig günstiger, als die der anderen Anbieter. Dies bedeutet, dass der Kundennutzen bei unserer Maschine der größte ist. In unserer Marketingaktion sollten wir die Produktleistungen besonders hervorheben, in denen wir besonders gut sind. Dies ist die Lautstärke. Mit diesem Argument sollten wir unseren Markt und unseren Wettbewerbsvorteil auf- und ausbauen.

11.2 Prosecco in Dosen

Zunächst ist das Marktpotential von Interesse. Dies errechnet sich wie folgt:

Marktpotential = Binnenproduktion + Importvolumen – Exportvolumen

→ $6,5 + 3,3 - 4,1$

→ 5,7 Mrd. € für Lebensmittel

Abbildung 10.1 gibt Informationen über die Verteilung der Anteile im Lebensmittelmarkt. Hier sehen wir, dass alkoholische Erfrischungsgetränke 10% des Marktes ausmachen. Laut Tabelle 10.6 und den nachfolgenden Informationen sind für unser Produkt 65% des Marktes für alkoholische Erfrischungsgetränke von Interesse. Es ergibt sich also eine neue Berechnung für den avisierten Markt: $5,7 * 0,1 * 0,65 \rightarrow 0,375$ Mrd. €

Soll- Bruttopreis (Endkundenpreis) = $(2,8 + 3,2) / 2 \rightarrow 3,0$ €

Soll- Marktanteil 5% von 0,375 Mrd. € → 18,525 Mio. €

Tabelle 11.4 Umsatz und Absatz

Soll-Umsatz	18.525.000	EUR
Soll-Absatz	6.175.000	Stück

Der Soll-Absatz errechnet sich aus dem Soll-Umsatz dividiert mit dem Soll-Bruttoverkaufspreis.

Tabelle 11.5 Ermittlung der Kostensituation

Kosten:	Material:	0,83	pro Einheit
	Maschine A	12.370	pro Monat
	Lohn	43.680	pro MA und Monat
	Kapazitätsgrenze Maschine 1	2.400	Dosen pro Schicht
	Kapazitätsgrenze Maschine 1	1.267.200	Dosen pro Jahr
	Benötigte Maschinen	5	

Tabelle 11.6 Kosten nach Kostenart

Materialkosten	5.125.250
Fertigungskosten A	60.278
Fertigungskosten B	480.480
Außendienst fix	29.250
Außendienst variable	277.875
andere Kosten:	512.000
Werbung:	550.000
Summe:	7.035.133

Mit dieser Tabelle können wir den Deckungsbeitrag pro Stück oder insgesamt berechnen. Als Umsatzwert müssen wir den Summenwert der Netto-Umsätze mit den Handelspartnern aus der Tabelle 11.7 entnehmen.

$$\text{Nettoumsatz} = (2.089.620 + 492.765 + 5.085.113 + 2.931.581) \rightarrow 10.599.079 \text{ €}$$

Variable Kosten: Materialeinzelkosten + Materialgemeinkosten + Fertigungseinzelkosten + Fertigungsgemeinkosten

$$\text{Variable Kosten} \rightarrow (5.125.250 + 60.278 + 480.480) \rightarrow 5.666.008 \text{ €}$$

Deckungsbeitrag I = Umsatz – variable Kosten

$$\text{DB I} \rightarrow 10.599.079 \text{ €} - 5.666.008 \text{ €} \rightarrow 4.933.070 \text{ €}$$

In der Tabelle ist ein weiterer Faktor „Variable Vertriebsaufwendungen“ enthalten. Diese Bezeichnung sollte nicht dazu verleiten, die Aufwendungen mit in den Kostenblock variable

Kosten zu packen. Es scheint sinnvoller die Vertriebsaufwendungen als fixe und variable Aufwendungen unter den Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten zusammen darzustellen.

Die Variable an dieser Stelle ist der Faktor für die Werbeaufwendungen, die vom jeweiligen Marketingplan abhängen.

Tabelle 11.7 Kalkulation der Nettoumsätze nach Absatzmittler

	Lebensmittel-einzelhandel	Getränke-fachmarkt	Direkt-abnehmer	Cash & Carry	Summe:
Absatzanteil	0,188	0,038	0,4575	0,3165	1,000
Rabatt	0,4	0,3	0,4	0,5	
Netto-VK	1,8	2,1	1,8	1,5	
Absatz	1.160.900	234.650	2.825.063	1.954.388	6.175.000
Netto-Umsatz	2.089.620	492.765	5.085.113	2.931.581	

Anmerkung: Ich treffe bei dieser Art der Aufgabenstellung bei den Teilnehmern der Seminare immer wieder auf leichte Verständnisschwierigkeiten. Wir haben zunächst Kenntnisse über den Verbraucherpreis aufgrund unserer Marktforschung erhalten. Wenn wir unsere Getränke nun, wie es üblich ist, über den Fachhandel vertreiben, wird dieser Fachhandel einen individuellen Rabatt erhalten. Der Nettoumsatz (Verkaufspreis an den Handelsbetrieb) errechnet sich somit aus: Nettoumsatz = Bruttoumsatz * (1-Rabattsatz).

Dies hat den großen Vorteil, dass der Hersteller nur eine Preisliste herausgeben muss und die Handelspartner können die Einkaufspreise selbst kalkulieren.

11.3 Espresso – Eine Produktneueinführung

Laut Iris Ramme (Marketing, 2004, S.57ff) gilt das Folgende:

Marktpotential ist als die in einer bestimmten Periode mögliche Aufnahmemenge des Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung definiert.

Das **Absatzpotential**, als Teilmenge des Marktpotentials ist der Anteil, den das betrachtete Unternehmen selbst am Markt einnimmt.

Das **Marktvolumen** ist der tatsächlich realisierte Absatz von Waren oder Dienstleistungen pro Periode in einem abgegrenzten Markt.

Das **Absatzvolumen** ist wieder die Teilmenge des Marktvolumens, auch ein Unternehmen.

Der **Marktanteil** ist der prozentuale Anteil des Absatzvolumens zum Marktvolumen, den das Unternehmen hält.

Espresso-Marktvolumen	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	17.600.000	20.416.000	23.682.560	27.471.770	31.043.100	35.078.703	39.638.935	44.791.995
Steigerung A	1,16							
Steigerung B	1,13							
avisiertes Absatzvolumen					93.129	192.933	257.653	335.940
avisierten Marktanteil					0,300%	0,550%	0,650%	0,750%
Absatz					25.111	52.021	69.472	90.581
Anteil Handel					0,95	0,95	0,95	0,95
Anteil Gastro					0,05	0,05	0,05	0,05
Absatz Handel					23.855	49.420	65.999	86.052
Absatz Gastro					1.256	2.601	3.474	4.529
Preis Handel					3,67	3,67	3,67	3,67
Preis Gastro					4,41	4,41	4,41	4,41
Umsatz Handel					87.596,87	181.471,51	242.346,95	315.983,14
Umsatz Gastro					5.532,43	11.461,36	15.306,12	19.956,83
Umsatz Summe:					93.129,30	192.932,86	257.653,07	335.939,97

Espresso- Marktvolumen	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kostensituation								
Warenkauf					16.050	33.250	44.404	57.896
Auszubildender					15.600	15.600	15.600	15.600
Back Office					89.700	89.700	89.700	89.700
Entnahme					24.000	24.000	24.000	24.000
Auto					6.360	6.360	6.360	6.360
Büro					8.400	8.400	8.400	8.400
Werbung					30.000	30.000	30.000	30.000
Summe:					90.110	207.310	218.464	231.956
DB I					77.079,25	159.682,51	213.248,73	278.043,54
DB III					– 96.980,75	– 14.377,49	39.188,73	103.983,54
DB III kum					– 96.980,75	– 111.358,24	– 72.169,51	31.814,03

Kostenrechnung für Elektrotechniker
Zielorientierte Deckungsbeitragsrechnung und
wettbewerbsfähige Angebotskalkulation: Eine
Navigation durch die Betriebswirtschaft
Capone, R.
2011, CXCIV, 9 S., Softcover
ISBN: 978-3-8348-1318-3