



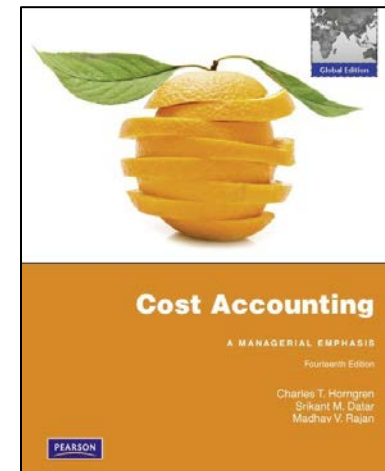
Institute of Accounting, Control
and Auditing

University of St.Gallen

MAccFin – Master of Arts in Accounting and Finance
Pflichtwahlfach
7,116,1.00 Techniken im Management Accounting

Strategic Profitability Analysis Theorie & Cases

HDR, 14ed, Chapter 13



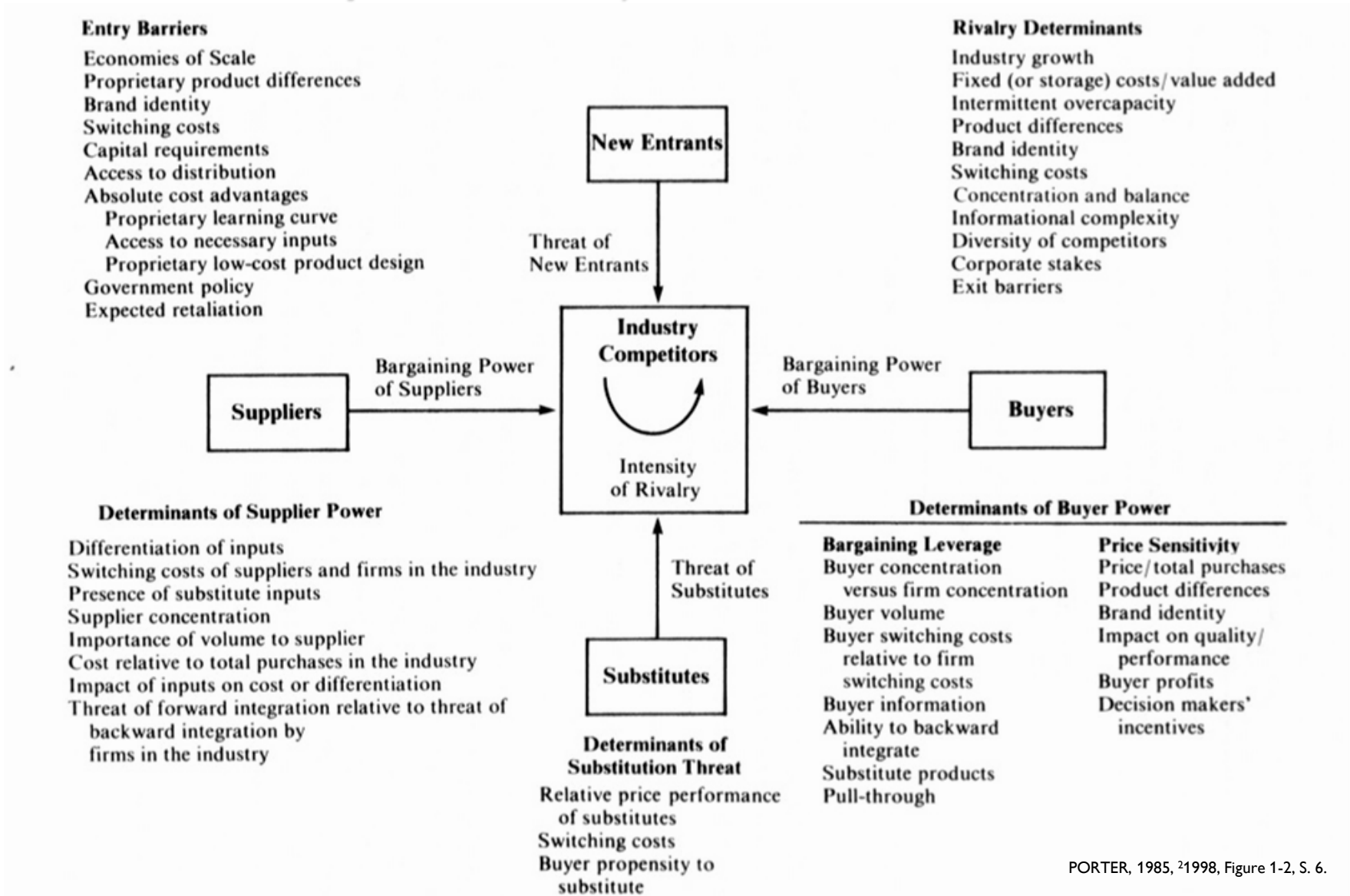
Exkurs: STRATEGIE

- ❖ Die Strategie spezifiziert wie ein Unternehmen die eigenen Fähigkeiten bzw. Stärken mit den Chancen im Markt in Einklang bringt, um damit ihre Unternehmensziele zu erreichen.
- ❖ Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie basiert auf dem «Verstehen bzw. Kennen der Unternehmensbranche» (understanding the business)
- ❖ In diesem Zusammenhang sind folgende vier Fragen zu stellen: [vgl. PORTER, Michael E. 1985, ²1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. S. 1ff.]
 1. Wie attraktiv sind die Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist, bezüglich nachhaltiger Rentabilität?
 2. Welche relativen Wettbewerbspositionen nimmt das Unternehmen innerhalb der Branche ein?
 3. Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt das Unternehmen?
 4. Wie gut setzt das Unternehmen seine Strategie um?

1. Frage: Wie attraktiv sind die Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist, bezüglich nachhaltiger Rentabilität?

- ❖ Neben der **zugrundeliegenden ökonomischen und technischen Charakteristik der Branche** (industry structure) [siehe Darstellung nächste Seite] sind auch noch folgende, branchenübergreifende Veränderungen zu beachten:
- ❖ **Grösse und Wachstum der Branchen über die Zeit hinweg,**
- ❖ **Jüngste Entwicklungen in der Branche** (Management, Technologie, Finanzen usw.),
- ❖ **Ausgeglichenheit der Gesamt-Nachfrage und des Gesamt-Angebots,**
- ❖ **Stärke und Schwäche des Angebots- und Nachfrage-Gleichgewichts in Teilbranchen,**
- ❖ **Qualitative Faktoren** (rechtliches und gesetzgeberisches Umfeld).

5 Elemente der Branchen-Stuktur (elements of industry structure)



2. Frage: Welche relativen Wettbewerbspositionen nimmt das Unternehmen innerhalb der Branche ein?

- ❖ Bei dieser Fragestellung geht es darum, die relative Wettbewerbsposition (relative competitive position) des Unternehmens innerhalb der Branche festzustellen.
- ❖ Dabei handelt es sich nicht nur um das Niveau, sondern auch um den Trend des Marktanteils.

3. Frage: Welche Wettbewerbsstrategie (competitive strategy) verfolgt das Unternehmen?

Es gibt grundsätzlich drei generelle (generic) Wettbewerbs-Strategien zur Erreichung eines überdurchschnittlichen Erfolges [vgl. PORTER, 1985, ²1998, S. 11ff.]

- ❖ **Kostenführerschaft (cost leadership):** Wenn das Unternehmen die niedrigsten Produktkosten für mit der Konkurrenz vergleichbare Produkte aufweist, ist es in der Lage, einen überdurchschnittlichen Erfolg zu erzielen, ohne seine Produktpreise über dem Branchendurchschnitt festlegen zu müssen.
Beispiele: DELL, AMD-Prozessoren, Toyota, Aldi

3. Frage: Welche Wettbewerbsstrategie (competitive strategy) verfolgt das Unternehmen? – Forts.

- ❖ **Produktdifferenzierung (differentiation):** Wenn das Unternehmen spezielle, einzigartige Produkte und Dienstleistungen anbietet, die vom Kunden als solche geschätzt und nachgefragt werden, ist es in der Lage, einen überdurchschnittlichen Preis (premium) dafür zu verlangen. Beispiele: Mercedes, BMW, Toyota, Coca-Cola, LVMH-Produkte, Intel-Prozessoren
- ❖ **Fokussierung (focus):** Einen Wettbewerbsvorteil kann ein Unternehmen auch dadurch erreichen, dass es lediglich in einer Branchen-Nische entweder Kostenführerschaft (cost focus) oder Produktdifferenzierung (differentiation focus) anstrebt bzw. ausübt. Beispiele: Produktdifferenzierung: Thermoplan (Kaffeemaschinen), Victorinox (Swiss Army Knives); Kostenführerschaft: Denner

4. Frage: Wie gut setzt das Unternehmen seine Strategie um?

- ❖ Nicht allein die Wahl einer guten Strategie ist für den Erfolg massgebend, sondern auch eine kompetente Umsetzung derselben.
- ❖ Die Krux der Sache besteht darin, wie professionell die gewählte Strategie umgesetzt wird.
- ❖ Häufig scheitern gute Strategien an der mangelhaften Umsetzung.

STRATEGISCHE ERFOLGSANALYSE (strategic profitability analysis)

- ❖ Einen nachhaltigen, überdurchschnittlichen Erfolg erreicht ein Unternehmen nur durch **konsequente Verfolgung einer klaren Strategie**.
- ❖ Das betriebliche Rechnungswesen bzw. **Controlling hat das Ziel, den Prozessverlauf bei der Strategie-Umsetzung aufzuzeigen**.
- ❖ In **Anlehnung an die «altbewährte» Kosten- und Ertragsabweichungsanalyse** segmentiert die «strategische» Abweichungsanalyse die Veränderung des Operativen Ergebnisses gegenüber Vorjahr nach «klassischen» Verursachungsgründen.
- ❖ Durch **verfeinerte Unterteilung** der «strategischen» Wachstums, Preisausgleichs- und Produktivitätsabweichungen kann die **Strategie-Konformität und -Implementierung des Unternehmens überprüft** werden.

Grundkonzept der strategischen Erfolgsanalyse

- ❖ Im Gegensatz zur «klassischen» Kosten- und Ertragsabweichungsanalyse werden bei der strategischen Erfolgsanalyse nicht die im voraus festgelegte «Standards» als Basis verwendet, sondern es geht vielmehr darum, die Veränderungen des laufenden Jahres gegenüber dem Vorjahr zu analysieren und auf ihre Ursächlichkeit hin zu überprüfen.
- ❖ **Die Vorjahreswerte stellen somit die Ausgangsbasis für die Abweichungsanalyse dar.**
- ❖ Bei der Segmentierung bezüglich Ursache folgt man den Überlegungen der «klassischen» Kosten- und Ertragsabweichungsanalyse: Werte werden bekanntlich durch Mengen und Preise bestimmt.
- ❖ **Folglich hat sich eine Analyse auf Preis- und Mengenabweichungen zu konzentrieren.**

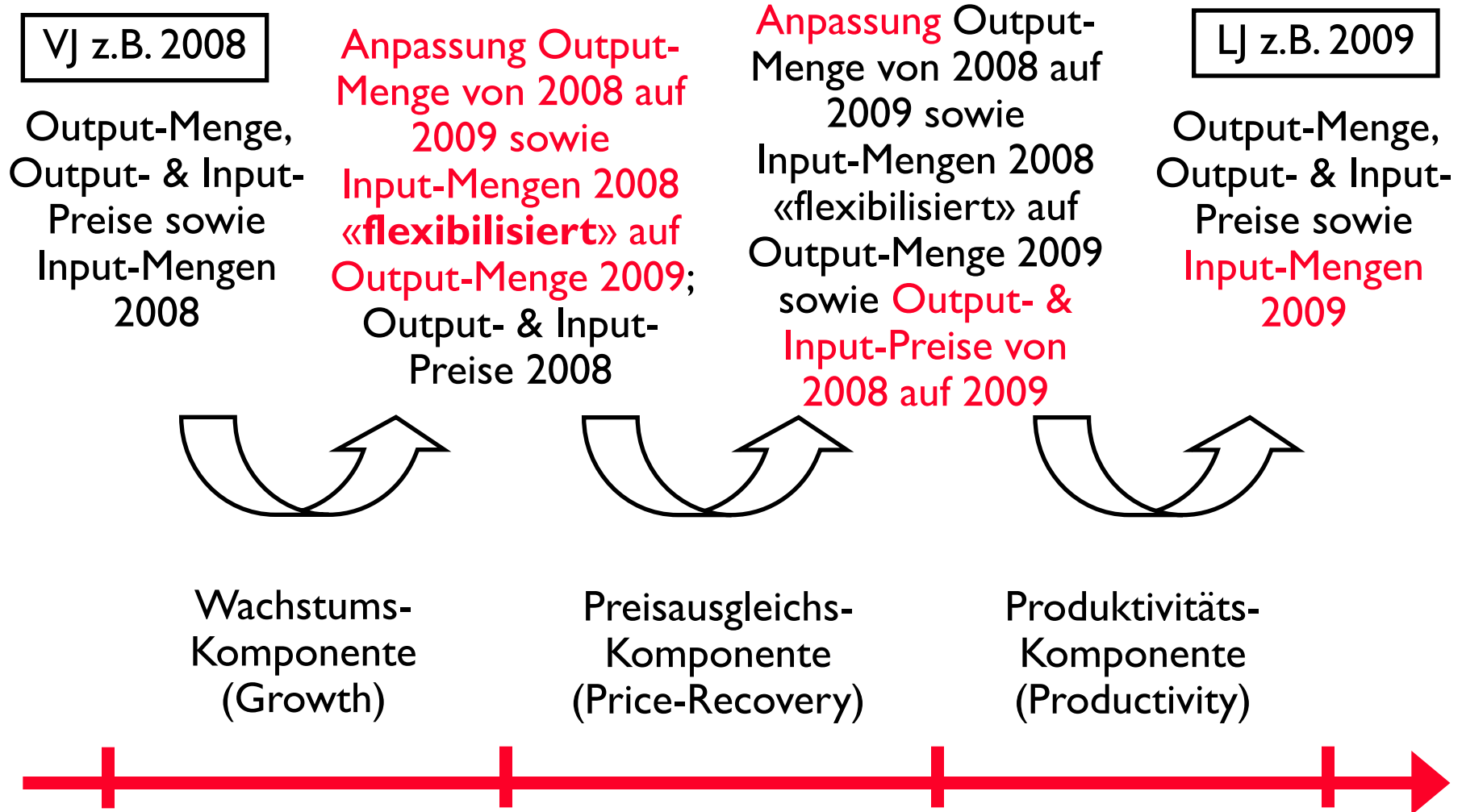
Grundkonzept der strategischen Erfolgsanalyse – Forts.

- ❖ Die Mengenabweichungen sind aber auf sich überlagernde Veränderungen sowohl der Input- als auch der Output-Grössen zurückzuführen. Dies führt dazu, dass die beiden Effekte einzeln «herausgefiltert» werden müssen: **In einem ersten Schritt werden die Auswirkungen der Veränderung der Output-Grössen (Produktions- bzw. Absatzmengen) ermittelt und erst anschliessend die Auswirkungen der Input-Grössen (Einsatzmengen bzw. Effizienz).**
- ❖ Aufgrund der obigen Ausführungen ist leicht einzusehen, weshalb die strategische Abweichungsanalyse somit folgende drei Dimensionen unterscheidet, nämlich die **Wachstumskomponente [growth component]**, die **Preisausgleichskomponente [price-recovery component]** sowie die **Produktivitätskomponente [productivity component]**.

Vorgehensweise nach Horngren/Datar/Foster

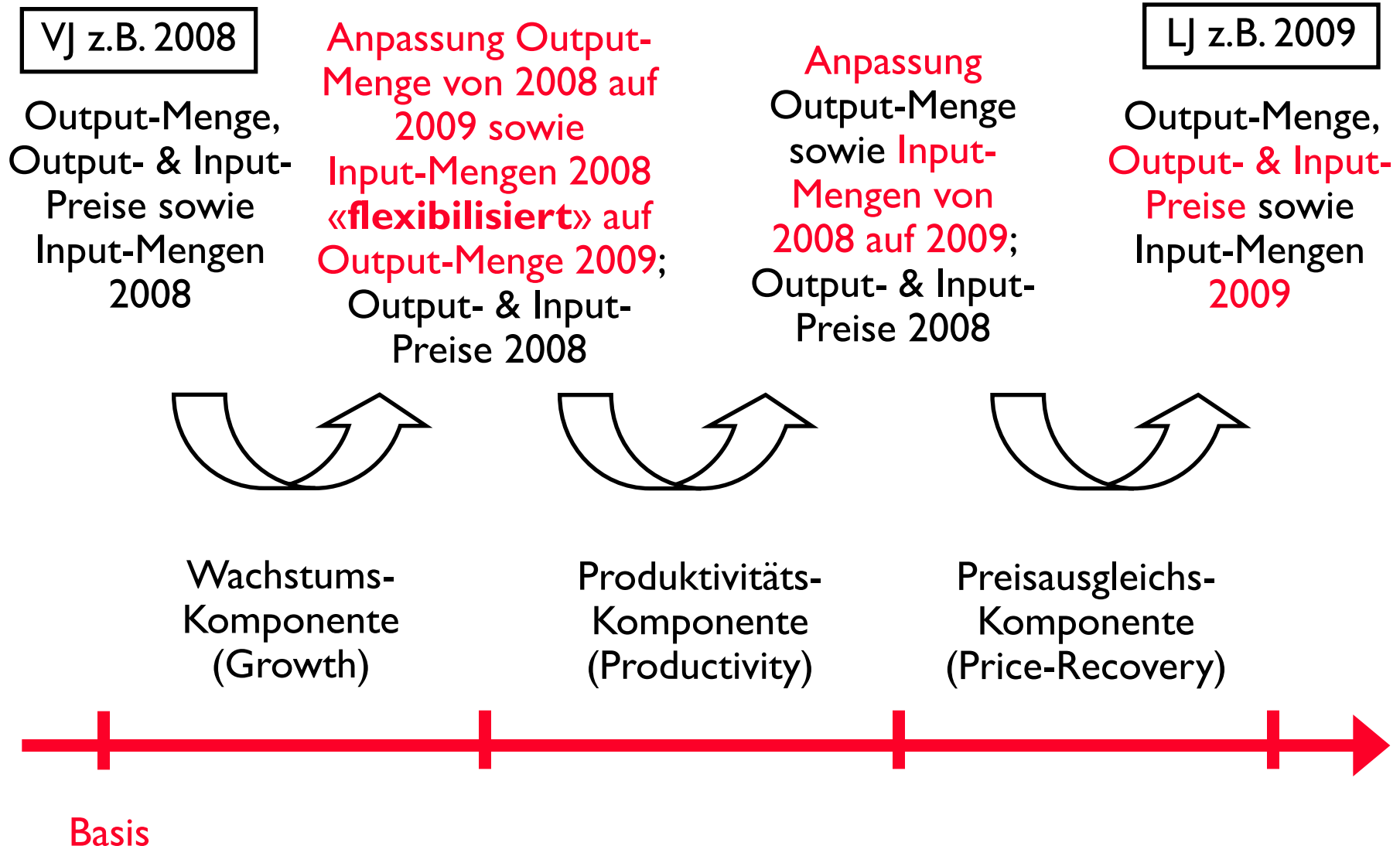
- ❖ In einem **ersten Schritt** wird anhand der Wachstumskomponente ermittelt, wie sich das Operative Ergebnis lediglich aufgrund der mengenmässigen Abweichung der verkauften Güter und Dienstleistungen hätte verändern sollen. Die Analyse wird dabei sowohl für die Erlös- als auch für die (variablen) Kostenelemente durchgeführt. Bei der «klassischen» Kosten- und Ertragsabweichungsanalyse würde dies der Absatzvolumen-Abweichungen [sales-volume variances] entsprechen.
- ❖ In einem **zweiten Schritt** wird anhand der Preisausgleichskomponente berechnet, wie sich das Operative Ergebnis lediglich aufgrund von Beschaffungs- und Absatzpreisabweichungen hätte verändern sollen. Auch hier wird die Analyse sowohl für die Erlös- als auch für die Kostenelemente ausgewiesen. Bei der «klassischen» Kosten- und Ertragsabweichungsanalyse würde dies in etwa der Preis- und Ausgaben-Abweichungen [price and spending variances] entsprechen.
- ❖ In einem **dritten Schritt** wird anhand der Produktivitätskomponente festgehalten, wie sich das Operative Ergebnis aufgrund von Abweichungen der (Leistungs-)Ergiebigkeit, des Input-Mix' und/ oder von Abweichungen der vorhanden Kapazität verändert hat. Bei der «klassischen» Kosten- und Ertragsabweichungsanalyse würde dies in etwa der Mengen- bzw. Effizienz-Abweichungen [efficiency variances] entsprechen.

Vorgehensweise gemäss Horngren/Datar/Foster – Forts.



Basis

Vorgehensweise gemäss «klassischer» Abweichungsanalyse

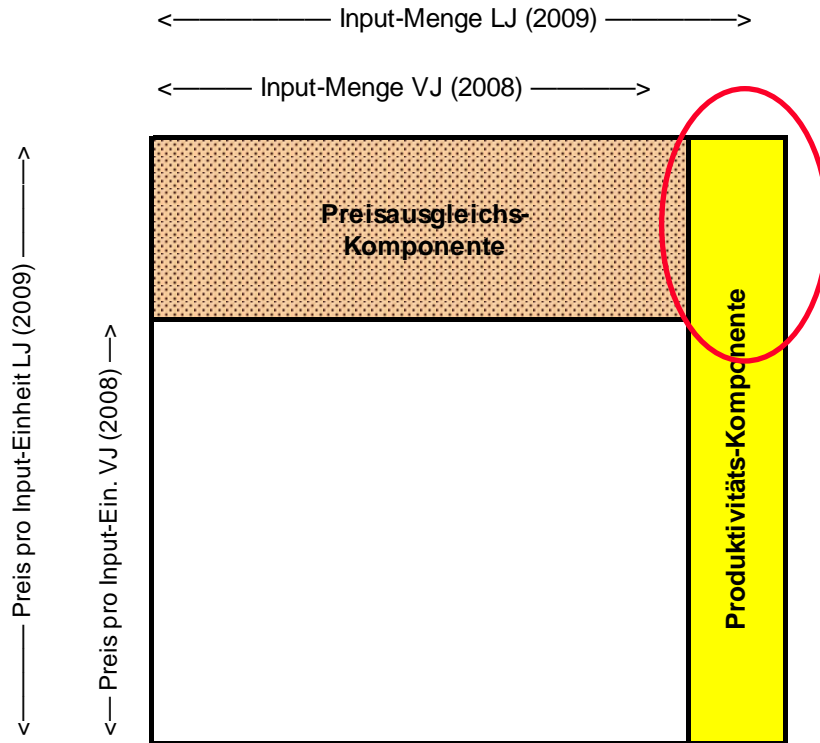


Begründung der unterschiedlichen Vorgehensweisen (Reihenfolgeproblematik)

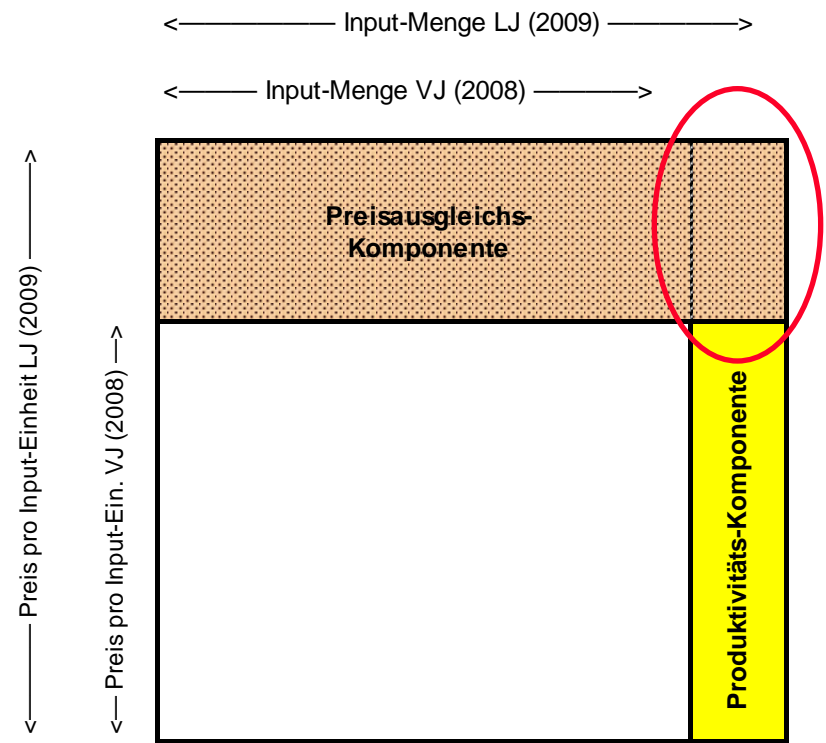
- ❖ HDR begründen ihre Vorgehensweise damit, dass das Management angehalten werden soll, die Input-Mengen so festzulegen, dass die aktuellen Kosten (2009) aufgrund der aktuell vorherrschenden Input-Preise (2009) minimiert werden.
- ❖ Die «klassische» Abweichungsanalyse geht davon aus, dass die Mengen-Abweichungen (efficiency bzw. productivity variance) mit dem Vorgabe- bzw. Standard-Preis gemessen bzw. gewichtet werden. Der Standard wird dadurch als «vertraglich festgelegter Preis» angesehen. Es handelt sich also um eine sogenannte «reine» Mengenabweichungen.

Begründung der unterschiedlichen Vorgehensweise – Forts.

Vorgehensweise gemäss HDF



Vorgehensweise gemäss «klassischer» Abweichungsanalyse



HDFRI, 13ed, Problem 13-22, Meredith

- ❖ Meredith Corporation makes a special-purpose machine, D4H, used in the textile industry. Meredith has designed the D4H machine for 2009 to be distinct from its competitors. It has been generally regarded as a superior machine.
- ❖ Meredith produces no defective machines, but it wants to reduce direct materials usage per D4H machine in 2009. Conversion costs in each year depend on production capacity defined in terms of D4H units that can be produced, not the actual units produced. Selling and customer-service costs depend on the number of customers that Meredith can support, not the actual number of customers it serves.
- ❖ Meredith has 75 customers in 2008 and 80 customers in 2009. At the start of each year, management uses its discretion to determine the number of design staff for the year. The design staff and its costs have no direct relationship with the quantity of D4H produced or the number of customers to whom D4H is sold.
- ❖ Meredith presents the following data for 2008 and 2009.

HDFRI, 13ed, Problem 13-22, Meredith – Forts. und Lösungsvorschlag

	<u>2008</u> Actual	<u>2009</u> Actual
1 . Units of D4H produced and sold	200	210
2 . ø Selling price per unit sold	40'000.00	42'000.00
3 . Direct materials (kilograms)	300'000	310'000
4 . ø Direct material cost per kilogram	8.00	8.50
5 . Manufacturing capacity in units of D4H	250	250
6 . Total conversion costs	2'000'000.00	2'025'000.00
7 . ø Conversion costs per unit of capacity (units of D4H)	8'000.00	8'100.00
8 . Selling and customer-service capacity (# customer)	100	95
9 . Total selling and customer-service costs	1'000'000.00	940'500.00
10 . ø Selling and customer-service capacity costs per customer	10'000.00	9'900.00
11 . Design staff	12	12
12 . Total design costs	1'200'000.00	1'212'000.00
13 . ø Design cost per # of design staff	100'000.00	101'000.00

❖ Required:

1. Is Meredith's strategy one of product differentiation or cost leadership? Explain briefly.

Meredith Corporation follows a product differentiation strategy in 2009. Meredith's D4H machine is distinct from its competitors and generally regarded as superior to competitors' products. To succeed, Meredith must continue to differentiate its product and charge a premium price.

HDFRI, 13ed, Problem 13-23, Meredith – Forts. und Lösungsvorschlag

❖ Required:

1. Calculate the operating income of Meredith Corporation in 2008 and 2009.

Operating Income calculations of Meredith Corp.

	<u>2008</u> Actual	<u>2009</u> Actual
Sales	8'000'000.00	8'820'000.00
- Direct materials costs	-2'400'000.00	-2'635'000.00
- Manufacturing conversion costs	<u>-2'000'000.00</u>	<u>-2'025'000.00</u>
= Gross margin	3'600'000.00	4'160'000.00
- Selling and customer-service costs	-1'000'000.00	-940'500.00
- Design costs	<u>-1'200'000.00</u>	<u>-1'212'000.00</u>
= Operating income	<u>1'400'000.00</u>	<u>2'007'500.00</u>
Change in Operating income	607'500.00	

positive Differenzen sind «favorable», negative Differenzen sind «unfavorable»

HDFRI, 13ed, Problem 13-23, Meredith – Forts. und Lösungsvorschlag



Required:

2. Calculate the growth, price-recovery, and productivity components that explain the change in operating income from 2008 to 2009.

Meredith Corp.

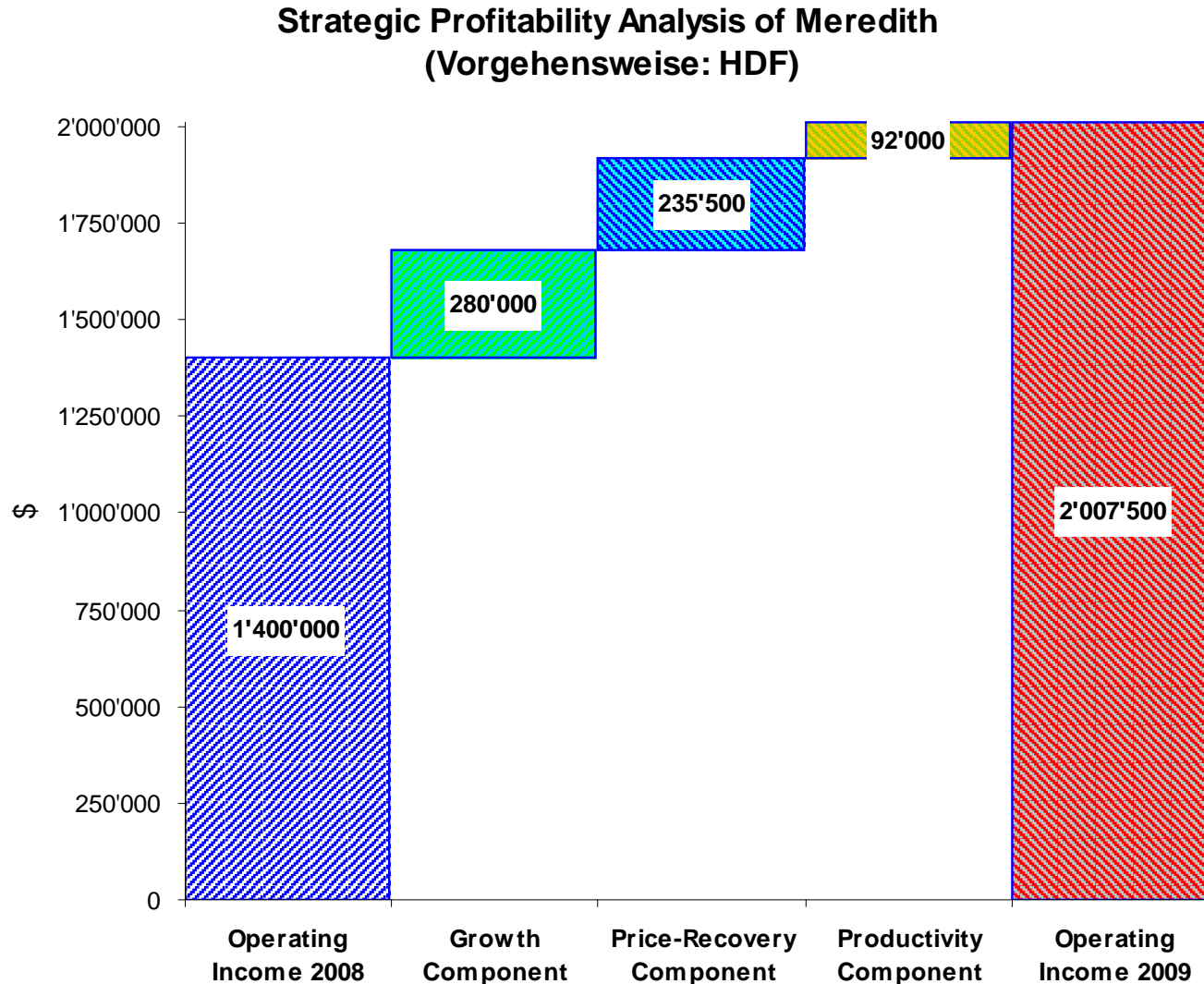
Vorgehensweise HDF

	2008 Actual	2009 sold units with 2008 standards rest	2009 sold units with 2009 prices and 2008 yield	2009 Actual
Units of D4H produced and sold	200	210	210	210
ø Selling price per unit sold	40'000.00	40'000.00	42'000.00	42'000.00
Direct materials (kilograms)	300'000	315'000	315'000	310'000
ø Direct material cost per kilogram	8.00	8.00	8.50	8.50
Manufacturing capacity in units of D4H	250	250	250	250
Total conversion costs	2'000'000.00			2'025'000.00
ø Conversion costs per unit of capacity (units of D4H)	8'000.00	8'000.00	8'100.00	8'100.00
Selling and customer-service capacity (# customer)	100	100	100	95
Total selling and customer-service costs	1'000'000.00			940'500.00
ø Selling and customer-service capacity costs per customer	10'000.00	10'000.00	9'900.00	9'900.00
Design staff	12	12	12	12
Total design costs	1'200'000.00			1'212'000.00
ø Design cost per # of design staff	100'000.00	100'000.00	101'000.00	101'000.00

	2008 Actual	Growth Component	2009 sold units with 2008 standards rest	Price-Re- covery Component	2009 sold units with 2009 prices and 2008 yield	Productivity Component	2009 Actual
Sales	8'000'000.00	400'000.00	8'400'000.00	420'000.00	8'820'000.00	-	8'820'000.00
- Direct materials costs	-2'400'000.00	-120'000.00	-2'520'000.00	-157'500.00	-2'677'500.00	42'500.00	-2'635'000.00
- Manufacturing conversion costs	-2'000'000.00	-	-2'000'000.00	-25'000.00	-2'025'000.00	-	-2'025'000.00
= Gross margin	3'600'000.00	280'000.00	3'880'000.00	237'500.00	4'117'500.00	42'500.00	4'160'000.00
- Selling and customer-service costs	-1'000'000.00	-	-1'000'000.00	10'000.00	-990'000.00	49'500.00	-940'500.00
- Design costs	-1'200'000.00	-	-1'200'000.00	-12'000.00	-1'212'000.00	-	-1'212'000.00
= Operating income	1'400'000.00	280'000.00	1'680'000.00	235'500.00	1'915'500.00	92'000.00	2'007'500.00

positive Differenzen sind «favorable», negative Differenzen sind «unfavorable»

HDFRI, 13ed, Problem 13-23, Meredith – Lösungsvorschlag – Forts.



HDFRI, 13ed, Problem 13-23, Meredith – Lösungsvorschlag – Forts.

Meredith Corp.

Vorgehensweise «klassische» Abweichungsanalyse

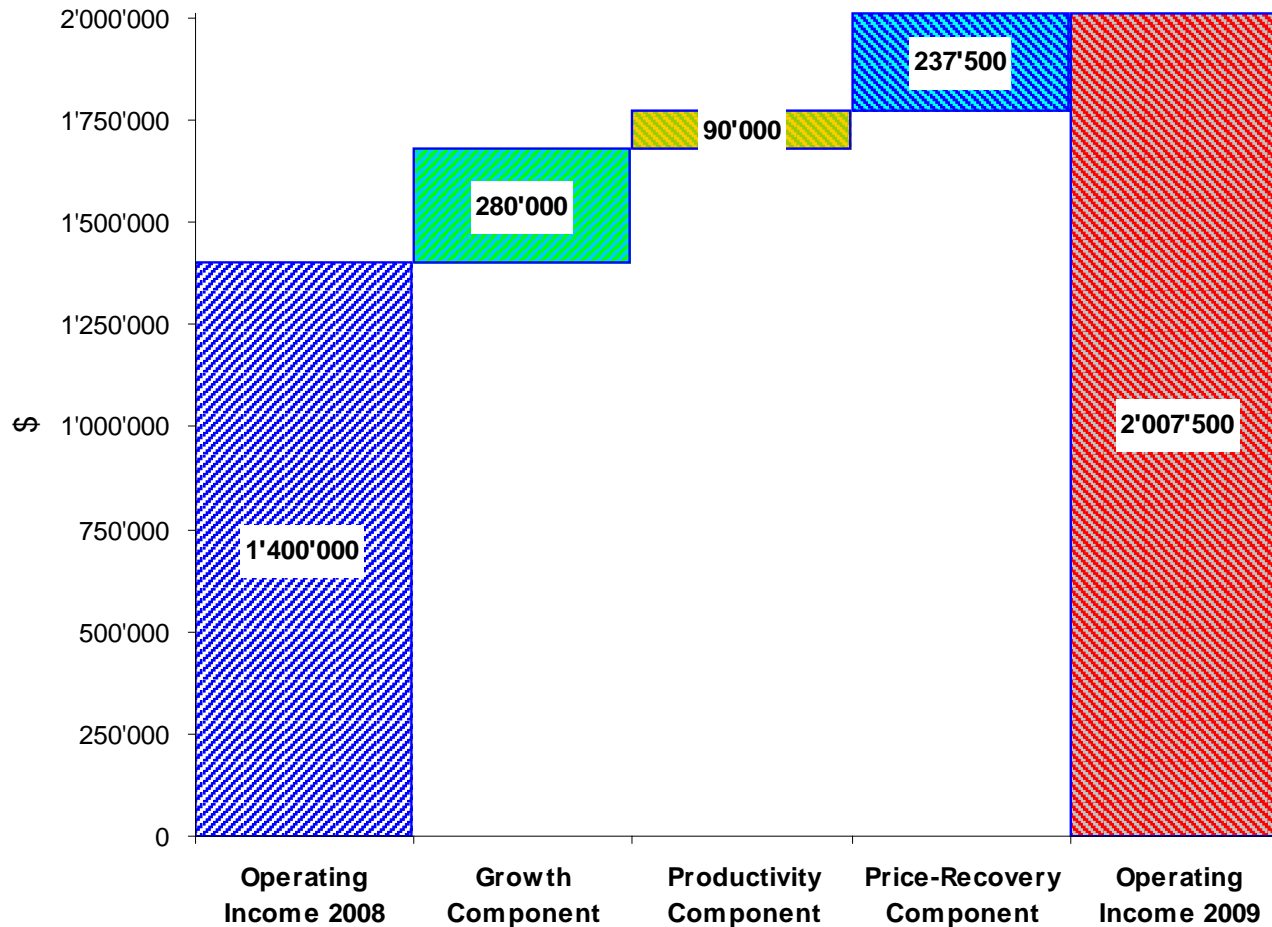
	<u>2008</u> Actual	2009 sold units with 2008 standards rest	2009 sold units with 2009 yield and 2008 prices	<u>2009</u> Actual
Units of D4H produced and sold	200	210	210	210
ø Selling price per unit sold	40'000.00	40'000.00	40'000.00	42'000.00
Direct materials (kilograms)	300'000	315'000	310'000	310'000
ø Direct material cost per kilogram	8.00	8.00	8.00	8.50
Manufacturing capacity in units of D4H	250	250	250	250
Total conversion costs	2'000'000.00			2'025'000.00
ø Conversion costs per unit of capacity (units of D4H)	8'000.00	8'000.00	8'000.00	8'100.00
Selling and customer-service capacity (# customer)	100	100	95	95
Total selling and customer-service costs	1'000'000.00			940'500.00
ø Selling and customer-service capacity costs per customer	10'000.00	10'000.00	10'000.00	9'900.00
Design staff	12	12	12	12
Total design costs	1'200'000.00			1'212'000.00
ø Design cost per # of design staff	100'000.00	100'000.00	100'000.00	101'000.00

	<u>2008</u> Actual	Growth Component	2009 sold units with 2008 standards rest	Productivity Component	2009 sold units with 2009 yield and 2008 prices	Price-Re- covery Component	<u>2009</u> Actual
Sales	8'000'000.00	400'000.00	8'400'000.00	-	8'400'000.00	420'000.00	8'820'000.00
- Direct materials costs	-2'400'000.00	-120'000.00	-2'520'000.00	40'000.00	-2'480'000.00	-155'000.00	-2'635'000.00
- Manufacturing conversion costs	-2'000'000.00	-	-2'000'000.00	-	-2'000'000.00	-25'000.00	-2'025'000.00
= Gross margin	3'600'000.00	280'000.00	3'880'000.00	40'000.00	3'920'000.00	240'000.00	4'160'000.00
- Selling and customer-service costs	-1'000'000.00	-	-1'000'000.00	50'000.00	-950'000.00	9'500.00	-940'500.00
- Design costs	-1'200'000.00	-	-1'200'000.00	-	-1'200'000.00	-12'000.00	-1'212'000.00
= Operating income	1'400'000.00	280'000.00	1'680'000.00	90'000.00	1'770'000.00	237'500.00	2'007'500.00

positive Differenzen sind «favorable», negative Differenzen sind «unfavorable»

HDFRI, 13ed, Problem 13-23, Meredith – Lösungsvorschlag – Forts.

Strategic Profitability Analysis of Meredith
(Vorgehensweise: «klassische» Abweichungsanalyse)



HDFRI, 13ed, Problem 13-23, Meredith – Forts. und Lösungsvorschlag



Required:

3. Comment on your answer in requirement 2.
What do these components indicate?

The analysis of operating income indicates that a significant amount of the increase in operating income resulted from Meredith's product differentiation strategy. The company was able to continue to charge a premium price (higher than the increasing costs) while growing sales. Meredith was also able to earn additional operating income by improving its productivity according to its goal of reducing direct materials usage per D4H machine in 2009.

Problematik bei der Wachstums-Komponente: Kapazitätsengpass bei den fixen Kosten

- ❖ Bei der Berechnung der Wachstums-Komponente besteht die Möglichkeit, dass die fixen Kosten des Vorjahres (2008) kapazitätsmässig nicht mehr ausreichen, um das Outputvolumen des laufenden Jahres (2009) zu erledigen.
- ❖ In diesem Fall sind die fixen Kosten so zu erhöhen, so dass sie kapazitätsmässig das Outputvolumen des laufenden Jahres (2009) bewältigen können.
- ❖ Bei Meredith ist die «Selling and customer-service capacity (# customer)» im Jahr 2008 100 Kunden und im Jahr 2008 95 Kunden; effektiv hat die Meredith im Jahr 2008 75 Kunden und im Jahr 2009 80 Kunden. Im Jahr 2008 weist die Meredith so viel «Leerkapazität» auf, dass keine kapazitätsmässige Erhöhung der fixen Kosten zur Bewältigung des Outputvolumens 2009 notwendig ist .

Problematik bei der Wachstums-Komponente: Kapazitätsengpass bei den fixen Kosten Beispiel – Erweiterung Aufgabe Meredith

- ❖ Bei Meredith sei **neu** die «Selling and customer-service capacity (# customer)» im Jahr 2008 **75** Kunden und im Jahr 2009 **85** Kunden.
- ❖ Die effektive Anzahl Kunden sei **weiterhin** im Jahr 2008 75 Kunden und im Jahr 2009 80 Kunden.

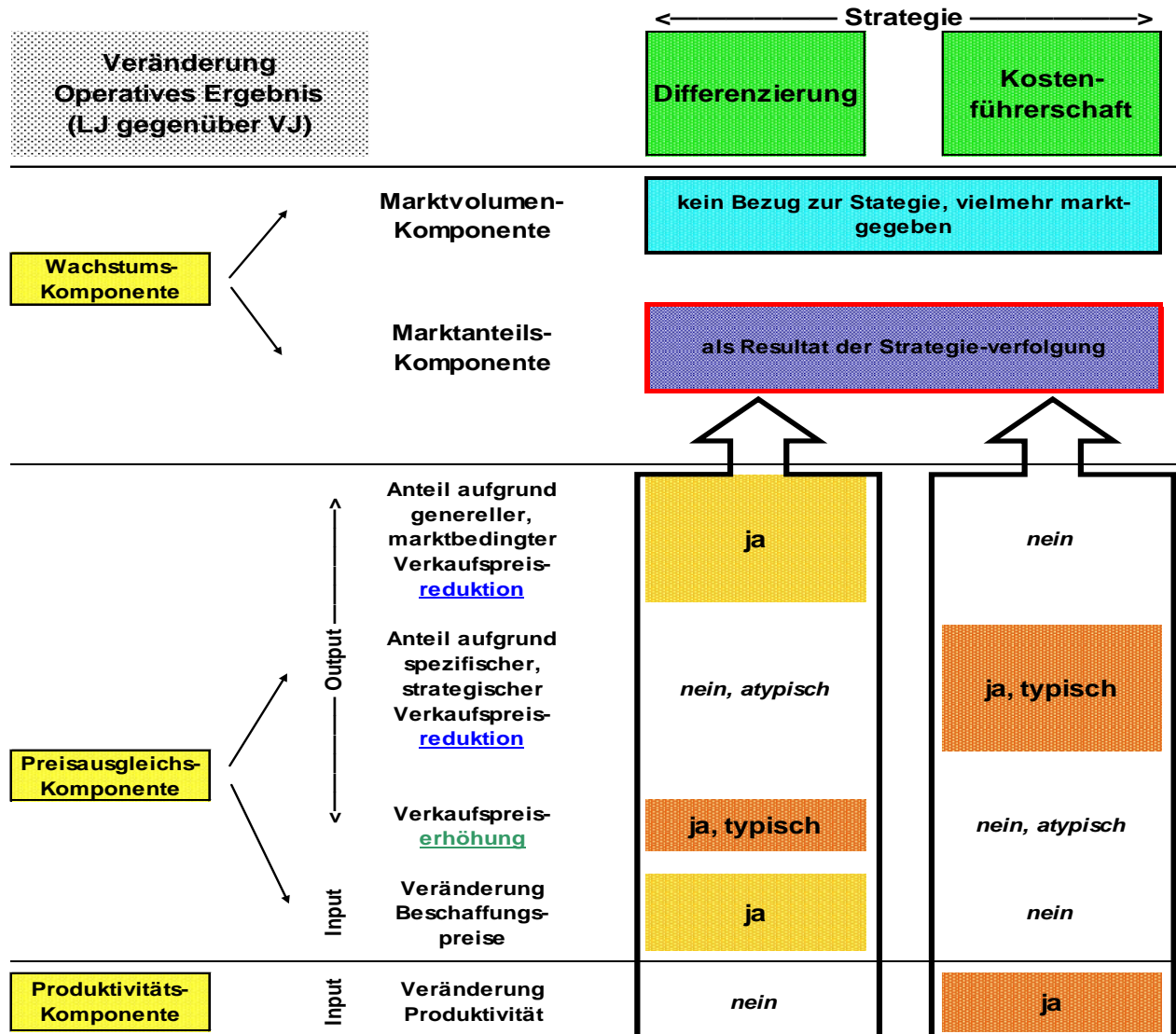
Vorgehensweise HDF mit Kapazitätsengpass

	<u>2008</u> Actual	2009 sold units with 2008 standards rest	2009 sold units with 2009 prices and 2008 yield	<u>2009</u> Actual
Units of D4H produced and sold	200	210	210	210
ø Selling price per unit sold	40'000.00	40'000.00	42'000.00	42'000.00
Direct materials (kilograms)	300'000	315'000	315'000	310'000
ø Direct material cost per kilogram	8.00	8.00	8.50	8.50
Manufacturing capacity in units of D4H	250	250	250	250
Total conversion costs	2'000'000.00			2'025'000.00
ø Conversion costs per unit of capacity (units of D4H)	8'000.00	8'000.00	8'100.00	8'100.00
Selling and customer-service capacity (# customer)	75	80	80	85
Total selling and customer-service costs	1'000'000.00			940'500.00
ø Selling and customer-service capacity costs per customer	13'333.33	13'333.33	11'064.71	11'064.71
Design staff	12	12	12	12
Total design costs	1'200'000.00			1'212'000.00
ø Design cost per # of design staff	100'000.00	100'000.00	101'000.00	101'000.00

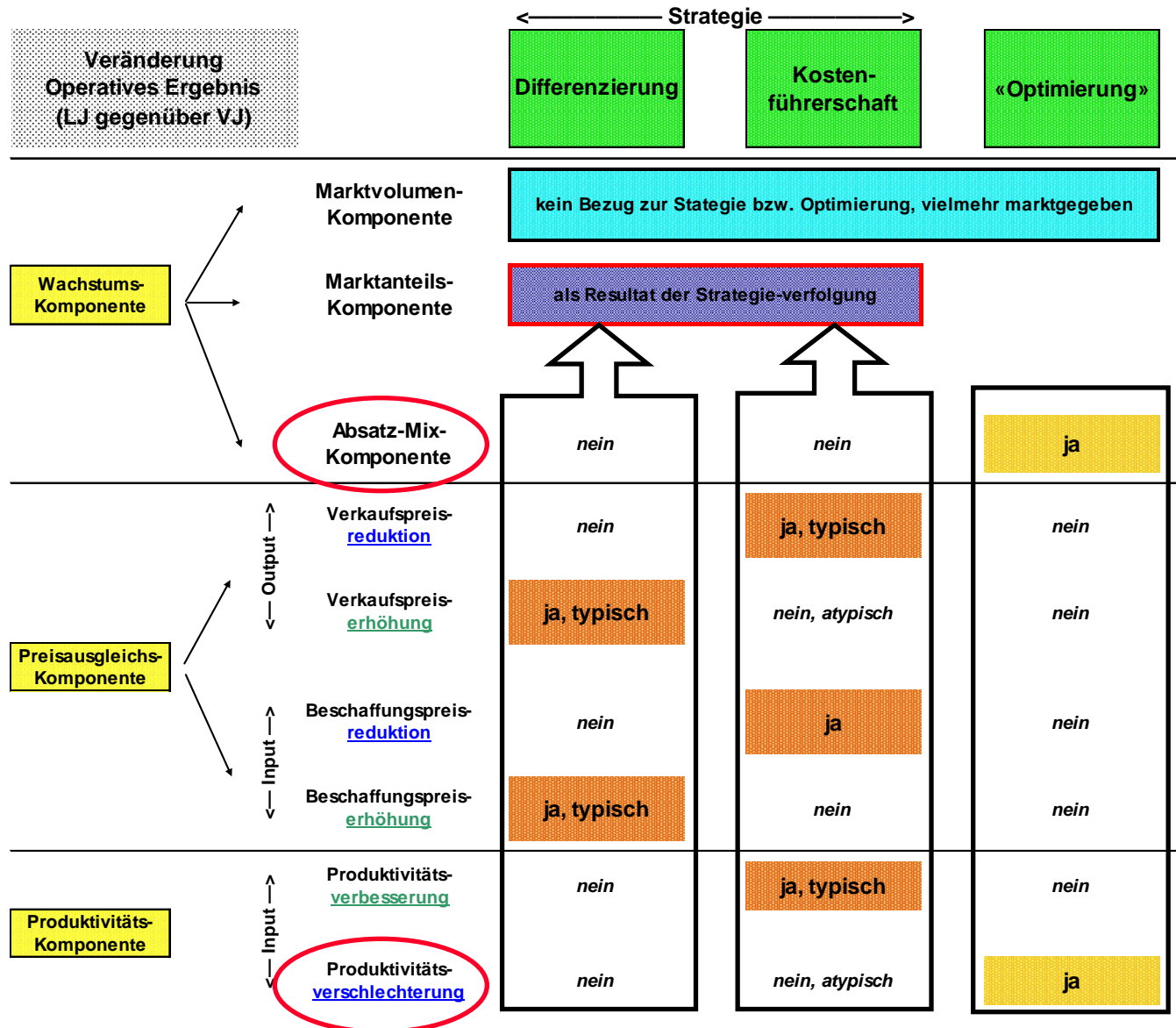
	<u>2008</u> Actual	Growth Component	2009 sold units with 2008 standards rest	Price-Re- covery Component	2009 sold units with 2009 prices and 2008 yield	Productivity Component	<u>2009</u> Actual
Sales	8'000'000.00	400'000.00	8'400'000.00	420'000.00	8'820'000.00	-	8'820'000.00
- Direct materials costs	-2'400'000.00	-120'000.00	-2'520'000.00	-157'500.00	-2'677'500.00	42'500.00	-2'635'000.00
- Manufacturing conversion costs	-2'000'000.00	-	-2'000'000.00	-25'000.00	-2'025'000.00	-	-2'025'000.00
= Gross margin	3'600'000.00	280'000.00	3'600'000.00	237'500.00	4'117'500.00	42'500.00	4'160'000.00
- Selling and customer-service costs	-1'000'000.00	-66'666.67	-1'066'666.67	181'490.20	-885'176.47	-55'323.53	-940'500.00
- Design costs	1'200'000.00	-	1'200'000.00	-12'000.00	-1'212'000.00	-	-1'212'000.00
= Operating income	<u>1'400'000.00</u>	<u>213'333.33</u>	<u>1'613'333.33</u>	<u>406'990.20</u>	<u>2'020'323.53</u>	<u>-12'823.53</u>	<u>2'007'500.00</u>

positive Differenzen sind «favorable», negative Differenzen sind «unfavorable»

Strategie-Überprüfung anhand detaillierter strategischen Erfolgsanalyse - Version HDR



Strategie-Überprüfung anhand detaillierter strategischen Erfolgsanalyse – Version OT (praktikabel)



HDFRI, 13ed, Problem 13-24, Meredith

❖ Suppose that during 2009, the market for Meredith's special-purpose machines grew by 3%. All increases in market share (that is, sales increases greater than 3%) are the result of Meredith's strategic actions.

❖ **Required:**

- Calculate how much of the change in operating income from 2008 to 2009 is due to the industry-market-size factor, cost leadership, and product differentiation. How successful has Meredith been in implementing its strategy? Explain.

HDFRI, 13ed, Problem 13-24, Meredith

Lösungsvorschlag (Version HDR)

Change 2009 versus 2008

		<u>units</u>	<u>price per unit</u>
Market size increase	3%	6	
«Market» decline in selling price	0%		-
«Strategic choices» in market share increase		4	
«Strategic choices» in increase of selling price			2'000.00

Effect of the industry-market-size factor on operating income (rather than any specific strategic actions) is:

					<u>Total</u>
Total Growth Component in operating income	280'000.00	favorable			
Due to market size increase	60%		168'000.00	favorable	168'000.00 favorable

The effect of product differentiation on operating income is:

Change in operating income due to a «market» decline in selling price «valued» with 2009 units	-	favorable			
Change in operating income due to a «strategic» increase of selling price «valued» with 2009 units	420'000.00	favorable			
Cost effect of Price-Recovery Component	-184'500.00	unfavorable			
Total Growth Component in operating income	280'000.00	favorable			
Due to «strategic» market share increase	40%		112'000.00	favorable	347'500.00 favorable

The effect of cost leadership on operating income is:

Productivity Component	92'000.00	favorable			92'000.00 favorable
------------------------	-----------	-----------	--	--	---------------------

HDFRI, 13ed, Problem 13-24, Meredith

Lösungsvorschlag (Version HDR) – Forts.

Summary

Change due to industry market size	168'000.00	favorable
Change due to product differentiation	347'500.00	favorable
Change due to cost leadership	<u>92'000.00</u>	favorable
Total change in operating income	607'500.00	favorable

- ❖ Meredith has been successful in implementing its product differentiation strategy. More than 57% ($\$347,500 \div \$607,500$) of the increase in operating income during 2009 was due to product differentiation, i.e., the distinctiveness of its machines. It was able to raise the prices of its machines faster than the costs of its inputs and still grow market share.
- ❖ Meredith's operating income increase in 2009 was also helped by a growth in the overall market and some productivity improvements.

HDFRI, 13ed, Problem 13-25, Meredith



Required:

1. Where possible, calculate the amount and cost of (a) unused manufacturing capacity, (b) unused selling and customer-service capacity, and (c) unused design capacity **at the beginning of 2009, based on 2009 production**. If you are unable to calculate the amount and cost of unused capacity, indicate why not.

HDFRI, 13ed, Problem 13-25, Meredith

Lösungsvorschlag für 1.

Design

Design costs are discretionary, so unused capacity cannot be determined!
The absence of a cause-and-effect relationship makes identifying unused capacity for discretionary costs difficult.

Manufacturing

<u>2008</u>	<u>2009</u>
Actual	Actual
Manufacturing capacity in units of D4H	
250	
- Units of D4H produced and sold	210
= unused capacity in units of D4H	40
ø Conversion costs per unit of capacity (units of D4H)	8'100.00
Value of unused capacity	324'000.00

Selling and customer-service

<u>2008</u>	<u>2009</u>
Actual	Actual
Selling and customer-service capacity (# customer)	
100	
- Actual customers served	80
= unused capacity in # of customers	20
ø Selling and customer-service capacity costs per customer	9'900.00
Value of unused capacity	198'000.00

HDFRI, 13ed, Problem 13-25, Meredith – Forts. und Lösungsvorschlag



Required:

2. Suppose Meredith can add or reduce its **manufacturing capacity** in increments of 25 units. What is the maximum amount of costs that Meredith could save in 2009 by downsizing manufacturing capacity?

<u>Manufacturing</u>	<u>2009</u> Actual
Downsizing in units of D4H	25
· ∅ Conversion costs per unit of capacity (units of D4H)	8'100.00
= maximum amount of costs saved	202'500.00

This is the maximum amount of costs Meredith can save in 2009. It cannot reduce capacity further (by another 25 units to 200 units) because it would then not have enough capacity to manufacture 210 units in 2009 (units that contribute significantly to operating income).

HDFRI, 13ed, Problem 13-25, Meredith – Forts. und Lösungsvorschlag



Required:

3. Meredith, in fact, does not eliminate any of its unused manufacturing capacity. Why might Meredith not downsize?

Meredith may choose not to downsize because it forecasts sales increases that would lead to a greater demand for and utilization of capacity.

Meredith may have also decided not to downsize because downsizing requires a significant reduction in capacity. For example, Meredith may have chosen to downsize some more manufacturing capacity if it could do so in increments of say, 10, rather than 25 units.

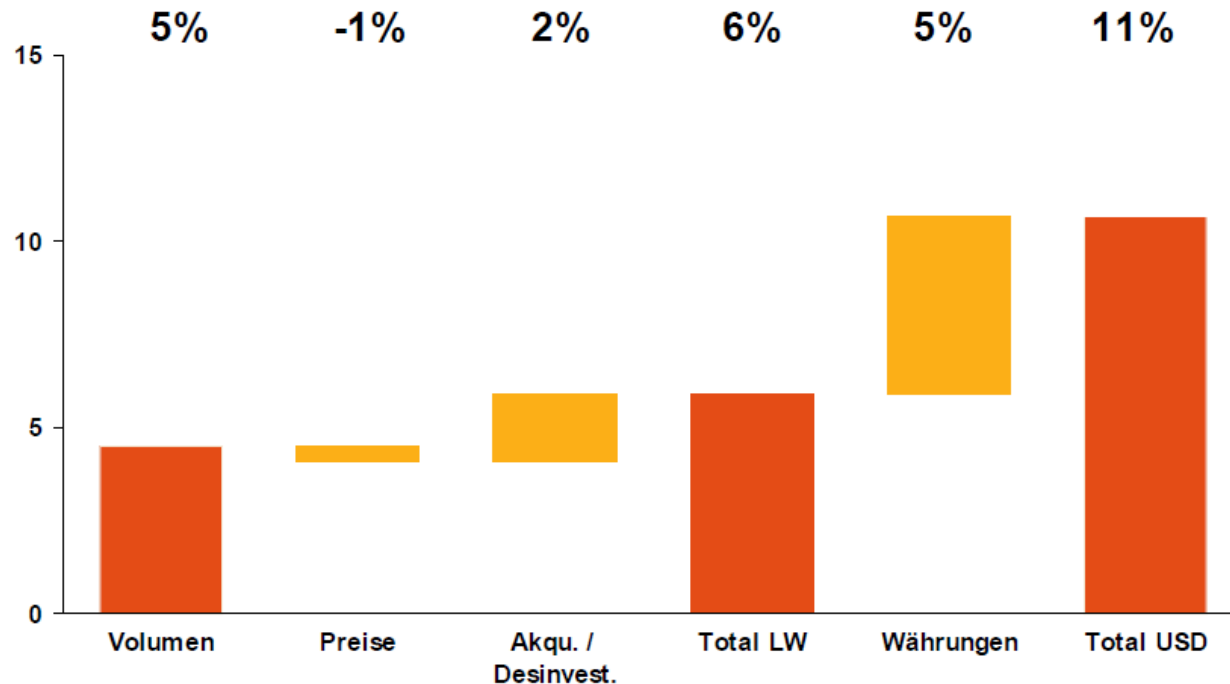
Also, Meredith may be focused on product differentiation, which is key to its strategy, rather than on cost reduction.

Not reducing significant capacity also helps to boost and maintain employee morale.

Beispiel: Novartis

Volumensteigerungen und Währungsumrechnungen als Hauptfaktoren des Nettoumsatzwachstums¹ im Jahr 2007

Wachstum 12 Monate 2007 (%)



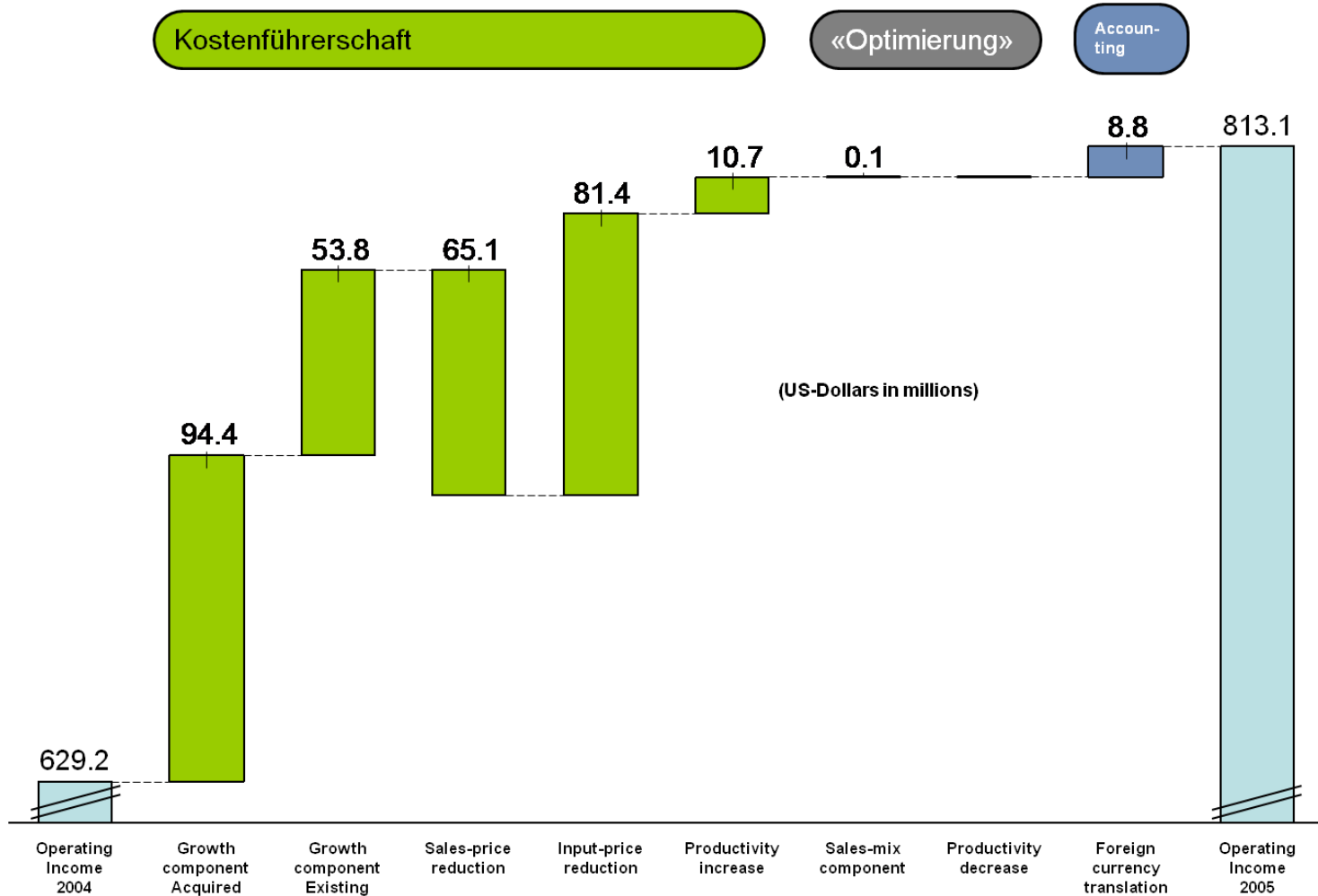
¹ Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, ohne Nutrition & Santé, Medical Nutrition und Gerber

5 | 2007 Annual Results Media Conference | Raymund Breu | 17. Januar 2008



Beispiel: BDK

«Strategische» Erfolgsanalyse der Black & Decker Corp. von 2005 versus 2004



Beispiel: BDK

«Strategische» Erfolgsanalyse der Black & Decker Corp. von 2006 versus 2005

