

Jürgen Hennebühl

Entscheidungen im Betrieb. Instrumente,
Methoden und Techniken modellhaft
dargestellt

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2015 GRIN Verlag
ISBN: 9783668021693

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/303466>

Jürgen Hennebühl

**Entscheidungen im Betrieb. Instrumente, Methoden
und Techniken modellhaft dargestellt**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com



Jürgen Hennebühl



Entscheidungen im Betrieb

Instrumente, Methoden und Techniken, modellhaft dargestellt



Vorwort

Wesentliche Elemente für die Führung eines Betriebes stellen die Bereiche Planung, Entscheidung und Kontrolle dar. Dabei ist aus verschiedenen Handlungsalternativen diejenige herauszufinden, die sich unter Berücksichtigung aller Fakten als optimal erweist. Dazu soll dieses Handbuch Hilfe und Anleitung bieten.

Leider werden in der betrieblichen Praxis Entscheidungen häufig auf der Grundlage vermeintlich bekannter Sachverhalte, gemachter Erfahrungen, nach Intuition oder mittels des so oft strapazierten gesunden Menschenverstandes getroffen. Auf eine Optimierung wird mangels Kenntnis geeigneter Methoden oftmals verzichtet mit der Folge, dass sich als Ergebnis unbefriedigende Resultate einstellen, die letztlich die Folge derart aus dem Bauch getroffener Entscheidungen sind.

Dieses Handbuch bietet eine Auswahl verschiedenster Anregungen, Instrumente, Methoden und Techniken. Zu treffende Entscheidungen sollen besser fundiert und auf objektive Grundlagen gestellt werden. Es werden deshalb Vorschläge unterbreitet, Verfahren aufgezeigt oder Sachverhalte beschrieben, und überwiegend wird die Vorgehensweise modellhaft aufgezeigt.

Alle Methoden wurden so beschrieben, dass die Umsetzung auf betriebliche Problemstellungen kaum Schwierigkeiten bereiten dürfte. In konkreten Fällen können allerdings erheblich umfangreichere Datenmengen anfallen, als die in den Modellen zugrunde gelegten. Bei Vorliegen größerer Datenmengen lässt sich die gelegentlich erforderliche Rechenarbeit mit Hilfe von Tabellenkalkulationssoftware weitgehend automatisieren. In Teilbereichen stehen am Softwaremarkt auch entsprechende Anwenderprogramme zur Verfügung.

Alle nachfolgenden Anregungen, Instrumente, Methoden und Techniken wenden sich in erster Linie an Praktiker sowie an Existenzgründer, die hier eine Fundgrube für verschiedenste Entscheidungssituationen vorfinden. Bei der Auswahl schien allerdings eine Beschränkung dergestalt geboten, als nur solche Modelle dargestellt wurden, die sich auch ohne vertiefte mathematische Kenntnisse nachvollziehen lassen. Für das Verständnis wird allerdings vorausgesetzt, dass der Leser über kaufmännische Grundkenntnisse verfügt und ihm die verschiedenen Kostenbegriffe geläufig sind.

Zu den einzelnen Methoden erfolgte im Übrigen keine Bewertung hinsichtlich etwaiger Vor- oder Nachteile, Stärken oder Schwächen bzw. Chancen oder Risiken. Vielmehr werden nur Sachverhalte oder Vorgehensweisen dargelegt.

Wie bereits ausgeführt, soll dieses Handbuch insbesondere Praktikern und Existenzgründern Anregungen, Instrumente, Methoden und Techniken für die Entscheidungsfindung zu häufigen Problemstellungen des betrieblichen Alltags anhand geben.

Jürgen Hennebühl

Inhalt

ABC-Analyse	1
Absatzrückgang als Folge einer Preiserhöhung	4
Ablaufcharts.....	5
Besuchsplanung.....	6
Break-Even-Point.....	9
Distributionskennziffern	12
Eigenfertigung oder Fremdbezug	13
Einkaufsvorteile bei Sonderkonditionen	14
Fahrtroutenoptimierung.....	16
Firmenwert	18
Gewinnoptimaler Verkaufspreis.....	21
Handelsvertreter oder Reisender	22
Indexzahlen	24
Insolvenz	25
Investitionsentscheidung	26
Kalkulatorische Kosten.....	28
Kostenaufspaltung	30
Kreditwürdigkeitsprüfung.....	31
Kundenklassifizierung und Besuchshäufigkeiten.....	34
Kundenkontaktkosten im Außendienst	37
Kundenkredite sorgfältig planen.....	39
Lieferantenkredit	40
Lohnstundenverrechnungssatz	42
Marktsegmentierung anhand eines zweidimensionalen Modells.....	46
Maschinenstundensatz	47
Mehrumsatz zum Ausgleich von Zusatzkosten	48
Mindestumsatz.....	51
Multimomenthäufigkeitsverfahren	53
Multimomentzeitmessverfahren	60
Nutzwertanalyse und Kostenwirksamkeitsanalyse	61
Optimale Bestellmenge	66
Optimale Losgröße	70
Optimale Anzahl Außendienstmitarbeiter	73

Polaritätenprofil	75
Preis-/Mengen-Überlegungen.....	77
Produktivität.....	79
Qualitätskontrolle mit Stichproben und Normalverteilung	80
Rabattentscheidungen	83
Regressions- und Korrelationsrechnung	85
Rentabilität	91
Sensitivitätsanalyse	92
Sortimentsentscheidung.....	95
Standardabweichung	96
Stichprobenumfang.....	97
Stille Reserven.....	99
Stückkostendegression	101
Umsatzplanung mit Absatzpotentialen.....	103
Umsatzprognose	106
Verfahrenskosten	107
Verkaufsförderungskontrolle	109
Verkehrswert bebauter Grundstücke.....	111
Verrentung eines Kaufpreises.....	113
Wertanalyse	116
Wirtschaftlichkeit.....	118
Zusatzabsatzmenge	119
Zusatzauftrag	121

ABC-Analyse

Zahlen aussagefähig ordnen

Wenn Sie mit ungeordneten und deshalb wenig aussagekräftigen Zahlen konfrontiert werden, bringen Sie zunächst einmal Ordnung in das Zahlenwerk. Nur so lassen sich Sachverhalte und etwaiger Handlungsbedarf überhaupt erst erkennen.

Ein geeignetes Instrument für die Strukturierung von Zahlen ist die ABC-Analyse.

Mit der ABC-Analyse werden ungeordnet vorliegende Zahlen in eine Rangreihenfolge transformiert, welche die Wertigkeit einzelner Zahlen im Gesamtkontext aufzeigt. In Frage kommen zum Beispiel Umsätze, Kosten, Deckungsbeiträge, Krankheitstage, Produkte, Materialarten, A-B-C-Kundenzuordnungen, Lieferanten, Regionen, Lagerbestände, Zeiten, Jahresbestellmengen, Lagerbewegungen sowie beliebige andere Sachverhalte, die sich als Beträge, Mengen, Zeiten oder in anderen quantifizierbaren Größen abbilden lassen.

Der Vorteil einer strukturierten ABC-Analyse besteht darin, dass sich Sachverhalte besser beurteilen lassen und dass Planung, Entscheidung und Kontrolle erleichtert werden. Bei größeren Datenmengen empfiehlt sich zur Automatisierung der Sortier- und Rechenarbeit die Benutzung einer Tabellenkalkulationssoftware. Kleine Datenmengen lassen sich dagegen auch manuell gut bewältigen.

Vorgehen:

Die einzelnen Werte der ungeordnet vorliegenden Zahlen werden zunächst in eine absteigende Folge sortiert. Danach erfolgt zeilenweise die Eintragung in eine Tabelle mit folgendem Tabellenkopf:

Position (beginnend mit 1)

Name (z.B. Kunden-, Lieferanten-, Artikelname oder sonstige Bezeichnung)

Wert einzeln (z. B. Umsatz des Kunden EUR)

Wert kumuliert

(wie vor, jedoch jetzt Zeile 1 + Zeile 2 usw.)

Position einzeln %

(Kunde in dieser Zeile entspricht wieviel % aller Kunden)

Position kumuliert %

(wie vor, jedoch jetzt Zeile 1 + Zeile 2 usw.)

Wert einzeln %

(%-Wert des einzelnen Kundenumsatzes bezogen auf den Gesamtumsatz aller Kunden)

Wert kumuliert %

(wie vor, jedoch jetzt Zeile 1 + Zeile 2 usw.)

Vorgehen:

Unter der Rubrik Position, werden, beginnend mit 1, fortlaufende Nummern für die in absteigender Folge vorsortierten Werte vergeben.

Unter der Rubrik Name wird ein den jeweiligen Wert kennzeichnender Text, z.B. der Kunden-, Lieferanten-, Artikelname oder eine sonstige Bezeichnung eingetragen.

Unter der Rubrik Wert einzeln werden die Einzelwerte, z.B. in EURO, aufgeführt.

Die Rubrik Wert kumuliert nimmt zeilenweise die sich durch Addition der Einzelwerte ergebenden Kumulativwerte auf.

Unter der Rubrik Position einzeln % wird der %-Anteil der einzelnen Position an der Gesamtzahl der Positionen eingetragen (Beispiel: 1 Position von 10 Positionen = 10%).

Die Rubrik Position kumuliert % nimmt zeilenweise die sich durch Addition der einzelnen %-Werte ergebenden Kumulativwerte auf.

Unter der Rubrik Wert einzeln % wird der %-Anteil der einzelnen Position, z.B. am Gesamtumsatz, eingetragen.

Die Rubrik Wert kumuliert % nimmt zeilenweise die sich durch Addition der einzelnen %-Werte ergebenden Kumulativwerte auf.

Das klingt zunächst etwas verwirrend. Anhand eines praktischen Beispiels werden die Zusammenhänge jedoch deutlich.

Beispiel (Umsatz):

Umsätze der Warengruppe XYZ im Geschäftsjahr XYZ, zunächst unsortiert:

Warengruppe XYZ	Umsatz EUR
Artikel 1	15.000,00
Artikel 2	5.000,00
Artikel 3	40.000,00
Artikel 4	20.000,00
Artikel 5	25.000,00
Artikel 6	30.000,00
Artikel 7	35.000,00
Artikel 8	10.000,00
Artikel 9	2.500,00
Artikel 10	45.000,00
Gesamtwert	227.500,00

Aus diesen unsortierten Daten resultiert folgende (sortierte) ABC-Analyse:

P o s	Artikel- name	Wert einzel EUR	Wert kumuliert EUR	Position einzel %	Position kumuliert %	Wert einzel %	Wert kumuliert %	↓
1	Artikel 10	45.000,00	45.000,00	10,00	10,00	19,78	19,78	
2	Artikel 3	40.000,00	85.000,00	10,00	20,00	17,58	37,36	A
3	Artikel 7	35.000,00	120.000,00	10,00	30,00	15,38	52,75	
4	Artikel 6	30.000,00	150.000,00	10,00	40,00	13,19	65,93	
5	Artikel 5	25.000,00	175.000,00	10,00	50,00	10,99	76,92	B
6	Artikel 4	20.000,00	195.000,00	10,00	60,00	8,79	85,71	
7	Artikel 1	15.000,00	210.000,00	10,00	70,00	6,59	92,31	
8	Artikel 8	10.000,00	220.000,00	10,00	80,00	4,40	96,70	C
9	Artikel 2	5.000,00	225.000,00	10,00	90,00	2,20	98,90	
10	Artikel 9	2.500,00	227.500,00	10,00	100,00	1,10	100,00	
		227.500,00		100,00		100,00		

Was kann man mit dieser ABC-Analyse anfangen?

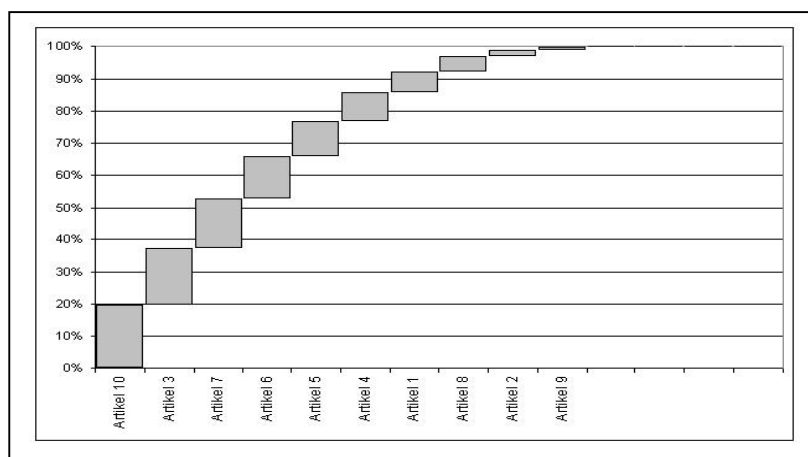
Zunächst einmal erlaubt sie im Hinblick auf die Umsatzanteile am Gesamtumsatz die Zuordnung in die Artikelgruppen A, B und C. Wo genau die Grenze zwischen den einzelnen Gruppen zu ziehen ist, bleibt Ihnen überlassen.

Zusätzlich lassen sich interessante Rückschlüsse ziehen:

Im obigen Beispiel wird deutlich, dass mit 60% aller Artikel (hier die ersten sechs Positionen) 85,71% des Umsatzes erzielt wurden. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass mit den restlichen 40% (hier die letzten vier Positionen) lediglich 14,29% des Umsatzes erzielt wurden. Unter Umständen könnte es sich lohnen, über den Verbleib dieser Artikel im Sortiment nachzudenken. Umsatz alleine sagt natürlich nichts über den Beitrag zum Gewinn eines Artikels aus. Gleichwohl lassen sich jedoch Artikel erkennen, die zwar relativ viel Aufwand verursachen, die aber nicht wesentlich zum Umsatzerfolg beitragen.

Würden Sie die gleiche Analyse mit erzielten Roherträgen oder Deckungsbeiträgen vornehmen, könnte sich eventuell ein völlig anderes Bild ergeben, da die umsatzmäßig schwachen Artikel unter Umständen in größerem Maße zum Unternehmenserfolg beitragen als die umsatzstarken Artikel.

Die soeben ermittelten Werte lassen sich grafisch als Pareto-Diagramm darstellen:



Der höchste Artikelumsatz setzt bei 0% auf, dann wird der zweithöchste Artikelumsatz aufgesetzt, dann der dritthöchste usw.

Mit einem Pareto-Diagramm lassen sich die bloßen Zahlenwerte von ABC-Analysen visuell besser erfassen.

Die ABC-Analyse kann in vielen betrieblichen Bereichen wichtige Ansatzpunkte aufzeigen. Nachteilig ist es allerdings, dass die Daten in der Regel vergangenheitsbezogen sind und somit nicht zwangsläufig Indikatoren für die Zukunft darstellen. Für die Strukturierung von Zahlen ist die ABC-Analyse dennoch uneingeschränkt brauchbar.

Absatzrückgang als Folge einer Preiserhöhung

Weniger kann durchaus mehr sein

Preiserhöhungen beinhalten das Risiko, dass einige Kunden entweder weniger bei Ihnen einkaufen oder komplett zum Wettbewerb abwandern.

Von Interesse ist es deshalb, welcher durch eine Preiserhöhung bedingte Absatzrückgang in Kauf genommen werden kann, ohne den bisher erzielten Gewinn zu beeinträchtigen.

Beispiel:

Bisheriger Absatz 1.000 Einheiten

Bisheriger Umsatz bei 1.000 Einheiten EUR 100.000,00

Bisheriger Preis EUR 100,00/Einheit

Gesamtkosten (Einkauf, Gestehung usw.) bei 1.000 Einheiten EUR 82.000,00

Bisheriger Gewinn bei 1.000 Einheiten EUR 18.000,00

Geplante Preiserhöhung 5%

Neuer Preis EUR 105,00/Einheit

Unter der Prämisse, dass die Kosten konstant bleiben und der Gewinn trotz einer Preiserhöhung unverändert bleiben soll, lässt sich mit der Formel

$$\frac{\text{Alter Preis in EUR}}{\text{Neuer Preis in EUR}}$$

ein Multiplikator für den in Kauf zu nehmenden Absatzrückgang ermitteln:

$$\frac{100}{105} = 0,9523809$$

Ausgehend von obigem Beispiel wäre ein Rückgang von bisher 1.000 Einheiten auf nunmehr (1.000 x 0,9523809 =) **952,3809** Einheiten in Kauf zu nehmen.

Vor der Preiserhöhung:

Umsatz (1.000 Einh. x EUR 100,00)	EUR 100.000,00
Gesamtkosten	EUR 82.000,00
Bisheriger Gewinn	EUR 18.000,00

Nach der Preiserhöhung:

Absatzreduzierung von bisher 1.000 auf 952,3809 Einheiten bei Preiserhöhung von 5%:

Umsatz (952,3809 Einh. x EUR 105,00)	EUR 100.000,00
Gesamtkosten	EUR 82.000,00
Neuer Gewinn (= unverändert)	EUR 18.000,00

Wenn der Absatz auf Grund der Preiserhöhung nicht unter $\cong$ 953 Einheiten sinken würde, bliebe der bisher erzielte Gewinn von EUR 18.000,00 konstant.

Da sich das Kaufverhalten der Marktteilnehmer leider nicht zweifelsfrei vorhersagen lässt, kann der durch die Preiserhöhung zu erwartende voraussichtliche Absatzrückgang sowohl kleiner als auch größer ausfallen. Die Entscheidung darüber, ob Sie eine Preiserhöhung mit dem Risiko eines Mengenrückgangs vornehmen wollen, bleibt somit Ihrer individuellen Risikobereitschaft überlassen.

Ablaufcharts

Ordnung ist das halbe Leben

Sie haben bemerkt, dass einige Ihrer Mitarbeiter unterschiedliche Handhabungen praktizieren, obwohl es sich um täglich wiederkehrende Standardaufgaben handelt. Aus diesem Grunde haben Sie sich entschlossen, die regelmäßig vorkommenden Arbeitsabläufe zu strukturieren und diese für alle Mitarbeiter als visualisierte Charts verbindlich vorzugeben. Um Ihr Vorhaben und das System von Ablaufstrukturen zunächst mit den betreffenden Mitarbeitern zu besprechen, haben Sie exemplarisch ein Beispiel vorbereitet.

Mit Charts lässt sich die Sinnhaftigkeit bestehender Abläufe überprüfen. Nicht sinnvolle Teilschritte oder Redundanzen lassen sich besser erkennen und beseitigen. Charts sind einprägsamer als beschreibende Texte. Sie erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und verdeutlichen auch den „Altgedienten“ die gewollten Abläufe.

Beispiel:

Ein Personalcomputer ist defekt / Vorgehen bezüglich der Reparatur

Mitarbeiter A meldet seinem Vorgesetzten, dass sein PC defekt ist. Es soll überprüft werden, ob eine Instandsetzung hausintern möglich oder ob ein Fremdunternehmen zu beauftragen ist.