



## Besondere Ablaufsteuerung

Die Funktionen innerhalb eines kaufmännischen Betriebes sind sehr vielfältig. Jede Abteilung ist mit anders gearteten Arbeiten beschäftigt, die für das Erreichen des Betriebszweckes insgesamt notwendig sind. Sie können nicht als voneinander unabhängig gedacht werden. Die Tätigkeiten jeder Abteilung lösen vielmehr Arbeiten in anderen Abteilungen aus, die, wenn ein reibungsloser betrieblicher Ablauf sichergestellt sein soll, durch eine bestmögliche Organisation aufeinander abgestimmt werden müssen.

Mangelhafte Verständigung (Information) und Zusammenarbeit (Kooperation) zwischen den einzelnen Abteilungen wie auch Unterschiede im Beschäftigungsgrad können den Ablauf stören.

Während in der Ernstsituation diese Probleme durch eine verbesserte Organisation insbesondere über personelle Maßnahmen behoben werden können, setzt die Bürosimulation andere Schwerpunkte: Gesamtzahl der Beschäftigten bleibt unverändert. Schulung der Beschäftigten ist vorrangiges Ziel.

Unter diesen Gesichtspunkten ist es notwendig, für jede Abteilung innerhalb des Ablaufs zusätzliche Arbeiten bereitzuhalten.

### Abteilung 8 - Kunden (Einzelhandelsbetriebe)

#### 8.1 Anpassung des Betriebes an gegebene saisonale Absatzschwankungen

Im Laufe des Geschäftsjahres kann der Absatz der Artikel innerhalb des Sortiments eines Einzelhandelsbetriebes unterschiedlich hoch sein. Typische Ursachen hierfür sind die *kurzfristigen Wirtschaftsschwankungen*, die während eines Jahres auftreten und regelmäßig *saisonartig* wiederkehren.

Obwohl man die Zeiträume kennt, fällt es dem Unternehmer schwer, maßvoll auf die unterschiedlich starken Absatzschwankungen zu reagieren.

Problemhaft sind besonders Umsatzbewegungen, die durch *klimatische* oder *gesellschaftliche* Einflüsse (z. B. schlechtes Wetter, Lohnzahlung) bedingt sind.

Die möglichen Maßnahmen des Betriebes lassen sich grob nach zwei Gesichtspunkten gliedern:

1. *Änderung der Nachfrageverhältnisse* durch Aktionen der Absatzpolitik wie Werbung und Preispolitik;
2. *Anpassung an die Nachfrageschwankungen* durch innerbetriebliche Maßnahmen.

Von den innerbetrieblichen Anpassungsmaßnahmen sind zu nennen:

- Änderung des Sortiments durch Ausscheiden schwergängiger Artikel zugunsten anderer
- Änderung der Betriebsmittel (z. B. Regale, Theken) und des Raumes
- Angleichung des Dienstleistungsprogrammes (z. B. Wahl der Bedienungsform wie Fremd- oder Selbstbedienung)
- Anpassung des Beschaffungs- und Lagerprogrammes.

Als besonders bedeutsam erweist sich eine *optimale Beschaffung* und *Lagerung*. Günstig wäre es,

- die Beschaffungszeitpunkte unmittelbar vor die Verkaufszeitpunkte zu legen (z. B. Kauf auf Abruf) und
- das Personal zu einer Zeit für den Verkauf und zur anderen für Lagerarbeiten heranzuziehen (Personaltransfer).

Einkaufsbedingungen der Lieferanten engen diese Anpassungsmöglichkeiten ein. Sie wollen gerade in beschäftigungsarmen Zeiträumen (Saisontief) durch zusätzliche Kaufanreize wie Preisnachlässe, Mengenrabatte oder längere Zahlungsziele ihre Ware loswerden. Darüber hinaus muss der Händler die Kosten berücksichtigen, die durch die Lagerung und Finanzierung der Ware entstehen.

#### Situation

Die Beschaffungs- und Absatzsituation des Einkaufszentrum Landau & Haber, Kaiserslautern, sieht folgendermaßen aus:



## Besondere Ablaufsteuerung

Saisonale Absatzbewegungen der Artikel

	Artikel 1	Artikel 2	Artikel 3
Zeitraum	Stück	Stück	Stück
01.05. - 15.05.	100	20	60
16.05. - 31.05.	150	25	55
01.06. - 15.06.	120	80	30
16.06. - 30.06.	100	240	0
01.07. - 15.07.	80	190	5
16.07. - 31.07.	90	45	10
01.08. - 15.08.	210	150	45
16.08. - 31.08.	145	60	25
01.09. - 15.09.	100	30	10
16.09. - 30.09.	85	15	15
01.10. - 15.10.	70	5	45
16.10. - 31.10.	120	1	80

Beschaffungszeiten der Artikel

	1	2	3
Zeitraum	Tage	Tage	Tage
01.05. - 30.06.	21	18	10
01.07. - 31.08.	28	16	14
01.09. - 31.10.	17	8	25

### Hinweise

spätester Bestellzeitpunkt	Beschaffungstage	frühester Verkaufszeitpunkt
(z.B.): 09.06.	21	30.06.

### Aufgaben

Zeichnen Sie auf Millimeterpapier die Kurven des saisonalen Absatzverlaufs für die drei Artikel (Koordinatensystem: senkrechte Achse [Einheiten], waagrechte Achse [Zeit])!

Zeichnen Sie zu jeder Absatzkurve die mögliche Beschaffungskurve! Verwenden Sie andere Farbe!

### Fragen

1. Wie ist es einem Betrieb möglich, Zeitpunkt und Ausmaß der saisonalen Schwankungen ungefähr vorherzusagen?
2. Bei einem Industriebetrieb können Absatzschwankungen kurzfristig durch eine Produktion auf Lager aufgefangen werden. Vergleichen Sie damit den Handelsbetrieb!
3. Einzelhandelsgeschäfte sind oft zusammengeschlossen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.
  - 3.1. Wie heißt die meistgewählte Form des Zusammenschlusses?
  - 3.2. Nennen Sie bekannte Beispiele!
4. Worin liegt die Leistung eines Einzelhandelsbetriebes?
5. Nennen Sie Gründe, die die in der Situation gegebenen saisonalen Absatzbewegungen verursacht haben könnten!



## Besondere Ablaufsteuerung

### 8.2. Kalkulation des Einzelhandels

Wenn man von *Kalkulation* spricht, meint man allgemein die Berechnung des *Verkaufspreises*. Zum Preis, den ein Handelsbetrieb für eine Ware bezahlen muss (*Einstandspreis*), rechnet er die anteiligen Kosten, die durch die Leistung des Geschäfts entstehen (*Handlungskosten*), sowie einen Betrag, der als *Gewinn* im Unternehmen verbleiben soll.

Vereinfacht sieht das Kalkulationsschema so aus:

Einstandspreis
+ Handlungskostenzuschlag
<hr/>
Selbstkostenpreis
+ Gewinnzuschlag
<hr/>
<u>Verkaufspreis</u>

Die Kalkulation bewegt sich also vom Einstandspreis zum Verkaufspreis und lässt die Mehrwertsteuer unberücksichtigt. Die Höhe des Verkaufspreises ist vom Einstandspreis, dem Handlungskosten- und dem Gewinnzuschlag abhängig und kann in diesen Grenzen vom Händler frei festgesetzt werden.

Die Preisgestaltung der kaufmännischen Praxis ist jedoch von weiteren Einflüssen abhängig. Wesentlich ist vor allem das *Verhalten der Käufer* (Nachfrager), die eine ganz bestimmte Vorstellung (*Nutzen*) von der Ware haben und dafür einen entsprechenden Preis zu zahlen bereit sind.

Zur Ermittlung des Handlungskostenzuschlags (HKZ) siehe Aufgaben der Abteilung Verkauf der Sapello GmbH.

Zwischen Preis und nachgefragter Menge einer Ware besteht also ein Zusammenhang, aus dem sich der Grundsatz ableiten lässt:

Je höher der Preis, desto kleiner ist die verkaufte Menge und umgekehrt.

Preisänderungen ziehen verschiedene Reaktionen der Käufer nach sich. Das Verhältnis zwischen Preisänderung und der dadurch ausgelösten Änderung der Absatzmenge nennt man *Preiselastizität der Nachfrage*.

Es gilt:

1. Die Nachfrage ist *elastisch*, wenn aufgrund einer *Preisänderung* die *Änderung der Absatzmenge* verhältnismäßig (prozentual) größer ist.
2. Die Nachfrage ist *unelastisch*, wenn aufgrund einer *Preisänderung* die *Änderung der Absatzmenge* verhältnismäßig (prozentual) kleiner ist.

Die Preispolitik eines marktorientierten Unternehmens wird hierdurch nachhaltig beeinflusst. Infolge der Nachfrageverhältnisse ist es oft sinnvoll, die Preise mancher Artikel *über* und andere *unter* dem kalkulierten Verkaufspreis festzusetzen.

Der Handelsbetrieb hofft durch dieses Vorgehen seinen Gewinn insgesamt zu vergrößern. Die Kalkulation bleibt dennoch unentbehrlich, um die Kosten- und Gewinnsituation *kontrollieren* zu können.



## Besondere Ablaufsteuerung

### Situation:

Naturlebensmittelgeschäft Werner Seim, 66994 Dahn, möchte die Verkaufspreise für folgende Artikel festsetzen:

Artikel-Nr.	Art	Einheit
016425	Olivenöl extra	Flasche, 1,0 L
045434	Gewürzmischung	5 Dosen, je 50 g
064424	Naturgemüse	10 Glas, je 200 ml

### Für die Kalkulation sind nachstehende Daten wichtig:

Artikel-Nr.	Einstandspreis je Einheit	Absatzmenge (Einheiten)
016425	15,60 EUR	1 100
045434	29,85 EUR	800
064424	25,10 EUR	750

Geschäftskosten betragen insgesamt: 23 970,- EUR, der Gewinnzuschlag: 5%

Die Auswertung von Verkaufsstatistiken und einer Befragung der Konsumenten legt folgende Reaktionen der Nachfrager offen (Das griechische Delta-Symbol  $\Delta$  steht für Änderung):

Artikel-Nr.	Änderung der Absatzmenge ( $\Delta m$ ) bei Preisänderung ( $\Delta p$ ) von		
	$\Delta p_1 = +1\%$	$\Delta p_2 = +3\%$	$\Delta p_3 = +5\%$
016425	0 Einh	- 25 Einh	- 35 Einh
045434	0 Einh	0 Einh	0 Einh
064424	- 50 Einh	- 125 Einh	- 330 Einh

### Hinweise

1. Kostenunterdeckung ermittelt man aus der Differenz der tatsächlichen Handlungskosten (Ist-Kosten) und den verrechneten Normalkosten (Soll-Kosten).
2. Die Elastizität der Nachfrage lässt sich zahlenmäßig ausdrücken:

$$\text{Elastizität (e)} = \frac{\Delta m [\text{in \%}]}{\Delta p [\text{in \%}]}$$

3. Berechnen Sie den HKZ auf fünf Stellen nach dem Komma! Die Verkaufspreise ( $p_0$ ) sind auf volle EUR aufzurunden!

### Aufgaben und Fragen

1. Berechnen Sie für jeden Artikel
  - 1.1. den Verkaufspreis,
  - 1.2. die jeweiligen Umsätze, die sich nach den verschiedenen Preisänderungen ( $\Delta p_1$ ,  $\Delta p_2$ ,  $\Delta p_3$ ) nach der vorstehenden Übersicht ergeben!
2. Berechnen Sie die sich ergebenden Kostenunterdeckungen!
3. Wie hoch ist der Gewinn für jeden Artikel insgesamt
  - 3.1. vor einer Preisänderung,
  - 3.2. nach den jeweiligen Preisänderungen, wenn sich die Geschäftskosten und Einstandspreise nicht verändern?
4. Für welche Preisänderung muss sich der Einzelhändler entscheiden, wenn er einen größtmöglichen (maximalen) Geschäftsgewinn erwirtschaften möchte?
5. Berechnen Sie nach oben genannter Formel für jede Preis-Mengenänderung die entsprechende Preiselastizität der Nachfrage! Ordnen Sie die Artikel nach den Begriffen *elastisch*, *unelastisch* bzw. *vollkommen unelastisch*!
6. Unterscheiden Sie drei weitere mögliche personenbezogene Nachfragesituationen, die auf Seite der Konsumenten auftreten können. Nennen Sie jeweils ein Beispiel!