



## 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 3 - Lager

#### 3.1 Optimale Bestellmenge

##### Situation

Zielsetzung der Einkaufsabteilung ist es, einen möglichst niedrigen Bezugspreis je Einheit zu erreichen. Sie versucht deshalb, durch den Einkauf möglichst großer Mengen einen Rabatt zu erhalten. Beschaffungskosten wie Fracht, Rollgeld fallen bei jeder Bestellung in annähernd gleicher Höhe an, können also unabhängig von der bestellten Menge gesehen werden. Allgemein kann man annehmen, dass mit zunehmender Bestellmenge die Beschaffungskosten je Einheit abnehmen, insgesamt der Bezugspreis je Einheit sich vermindert.

Diese Zielsetzung läuft jedoch Zielen anderer Abteilungen zuwider. Größere Mengen sind zu lagern, sie verursachen Lagerkosten. Die für den Einkauf notwendigen finanziellen Mittel müssen vorhanden und ein gewinnbringender Verkauf gewährleistet sein.

Sämtliche Abteilungsziele sollen aufeinander abgestimmt und auf das betriebliche Oberziel (größtmöglichen Gewinn zu erreichen) ausgerichtet sein.

Besonders wichtig ist aber die Koordination der Maßnahmen zwischen Einkauf und Lager. Die günstigste (**optimale**) **Bestellmenge** ist erreicht, wenn Bezugspreis und Lagerkosten je Einheit am geringsten (**minimal**) sind. Einflussgrößen anderer Abteilungen oder auch „just in time“ sollen unberücksichtigt bleiben.

##### Situation

Nachfolgende Statistik zeigt diesen Zusammenhang an einem Beispiel:

Bestellmenge	Einkaufspreis	Bezugskosten	Lagerbestand durchschnittlich	gesamte Kosten der Verwaltung	Zinsen für investiertes Kapital
Stück	EUR/Stück	EUR/Stück	Stück	EUR	EUR
10	25,00	5,00	25	1.500,00	375,00
20	25,00	5,00	30	1.500,00	450,00
40	25,00	4,00	40	1.520,00	600,00
60	22,50	4,00	50	1.800,00	750,00
80	22,50	4,00	60	1.800,00	900,00
100	20,00	2,50	70	2.450,00	1.050,00
150	20,00	2,50	95	2.945,00	1.425,00
200	19,00	2,00	120	3.960,00	1.800,00

#### Aufgaben

1. Errechnen Sie zunächst den Bezugspreis je Stück, die Lagerkosten je Stück aus den gesamten Lagerkosten und dem durchschnittlichen Lagerbestand!
2. Ermitteln Sie anhand der Tabelle die optimale Bestellmenge!
3. Zeichnen Sie auf Millimeterpapier die Kurven der Bezugspreise und Lagerkosten je Stück (Kurvendiagramm)!
4. Zeichnen Sie hierzu die Kurve der gesamten Beschaffungskosten und markieren Sie den Punkt der optimalen Bestellmenge!



# Besondere Ablaufsteuerung

## Hinweise

1. Zum Aufbau eines Kurvendiagramms in einem Koordinatensystem siehe *Ablaufbezogene Arbeiten!*
2. Beide Koordinaten werden in Maßeinheiten unterteilt (skaliert), und zwar
  - 2.1. Abszisse: 10 Stück = 1 cm
  - 2.2. Ordinate: 10,00 EUR/Stück = 1 cm

## Fragen

1. Warum können die Einkaufspreise mit zunehmender Bestellmenge fallen?
2. Nennen Sie vier Bezugskostenarten und drei Kostenarten des Lagers?
3. Welche Lagerkosten sind im Zeitraum eines Monats vermutlich fest (= fix) und welche veränderlich (= variabel)? Nennen Sie je vier Beispiele!

## 3.2 Lagerkennzahlen

Großhandelsbetriebe stellen das Bindeglied zwischen Gütererzeugung (Produktion) und -verbrauch (Konsum) dar. Dem Lager kommt hierbei entscheidende Bedeutung zu. Art, Zusammensetzung und Umfang des Sortiments bilden die Grundlage für die Leistungsfähigkeit dieses Wirtschaftszweiges.

Um richtige betriebliche Entscheidungen treffen zu können, braucht die Geschäftsleitung Informationen über Aufbau und Entwicklung des eigenen Betriebes wie auch anderer gleichartiger Unternehmen. Erstere sind als *Kennzahlen* von Bedeutung, die als Ergebnis des betrieblichen Rechnungswesens anfallen.

### Situation

Bei der Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung des Vorjahres stellen wir ein unbefriedigendes Verhältnis von Kosten und Erlösen fest. Der Gewinn erscheint als zu niedrig, unser eingesetztes Kapital hat sich nicht ausreichend verzinst.

Bei der Suche nach der Ursache finden wir folgende Werte im Bereich Lager:

(Warenbestände des Vorjahres lt. monatlicher Inventur)

Januar	Anfangsbestand	5.000,- EUR	Juli	EB 28.000,- EUR
	EB	17.000,- EUR	August	EB 29.000,- EUR
Februar	EB	14.000,- EUR	September	EB 34.000,- EUR
März	EB	19.000,- EUR	Oktober	EB 25.000,- EUR
April	EB	22.000,- EUR	November	EB 10.000,- EUR
Mai	EB	25.000,- EUR	Dezember	EB 5.000,- EUR
Juni	EB	27.000,- EUR		

## Hinweise

Der Verkauf zu Einstandspreisen (Wareneinsatz) betrug im vergangenen Jahr 150.000,- EUR und die Lagerkosten 18.000,- EUR.

An übrigen Geschäftskosten ergeben sich aus der G+V-Rechnung 9 000,- EUR.

Der Gewinnzuschlag beträgt 15 % der Selbstkosten.

Änderungen des VKP führen zu starken Reaktionen der Kunden (= elastische Nachfrage).

## Aufgaben

1. Berechnen Sie Lagerumschlagshäufigkeit und durchschnittliche Lagerdauer!
2. Wie würde sich der Kostenprozentsatz des Lagers verändern, wenn es möglich wäre, die Umschlagshäufigkeit an den branchenüblichen Wert von 8,5 ohne Steigerung der Lagerkosten anzugleichen?
3. Wie hoch wäre für beide Fälle der Geschäftskostenzuschlag?
4. Um welchen Betrag könnte dann der Gewinnzuschlag von bisher 15 % gesenkt werden, ohne dass der Gesamtgewinn sich ändert?
5. Welche Erklärung können Sie für die beachtlichen Schwankungen der Monatsbestände geben?