

# Entscheidung und operatives Management

## Gliederung

### 1 Grundlagen der Entscheidungstheorie

### 2 Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie

#### 2.1 Diskretes Grundmodell

##### 2.1.1 Grundlagen und Überblick

##### 2.1.2 Entscheidungsfeld

##### 2.1.3 Zielplan

##### 2.1.4 Entscheidungsmatrizen

#### 2.2 Varianten des Grundmodells

##### 2.2.1 Entscheidungen bei nicht diskreten Elementen des Entscheidungsfelds

##### 2.2.2 Entscheidungen über Strategien

### 3 Entscheidungen bei Sicherheit

#### 3.1 Entscheidungen bei einem Ziel in nur einem Zeitpunkt

#### 3.2 Entscheidungen bei mehreren Zielen in nur einem Zeitpunkt

##### 3.2.1 Grundlagen

##### 3.2.2 Spezielle Artenpräferenzen

##### 3.2.3 Scoring-Modelle als Nutzwertanalyse

#### 3.3 Entscheidungen bei einem Ziel in mehreren Zeitpunkten

### 4 Entscheidungen unter Unsicherheit

#### 4.1 Entscheidungen unter Unsicherheit i.e.S.

##### 4.1.1 Grundlagen

##### 4.1.2 Spezielle Sicherheitspräferenzen unter Unsicherheit i.e.S.

#### 4.2 Entscheidungen unter Risiko

##### 4.2.1 Grundlagen

##### 4.2.2 Wahrscheinlichkeiten und ihre Ermittlung

##### 4.2.3 Spezielle Sicherheitspräferenzen unter Risiko

#### 4.3 Entscheidungen unter Risiko und Informationsbeschaffungsmöglichkeiten

##### 4.3.1 Grundlagen

##### 4.3.2 Informationsmöglichkeiten bei vollkommenen Informationssystemen

##### 4.3.3 Informationsmöglichkeiten bei unvollkommenen Informationssystemen

#### 4.4 Entscheidungen bei bewusst handelnden Gegenspielern (Spieltheorie)

##### 4.4.1 Grundlagen

##### 4.4.2 Einstufiges Zweipersonenspiel als Nullsummenspiel

##### 4.4.3 Ausgewählte Zweipersonenspiele ohne konstante Summe

### 5 Operatives Management

#### 5.1 Grundlagen

#### 5.2 Zielgrößen des operativen Management

##### 5.2.1 Grundlagen

##### 5.2.2 Deckungsbeitragsrechnungen

###### 5.2.2.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnungen

###### 5.2.2.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen

- 5.2.2.3 Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnungen
- 5.2.2.4 Deckungsbeitragsrechnungen und operatives Management
- 5.2.2.5 Exkurs: Fixkostendeckungsrechnung nach Agthe und Mellerowicz

## **6 Operative Entscheidungen im Beschaffungsbereich**

- 6.1 Planung der Beschaffungslagerpolitik
  - 6.1.1 Grundlagen
  - 6.1.2 Bestellmengenmodell von HARRIS/ANDLER
- 6.2 Planung des kostenminimalen Inputeinsatzes
  - 6.2.1 Grundlagen
  - 6.2.2 Analytische Bestimmung der Minimalkostenkombination
  - 6.2.3 Geometrische Bestimmung der Minimalkostenkombination
- 6.3 Planung von Beschaffungspreisobergrenzen

## **7 Operative Entscheidungsaufgaben im Produktionsbereich**

- 7.1 Produktionsprogrammplanung
  - 7.1.1 Grundlagen
  - 7.1.2 Fall 1: - ohne wirksame Mehrproduktrestriktion
  - 7.1.3 Fall 2: - mit einer wirksamen Mehrproduktrestriktion
  - 7.1.4 Fall 3: - mit mehreren wirksamen Mehrproduktrestriktionen
  - 7.1.5 Deckungsbeitragsrechnungen zur Lösung von Zusatzauftragsplanungsaufgaben
  - 7.1.6 Produktionsplanung und Break-even-Analysen
- 7.2 Verfahrensplanung
  - 7.2.1 Grundlagen
  - 7.2.2 Fall 1: - ohne wirksame Mehrproduktrestriktion
  - 7.2.3 Fall 2: - mit einer wirksamen Mehrproduktrestriktion je Arbeitsgang
  - 7.2.4 Fall 3: - mit mehreren wirksamen Mehrproduktrestriktionen je Arbeitsgang
- 7.3 Produktionsdurchführungsplanung

## **8 Operative Entscheidungsaufgaben im Absatzbereich**

- 8.1 Planung von Absatzpreisen als Preispolitik und Kalkulation
  - 8.1.1 Grundlagen
  - 8.1.2 Absatzmarktorientierte Preispolitik
    - 8.1.2.1 Absatzpreisarten
    - 8.1.2.2 Basisansätze der Preisbestimmung
- 8.2 Planung der Absatzlagerhaltung
- 8.3 Planung des sonstigen absatzpolitischen Instrumentariums

## **9 Operative Entscheidungsaufgaben im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich**

- 9.1 "Make or buy" -Planungsaufgaben
  - 9.1.1 Grundlagen
  - 9.1.2 - keine wirksame Mehrproduktrestriktion
  - 9.1.3 - eine wirksame Mehrproduktrestriktion
  - 9.1.4 - mehrere wirksame Mehrproduktrestriktionen
- 9.2 Planung von internen Verrechnungspreisen

## Literaturverzeichnis:

### Besonders empfehlenswerte Literatur:

#### ***Entscheidungstheorie***

Bamberg, G./Coenenberg, A.G./Krapp, M.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 16. Auflage, München 2019.

Berens, W./Delfmann, W.: Quantitative Planung, 4. Auflage, Stuttgart 2004, insbesondere S. 49 – 101.

Eisenführ, F./Weber, M./Langer, Th.: Rationales Entscheiden, 5. Auflage, Heidelberg et al. 2010.

Schildbach, Th.: Entscheidung, in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W. (Hrsg.): Kompendium der BWL Band 2, 5. Auflage, München 2005, S. 1 – 41.

Sieben, G./Schildbach, Th.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4. Auflage, Düsseldorf 1994.

#### ***Operative Entscheidungen***

Coenenberg, A.G./Fischer, Th. M./Günther, Th.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 9. Auflage, Stuttgart 2016.

Däumler, K.-D./Grabe, J.: Kostenrechnung 2: Deckungsbeitragsrechnung, 10. Auflage, Herne 2013.

Ewert, R./Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 8. Auflage, Heidelberg et al. 2014.

Kilger, W.: Optimale Produktions- und Absatzplanung, Opladen 1973.

Schweitzer, M et al.: Systeme der Kostenrechnung, 11. Auflage, München 2015.

#### **Sonstige Literatur:**

#### ***Entscheidungstheorie***

Bitz, M.: Entscheidungstheorie, München 1981.

Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K.: Die Psychologie der Entscheidung, 4. Auflage, Heidelberg – Berlin 2016.

Kahle, E.: Betriebliche Entscheidung, 5. Auflage, München 1998.

Kloock, J.: Unterlagen zum Hauptseminar Entscheidungstheorie, Köln 1985/86.

Laux, H./Gillenkirch, R.M./Schenk-Mathes, H.Y.: Entscheidungstheorie, 9. Auflage, Berlin et al. 2014.

Pfohl, H.-C./Braun, G.E.: Entscheidungstheorie, Landsberg a. L. 1981.

Rehkugler, H./Schindel, V.: Entscheidungstheorie, 5. Auflage, 1990.

Obermaier, R./Saliger, E.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 6. Auflage, München 2013.

Schneeweiß, C.: Planung. Band 1: Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Berlin et al. 1991.

von Nitzsch, R.: Entscheidungslehre, Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten, 6. Auflage, Aachen 2011.

#### ***Operative Entscheidungen***

Adam, D.: Produktions-Management, 9. Auflage, Wiesbaden 1998.

Däumler, K.-D.; Grabe, J.: Kostenrechnung 2: Deckungsbeitragsrechnung, 10. Auflage, Herne 2013.

- Dellmann, K.: Kosten- und Leistungsrechnung, in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W.: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 1, 4. Auflage, München 1998, S. 587 – 676.
- Ewert, R./Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 5. Auflage, Heidelberg et al. 2003.
- Günther, H.-O./Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik, 12. Auflage, Berlin – Heidelberg – New York 2016.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd. 1: Die Produktion, 23. Auflage, Berlin et al. 1983.
- Haberstock, L./Breithecker, V: Kostenrechnung II – (Grenz-)Plankostenrechnung –, 10. Auflage, Hamburg 2008.
- Hoitsch, H.-J./Lingnau, V.: Kosten- und Erlösrechnung, 6. Auflage, Heidelberg et al. 2007.
- Hummel, S.: Die Forderung nach entscheidungsrelevanten Kosteninformationen, in: Männel, W.: Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992.
- Hummel, S.: Relevante Kosten, in: Chmielewicz, K.; Schweitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1713 - 1717.
- Kilger, W./Vikas, K. Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 11. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Kistner, K.P./Steven, M. BWL im Grundstudium Bd. 1: Produktion, Absatz, Finanzierung, 4. Auflage, Heidelberg 2002.
- Kistner, K.P./Steven, M. BWL im Grundstudium Bd. 2: Buchführung, Kostenrechnung, Bilanzen, Heidelberg 1997.
- Küpper, H.-U. et al.: Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 2013.
- Kistner, K.P./Steven, M. Produktionsplanung, 3. Auflage, Heidelberg 2001.
- Kloock, J.: Arbeitsunterlagen zum Fach Studienfach Unternehmensrechnung und Revision Teil 1: Operatives Erfolgsmanagement, 13. Auflage, Köln 1999, S. UI 95 - UI 131.
- Mag, W.: Planung und Kontrolle, in: Bitz, M./Dellmann, K., Domsch, M., Wagner, F.W.: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, 4. Auflage, München 1999, S. 1 – 64.
- Mag, W.: Unternehmensplanung, München 1995.
- Meffert, H./Benkenstein, M.: Preispolitik, in: Chmielewicz, K./Schweitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1583 - 1592
- Müller-Merbach, H.: Operations Research, 3. Auflage, München 1973.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing, 19. Auflage, Berlin 2002.
- Reichmann, Th.: Kosten und Preisgrenzen - Die Bestimmung von Preisuntergrenzen und Preisobergrenzen im Industriebetrieb -, Wiesbaden 1973.
- Schweitzer, M.: Industrielle Fertigungswirtschaft, in: Schweitzer, M.: Industriebetriebslehre, 2. Auflage, München 1994, S. 573 – 746.
- Schweitzer, M./Troßmann, E.: Break-even-Analysen, Methodik und Einsatz, 2. Auflage, Berlin 1998.
- Simon, H./Fassnacht, M.: Preismanagement, 3. Auflage Wiesbaden 2009.
- Thonemann, U.: Operations Management - Konzepte, Methoden und Anwendungen -, 3. Auflage, München 2015.

Zentes, J.: Marketing, in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W.: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 1, 5. Auflage, München 2005, S. 309 – 384.

Eine besonders schön geschriebene Einführung in die Spieltheorie ist:

Dixit, A. K./Nalebuff, B.J.: Spieltheorie für Einsteiger –Strategisches Know-how für Gewinner, Stuttgart 1997.

### **Übungsbücher:**

Eisenführ, F./Langer, Th./Weber, M.: Fallstudien zu rationalem Entscheiden, Berlin et al. 2001.

Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M.: Arbeitsbuch zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, 3. Auflage, München 2012.

Coenenberg, A.G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse –Aufgaben und Lösungen–, 3. Auflage, Stuttgart 2003.

Ernst, Ch./Riegler, Ch./Schenk, G.: Übungen zur Internen Unternehmensrechnung, 4. Auflage, Berlin–Heidelberg–New York 2014.

Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, Ch./Pedell, B.: Übungsbuch zur Kosten- und Leistungsrechnung, 7. Auflage, München 2017.

Lingnau, V./Schmitz, H.: Kosten- und Erlösrechnung – Ein Arbeitsbuch –, 4. Auflage, Berlin–Heidelberg–New York 2005.

### **Diverse Artikel zum Vorlesungsstoff finden sich in folgenden Handbüchern:**

Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993.

Küpper, H.-U./Wagenhofer, A.: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2002.

Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992.

Als zusätzliche Literaturempfehlung wird auf

Adam, D.: Philosophie der Kostenrechnung oder der Erfolg des F.S. Felix, Stuttgart 1997, verwiesen, das ein Repetitorium in Romanform darstellt.