

## Fallstudie zur Planung (URSPRUNGSFASSUNG)

Die Lama AG stellt Margarine her, Im Rahmen der Kontrolle wird eine Abweichung zwischen Ist- und Plan-Umsatz festgestellt. Eine Analyse ergibt, dass die Ursache dafür im Rückgang der Absatzmengen durch Abwanderung eigener Kunden zur Konkurrenz zu suchen ist.

Die Konkurrenz bietet neuartige Produkte an, die nicht wie üblich in Kunststoffdosen, sondern in Pappschachteln verpackt sind und/oder weniger Kalorien als die Lama-Margarine enthalten. Die Ursachen für die Abwanderung der Kunden liegen in dem gesteigerten Ökologiebewusstsein und dem Bedürfnis nach gesunder Ernährung. Nach Beurteilung von Experten wird dieser Trend länger anhalten und sich sogar noch verstärken.

Die Lama AG möchte sich dem Trend anschließen, in der Hoffnung ihren Jahres-Plan-Umsatz doch noch zu erreichen. Die anfallenden Kosten sollen gering sein, und die Erreichung des Umsatzziels soll unter Beibehaltung der Qualitätsstandards des Unternehmens erfolgen. Um die Kosten gering zu halten, will sich die Lama AG bei ihrer Entscheidung auf die zwei oben genannten Produkteigenschaften beschränken. Mit Hilfe einer Produkt-, Kosten-, Markt- und Kundenanalyse werden u.a. Teilnutzen bestimmter Produktmerkmale, Produktionskosten, Absatzmengen und Kundeneigenschaften bestimmt.

Auf Basis dieser Informationen erfolgt eine Bewertung der möglichen Produkte. Die Lama AG entschließt sich nach langem Abwägen, die Margarine zwar in ihrer ursprünglichen Rezeptur zu belassen, sie aber nun in Pappschachteln zu verpacken.

- a. Identifizieren Sie das Entscheidungsproblem! Nennen Sie Ziele und Alternativen, Variablen und Daten! Welche Gründe könnten hinter der gefällten Entscheidung stecken?

### Elemente des Entscheidungsproblems

Entscheidungsproblem: Abweichung zwischen Ist- und Plan-Umsatz

- Ziele:
- Erreichung des Planumsatzes
  - Geringe Kosten
  - Berücksichtigung des Qualitätszustandes

Variablen:

- Art der Verpackung
- Art der Rezeptur

Alternativen	Ursprüngliche Rezeptur	Neue Rezeptur
Ursprüngliche Verpackung	A <sub>0</sub>	A <sub>1</sub>
Neue Verpackung	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>

Daten: Informationen aus der

- Produktanalyse (Nutzen v. Produktmerkmalen)
- Kostenanalyse (Produktionskosten)
- Marktanalyse (Absatzmengen)
- Kundenanalyse (Eigenschaften von Kundengruppen)

Mögliche Gründe für die gefällte Entscheidung (altes Rezept + neue Verpackung):

- Plan-Umsatz mit Alternative A<sub>2</sub> voraussichtlich voll erfüllbar
- zu hohe Kosten für neue Rezeptur
- Markt für kalorienarme Margarine dominiert von preisgünstigem Qualitätsführer

- . . .

- b. Beschreiben Sie die Probleme bei diese Entscheidung!

**Zeitliche Reichweite:** einige Monat

**Wirkungsdauer der Problemlösung:** mehrere Monate

**Revisionsmöglichkeit:** Revision leicht möglich, aber Kostensteigerung und Imageverlust möglich!

**Ausmaß von unsicheren Umwelteinflüssen:** gering

**Dynamik der Umwelt:** gering

**Informationsbedarf:** groß, aber Information relativ leicht beschaffbar

**Problemkomplexität und -strukturiertheit:** Komplexes System, dafür gut strukturiert

**Innovationsgrad:** gering

- c. Stellen Sie die Phasen der bei der Lama AG durchgeführten Planung dar!

**Problemerkentnis:** Abweichung zwischen Ist- und Plan-Umsatz

**Problemanalyse:** gesteigertes Ökologiebewusstsein, gesteigertes Bedürfnis nach gesunder Ernährung → Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz (Absatzrückgang)

**Prognose (Teil 1):** Trend zu Ökologiebewusstsein und gesunder Ernährung ist nachhaltig und bedeutend

**Zielbildung:** Plan-Umsatz erreichen!, geringe Kosten!, Qualitätsstandards halten!

**Alternativensuche:** Beschränkung auf 2 Produktmerkmale → Altern. A<sub>0</sub> bis A<sub>3</sub>

**Prognose (Teil 2):** Sammlung von Daten (Produkt-, Kosten-, Markt- und Kundenanalyse)

**Bewertung:** Bewertung der 4 Alternativen auf Basis der durch Prognose gewonnenen Daten

**Entscheidung:** Wahl von Alternative A<sub>2</sub>