

2.1 Berücksichtigen der ökonomischen Handlungsprinzipien

Volkswirtschaftslehre (VWL): Untersucht die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge in einer Volkswirtschaft.

Betriebswirtschaftslehre (BWL): Analysiert die wirtschaftlichen Abläufe innerhalb von Unternehmen.

Maximalprinzip: -> Mit gegebenen Mitteln den **maximalen** Erfolg / Leistung erreichen.

Bsp.: Mit 40 l Benzin möglichst weit fahren.

Minimalprinzip: -> Das gegebene Ziel mit **minimalen** Mitteln erreichen.

Bsp.: Von Köln nach Mainz mit dem PKW fahren und möglichst wenig Benzin verbrauchen.

2.1.1 Unternehmensformen und deren Einbindung

Grundbegriffe der Betriebswirtschaft

Firma ist der juristische Name, unter der das Unternehmen am Markt auftritt.

Unternehmen ist die wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheit, die mithilfe des Betriebes den Unternehmenszweck und die Unternehmensziele verfolgt. Es besitzt Rechte und Pflichten.

Betrieb ist der Ort zur Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. In einem Betrieb/Arbeitsstätte werden Produktionsfaktoren nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zusammengestellt.

Marktformen

Nachfrager Anbieter	Viele (Polypol)	Wenige (Oligopol)	Einer (Monopol)
Viele (Polypol)	Beidseitiges Polypol (Angebot = Nachfrage)	Nachfrageoligopol Bsp.: Lebensmittel- einzelhandel	Nachfragemonopol Bsp.: Staatl. Bauaufträge
Wenige (Oligopol)	Angebotsoligopol Bsp.: Smartphones, Mineralölkonzerne	Zweiseitiges Oligopol Bsp.: Flugzeugbau	Beschränktes Nachfragemonopol Rüstungsindustrie
Einer (Monopol)	Angebotsmonopol Bsp.: Wasserversorgung, IHK	Beschränktes Angebotsmonopol Bsp.: 5G Netz	Zweiseitiges Monopol

Personengesellschaften

1. Einzelunternehmen

- 1 Vollhafter (Betriebsvermögen + Privatvermögen)

2. Offene Handelsgesellschaft OHG

- Mind. 2 Vollhafter

3. Kommanditgesellschaft KG

- 1 Vollhafter (Komplementär)
- 1 Teilhafter (Kommanditist)
- Haftung nur in Höhe der Einlage

Kapitalgesellschaften

4. Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH

- Haftung nur in Höhe der Einlage (Stammkapital)
- 1 oder mehrere Gesellschafter bilden die Gesellschafterversammlung
- Gesellschafterversammlung wählt den Geschäftsführer (Weisungs- und Vertretungsbefugt)

5. Aktiengesellschaft AG

- Haftung nur in Höhe der Einlage (Grundkapital)
- 1 Aktie = 1 Stimmrecht auf der Hauptversammlung
- 1 Aktie = 1 Anteil am Gewinn (Dividende)
- Hauptversammlung wählt den Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat bestimmt den. Der Vorstand ist Weisungs- und Vertretungsbefugt.

Hauptkriterien bei der Wahl der Unternehmensform:

- Haftung und Gewinnverteilung
- Geschäftsführung
- Kosten der Unternehmensgründung & Unternehmensführung
- Steuerliche Gesichtspunkte

Abb. 1.3: Einzelunternehmen, Personen- und Kapitalgesellschaften im Überblick

Rechtsform Merkmal	Einzel- unter- nehmen	Personengesellschaften				Kapitalgesellschaften				
		GbR	OHG	KG	PartG	GmbH	UG mbH	AG		
Beziehung Gesellschafter/ Gesellschaft	Gesellschaft ist an natürliche Personen gebunden.				Gesellschaft ist juristische Person.					
Form- vorschriften	keine	keine	Gesellschaftsvertrag			Gesellschaftsvertrag, notarielle Beurkundung				
Mindestkapital	nicht vorgeschrieben				25.000 €	1 €	50.000 €			
Haftung der Gesellschafter	unbeschränkt Privat & Geschäftl.	unmittelbar solidarisch	Komple- mentär un- beschränkt/ Komman- ditist be- schränkt	unbe- schränkt	beschränkt auf Kapitaleinlage					
Mindestzahl der Gründer	eine Person	zwei Personen			eine Person					
Geschäfts- führung/ Vertretung	Inhaber	alle Gesellschafter	Komple- mentär	alle Ge- sellschaf- ter	Geschäfts- führung	Gesell- schafter	Vorstand			
Kaufmanns- eigenschaft		e. K.	Kaufmann lt. Handels- gewerbe	Kannkauf- mann e. K.	Formkaufmann					
Geschäf- liche Gewinn- beteiligung	Inhaber	nach Köpfen	vier Prozent auf Ein- lager, Rest nach Köpfen oder angemessen	nach Köpfen	nach Kapitaleinlage					
Eintrag im Handels- register	Abteilung A		Abteilung A	nur bei e. K.	Abteilung B					
Besteuerung	nach EStG				nach KöStG, EStG					

Gründe Einzelunternehmen in Gesellschaft

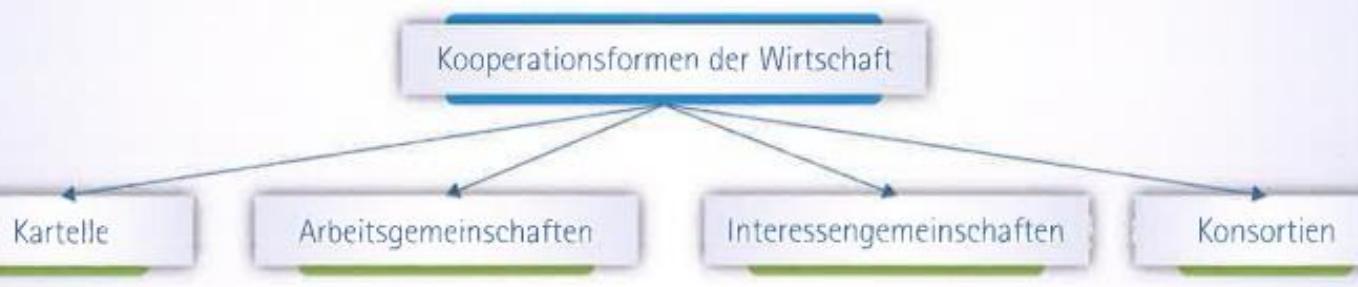
- Verringerung der Haftung
- Zusätzliches Knowhow
- Zusätzliches Kapital/Kreditwürdigkeit
- Persönliche Gründe
- Mehr Kreativität

Unterschied zwischen Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft

Eine Personengesellschaft hat mindestens eine natürliche Person, welche gesellschaftsführend und voll haftend ist (Ausnahme bei GmbH & Co. KG).

Kapitalgesellschaften sind juristische Personen, das Unternehmen haftet mit dem Gesellschaftsvermögen, die Gesellschafter sind Teilhafter.

Abb. 1.4: Kooperationsformen der Wirtschaft



- **Kartelle:** Unternehmen derselben Branche schließen sich zusammen, um den Wettbewerb zu beschränken. Sie vereinbaren z. B. Preise, Produktionsmengen oder Marktaufteilungen. Kartelle sind in vielen Ländern gesetzlich verboten, da sie den freien Wettbewerb behindern.
- **Arbeitsgemeinschaften (Argen):** Unternehmen arbeiten temporär zusammen, um ein gemeinsames Projekt durchzuführen, z. B. im Bauwesen. Nach Abschluss des Projekts wird die Arbeitsgemeinschaft meist wieder aufgelöst.
- **Interessengemeinschaften:** Unternehmen verschiedener Branchen oder aus derselben Branche schließen sich zusammen, um gemeinsame Interessen, z. B. in Forschung oder Marketing, zu verfolgen. Sie bleiben dabei rechtlich und wirtschaftlich unabhängig.
- **Konsortien:** Eine Gruppe von Unternehmen kooperiert, um ein großes Projekt, wie z. B. die Finanzierung von Großprojekten oder die Durchführung von Bauprojekten, zu stemmen. Anders als bei Arbeitsgemeinschaften kann die Zusammenarbeit längerfristig angelegt sein.

Unterscheidung Kartell und Konzern

Kartell: Unternehmenszusammenschluss, bei dem die Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit behalten und ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit nur im Rahmen der Zusammenarbeit einschränken.

Konzern: Unternehmen geben ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit weitgehend durch eine Leitung auf. Rechtliche Selbstständigkeit bleibt grundsätzlich erhalten.

Formen der Unternehmenszusammenschlüsse

Kooperation

-> Rechtliche + wirtschaftliche
Selbstständigkeit bleibt erhalten

Konzentration

-> Wirtschaftliche Selbstständigkeit wird
eingeschränkt / aufgegeben

Konzern

Rechtliche Selbstständigkeit der
Unternehmen **bleibt erhalten**

Bsp.: VW (Konzernmutter)
Porsche, Seat, Skandia, MAN,
Bugatti, Bentley (Konzern-töchter)

Fusion (Trust)

Rechtliche Selbstständigkeit der
Unternehmen **wird aufgegeben**

Bsp.: Daimler Benz AG + Chrysler Inc.
-> DaimlerChrysler AG

Holding

Leitung der Unternehmensteile
durch eine Zentrale
Bsp.: Daimler AG, Metro AG

Verschmelzung durch
Aufnahme -> Ein Unt.
kauft ein anderes auf.
Das aufgekauftes exis-
tiert nicht mehr.

Verschmelzung durch
durch Neugründung

Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen

- **Horizontal:** Stärkere Marktposition, Mehr Marktmacht, Höherer Marktanteil
 - Z.B. Zusammenschluss von Supermärkten
- **Vertikal:** Beschaffung und Absatz sichern
 - Z.B. Bergwerk, Stahlproduzent, Maschinenbau und Handel
- **Diagonal:** Es schließen sich zwei oder auch mehrere Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen.
 - Z.B. Stahlhersteller und Personaldienstleister

Gründe für Unternehmenszusammenschluss

- Nutzung von Kostenvorteilen
- Ausnutzung von Synergieeffekten
- Höhere Wettbewerbsfähigkeit
- Erweiterung des Knowhows
- Erweiterte Absatzbasis

Internationalisierung und Globalisierung

- **Internationalisierung:** Bezieht sich auf die zunehmende grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmen, die häufig mit dem Export beginnt und bis zu Direktinvestitionen im Ausland reicht.
 - **Vorteile:**
 - Markterweiterung: Zugang zu neuen ausländischen Märkten.
 - Risikostreuung: Verteilung des Unternehmensrisikos über mehrere Länder.
 - **Nachteile:**
 - Komplexität: Verwaltung von Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern.
 - Kulturelle Anpassung: Erfordert Anpassungen an lokale Märkte und Gepflogenheiten.
- **Globalisierung:** Beschreibt eine tiefere Vernetzung von Gütern, Kapital und Informationen weltweit. Unternehmen nutzen dies, um beispielsweise Wertschöpfungsketten zu optimieren und Kosten zu sparen. Dabei spielen auch kulturelle Aspekte und internationale Liefer- und Leistungsbeziehungen eine Rolle.
 - **Vorteile:**
 - Kostensenkung: Globale Optimierung von Wertschöpfungsketten.
 - Wissenstransfer: Internationaler Austausch von Technologien und Know-how.
 - **Nachteile:**
 - Verstärkter Wettbewerb: Mehr Konkurrenz durch globale Marktteilnehmer.
 - Abhängigkeit: Höhere Anfälligkeit für globale wirtschaftliche und politische Schwankungen.

2.1.2 Hauptfunktionen in Unternehmen

Hauptfunktionen (mit Zielen):

- **Beschaffung:** Ziel ist es, Materialien und Ressourcen in der richtigen Menge, Qualität, und zum bestmöglichen Preis zu beschaffen.
- **Produktion:** Ziel ist die effiziente Herstellung von Gütern oder Dienstleistungen in hoher Qualität.
- **Absatz/Vertrieb:** Ziel ist es, die Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu verkaufen und Kunden zu gewinnen.

Nebenfunktionen (mit Zielen):

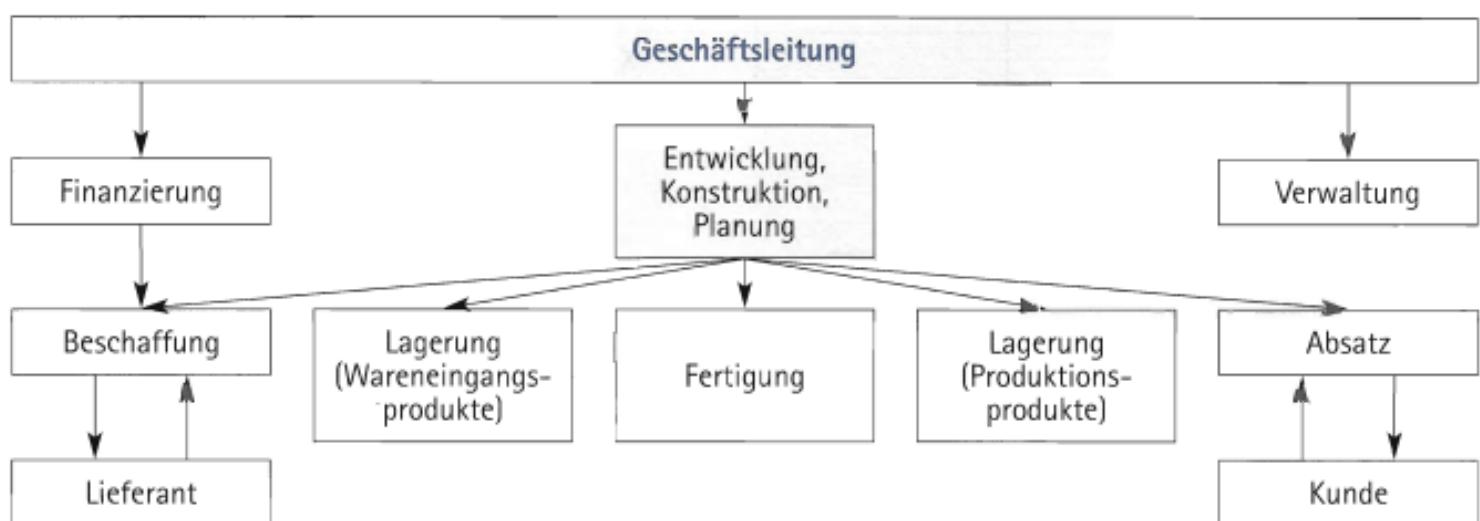
- **Finanzierung:** Ziel ist die Sicherstellung der Liquidität und die optimale Finanzierung des Unternehmens.
- **Personalwesen:** Ziel ist die Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter.
- **Verwaltung:** Ziel ist die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch effiziente Organisation, IT, und Buchhaltung.

Wechselwirkung

Die Funktionen sind in die gesamte Unternehmensorganisation in Hierarchiestufen eingebettet. Schon aufgrund der Aufbauorganisation und der damit verbundenen Über- und Unterstellung ergibt sich eine gewisse Abhängigkeit von Funktionen zueinander.

Letztendlich ist es die festgelegte Ablauforganisation, die gewisse Wechselbeziehungen von Funktionen unterschiedlicher Bereiche erforderlich macht.

Abb. 33: Funktion und Wechselwirkungen des Unternehmens



2.1.3 Produktionsfaktor Arbeit

Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren:

- Kapital -> Sachanlagen, Maschinen
- Arbeit -> Arbeitskräfte
- Boden -> Fläche
- Bildung -> Wissen, geistige Fähigkeiten

Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren:

- **Menschliche Arbeit**
 - Elementar Faktor (ausführende Arbeit) Bsp.: Fertigen
 - Dispositiver Faktor (leitende Arbeit) Bsp.: Vorbereiten, Entwickeln, Steuern, überwachen, Planen
- **Betriebsmittel:** Werkzeuge, Maschinen, Fahrzeuge, Büro-/Geschäfts ausstattung
- **Werkstoffe**
 - Rohstoffe: Hauptbestandteil (Holz)
 - Hilfsstoffe: Geringer Anteil (Schrauben, Nägel, Leim)
 - Betriebsstoffe: Antrieb der Betriebsmittel (Öl, Strom, Energie, Druckluft, Wasser)
 - Zukauf-/Einzelteile
 - Baugruppe

→ Als Substitution von Produktionsfaktoren wird der Austausch / Ersatz zweier Faktoren verstanden.

Menschliche Arbeit

Beurteilungskriterien menschlicher Arbeit:

- Quantitativ: Erfassung durch Zeit und Menge
- Qualitativ: Festlegung von Kriterien zur Messung, um bspw. die Höhe des Entgelts zu bestimmen: Flexibilität, Leistungsbereitschaft, ...

2.1.4 Produktionsfaktor Betriebsmittel

Investitionsgründe

Ersatzinvestitionen:

Ziel: Ersetzen veralteter oder defekter Anlagen und Maschinen, um die Produktion aufrechtzuerhalten und die Effizienz zu verbessern.

Erweiterungsinvestitionen:

Ziel: Kapazitätserweiterung durch Anschaffung zusätzlicher Maschinen oder Anlagen, um mehr Produkte herstellen zu können und so den Marktanteil zu erhöhen.

Rationalisierungsinvestitionen:

Ziel: Senkung der Produktionskosten durch effizientere Technik oder Prozesse, oft durch Automatisierung oder Modernisierung bestehender Anlagen.

Obligate Investitionen:

Zwingende Investitionen, um gesetzliche oder behördliche Auflagen zu erfüllen.

Investitionsarten

Sachinvestitionen: Investitionen in physische Vermögenswerte wie Maschinen, Gebäude oder Fahrzeuge.

Finanzinvestitionen: Investitionen in finanzielle Vermögenswerte wie Aktien, Anleihen oder Unternehmensbeteiligungen.

Immaterielle Investitionen: Investitionen in nicht-physische Vermögenswerte wie Patente, Marken oder Software.

Bedeutung der Kapazitätsauslastung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Der **Hauptnutzungsgrad** beschreibt das Verhältnis der tatsächlichen Nutzung eines Betriebsmittels zur maximal möglichen Nutzung während seiner Hauptnutzungszeit. Er gibt an, wie intensiv und effektiv ein Betriebsmittel genutzt wird.

- **Bedeutung:** Er hilft Unternehmen, die Nutzung ihrer Betriebsmittel zu optimieren und eventuelle Auslastungsprobleme zu identifizieren.

Ein optimaler Hauptnutzungsgrad sorgt dafür, dass Investitionen in Betriebsmittel wirtschaftlich sinnvoll sind.

Formel: Hauptnutzungsgrad Ω

$$\text{Hauptnutzungsgrad in \%} = \frac{\text{Hauptnutzungszeit}}{\text{theoretische Einsatzzeit}} \cdot 100$$

Der **Leistungsgrad** beschreibt das Verhältnis der tatsächlichen Leistung eines Betriebsmittels zur maximal möglichen Leistung, die es unter idealen Bedingungen erbringen kann. Er zeigt, wie effizient und leistungsfähig ein Betriebsmittel tatsächlich arbeitet.

- **Bedeutung:** Er hilft, die Effektivität der Nutzung von Betriebsmitteln zu bewerten und Optimierungspotenziale zu erkennen.

Der Leistungsgrad ist entscheidend für die Produktionskosten und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Formel: Leistungsgrad Ω

$$\text{Leistungsgrad in \%} = \frac{\text{beobachtete Istleistung}}{\text{Normalleistung (Bezugsleistung)}} \cdot 100$$

Der **Kapazitätsbedarf (Mensch)** beschreibt den Bedarf an Arbeitskräften, um die Produktions- oder Dienstleistungsziele eines Unternehmens zu erreichen.

Formel: Kapazitätsbedarf (Mensch) Ω

$$T = t_r + x \cdot t_e \text{ bzw. } \sum T$$

T Auftragszeit
t_e Zeit je Einheit
t_r Rüstzeit
x Menge (x entspricht bei REFA m)

Merke: Kapazitätsauslastung



Werden Kapazitätsbedarf und Kapazitätsbestand (installierte Leistung) verglichen, ergibt das den Auslastungsgrad. Je näher die Auslastung bei 100% liegt, desto wirtschaftlicher werden die Betriebsmittel genutzt.

Produktivität misst das Verhältnis zwischen Output (Produktionsergebnis) und Input (eingesetzte Ressourcen). Sie zeigt, wie effizient Ressourcen wie Arbeit, Kapital oder Material in Güter und Dienstleistungen umgewandelt werden.

Arbeitsproduktivität ist eine spezielle Form der Produktivität und misst das Verhältnis zwischen der produzierten Menge und den geleisteten Arbeitsstunden.

Beide Kennzahlen sind wichtig, um die Effizienz und Leistungsfähigkeit in der Produktion oder Dienstleistungserbringung zu bewerten.

Voraussetzungen für eine hohe Produktivität:

- Angenehme Arbeitszeit
- Motivationsförderung
- Schulung / Qualifizierung der MA
- Optimale Gestaltung der Arbeitsplätze und –abläufe

Formeln: Produktivität



$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

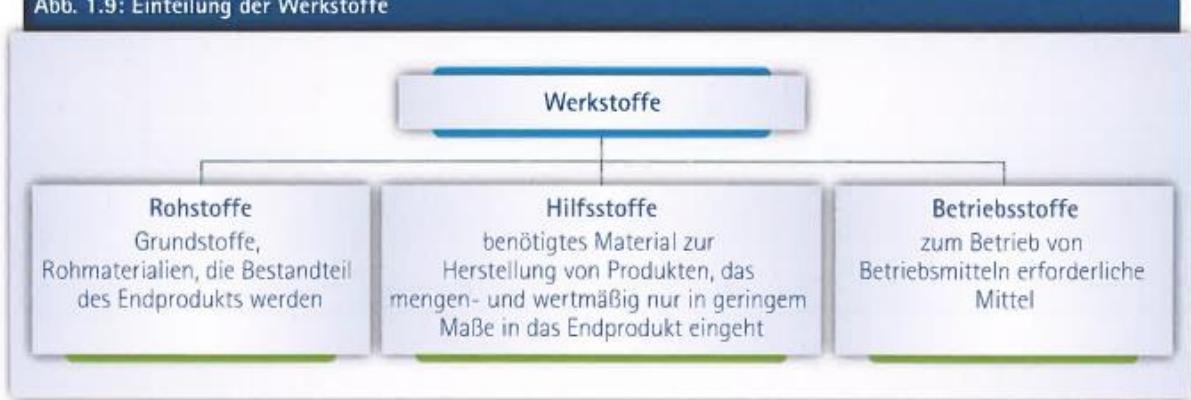
$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitszeit}}$$

Notwendigkeit von Investitionen in Betriebsmittel:

- Gewinnmaximierung durch Kundenbindung / -gewinnung durch
 - höhere Mengen
 - wirtschaftlichere Prozesse
 - kürzere Durchlaufzeiten
 - Innovationen

2.1.5 Bedeutung der Energie und Werkstoffe als Kostenfaktor

Abb. 1.9: Einteilung der Werkstoffe



Werkstoffe und Arbeitsstoffe sowie Energie:

- **Werkstoffe**: Roh- und Hilfsstoffe, die direkt in die Produkte eingehen, beeinflussen die Produktionskosten.
- **Arbeitsstoffe**: Betriebsstoffe wie Energie, die für den Produktionsprozess benötigt werden.
- **Energie**: Kosten für Strom und Gas sind bedeutend für die Rentabilität und Produktionskosten.

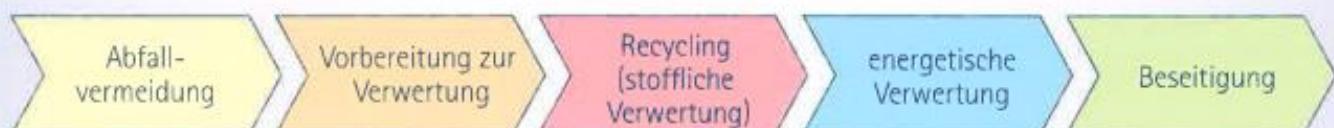
Werkstoffe und Arbeitsstoffverluste:

- Verluste durch Ausschuss oder ineffizienten Einsatz erhöhen die Kosten und verringern die Wirtschaftlichkeit.

Stoff- und Energiewiedergewinnung:

- **Stoffwiedergewinnung**: Rückgewinnung von Materialien aus Abfällen zur Kostenreduktion.
- **Energiewiedergewinnung**: Nutzung von Abwärme zur Steigerung der Energieeffizienz und Senkung der Energiekosten.

Abb. 1.10: Abfallhierarchie lt. Kreislaufwirtschaftsgesetz



(s. Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) und Abfallentsorgungsgesetz (AbfG))

Merke: Bedeutung des rationellen Umgangs mit Werkstoffen



Der rationelle Umgang mit Werkstoffen ist ein Gebot des Umweltschutzes und des rationalen Wirtschaftens in den Unternehmen. Dabei ist das Kreislaufwirtschaftsgesetz der Rahmen und es ist wichtig, die für das Unternehmen zutreffenden Verordnungen zu kennen und umzusetzen.

Maßstab für den rationalen Einsatz aller Produktionsfaktoren ist die Kennziffer **Wirtschaftlichkeit**. Sie stellt das Verhältnis zwischen Output und Input dar.

Formeln: Wirtschaftlichkeit



$$\text{Wirtschaftlichkeit (W)} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

oder

$$W = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

oder

$$W = \frac{\text{Sollkosten}}{\text{Istkosten}}$$

2.2.1 Grundstrukturen betrieblicher Organisationen

Ablauforganisation: Regelt die zeitliche und räumliche Abfolge der Arbeitsprozesse zur Effizienzsteigerung.

- **Optimierung:**
 - Erhöhte Automatisierung + Verkettungskonzepte kann rationalisiert werden, um Kosten zu sparen
 - Eventuell Durchlaufzeiten verkürzen im Bereich der Rüstzeiten, Transport-, Liege-, und Wartezeiten
 - Optimierung des Materialflusses, effektivere Gestaltung des innerbetrieblichen Transportes
- **Organisationsmittel (Darstellungsformen)**
 - Arbeitsablaufdiagramm: Es verschafft einen Überblick über die zu verrichtenden Aufgaben, aus welchen die einzelnen Arbeitsschritte hervorgehen
 - Netzplantechnik: komplexe Aufgaben werden mithilfe eines Netzplanes gelöst. Mit ihm werden die Struktur der einzelnen Schritte, die Möglichkeit der parallelen Abhandlung und damit eine Verkürzung der Prozesse ermöglicht
 - Materialentnahmeschein: Es darf keine Materialentnahme ohne entsprechendes Dokument geben
- **Dokumentationsformen**
 - Arbeitsanweisung: Die Arbeitsanweisung gibt Informationen über die Reihenfolge der Arbeitsschritte in einem Arbeitsprozess
 - Softwarehandbuch: gibt Informationen darüber, wie die Software anzuwenden ist

Aufbauorganisation: Definiert die Unternehmensstruktur, Hierarchien und Zuständigkeiten zur Klarstellung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

- **Optimierung:**
 - Teile der Produktion in Billiglohnländer um Personalkosten zu sparen
 - Hierarchieebenen abbauen, durch Reduzierung von Fertigungsebenen oder Streichung von Führungsebenen
 - Aufgaben oder Aufgabenbereiche (Z.B. Lohnabrechnung, Versand, Produktion einzelner Baugruppen) können ausgelagert werden, dadurch werden Kosten im Bereich der Betriebsmittel und des Personals eingespart
- **Organisationsmittel (Darstellungsformen)**
 - Organigramm: Hier werden der Unternehmensaufbau, die einzelnen Abteilungen und die Hierarchieebene dargestellt
 - Stellenbeschreibung: beinhaltet eine schriftliche, detaillierte Festlegung der Aufgaben, Ziele, Entgeltgruppe etc.
 - Arbeitsanweisung: Hierbei werden für eine konkrete Aufgabe spezielle Anweisungen zur wirtschaftlichen Erfüllung erstellt
- **Dokumentationsformen**
 - Organigramm: Es ermöglicht einen schnellen Überblick über die Organisationsstruktur von Unternehmen. Es zeigt die Hierarchie mit den Abteilungen sowie die jeweiligen Stellen (Instanzen, Stabsstellen, ausführende Stellen)
 - Stellenbeschreibung: gibt Informationen über die Aufgaben und Anforderungen einer Stelle und deren Einordnung in die Aufbauorganisation
 - Stellenplan: gibt Auskunft über die zur Verfügung stehenden Stellen

5 typische Informationen in einem Organigramm

- Mitarbeiterzahl
- Kostenstellennummern
- Namen der Stelleninhaber
- Bereichsgliederungen
- Unterstellungsverhältnisse

Unterschied zwischen Organigramm und Stellenbeschreibung

- Organigramm bietet Überblick über die Organisation des Unternehmens
- In einer Stellenbeschreibung werden Detailinformationen über die im Organigramm dargestellten einzelnen Stellen fixiert
- So werden z.B. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Stelle festgehalten

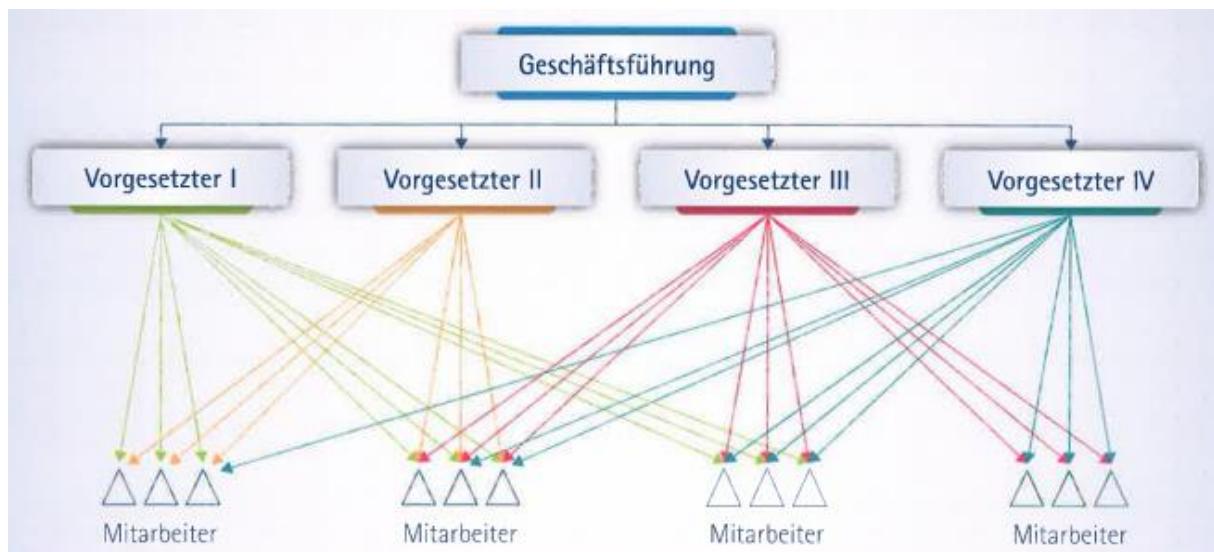
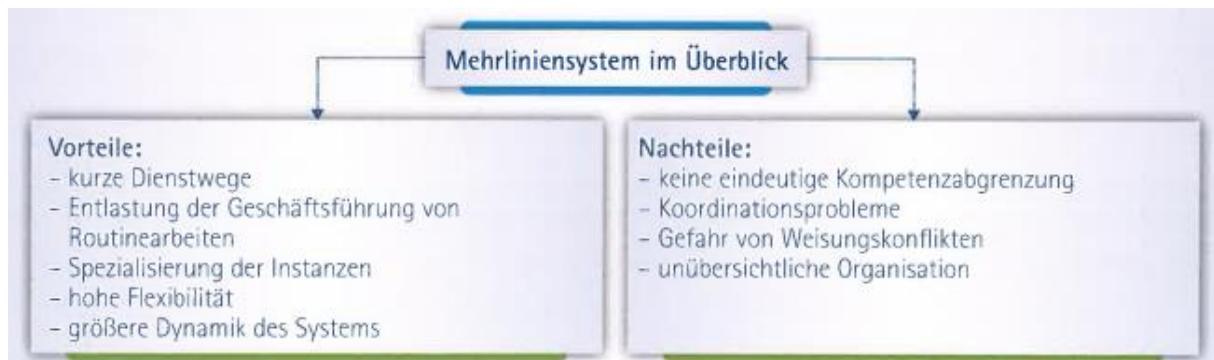
2.2.2 Bedeutung der Leitungsebenen

Organisationssysteme

- **Einliniensystem:** Ist streng hierarchisch aufgebaut, Informationen/Anweisungen nur über Einhaltung des Instanzenweges



- **Mehrliniensystem:** ist eine Organisationsstruktur, in der Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten gleichzeitig unterstellt sind, je nach deren Fachgebiet.



- **Stabliniensystem:** Instanzen bekommen Fachleute als Unterstützung. Ausschließlich beratende und entscheidungsvorbereitende Funktion. Keine Weisungsbefugnis!

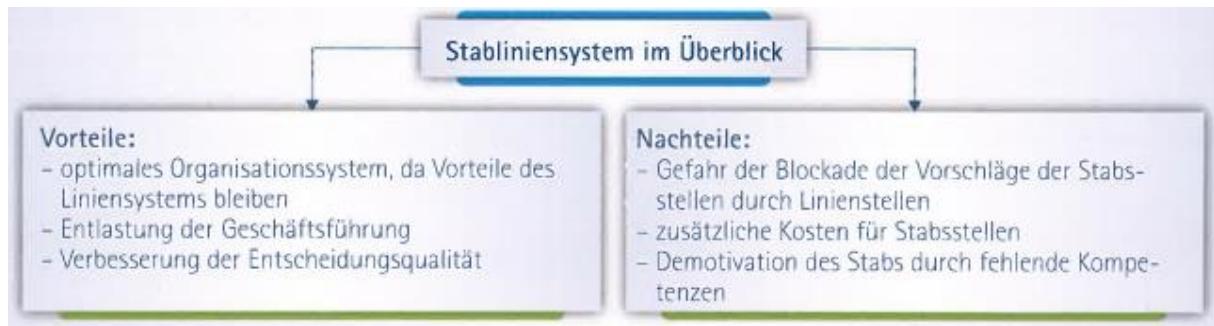


Abb. 2.8: Schritte zur horizontalen Unternehmensstrukturierung

Stellenbildung	Zusammenfassung von Teilaufgaben zu koordinierten Aufgabenkomplexen in Stellen (z.B. Materialdisposition)
Gruppenbildung	Zusammenfassung mehrerer Stellen zu einer übergeordneten Struktureinheit (Gruppe) unter Führung einer Instanz (z.B. Zusammenfassung der Stellen Disposition, Bestellwesen und Vertragsgestaltung unter einem Gruppenleiter Materialwirtschaft)
Bereichs- (Abteilungs-)bildung	Zusammenfassung von mehreren Gruppen in einem übergeordneten Bereich/einer Abteilung (z.B. Zusammenfassung der Materialwirtschaft und der Lagerwirtschaft zu einem Bereich Beschaffung)
Gesamtorganisation	Unterstellung mehrerer Bereiche/Abteilungen unter die Geschäftsführung

- **Matrixsystem:** Zweiliniensystem, Produktorientiert, Funktionsorientiert, Je nach Aufgabenstellung die eine oder andere Seite eine Aufgabe einbringt, Lösung aber beide zusammen.





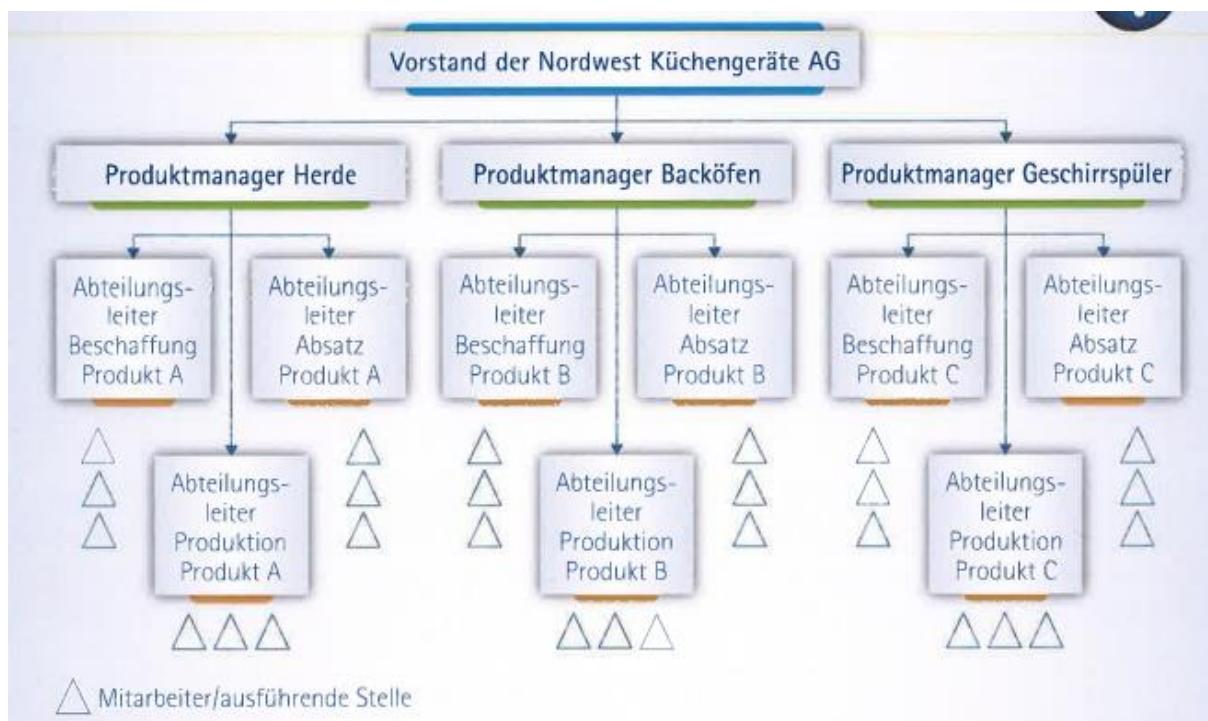
- **Spartenorganisation:** Strukturiert ein Unternehmen nach gleichartigen Objekten. Kann sich um Geschäftsbereiche, konkrete Regionen, Produkte oder Projekte handeln

- **Vorteile:**

- **Marktorientierung:** Fokussierung auf spezifische Märkte oder Produkte.
- **Flexibilität:** Schnelle Reaktion auf Marktveränderungen.
- **Verantwortung:** Klare Verantwortlichkeiten.
- **Entscheidungsfindung:** Schnellere Entscheidungen.

- **Nachteile:**

- **Doppelarbeit:** Höhere Kosten durch parallele Funktionen.
- **Ressourcen:** Ineffiziente Nutzung von Ressourcen.
- **Koordination:** Hoher Abstimmungsaufwand.
- **Konkurrenz:** Mögliche interne Konflikte.



Inhalte Stellenbeschreibung

- Stellenbeschreibung
- Aufgaben
- Ziele
- Kompetenzen
- Vergütung

Vorteile einer Stellenbeschreibung für Stelleninhaber und Unternehmen

- Stelleninhaber:
 - Anforderungen sind eindeutig festgelegt
 - Beziehungen zu anderen Stellen sind festgelegt
 - Aufgaben und Kompetenzen sind festgelegt
 -
- Unternehmen:
 - Hilfe bei der Erstellung einer Stellenausschreibung
 - Entscheidungshilfe bei Versetzung und Beförderung
 - Rahmen für die Leistungsbeurteilung

Fertigungsverfahren

Massenfertigung (Divisionskalkulation): Gleicher Rohstoff wird in immer gleichen Produktionsverfahren kontinuierlich zu einem Produkt verarbeitet. Z.B. Strom im Kraftwerk

Sortenfertigung (Äquivalenzziffernkalkulation): Standardprodukt wird gefertigt und gleichzeitig höher- oder geringwertige Produktarten, was durch verschiedene Verarbeitungszeiten oder verschiedene Produktzusätze erreicht wird. Z.B. Verschiedene Walzdicken durch verschiedene Walzzeiten

Einzelfertigung (Erweiterte, differenzierte Zuschlagskalkulation): Fertigung auf Kundenwunsch. Z.B. Sonderanlagenbau

Serienfertigung (Erweiterte, differenzierte Zuschlagskalkulation): Bestimmte Menge eines Produktes wird hergestellt. Z.B. Messgeräte



2.2.4 Aufgaben der Unternehmensplanung

Programmbreite:

Anzahl der verschiedenen Produktlinien, die ein Unternehmen anbietet.

- **Vorteile:** Breitere Marktdeckung, Risikostreuung.
- **Nachteile:** Höhere Komplexität und Kosten.

Programmtiefe:

Anzahl der Varianten innerhalb einer Produktlinie.

- **Vorteile:** Bessere Erfüllung von Kundenwünschen, stärkere Marktdurchdringung.
- **Nachteile:** Höhere Lagerhaltungskosten, erhöhte Produktionskomplexität.

Optimale Losgröße ist die zu fertigende Stückzahl, bei der Summe aus Lagerkosten und Rüstkosten ein Minimum ergibt.

Formel: Optimale Losgröße (andlersche Formel)

$$x_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2 \cdot k_R \cdot x_{\text{ges}}}{k_h \cdot i_L}}$$

i_L Zinssatz für Lagerhaltung in Dezimalform
 k_h Herstellungskosten pro Stück
 k_R Kosten für Rüsten und Arbeitspapiererstellung
 x_{ges} Gesamtmenge je Periode (Jahresbedarf)

2.2.5 Formen der Arbeitsteilung

Abb. 2.26: Betriebliche Arbeitsteilung	
Artteilung Jeder Mitarbeiter oder jedes Betriebsmittel führt nur einen Teil des Arbeitsablaufs der Gesamtmenge durch.	Mengenteilung Jeder Mitarbeiter oder jedes Betriebsmittel führt den gesamten Arbeitsablauf an einer Teilmenge durch.

Einflussfaktoren auf die Ablaufplanung

- **Interne Einflussfaktoren:**
 - Fertigungstechnische Einflussfaktoren:
 - Wird durch die Fertigungsarten bestimmt. (nach der Produktionsmenge lassen sich die Einzelfertigung, Serienfertigung und die Massenfertigung unterscheiden)
 - Dementsprechend unterscheiden sich die Fertigungsorganisation
 - Persönliche Einflussfaktoren
 - Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiter
- **Externe Einflussfaktoren:**
 - Veränderte Sicherheits- und Arbeitsrechtliche Vorschriften
 - Neue technologische Erkenntnisse

2.2.6 Elemente des Arbeitsplanes

Inhalte eines ARBEITSPLANS

- Arbeitsgänge
- Reihenfolge der Arbeitsgänge (Arbeitsablauf)
- Bezeichnung des Arbeitsplatzes
- Fertigungsmittel (Maschinen)
- Benötigte Hilfsmittel (Werkzeuge, Vorrichtungen)
- Losgröße
- Rüstzeit pro Los
- Fertigungszeit pro Los

Beispiel: Arbeitsplanmuster



Kopfdaten						
Artikelbezeichnung: Stützplatte				Zeichnungs-Nr. 80 404		
Artikel-Nr.: T 113						
Losgröße: 100						
Arbeitsgang	Bezeichnung	Arbeitsplatz-Nr.	Maschinenbezeichnung	Hilfsmittel	Rüstzeit/Los (in Min.)	Zeit/St. (in Min.)
008	schneiden	804	S20		20	10
010	entgraten	850	E40		30	08
030	biegen	1020	B70		20	06
050	Kontrolle	K50	Q50		0	0

2.2.7 Aspekte zur Gestaltung des Arbeitsvorgangs

Abb. 2.27: Aspekte der Gestaltung des Arbeitsvorgangs

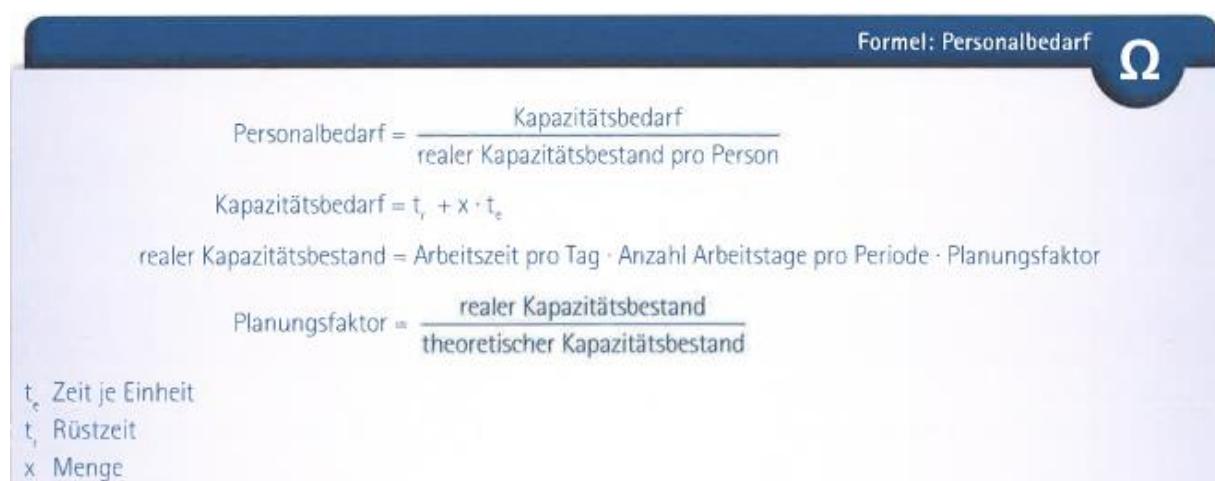


Aspekte zur Gestaltung des Arbeitsvorgangs:

1. **Arbeitsbedingungen:** Umgebungseinflüsse wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Urlaubszeit und Entgelt, die die Arbeitsleistung beeinflussen.
2. **Arbeitsmethoden:** Techniken und Methoden zur Durchführung der Aufgaben, die Effizienz und Fehlerreduktion fördern, wie Grifftechnik, Arbeitsrhythmus.
3. **Arbeitsverfahren:** Schritt-für-Schritt-Abläufe zur Standardisierung und Qualitätssicherung.
4. **Arbeitsplatztypen:** Verschiedene Arbeitsplätze (Einzel-, Gruppen-, Fließbandarbeitsplätze) beeinflussen die Arbeitsorganisation.
5. **Qualitätsangaben:** Standards und Spezifikationen zur Sicherstellung der Produktqualität.

2.2.8 Aufgaben der Bedarfsplanung

Die quantitative Personalplanung kann mit dieser Formel ermittelt werden



Die zeitliche Arbeitsplanung kann mit dieser Formel errechnet werden

Formel: Zeitgrad



$$\text{Zeitgrad in \%} = \frac{\text{Vorgabezeit}}{\text{Istaufragszeit}} \cdot 100$$

Der Maschinenbedarf kann mit dieser Formel errechnet werden.

Formel: Maschinenbedarf



$$\text{Maschinenbedarf} = \frac{\text{Kapazitätsbedarf } (\Sigma T_{bB})}{\text{realer Kapazitätsbestand pro Maschine}}$$

$$\text{Kapazitätsbedarf} = t_{rB} + x \cdot t_{eB} \text{ bzw. } = \Sigma T_{bB}$$

$$\begin{aligned} \text{Kapazitätsbestand (Betriebsmittel)} &= \\ \text{Nutzungszeit pro Schicht} &\cdot \text{Anzahl Schichten pro Tag} \\ &\cdot \text{Anzahl Betriebsmittel} \end{aligned}$$

t_{eB} Betriebsmittelzeit je Einheit

t_{rB} Betriebsmittelrüstzeit

x Menge (x entspricht bei REFA m)

Der Kapazitätsbedarf je Arbeitsgang kann mit folgender Formel ermittelt werden.

Formel: Kapazitätsbedarf (Betriebsmittel)



$$\text{Kapazitätsbedarf} = \text{Betriebsmittelrüstzeit} + \\ \text{Menge} \cdot \text{Betriebsmittelzeit je Einheit}$$

Formel: Kapazitätsauslastungsgrad



Kapazitätsauslastungsgrad in %

$$= \frac{\text{Kapazitätsbedarf}}{\text{realer Kapazitätsbestand}} \cdot 100$$

Abb. 2.29: Organisatorische Gestaltung von Arbeitssystemen

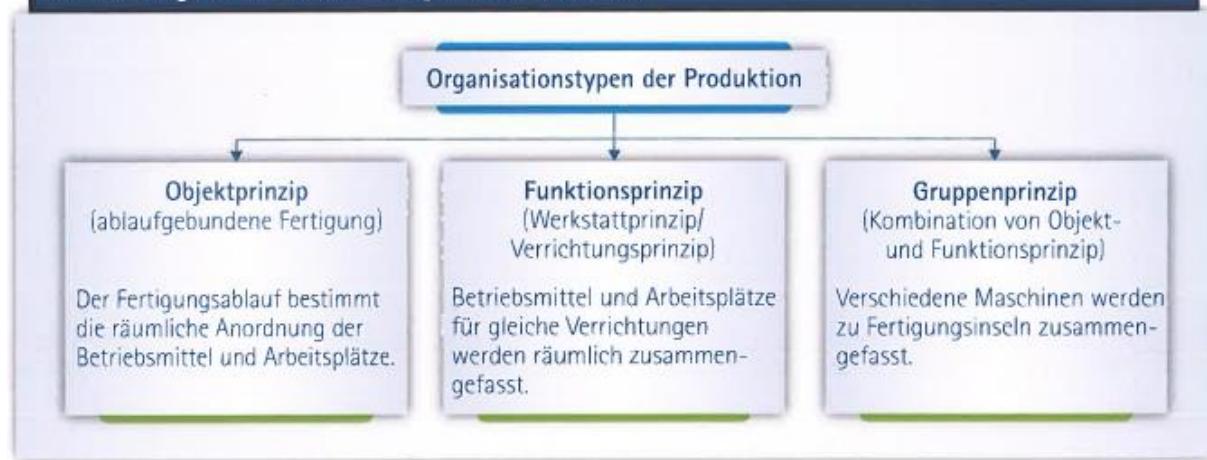
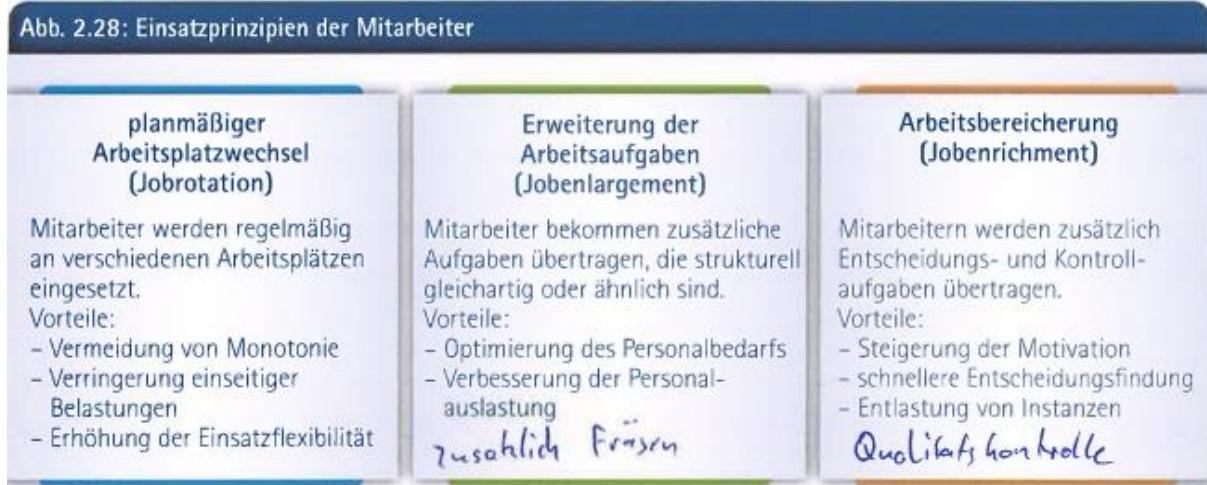


Abb. 2.28: Einsatzprinzipien der Mitarbeiter



Die 3 Dispositionsverfahren

Auftragsgesteuerte Disposition:

- **Beschreibung:** Beschaffung basiert auf konkreten Aufträgen nach Auftragseingang.
- **Vorteile:** Verhindert Überbestände.
- **Nachteile:** Risiko von Lieferengpässen bei plötzlicher Nachfrage.

Fertigungssynchrone, Plangesteuerte Disposition (Just in Time):

- **Beschreibung:** Planung erfolgt basierend auf langfristigen Produktionsplänen.
- **Vorteile:** Bessere Planungssicherheit.
- **Nachteile:** Risiko von Fehlbeständen oder Überbeständen bei Planabweichungen.

Verbrauchsgesteuerte Disposition:

- **Beschreibung:** Bestellungen basieren auf historischen Verbrauchsdaten.
- **Vorteile:** Realistische Bestellmengen.
- **Nachteile:** Weniger flexibel bei plötzlichen Änderungen im Verbrauch.

2.2.9 Aspekte der Produktionsplanung

Die Durchlaufzeit ist die Zeitspanne von Beginn bis zur Fertigstellung des Erzeugnisses

Formel: Durchlaufzeit



Durchlaufzeit = Summe Durchführungszeit +
Summe Zwischenzeit + Summe Zusatzzeit

Formel: Durchlaufzeitfaktor



Durchlaufzeitfaktor = $\frac{\text{planmäßige Durchlaufzeit}}{\text{Durchführungszeit}}$

Materialdisposition und Bedarfsbestimmung

Formel: Nettobedarfsermittlung
(benötigte Stückzahl)



- Sekundärbedarf
- + Zusatzbedarf (Ausschuss, Schwund)
- = **Bruttobedarf** (Bedarfsmenge bei einem Erzeugnis in Abhängigkeit von der Auftragsmenge)
- Lagerbestand (im Lager bereits vorhandene Erzeugnisse)
- Bestellbestand (bereits ausgelöste Bestellungen)
- Werkstattbestand
- + Reservierungsbestand (für laufende Aufträge bereits reservierter Bestand)
- + Sicherheitsbestand (Mindestbestand im Lager, der nicht angegriffen werden soll)
- = **Nettobedarf** (zu bestellende Stückzahl)

Formeln: Durchschnittlicher Lagerbestand



$$\text{Ø Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

oder

$$\text{Ø Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13}$$

Formel: Lagerumschlagshäufigkeit



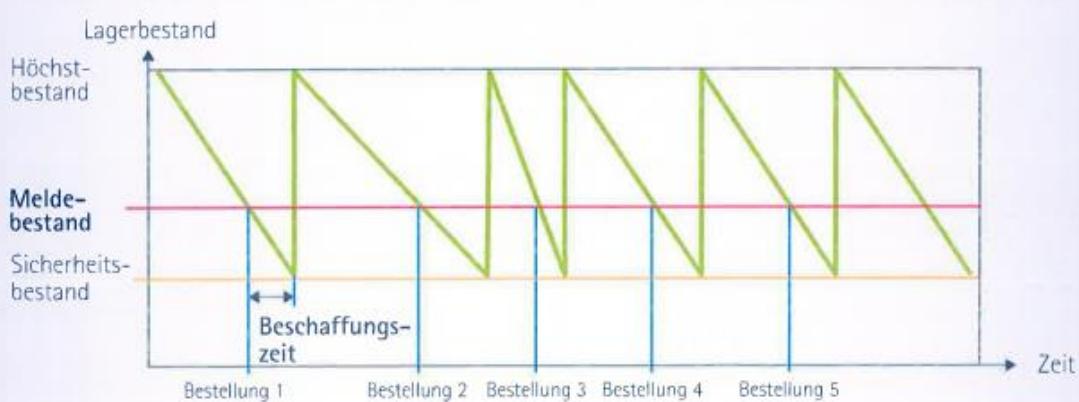
$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \frac{\text{Verbrauch pro Jahr}}{\text{Ø Lagerbestand}}$$

Formel: Verbrauch



$$\text{Verbrauch} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Endbestand}$$

Abb. 2.32: Bestellpunktverfahren



2.3.1 Grundgedanken der Organisationsentwicklung

Ursachen für Organisationsentwicklungsprozesse

- Veränderte Marktbedingungen (Veränderung der Nachfrage)
- Höhere Anforderungen an die Flexibilität der Produktion um Kundenwünsche besser zu entsprechen
- Technologische Veränderungen, dadurch schnellere Informationsflüsse und Optimierung der Kommunikation
- Globalisierung der Märkte, d.h. Aufbau Filialen in andere Länder
- Neue gesetzliche Anforderungen
- Unternehmenszusammenschlüsse

Die Organisationsentwicklung erfolgt auf zwei Wegen

Prozessverbesserung:

- **Beschreibung:** Kontinuierliche und schrittweise Optimierung bestehender Prozesse.
- **Ziel:** Stetige Leistungssteigerung durch kleine Anpassungen.

→ Methoden der Prozessverbesserung:

- **Kaizen:** Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der durch kleine, schrittweise Änderungen die Effizienz und Qualität in einem Unternehmen steigert.
- **Total Cycle Time:** Die gesamte Zeitspanne, die benötigt wird, um einen Prozess von Anfang bis Ende abzuschließen, einschließlich aller Warte- und Bearbeitungszeiten.
- **Six Sigma:** Eine Methode zur Qualitätsverbesserung, die darauf abzielt, Fehler zu minimieren und Prozesse so zu optimieren, dass sie höchstmögliche Qualität mit minimalen Abweichungen erreichen.

Prozessverbesserungszyklus (DMAIC-Zyklus):

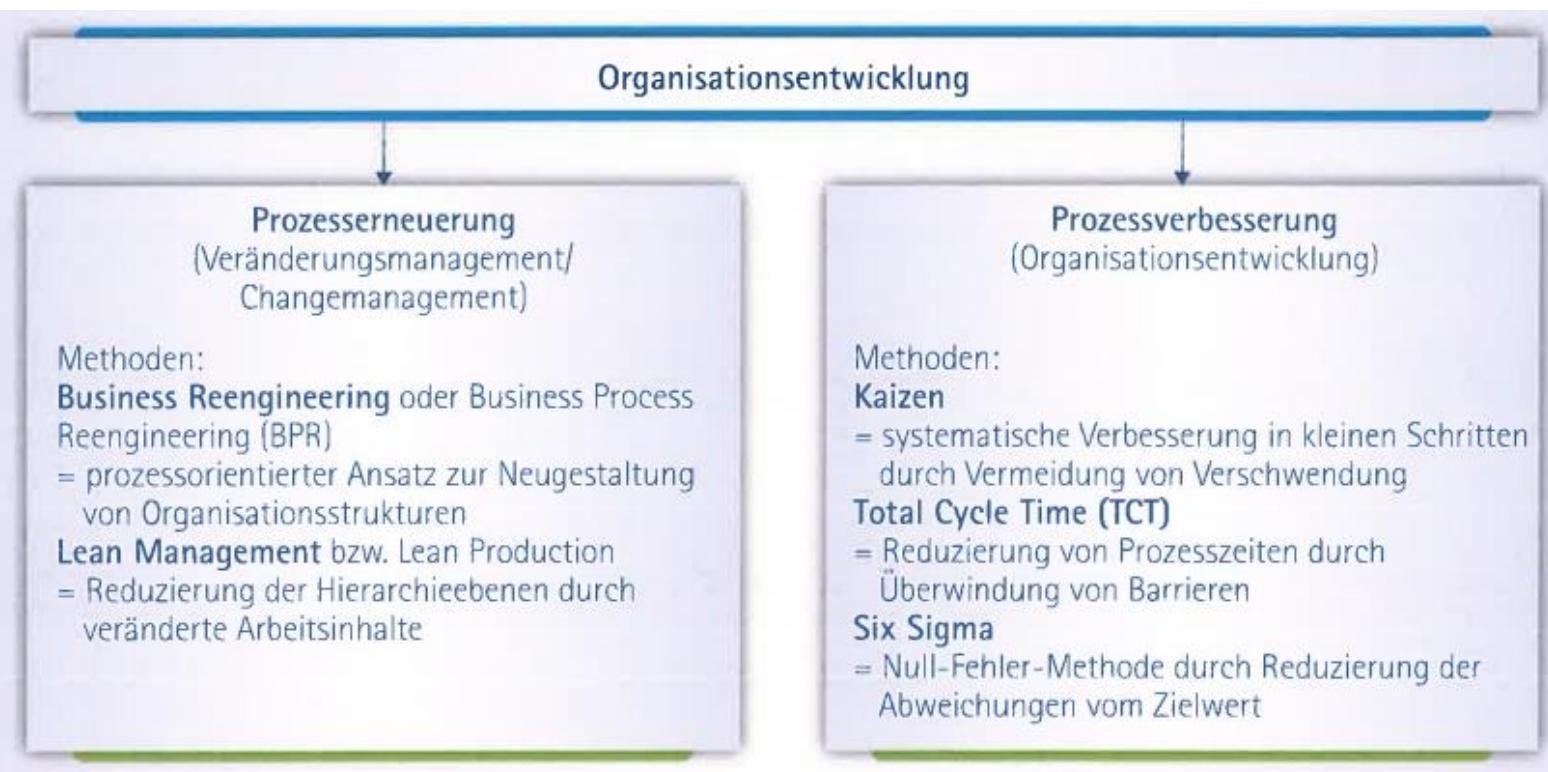
Phasenbezeichnung	Phaseninhalt
1. Problemdefinition (define = D)	<ul style="list-style-type: none">- Identifizierung des Problems- Definition von Anforderungen an den Prozess- Festlegung von Zielen
2. Messung der Leistung (measure = M)	<ul style="list-style-type: none">- Datenauswahl- Datenmessung
3. Analyse der Fehlerursachen (analyze = A)	<ul style="list-style-type: none">- Analyse der erhobenen Daten- Analyse der Ursachen für Abweichungen
4. Entwicklung von Lösungen zur Verbesserung (improve = I)	<ul style="list-style-type: none">- Erarbeitung von Lösungen- Einführung von Verbesserungsmaßnahmen
5. Kontrolle der Nachhaltigkeit (control = C)	<ul style="list-style-type: none">- nachhaltige Beseitigung der Hauptursachen für Abweichungen- Überprüfung der Ergebnisse

Prozesserneuerung (Veränderungsmanagement/Changemanagement):

- **Beschreibung:** Grundlegende, kurzfristige Umgestaltung von Prozessen zur drastischen Verbesserung von Effizienz und Qualität.
- **Ziel:** Radikale Optimierung durch neue Technologien oder Methoden.

→ Methoden der Prozesserneuerung:

- **Business Process Reengineering (BPR)** ist die radikale Neugestaltung von Geschäftsprozessen, um drastische Verbesserungen in Effizienz und Leistung zu erreichen. Es beinhaltet die umfassende Analyse und Umgestaltung bestehender Abläufe, oft unter Einsatz neuer Technologien.
- **Lean Management/Lean Production** die darauf abzielt, Produktionsprozesse durch Eliminierung von Verschwendungen und kontinuierliche Verbesserung zu optimieren.



Auswirkung der Organisationsentwicklung auf die Prozessgestaltung

Merkmale	Bottom-up	Top-down	Gegenstromverfahren
Organisatorische Veränderungen ergeben sich aus Vorschlägen der Mitarbeiter.	Organisatorische Veränderungen werden auf der obersten Führungsebene entschieden und durch Weisungen umgesetzt.	Entscheidungen der Geschäftsführung zu organisatorischen Veränderungen sind das Ergebnis vieler Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern.	
<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehung der Erfahrungen der Mitarbeiter - Motivation der Mitarbeiter durch Nutzung ihrer Veränderungsvorschläge - Identifikation der Mitarbeiter mit den Entscheidungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen werden aus der Gesamtstrategie des Unternehmens abgeleitet. - Die Umsetzung von Veränderungen erfolgt kurzfristig auf der Basis von Weisungen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung der Ideen der Mitarbeiter und Entscheidungen zu organisatorischen Veränderungen durch die Geschäftsführung - Identifikation der Mitarbeiter mit organisatorischen Veränderungen 	
<ul style="list-style-type: none"> - Vorschläge gehen von dem begrenzten Überblick der Mitarbeiter aus. - Demotivation der Mitarbeiter, wenn ihre Vorschläge nicht umgesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Verständnis für Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen kann bei Mitarbeitern fehlen. - bei geringer Akzeptanz durch Mitarbeiter tritt Wirkung nicht ein 	<ul style="list-style-type: none"> - längere Zeitdauer von Entscheidungsprozessen durch Nutzung der Anregungen der Mitarbeiter 	

Abb. 3.4: Drei-Phasen-Modell nach Lewin

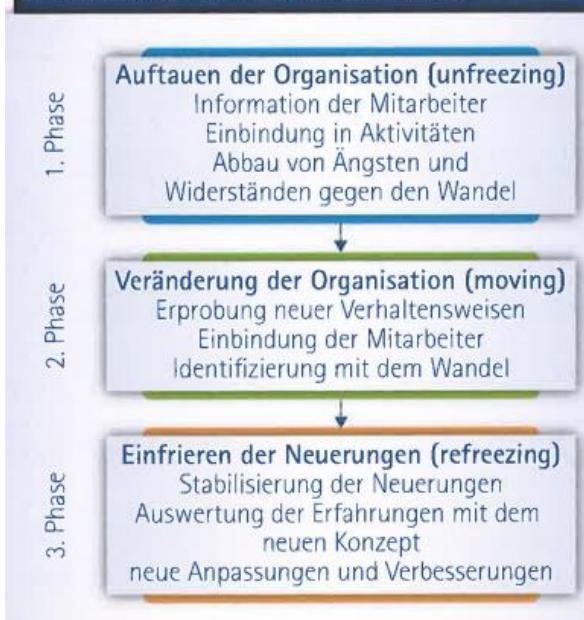
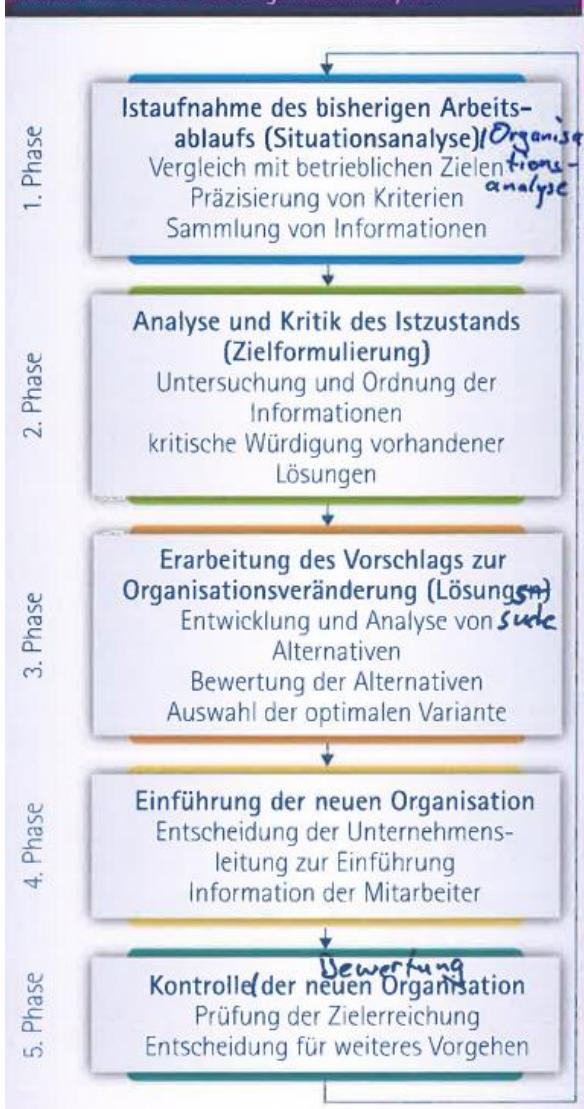


Abb. 3.5: Phasen des Organisationszyklus



2.3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

Modularisierung bedeutet eine Strukturänderung der Unternehmerorganisation im Interesse kundenorientierter Abläufe, wobei keine, überschaubare Einheiten (Module) gebildet werden.

Modularisierungsformen:

Ebene der Modularisierung	Modularisierungsformen
Gesamtunternehmen	<ul style="list-style-type: none">– Profitcenter– Spartenorganisation nach Erzeugnissen oder Regionen
Prozessketten	<ul style="list-style-type: none">– Produktinseln– Fertigungssegmente
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none">– teilautonome Arbeitsgruppen– vollintegrierte Stellen

Abb. 3.6: Merkmale der Modularisierung

Kundenorientierung	Prozessorientierung	Gruppenorientierung	Ergebnisorientierung
<p>Definition der Anforderungen an die Leistung aus Kundenperspektive</p> <p>Übertragung des Kundenbegriffs auch auf interne Abnehmer von Zwischenleistungen</p>	<p>Ausrichtung der Organisationseinheiten an Prozessen</p> <p>Reduzierung von Schnittstellen im Leistungsprozess</p> <p>Zusammenfassung zusammengehörender Aktivitäten in einem Modul</p>	<p>Bildung kleiner Organisationseinheiten</p> <p>Anpassung der Organisationsstruktur an die Problemlösungsfähigkeit einer überschaubaren Arbeitsgruppe</p>	<p>Anbindung von Ergebnisverantwortung und Entscheidungskompetenz an den Wertschöpfungsprozess</p> <p>nichthierarchische Koordinationsformen zwischen Modulen</p>

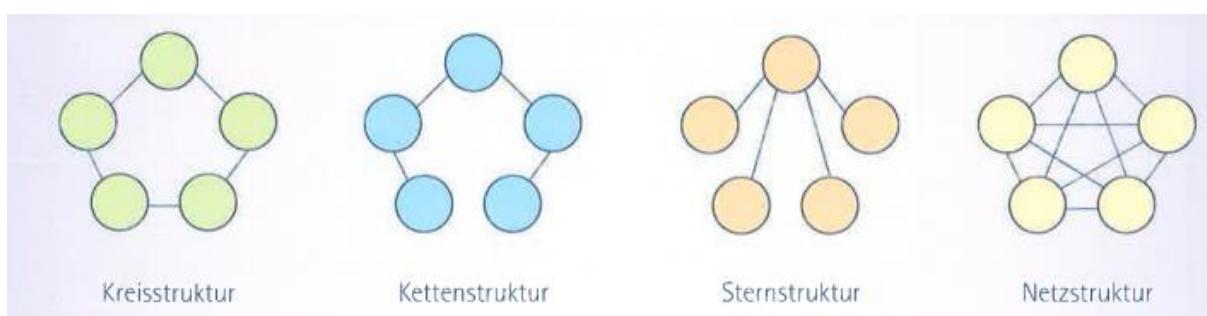
Kommunikationsstrukturen

Kreisstruktur: Kommunikation läuft im Kreis von Person zu Person. Gleichberechtigt, aber langsam und anfällig für Verzerrungen.

Kettenstruktur: Informationen fließen linear von einer Person zur nächsten. Klar, aber es besteht ein hohes Risiko von Informationsverlust.

Sternstruktur: Eine zentrale Person kommuniziert mit allen anderen. Effizient, aber abhängig von der zentralen Person.

Netzstruktur: Jeder kann mit jedem kommunizieren. Flexibel und schnell, aber potenziell chaotisch.



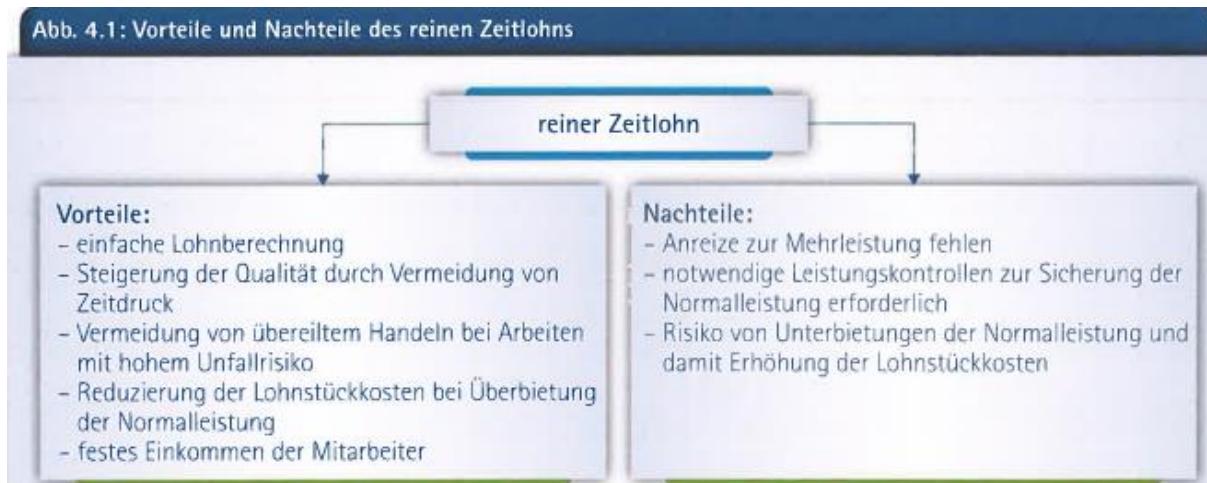
Maßnahmen um zu bestehen als exportabhängiges Unternehmen

- Steigerung der Produktivität durch Automatisierung im Fertigungsbereich um wettbewerbsfähig zu bleiben
- Spezialisierung auf High-Tech Güter im hohen Image
- Produktionsverlagerung ins Ausland, um Kostensenkungspotentiale ausschöpfen
- Schaffung zusätzlicher Produktionsstätten im Ausland, um mehr Kundennähe zu erreichen und oder Logistikkosten einzusparen

2.4.1 Formen der Entgeltfindung

- **Zeitlohn (Gehalt)**, dabei ist die Dauer der geleisteten Arbeitszeit die Grundlage für die Entlohnung, unabhängig von der erbrachten Leistung.

Abb. 4.1: Vorteile und Nachteile des reinen Zeitlohns



Formel: Zeitlohn

$$\text{Zeitlohn} = \text{Stundensatz} \cdot \text{Anzahl der geleisteten Stunden}$$

Formel: Leistungsgrad

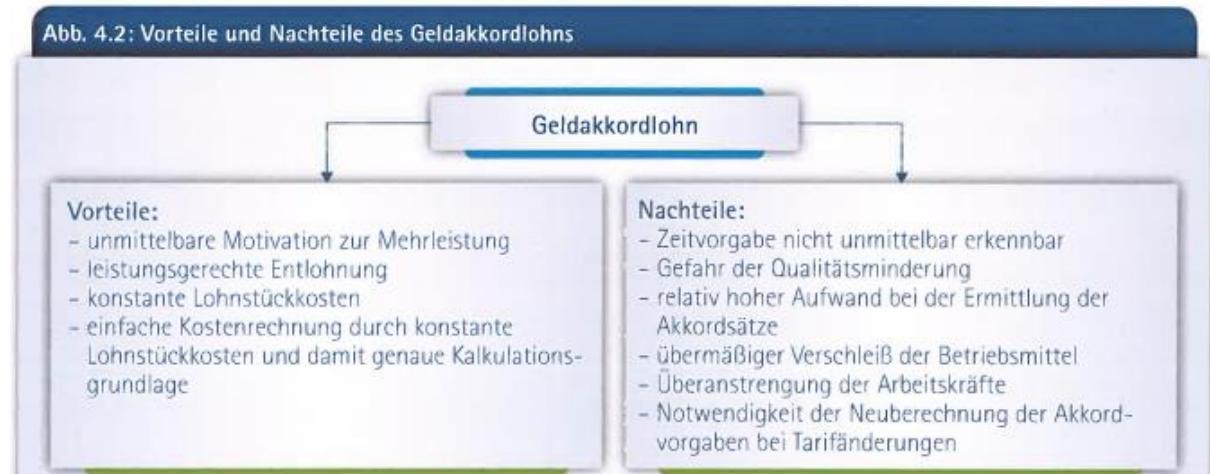
$$\text{Leistungsgrad in \%} = \frac{\text{beobachtete Istleistung}}{\text{Normalleistung (Bezugsleistung)}} \cdot 100$$

Prämienlohn

- **Definition:** Eine Kombination aus einem festen Grundlohn und zusätzlichen Prämien, die für das Erreichen bestimmter Ziele oder Leistungen gezahlt werden.
- **Berechnungsgrundlage:** Der Grundlohn wird nach Zeit bemessen, während die Prämien auf Grundlage von Leistung, Qualität, Einsparungen oder ähnlichen Kriterien gezahlt werden.
- **Vorteile:**
 - Kombination aus Sicherheit (durch den Grundlohn) und Leistungsanreizen (durch die Prämien).
 - Förderung von Qualität und Effizienz.
- **Nachteile:**
 - Komplexität in der Berechnung.
 - Mögliche Unklarheit darüber, wie Prämien berechnet werden, was zu Unzufriedenheit führen kann.

- **Akkordlohn** dabei sind die geleisteten Mengeneinheiten (Stückzahlen) Maßstab für die Berechnung der Lohnhöhe.

Abb. 4.2: Vorteile und Nachteile des Geldakkordlohns



Formel: Prämienlohn (Bruttolohn bei Zeitlohn mit Leistungszulage)

$$\text{Prämienlohn} = \text{Grundlohn} + \text{Prämie}$$



Formel: Geldakkord

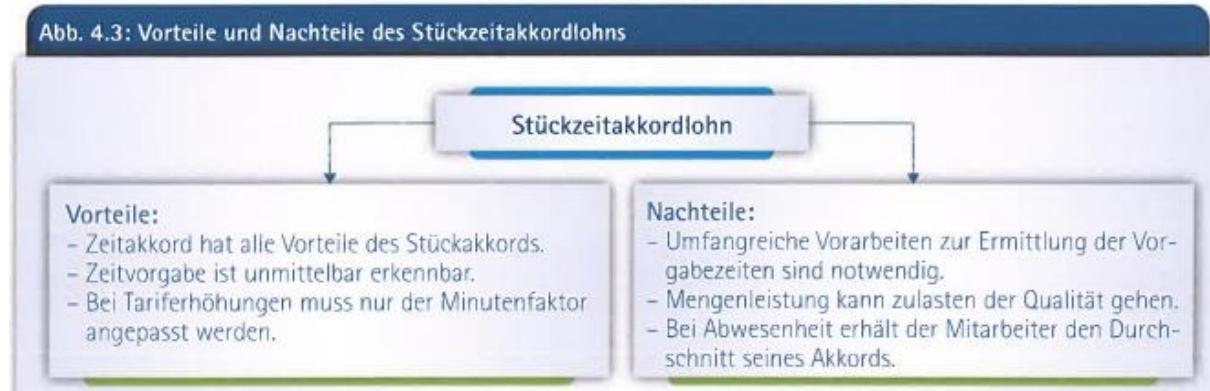
$$\text{Bruttolohn} = \text{Leistungsmenge} \cdot \text{Stückgeld}$$

$$\text{Stückgeld} = \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{\text{Normalleistung}}$$

$$\text{Akkordrichtsatz pro Stunde} = \text{Akkordgrundlohn} + \text{Akkordzuschlag}$$



- **Stückzeitakkord**, dabei wird Für jedes herzustellende Stück eine bestimmte Zeit (=Vorgabezeit) vorgegeben.



Überblick über die Lohnarten bzw. Stundenverdienst und Lohnstückkosten:

Lohnart	durchschnittlicher Stundenverdienst	Lohnstückkosten
reiner Zeitlohn	konstant	- fallen bei Überschreitung der Normalleistung - steigen bei Untererfüllung der Normalleistung
Zeitlohn mit Leistungszulagen	- steigt bei Erfüllung zusätzlicher qualitativer Kriterien - bleibt konstant bei Nichteerfüllung der Kriterien	- sinken bei positiven Auswirkungen auf die Leistung - bleiben konstant bei Nichteerfüllung der Kriterien
Leistungslohn	- steigt überproportional bei Unterschreiten der Auftragszeit - sinkt unterproportional bei Überschreiten der Auftragszeit	konstant

Prämienarten:

- **Qualitätsprämie:** Zahlung von Prämie auf Steigerung der Qualität (0-Fehler-Teile)
- **Ersparnisprämie:** Vermeidung von Verschwendungen. Zahlung bei wirtschaftlichen Einsatz und Faktorverbrauch von Material, Energie und Werkzeugen
- **Terminprämie:** Einhaltung von Terminen und Fristen mit Belohnung einer Prämie
- **Nutzungsprämie:** Durch Reduzierung oder Beseitigung der Produktionsausfallzeiten- Reduzierung von Wartungs- und Reparaturzeiten im Vordergrund.

2.4.2 Innovation und KVP

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP/KAIZEN)

- Denkweise der ständigen Verbesserung
- Bezogen auf Produkt-, Prozess- und Servicequalität
- Durchführung auf allen Hierarchieebenen
- Mitarbeiterorientierung

Voraussetzungen für KVP

- Überzeugen von dem KVP-Gedanken und Durchführungen auf allen Hierarchieebenen
- Ergebnisse aus dem KVP umsetzen
- Rahmenbedingungen für KVP ermöglichen
- Allen Mitarbeitern den KVP-Gedanken schulen

Betriebliches Vorschlagswesen

- Verbesserungsvorschläge werden durch Prämien honoriert.

Voraussetzungen:

- Die Einführung des Verbesserungsvorschlags ist wirtschaftlich sinnvoll
- Die Maßnahme ist im Anwendungsbereich neu

Unterschied Primärbedarf und Tertiärbedarf

- Primärbedarf umfasst alle verkaufsfähigen Produkte (Bedarf für Marktzwecke)
- Tertiärbedarf ist der Bedarf an Hilfs- & Betriebsstoffen für Produktionszwecke.

Maßnahmen für Erhöhung einer Lagerumschlagshäufigkeit

- Verkürzung von Lieferzeiten
- Verkleinerung des Lagers
- Reduzierung des Sicherheitsbestandes

Auswirkung einer höheren Lagerumschlagshäufigkeit

Bewirkt Verkürzung der Lagerdauer = Senkung der Kapitalbindungskosten und geringere Lagerkosten

Auswirkung Rückgang der Absatzmenge auf die Lage des Break-Even-Ponits

Hat keine Auswirkung auf den Break-Even-Point. Er würde sich nur ändern, bei anderem Preis, Fixkosten und variablen Stückkosten