

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Michael Schmidthausen, Oberstudienrat

Petra Prause, Dipl.-Hdl. und Oberstudienrätin

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

* * * * *

6. Auflage 2024

© 2006 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 1021-06

ISBN 978-3-8120-1118-1



Lernsituation:

Die BüroTec GmbH, ein mittelständisches Unternehmen am Niederrhein, produziert moderne Büromöbel. Der Firmensitz befindet sich in Moers in der Anglerstraße 34. Er ist in der Nähe der Autobahn A42 an der Abfahrt Moers-Repelen gelegen. Die BüroTec GmbH vertreibt im Rahmen von B2B-Geschäfte¹ Produkte an Unternehmen sämtlicher Branchen. Privatpersonen im B2C-Geschäft zählen bislang nicht zu der anvisierten Zielgruppe. Der Vertrieb der Büromöbel erfolgt auf direktem Absatzweg durch die Verkaufsabteilung sowie durch mehrere Reisende an Kunden in ganz Deutschland. Der Handel ist nicht zwischengeschaltet. Die BüroTec GmbH verzichtet seit einigen Jahren auf einen eigenen Fuhrpark. Bei Bedarf arbeitet sie mit einem Speditions- und Logistikunternehmen zusammen.



Die BüroTec GmbH ist seit mehreren Jahren auf dem Markt für Büromöbel eingeführt und behauptet sich dort relativ erfolgreich gegen mehrere Wettbewerber. Hervorgegangen ist die BüroTec GmbH aus der von Moritz Schmidt 2000 gegründeten Moritz Schmidt Möbelfabrik, die sich mit der Produktion von Möbeln aller Art beschäftigte.

10 Jahre später, im Jahre 2010, entschloss sich Moritz Schmidt dazu, sich mit Michael Schneider und Petra Peters zusammenzutun und sein Unternehmen in eine



Firmenanschrift

BüroTec GmbH
Anglerstraße 34
47444 Moers

Telefon, Telefax & E-Mail

Telefon: 02841 283-0
Telefax: 02841 283-1
E-Mail: info@buerotec.de

Bankverbindung

Sparkasse am Niederrhein
IBAN: DE41 3545 0000 0369 9908 94
BIC: WELADED1MOR
Postbank Essen
IBAN: DE79 3601 0043 0734 8993 29
BIC: PBNKDEFF360

GmbH umzuwandeln. Gemeinsam kamen die drei Gesellschafter zu der Entscheidung, sich fortan auf die Produktion von Büromöbeln zu spezialisieren.

Die Produkte werden aufgrund der jährlichen Absatzprognose auf Lager gefertigt. Die BüroTec GmbH strebt über das Jahr verteilt, eine gleichmäßige Auslastung der Produktion an. Das derzeitige Produktionsprogramm umfasst drei Produktgruppen.

Produktgruppe I: Schreibtische
Produktgruppe II: Bürostühle
Produktgruppe III: Büroschränke

Innerhalb einer Produktgruppe werden zwei verschiedene Modelle (Standard/Deluxe) angeboten. Hierdurch ist es möglich, zwei unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen.

Bei den Produkten handelt es sich um Serienprodukte, die in größeren Stückzahlen gefertigt werden. Wenn vom Kunden gewünscht, werden jedoch auch Spezialanfertigungen hergestellt. Handelswaren² zur Abrundung der Produktpalette werden nur in geringem Umfang angeboten.

¹ B2B = Business to Business / B2C = Business to Consumer

² Handelswaren sind Erzeugnisse, die ohne weitere Bearbeitung weiterverkauft werden. Es handelt sich häufig um Zubehör zu den eigenen Erzeugnissen.

Die Zahl der Mitarbeiter hat in den vergangenen Jahren aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung stetig zugenommen.

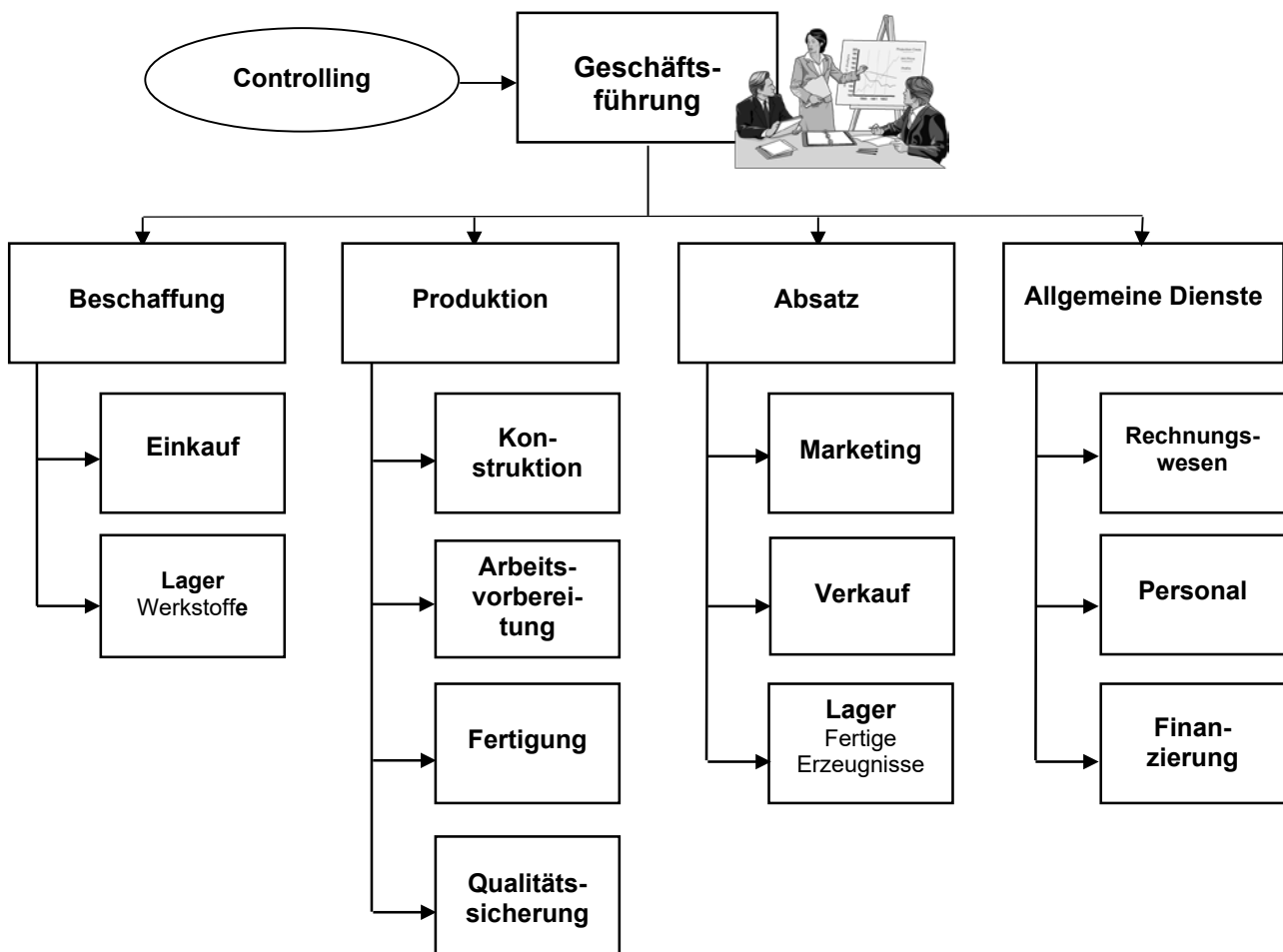
Zurzeit sind 150 Mitarbeiter bei der BüroTec GmbH beschäftigt.

Die BüroTec GmbH ist gemäß dem Stabliniensystem aufgebaut.

Die Geschäftsführung wird von den drei Gesellschaftern gemeinsam wahrgenommen. Die Controlling-Abteilung berät und unterstützt die Geschäftsleitung.

Der Geschäftsführung unterstehen die vier Bereichsleiter. Diese sind gegenüber den Abteilungsleitern ihrer Bereiche weisungsbefugt, letztere wiederum dürfen nur ihren Mitarbeitern Weisungen erteilen.

Das nachfolgende Organigramm verdeutlicht die Aufbauorganisation der BüroTec GmbH.



Arbeitsaufträge:

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die BüroTec GmbH. Nutzen Sie hierzu das Auswertungsformular (Info 1).
2. Nehmen Sie an, Sie sind bei BüroTec GmbH als Mitarbeiter im Produktionsbereich eingestellt worden. Nennen Sie Tätigkeiten, die in diesem Bereich anfallen und tragen Sie sie in die nachfolgende Tabelle ein.



Tabelle

Tätigkeiten im Bereich Produktion/Leistungserstellung 	
Nr.	Tätigkeiten
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

3. Die Abteilungen Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Qualitätssicherung sind dem Produktionsbereich bzw. dem Bereich der Leistungserstellung zuzuordnen. Vervollständigen Sie in diesem Zusammenhang folgenden Lückentext zum Thema Aufgaben und Ziele der Leistungserstellung.

Aufgaben und Ziele der Leistungserstellung

Die Kernaufgabe der Leistungserstellung besteht darin, die Produktionsfaktoren Arbeitskraft, (1) _____ und Werkstoffe so zu kombinieren, dass (2) _____ Erzeugnisse entstehen. Die Ziele, die im Rahmen der (3) _____ verfolgt werden, sind vielfältig. Zunächst wird eine hohe (4) _____, d.h. eine hohe Stückzahl angestrebt. Hierbei wird darauf geachtet, dass die (5) _____ möglichst gering gehalten wird. Zudem soll die Produktion (6) _____ sein, d.h., durch möglichst (7) _____ Herstellkosten soll ein (8) _____ Gewinn erzielt werden. Darüber hinaus sind auch die Belange der Mitarbeiter ausreichend zu berücksichtigen. Beispiele für (9) _____ Ziele sind (10) _____ Arbeitsplätze sowie hohe Standards in punkto (11) _____. Selbstverständlich spielt in der heutigen Zeit auch in der Produktion der (12) _____ eine große Rolle. Kennzeichen hierfür sind neben der Reduzierung der Schadstoffemissionen ein (13) _____ Ressourcenverbrauch, nach Möglichkeit wenig (14) _____ und die Fertigung recyclingfähiger Produkte.

Fortsetzung

Ein weiteres Ziel ist darin zu sehen, fehlerfreie, (15) _____ hochwertige Produkte zu fertigen. Sich häufig (16) _____ Kundenwünsche erfordern zudem eine hohe (17) _____. Die Produktionsstätten sind so zu gestalten, dass diese leicht umrüstbar sind und somit die Fertigung (18) _____ Produkte ermöglichen. Nicht zuletzt spielt auch der Faktor Zeit eine Rolle. Kurze (19) _____ sind neben der Qualität und dem Preis ein wichtiges Kriterium, sich von den (20)

Füllwörter

geringer	Wettbewerbern	wirtschaftlich	Arbeitssicherheit
soziale	Ausschussmenge	funktionsfähige	unterschiedlicher
Produktivität	Umweltschutz	ändernde	niedrige
Flexibilität	Leistungserstellung	hoher	Lieferzeiten
ergonomische	qualitativ	Abfälle	Betriebsmittel

4. Die Ziele der Leistungserstellung sind vielfältig. Ordnen Sie die unten aufgeführten Maßnahmen den folgenden Zielen zu.

Ziele der Leistungserstellung:

1 = hohe Produktivität
 2 = hohe Wirtschaftlichkeit
 3 = soziale Ziele
 4 = Nachhaltigkeit

5 = hohe Flexibilität
 6 = hohe Qualität
 7 = kurze Lieferzeit
 8 = keine Zuordnung möglich

Maßnahmen:

A	Durch die Anschaffung neuer Fertigungsmaschinen ist es gelungen, die Zahl der Kundenreklamationen um 10 % zu reduzieren.	
B	Die getroffenen Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitssicherheit waren so erfolgreich, dass die Zahl der Arbeitsunfälle um 40 % gesunken ist.	
C	Dem Bericht der Geschäftsführung ist zu entnehmen, dass der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr bei konstanten Kosten um 10 % gestiegen ist.	
D	Die Abfallmenge in der Produktion (Holz- und Metallabfälle) hat sich in den letzten 5 Jahren um 20 % verringert.	
E	Die BüroTec GmbH hat im abgelaufenen Geschäftsjahr mit der gleichen Zahl an Mitarbeitern mehr Büromöbel fertigen können als im Vorjahr.	
F	Die Geschäftsführung beschließt umfangreiche Werbemaßnahmen, um die neuen Büromöbel auf dem Markt bekannt zu machen.	
G	Durch die Anschaffung moderner, vielseitiger Fertigungsmaschinen konnten Kundenwünsche verstärkt berücksichtigt werden.	
H	Durch die Anschaffung moderner Lagertechnik war es möglich, die Lieferzeit für bestellte Produkte um einen Tag zu verringern.	

5. In der folgenden Tabelle werden verschiedene Ziele der Leistungserstellung genannt. Kreuzen Sie an, zwischen welchen Zielen tendenziell Zielkonflikte bestehen.

Ziele der Leistungserstellung		Konflikt?
Ziel 1	Ziel 2	
hohe Produktivität	hohe Wirtschaftlichkeit	
hohe Qualität	kurze Lieferzeit	
hohe Qualität	hoher Stellenwert sozialer Ziele	
hoher ökologischer Standard	hohe Wirtschaftlichkeit	
hohe Produktivität	hohe Flexibilität	

6. Die BüroTec GmbH hatte für das abgelaufene Geschäftsjahr hinsichtlich der Kennzahlen Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Gewinn die unten aufgeführten Planziele festgelegt.

Ermitteln Sie anhand der folgenden Zahlen, ob die Ziele erreicht werden konnten.

Daten	akt. Geschäftsjahr
Umsatzerlöse	25.800.000,00 €
Kosten	20.860.000,00 €
Produktionsmenge	42.600 Stück
Mitarbeiterzahl	150 Mitarbeiter

[illegible]

Kennzahlen	Planziel	Istziel	Ziel erreicht?
Arbeitsproduktivität	270 Büromöbel		
Wirtschaftlichkeit	140		
Gewinn	4.500.000,00 €		

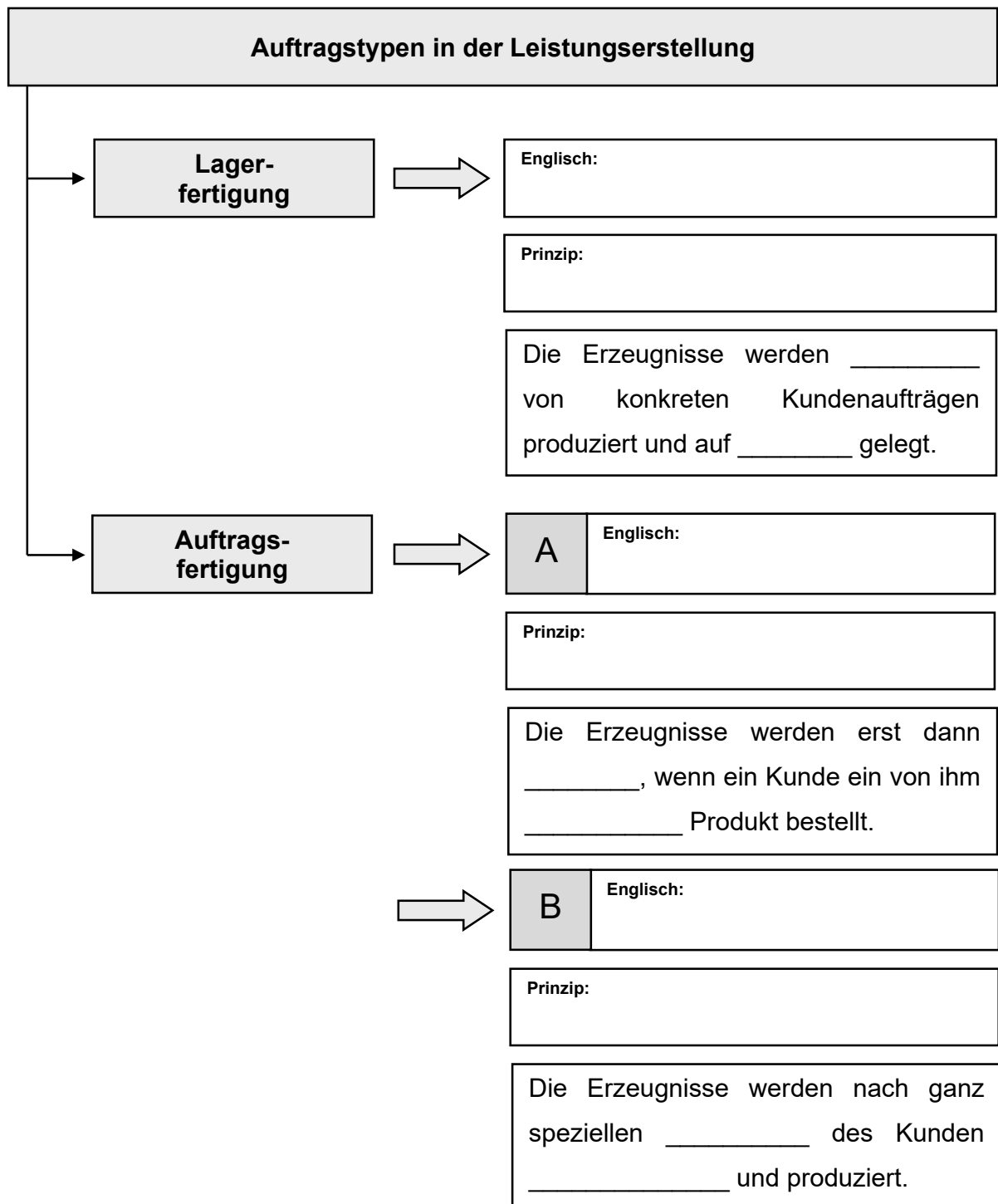
7. Nehmen Sie Stellung zu folgender Aussage:

„Ein Unternehmen, das nicht auf die Wünsche seiner Kunden eingeht, ist zum Scheitern verurteilt!“

8. Entscheiden Sie, welche Aussagen **nicht** zutreffend sind.

A	Das Produktionsprogramm der BüroTec GmbH besteht aus selbst produzierten Büromöbeln und einigen wenigen Handelswaren.	
B	Das Absatzprogramm der BüroTec GmbH besteht aus selbst produzierten Büromöbeln und einigen wenigen Handelswaren.	
C	Das Absatzprogramm der BüroTec GmbH ist mit ihrem Produktionsprogramm deckungsgleich.	

9. Beschreiben Sie die Auftragsarten in der Leistungserstellung mithilfe des nachfolgenden Schaubildes.



10. Welche Auftragstypen eignen sich am ehesten für die aufgeführten Produkte? Ordnen Sie entsprechend zu.

1 = made to stock

2 = made to order

3 = engineer to order

A	Sportschuhe		F	Waschmaschinen	
B	Küchenmöbel		G	Bau eines Staudamms	
C	Individuelle Spezialmaschinen		H	Automobile	

11. Welche Vorteile sind mit *made to stock* verbunden?

A	Niedrige Lagerkosten	
B	Sofortige Verfügbarkeit der Produkte	
C	Individuelle Produkte für den Kunden	
D	Kurze Lieferzeiten	

12. Welche Nachteile sehen Sie in Verbindung mit *made to stock*?

A	Hohe Lagerkosten	
B	Risiko von Überproduktion und Lagerüberschuss	
C	Lange Lieferzeiten	
D	Notwendigkeit exakter Nachfrageprognosen	

13. Welche Vorteile verbinden Sie mit *engineer to order*?

A	Niedrige Lagerkosten	
B	Sofortige Verfügbarkeit der Produkte	
C	Sehr stark individualisierte Produkte für den Kunden	
D	Kurze Lieferzeiten	

14. Welche Nachteile sind mit *engineer to order* verbunden?

A	Hohe Lagerkosten	
B	Sofortige Verfügbarkeit der Produkte	
C	Hoher Konstruktionsaufwand	
D	Lange Lieferzeiten	

15. Worin bestehen die Vorteile von *made to order* im Vergleich zu *engineer to order*?

A	Kürzere Lieferzeiten	
B	Niedrigere Lagerkosten	
C	Geringere Kosten für die Konstruktion und Arbeitsplanung	
D	Höhere Individualisierung der Produkte	

16. Im Rahmen der Leistungserstellung sind verschiedene Prozesse zu unterscheiden. Vervollständigen Sie in diesem Zusammenhang folgenden Lückentext.

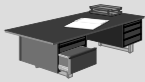
Produktentwicklung, Produktionsplanung & -steuerung, Produktionscontrolling

Das Produktionsprogramm ist die (1) _____ aller Erzeugnisse (Produkte), die in einem Unternehmen (2) _____ werden. Dabei ist das Produktionsprogramm im Laufe der Zeit (3) _____ unterworfen. Die Entwicklung neuer Produkte ist für den Fortbestand eines Unternehmens von zentraler (4) _____. Auslöser für neue Produkte können eigene (5) _____, Wünsche der Kunden oder Produkte der (6) _____ sein. Hat man sich entschieden, eine Idee weiterzuverfolgen, besteht die Aufgabe der Konstruktionsabteilung darin, ein (7) _____ Produkt zu gestalten. Ergebnis dieser Arbeit sind diverse (8) _____ wie Zeichnungen, Teilelisten und (9) _____, wie ein Produkt zusammengebaut wird. Ist der Produktentwicklungsprozess (10) _____, kann mit der Produktionsplanung begonnen werden. Im ersten Schritt ist im Rahmen der (11) _____ zu klären, wie viele Produkte hergestellt werden sollen und wie viele Teile und Baugruppen hierfür (12) _____ werden. Im zweiten Schritt muss im Rahmen der (13) _____ und Kapazitätsplanung ermittelt werden, wie viel (14) _____ für die Produktion benötigt wird und ob genügend (15) _____ für die geplante Produktionsmenge zur Verfügung stehen. Sind alle Fragen geklärt, kann mit der (16) _____ begonnen werden. Aufgabe der Produktionssteuerung ist es nun, zu (17) _____, ob die geplanten Termine und die (18) _____ Kosten eingehalten werden und ob die nötige (19) _____ gewährleistet werden kann. Kommt es zu (20) _____, müssen die Gründe herausgefunden und (21) _____ vorgenommen werden. Das nachgelagerte Produktionscontrolling hat die Aufgabe, anhand von (22) _____ zu prüfen, ob die Leistungserstellungsprozesse (23) _____ werden müssen. Wichtige Kennzahlen in diesem Zusammenhang sind die (24) _____, die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität.

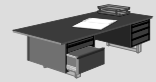
Füllwörter

Produktdokumente	benötigt	Wettbewerber	abgeschlossen
überwachen	Bedeutung	Kurskorrekturen	optimiert
Ideen	Kennzahlen	Produktivität	kalkulierten
Abweichungen	Änderungen	Produktqualität	funktionsfähiges
Produktion	Vorgaben	hergestellt	Zeit
Mengenplanung	Kapazitäten	Termin-	Gesamtheit

Info 1: Auswertungsformular



BüroTec GmbH



1. Unternehmensart: _____
2. Branche: _____
3. Produktgruppen: _____

4. Gesellschaftsform
(Rechtsform): _____
5. Gesellschafter: _____

6. Gründungsjahr: _____
7. Hervorgegangen aus: _____
8. Standort: _____
9. Verkaufsgebiet: _____
10. Vertriebsweg: _____
11. Kundenzielgruppe: _____
12. Fertigung: _____

13. Zahl der Mitarbeiter: _____
14. Aufbauorganisation: _____

Info 2: Auszug aus dem Lexikon der Technik

P



Lexikon der Technik

Produktionsprogramm

Mit Produktionsprogramm ist die Gesamtheit aller Erzeugnisse gemeint, die in einem Unternehmen hergestellt werden. Es beinhaltet neben den Erzeugnissen, die für den Verkauf bestimmt sind, in Ausnahmefällen auch Erzeugnisse, die für den Eigenbedarf genutzt werden. Das Absatzprogramm hingegen beinhaltet neben den selbst hergestellten und für den Verkauf bestimmten Erzeugnissen auch sogenannte Handelswaren. Handelswaren sind Erzeugnisse, die ohne weitere Bearbeitung weiterverkauft werden. Es handelt sich häufig um Zubehör zu den eigenen Erzeugnissen, die das Absatzprogramm abrunden sollen. Somit sind Produktionsprogramm und Absatzprogramm nicht immer deckungsgleich.

Unterschiedliche Auftragsstypen in der Produktion

Grundsätzlich ist im Rahmen der Produktion zwischen der Lagerfertigung und der Auftragsfertigung zu unterscheiden. Bei der **Lagerfertigung**, im Englischen made to stock (MTS), wird die jährliche Produktionsmenge aufgrund von Marktprognosen festgelegt, gefertigt und auf Lager gelegt. Die Lagerfertigung funktioniert im Rahmen des Supply Chain Managements nach dem Push-System, weil das Unternehmen die Produktion aufgrund der Marktprognose selbst auslöst. Der Vorteil für den Kunden liegt in der kurzen Lieferzeit. Problematisch für den Hersteller wird es, wenn die Marktprognose nicht eintritt. Zudem sind die Lagerkosten sehr hoch. Die Lagerfertigung eignet sich vor allem für standardisierte Produkte, die in größeren Stückzahlen hergestellt werden können und geringeren Nachfrageschwankungen unterliegen, wie etwa bei Lebensmitteln, Medikamenten, Hygieneartikeln und Haushaltsgeräten.

Bei der **Auftragsfertigung** erfolgt die Produktion erst, wenn ein konkreter Kundenauftrag vorliegt. Auf diese Weise kann auf die Wünsche des Kunden detailliert eingegangen werden. Die Auftragsfertigung funktioniert nach dem Pull-System, da der Kunde und nicht das Unternehmen die Produktion auslöst. Man unterscheidet zwischen made to order und engineer to order. Beim made to order (MTO) gibt es ein standardisiertes Produkt, dass die Kunden individuell konfigurieren können. Beispiele hierfür finden sich in der Automobilindustrie sowie in der Küchenbranche. Engineer to order (ETO) geht noch ein Stück weiter. Hier geht es um Produkte, die nach speziellen Kundenwünschen konstruiert und gefertigt werden, wobei auch diese Produkte durchaus Standardteile enthalten können. Der Vorteil der Auftragsfertigung für den Hersteller liegt in den geringen Lagerkosten, dafür ist Planung und Steuerung der Produktionsprozesse um einiges aufwendiger. In der Praxis trifft man häufig eine Kombination aus Lagerfertigung und Auftragsfertigung. So werden in der Automobilindustrie sowohl Fahrzeuge auf Lager gefertigt, die beim Händler stehen und sofort mitgenommen werden können, als auch Fahrzeuge gefertigt, die vom Kunden konfiguriert wurden.