

1.1 Zielbeziehungen

Harmonische (komplementäre) Ziele:

- Mitarbeitermotivation + Kundenzufriedenheit
- Kostensenkung + Gewinnsteigerung
- Produktivitätssteigerung + Ausweitung der Marktmacht

Indifferente Ziele:

- Marktmacht erhöhen + Produktionskosten senken
- Umweltschutzmaßnahmen + Qualität der Produkte

Sich widersprechende (konfliktäre) Ziele

- Kostenreduktion + Forschung ausweiten
- Lohnkürzungen + Mitarbeitermotivation
- Fairer Umgang mit der Konkurrenz + Marktmacht

Sich ausschließende Ziele

- Personalentlassungen + Produktionsausweitung
- Umweltschutz + Kostenminimierung

1.2

	Strategisch (s) operativ (o)	quantitativ (n) qualitativ(l)	ökonomisch (ö) Umwelt (u) sozial(s)
Kundenbindung erhöhen	o	l	ö
Marktführer werden	s	l	ö
Umsatz erhöhen	o	n	ö
Kosten senken	o	n	ö
Personal abbauen	o	n	ö
Image in der Öffentlichkeit verbessern	s	l	ö
Umweltstandards verbessern	s	l	u
Arbeitssicherheit verbessern	o	l	s
Kundenzufriedenheit erhöhen	s	l	ö
Gewinn maximieren	s	n	ö
Qualität der Produkte verbessern	o	l	ö

Die Einteilung in strategisch oder operativ ist sehr willkürlich - kann man öfter auch andersrum sehen

1.3

Beide Ziele klingen für sich allein schlüssig – können aber in Kombination ein Problem ergeben.

In diesem Fall handelt es sich um zwei konkurrierende Ziele.

Nachdem beide gleichzeitig betriebsintern nicht erfüllbar sind, muss das Unternehmen entweder priorisieren, also einem Ziel den Vorrang geben oder z.B. die Leistung auslagern (outsourcen) und eine Fremdfirma damit beauftragen.

1.4

	Image verbessern	Gewinn steigern	Umweltstandards erhöhen	Marktmacht erhöhen
Image verbessern		-	+	0
Gewinn steigern	-		-	+
Umweltstandards	+	-		0
Marktmacht erhöhen	0	+	0	

Das kann man teilweise natürlich auch anders sehen: Ein Unternehmen, das hohen Gewinn erzielt, wird in der Regel auch positiv wahrgenommen.

Aufgabe Unternehmen 2.1**a. Ermittlung der Arbeitsproduktivität**

Jahr	prod. Menge	erforderliche Mitarbeiter	Produktivität	prozentuale Veränderung
2015	1.700 Stück	24	70,83 Stück	
2016	1.900 Stück	29	65,52 Stück	-7,51%
2017	2.090 Stück	34	61,47 Stück	-6,18%

b. Interpretation der internen Entwicklung

Interpretation:

Die Arbeitsproduktivität sinkt kontinuierlich.

Mögliche Gründe:

- wir haben eine große Personalfuktuation
- die neuen Mitarbeiter sind nicht gut eingearbeitet
- die Arbeitsbedingungen haben sich verschlechtert (weniger Platz)
- das Arbeitsklima ist schlechter geworden; die Motivation lässt nach

...

Es können auch Gründe außerhalb des Personalbereichs vorliegen:

- alternde Maschinen, die öfter gewartet werden müssen
- es gibt Zulieferprobleme, die die Produktion verlangsamen

Maßnahmen:

ergeben sich aus den Gründen:

- Arbeitsbedingungen verbessern
- organisatorische Maßnahmen ergreifen (workflow verbessern)

...

c. Benchmarking

Mitarbeiterproduktivität der Fa. Bodyline AG

72 Stück

Interpretation:

Ursprünglich war die WAFOS AG in diesem Punkt sehr gut aufgestellt.

Wir konnten im Jahr 2015 noch gut mithalten.

Die internen Probleme haben allerdings unsere Stellung in der Branche verschlechtert.

Datenbeschaffung:

Die illegale Datenbeschaffung wollen wir hier garnicht erwähnen, obwohl sie in der deutschen Industrie sehr häufig vorkommt. Fast die Hälfte aller deutschen Unternehmen war schon mal Ziel solcher Angriffe und 30% davon gehen auf das Konto von deutschen Mitbewerbern (WELT.de, 24.7.2014).

Legale Möglichkeiten:

Branchenveröffentlichungen

Kooperationen

Es können 3 Arten des Benchmarkings unterschieden werden:

Schatten-Benchmarking

Der Konkurrent weiß nicht, dass wir ihn als Benchmark verwenden

Die Datenbeschaffung ist natürlich schwierig; die Produktionsverfahren müssen ähnlich sein

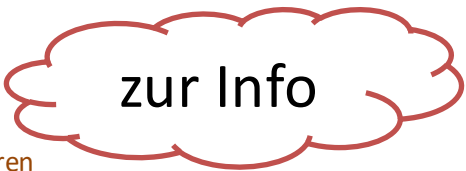
Funktionales Benchmarking

Der Benchmark steht nicht in direkter Konkurrenz zu uns (z.B. andere Branche), führt jedoch ähnliche Aufgaben aus wie wir (z.B. eine Abfüllmethode in einer Brauerei ist innovativ und kann auch bei uns im Zweigwerk Fürth sinnvoll eingesetzt werden)

Die Datenbeschaffung ist einfacher, weil der Benchmark meist freiwillig Daten zur Verfügung stellt.

Internes Benchmarking

Interner Vergleich von verschiedenen Abteilungen/ Standorten. Die relevanten Daten sind zugänglich. Allerdings fehlt der Blick über den Tellerrand hinaus.



Unternehmen 2.2

a. Produktivitäten

Arbeitsproduktivität	Stunden	50 Stück pro Stunde
	AN	25 Stück pro AN
Materialproduktivität		0,5 Stück pro kg

b.

$$\text{Wirtschaftlichkeit (gesamt)} = \frac{475,00}{268,00} = 1,7724$$

*Wertschöpfung gesamt (475,00 €) = Wertschöpfung pro Stück * Menge*

*Faktoreinsatz (268,00 €) = Arbeitskosten (Arbeitszeit * Arbeitnehmer * Stundensatz) + Materialkosten*

oder auf Stückbasis:

Wertschöpfung =		9,50
Materialeinsatz =	3,60	
Lohn =	1,76	
		5,36

Die Wirtschaftlichkeit ist positiv (>1) 1,7724

c.

Gründe dafür:

Die Mitarbeiter sind jetzt optimal eingearbeitet und können in der gleichen Zeit jetzt mehr Produkte fertigen.

Der Rohstoff Aluminium ist billiger geworden

Wir haben die Preise erhöhen können.

mögliche Auswirkungen auf Arbeitnehmer

es kann natürlich sein, dass die Taktzeiten sind verkürzt worden --> die Arbeit wird stressiger. der Druck wird erhöht.

... für Zulieferer

die WAFOS AG erhöht den Preisdruck auf die Zulieferer

die Gewinnmarge der Zulieferer sinkt

Unternehmen 2.3

Wochentag	Ausbringungsmenge pro Tag laut Statistik	Arbeitszeit in h - 3 AN	Arbeitsproduktivität in Stück / h	
Montag	340 Stück	24 Std	14,17 Stück	Veränderung %
Dienstag	375 Stück	24 Std	15,63 Stück	10,29%
Mittwoch	410 Stück	24 Std	17,08 Stück	9,33%
Donnerstag	390 Stück	24 Std	16,25 Stück	-4,88%
Freitag	320 Stück	18 Std	17,78 Stück	9,40%

Jetzt stellt sich natürlich die Frage, warum der Donnerstag im Durchschnitt so schwach ausfällt. Vielleicht sind die drei Mitarbeiter ausgesprochene Fußballfans (Champions League !)

Unternehmen 2.4

Maschinenbezeichnung	Anlage 1	Anlage 2
Stückzahl der gesamten Tagesproduktion	2.540 Stück	5.020 Stück
Anzahl der Maschinen	1	2
Arbeitstage pro Jahr	246	246

Jahresproduktivität einer Maschine

624.840 Stück

617.460 Stück

Anlage 2 setzt 2 Maschinen ein!

Unternehmen 2.5

	Firma A	Firma B	ZW Fürth
Anzahl der Arbeiter	80 AN	105 AN	21 AN
Produktionsmenge pro Monat	38.000 Stück	47.000 Stück	9.300 Stück
Arbeitsproduktivität pro AN (Mon)	475 Stück	448 Stück	443 Stück

Interpretation: Die WAFOS AG weist in etwa die gleiche Arbeitsproduktivität wie die Konkurrenzfirmen auf.

Das ist sehr positiv, da die beiden Konkurrenzfirmen wesentlich größer sind und man deshalb annehmen könnte, dass sie effektiver arbeiten als die WAFOS AG.

Man spricht hier vom Skalen-Effekt.

Unternehmen 2.6

a. Ausgangssituation

Stoffverbrauch 1,10 m pro Shirt
 Preis pro Meter 14,90 Softshell-Fleece-Stoff

output-Menge 1.000 Stück	Leistung 24.000,00	Produktpreis 24,00 €
Produktivität 0,91 Stück pro m	in € 1,46	pro m
1.100,00 m input-Menge	16.390,00 Kosten	14,90 € Faktorpreis

Anmerkung:
 Um die Aufgabe nicht zu verkomplizieren, werden hier die übrigen Faktorkosten (z.B. Löhne) ausgeklammert

b. Änderung der Kennzahlen bei Einkauf minderer Qualität

Stoffverbrauch 1,50 m pro Shirt
 Preis pro Meter 9,00

output-Menge 1.000 Stück	Leistung 24.000,00	Produktpreis 24,00 €
-----------------------------	-----------------------	-------------------------

Produktivität 0,67 Stück pro m	in € 1,78 pro m
-----------------------------------	--------------------

1.500,00 m input-Menge	13.500,00 Kosten	9,00 € Faktorpreis
---------------------------	---------------------	-----------------------

Bei einem Einkaufspreis von 9,00 € und einem entsprechenden Mehrverbrauch sinken Produktivität aber die Wirtschaftlichkeit steigt.

Die Produktionsänderung wäre durchaus sinnvoll.

Die Wirtschaftlichkeit kann offenbar trotz sinkender Produktivität erhöht werden. Obwohl also mehr Ressourcen verbraucht würden, würde die Kennziffer "Wirtschaftlichkeit" die getroffene Entscheidung rechtfertigen.

Ob die Entscheidung allerdings den Unternehmenszielen entspricht (z.B. Nachhaltigkeit), bleibt zumindest zweifelhaft.

Aufgabe 2.7

Welche Antwort stimmt?

a. **Unter Wertschöpfung versteht man**

	den Wert der verkauften Ware
X	die wertmäßige Eigenleistung des Unternehmens
	der mit der Produktion verbundene Zuwachs an Betriebsmitteln
	Die Entwicklung neuartiger Produkte

b. **Die beiden Ziele „hoher Shareholder Value“ und „Marktmacht erhöhen“ verhalten sich zueinander**

	indifferent
X	harmonisch
	ausschließend
	konkurrierend

c. **Unter „Compliance-Management“ versteht man**

	die Abteilung, die die Regeln für das Unternehmen aufstellt
	Maßnahmen, um die Gesetze eines Staates möglichst geschickt zu umgehen
X	Maßnahmen zur Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und internen Vorgaben
	die Abteilung, die bei Bedarf Lobbyarbeit betreibt

d. **Die Abteilung Controlling hat die Aufgabe,**

	sicher zustellen, dass alle Mitarbeiter ihr Bestes geben
	die Endkontrolle der Produkte durchzuführen
	die Arbeitnehmer permanent zu kontrollieren
X	die Unternehmensführung bei der Zielerreichung zu unterstützen

e. **Welche Aufgabe erfüllt ein Unternehmensleitbild nicht**

	Orientierung und Motivation für Mitarbeiter und Management
	Erstellung von strategischen Vorgaben
	positive Öffentlichkeitsarbeit gegenüber Entscheidungsträgern
X	die Vorbildfunktion des Managements

f. **Die Existenzsicherung des Unternehmens gehört zu den**

	operativen Zielen
	kurzfristigen Zielen
	Unterzielen
X	strategischen Zielen

g. **Welches der genannten Ziele gehört nicht zu den strategischen Zielen?**

	die Steigerung des Marktanteils
X	die Senkung der Durchlaufzeit
	die Senkung der Personalkosten
	strategischen Zielen

Aufgabe 2.8

Dieselskandal

aus der Sicht des Unternehmens

Eine Katastrophe!

Ein enormer Image-Verlust, der die Verkaufszahlen mindestens kurz und mittelfristig negativ beeinflussen wird.

aus der Sicht der Konsumenten

Vertrauen in die Zuverlässigkeit und die Qualität verloren

Fühlen sich getäuscht und wenden sich u.U. von den bisherigen Autoherstellern ab

Auch möglich: Der Trend "weg vom Auto" (besonders bei jungen Menschen) wird verstärkt

aus der Sicht des Gesetzgebers

Verlässlichkeit der Zusagen verschwunden --> mehr gesetzliche Vorgaben

Es wird mehr Überwachung geben

Die Vereinbarungen über "freiwillige Maßnahmen" der Autohersteller werden wohl neu verhandelt ...

Aufgabe 2.9

1. Klassifizierung

Erhöhung des Marktanteils:

Ökonomisches Ziel

strategisch

quantitativ

Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch Werbung

ökonomisch

operativ

qualitativ

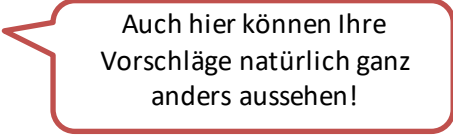
hier operativ, weil dadurch obiges Ziel nur eher kurzfristig unterstützt werden soll

2.

Ziel 1

Zielinhalt:	Erhöhung des Marktanteils für Funktionsshirts aus Bio-Baumwolle auf dem deutschen Markt	
Zielausmaß:	Erhöhung von 11% auf 15%	<i>die 15% hab ich einfach mal so angesetzt. Wenn Sie einen anderen Wert gewählt haben, ist das natürlich auch in Ordnung. In der Praxis müssen die Ziele natürlich realistisch sein (siehe SMART-Prinzip)</i>
Zielzeitraum:	in den nächsten zwei Jahren	<i>auch hier ist der Zeitraum beliebig wählbar.</i>

Ziel 2

Zielinhalt:	Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch Internet-Werbung	
Zielausmaß:	Zehn Werbekontakte bei der angestrebten Zielgruppe (Hobby-Läufer)	
Zielzeitraum:	innerhalb der nächsten 12 Monate	

3.

Die Werbekontakte steigern die Bekanntheit der Produkte - und wenn die Werbung gut gemacht ist - auch das Image des Unternehmens (Marke!)
Die Kaufwahrscheinlichkeit wird dadurch erhöht, was wiederum den Marktanteil erhöhen kann.