



## Gruppe 1

Alle 6 Aufgaben(blöcke) sind zu bearbeiten!!!

### Aufgabe 1: Materialwirtschaft

10 Punkte

Durch materialwirtschaftliche Aktivitäten werden die Finanz- und Erfolgsziele eines Unternehmens wesentlich beeinflusst. Wichtige Anhaltspunkte für die Wirkung der Maßnahmen liefern die Kennzahlen Liquidität und Rentabilität.

Welche unmittelbaren Auswirkungen sind für die Liquidität (dritten Grades) und die Rentabilität aus folgenden Maßnahmen zu erwarten?

- a) Der Lieferant räumt ein längeres Zahlungsziel ein. 2 Punkte
- b) Der Lieferant verlangt höhere Anzahlungen als Barzahlung. 2 Punkte
- c) Das Unternehmen reduziert die Vorräte durch eine wirtschaftliche Lagerhaltung. 2 Punkte
- d) Das Unternehmen rationalisiert die Bestandsführung und Lagerhaltung und spart dadurch Personal ein. 2 Punkte
- e) Durch eine Umstellung der Produktion werden nicht mehr benötigte Vorräte verkauft. 2 Punkte

### Aufgabe 2: Materialwirtschaft

10 Punkte

- a) Erläutern Sie, welche Faktoren zur Typologisierung als „strategisch bedeutsames Material“ führen, und 5 Punkte
- b) nennen Sie fünf der hauptsächlichen Handlungsaktivitäten für strategisch bedeutsame Materialien! 5 Punkte

### Aufgabe 3: Materialwirtschaft

10 Punkte

Erklären Sie, worin das Grundanliegen der Materialbestandsrechnung besteht, indem Sie die Begriffe

- Bruttobedarf,
- Nettobedarf und
- disponibler Bestand

in Ihre Erklärung einbeziehen und deren Ermittlung möglichst exakt erläutern.

### Aufgabe 4: Produktionswirtschaft

10 Punkte

Die Produktionswirtschaft unterscheidet fremdbezogene, fertigungsnahe und komplementäre Dienstleistungen.

Erklären Sie die Begriffe fremdbezogene, fertigungsnahe und komplementäre Dienstleistungen und nehmen Sie eine Abgrenzung vor, indem Sie den Bezug zum Produktionssystem und seinen Elementen herstellen.

Nennen Sie jeweils ein Beispiel für fremdbezogene, fertigungsnahe und komplementäre Dienstleistungen!

**Aufgabe 5: Produktionswirtschaft****10 Punkte**

Charakterisieren Sie die Aufgaben und die Verantwortlichkeit im

- a) operativen, 3 Punkte  
 b) taktischen und 3 Punkte  
 c) strategischen 4 Punkte
- Produktionsmanagement in ihren Grundzügen!

**Aufgabe 6: Produktionswirtschaft****10 Punkte**

Ein mittelständisches Unternehmen fertigt Bauteile für Analysegeräte, die in der biochemischen und pharmazeutischen Industrie eingesetzt werden. Für eine Planungsperiode von sechs Kalenderwochen besteht folgender Nettobedarf:

	Planungsperiode					
	29	30	31	32	33	34
Teilperiodenlänge in Tagen	7	7	7	7	7	7
Teilperioden-bezogener Nettobedarf $m^T$ in Stck.	260	240	300	200	280	300

Weiterhin liegen Ihnen folgende Daten zu den erforderlichen Kosten vor:

- Rüstkosten 10 € je Los
- Herstellkosten 300 € je Stck.
- Lagerhaltungskostensatz 20 % pro Jahr

- a) Berechnen Sie die optimale Losgröße nach Andler! 7 Punkte  
 Lösungshinweis: Beachten Sie die Länge der Planperiode für die Berechnung des Lagerkostensatzes!
- b) Die Anwendung der Andler'schen Formel geht von einer ganzen Reihe von Annahmen aus, die oftmals als praxisfern bezeichnet werden. Geben Sie drei Beispiele für mögliche Modellerweiterungen an, die zu einer bessere Übereinstimmung mit den praktischen Gegebenheiten führen! 3 Punkte

**Gruppe 2**

Aus den folgenden 4 Aufgaben(blöcken) sind nur 2 auszuwählen und zu bearbeiten!!!

**Aufgabe W7: Materialwirtschaft****20 Punkte**

Die betriebswirtschaftliche Ergebniswirksamkeit der Materialwirtschaft lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten.

- a) Charakterisieren Sie diese Blickwinkel, indem Sie jeweils auch eine beispielhafte Erläuterung heranziehen! 10,5 Punkte
- b) Über die Hauptkennzahl des Return on Investment (RoI) lässt sich der Beitrag der Materialwirtschaft zum Unternehmenserfolg zusammenfassen. Gehen Sie vom einfachen RoI aus. Dieser setzt sich zusammen aus zwei Determinanten. Erklären Sie die bestehenden Einflussmöglichkeiten auf jeden der beiden Determinanten im Sinne eines steigenden RoI und unterbreiten Sie jeweils zwei (materialwirtschaftliche) Maßnahmevorschläge, deren Wirkung auf den jeweiligen Faktor Sie erläutern! 9,5 Punkte

**Aufgabe W8: Materialwirtschaft****20 Punkte**

Durch Wertanalysen ist ein neuartiges, systematisches Herangehen an die materialwirtschaftlichen Zielstellungen möglich.

- a) Worin bestehen Problemstellung und Zielsetzung von Wertanalysen als ein Verfahren zur Kostensenkung im materialwirtschaftlichen Bereich? 6 Punkte
- b) Begründen Sie beispielhaft die These, dass Wertanalysen immer ein System aus Management, Verhaltensweisen und Methoden verkörpern. 6 Punkte
- c) Grenzen Sie Value Analysis und Value Engineering voneinander ab und erläutern Sie die Zweckmäßigkeit ihrer Anwendung! 8 Punkte

**Aufgabe W9: Produktionswirtschaft****20 Punkte**

Werkstattfertigung und Fließfertigung können heute als traditionelle Typen industrieller Produktion gelten.

- a) Charakterisieren Sie die beiden Produktionstypen in ihren wesentlichen Merkmalen und geben Sie an, für welche Produktionsaufträge sie am besten geeignet sind! 7 Punkte
- b) Stellen Sie die beiden Typen einander gegenüber, indem Sie jeweils zwei entscheidende Vor- und Nachteile benennen! 8 Punkte
- c) Charakterisieren Sie vor dem Hintergrund Ihrer unter b) vorgenommenen Gegenüberstellung die Gruppenarbeit! Beziehen Sie auch die Mitarbeitersicht ein! 5 Punkte

**Aufgabe W10: Produktionswirtschaft****20 Punkte**

Make-or-Buy-Entscheidungen sind Gegenstand aller Führungsebenen im Produktionsmanagement. Allerdings unterscheiden sich die Grundinhalte solcher Entscheidungen je nach Managementebene.

- a) Charakterisieren Sie die Grundinhalte von Make-or-Buy-Entscheidungen auf den jeweiligen Ebenen des Produktionsmanagements, indem sie den wesentlichen Unterschied aufzeigen, und nennen Sie jeweils ein Beispiel! 12 Punkte
- b) Nennen Sie jeweils zwei Gründe für den Übergang
  - zum operativen Fremdbezug bzw.
  - zur zeitweiligen Eigenfertigung von Stufenprodukten in einem Unternehmen.4 Punkte
- c) Entscheidungen des Überganges zu Eigenfertigung oder Fremdbezug stellen Anpassungsmaßnahmen des Unternehmens an veränderte Produktionsaufgaben und -bedingungen dar und ziehen daher häufig auch Personalanpassungsmaßnahmen nach sich. Geben Sie vier Personalanpassungsmaßnahmen an! 4 Punkte

**Viel Erfolg!**



Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Allgemeine BWL II, Material- und Produktionswirtschaft</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-ABW-P21-030322</b>
Datum	<b>22.03.03</b>

Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich vorgeschrieben:

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zu Abwertung eines Teilschritts führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weiter gerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Sollte ein Prüfling im Wahlbereich beide Aufgaben bearbeitet haben, so ist nur die erste zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift vor: Erstkorrektur in **rot**, evtl. Zweitkorrektur in **grün**.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen sowie in die Ergebnisliste ein.
- Gemäß der Diplomprüfungsordnung ist Ihrer Bewertung folgendes Notenschema zu Grunde zu legen:

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100 - 95	94,5 - 90	89,5 - 85	84,5 - 80	79,5 - 75	74,5 - 70	69,5 - 65	64,5 - 60	59,5 - 55	54,5 - 50	49,5 - 0

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

**09. April 2003**

an Ihr Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin **ist unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrumsleiter anzuzeigen.

### BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Aufgabe	1	2	3	4	5	6	W7	W8	W9	W10
max. Punktzahl	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20
	Aufgaben der Gruppe 1 sind alle vollständig zu bearbeiten						Aus den Aufgaben der Gruppe 2 sind nur 2 Aufgaben zu bearbeiten			

<b>Lösung 1: Materialwirtschaft</b>	<b>10 Punkte</b>
-------------------------------------	------------------

ABWL I/ SB 1/ S. 19 ff.

$$L_3 = \frac{ZM - \text{Bes tan } d + \text{kurzfr. Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

$$R = \frac{\text{Ergebnis(v. ZinsenuStauern)}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

Maßnahme	Liquidität	Rentabilität	
a)	ZM-Bestand steigt → L steigt	keine Auswirkung	5 x 2 Pkt.
b)	ZM-Bestand sinkt → L sinkt	Umlaufvermögen steigt → Kapitaleinsatz steigt → R sinkt	
c)	Vorräte sinken → L sinkt	Umlaufvermögen sinkt → Kapitaleinsatz sinkt → R steigt	
d)	keine Auswirkung	Personalaufwand sinkt → Ergebnis steigt → R steigt	
e)	Vorräte sinken; kurzfr. Forderungen oder ZM-Bestand steigen in gleichem Maße → keine Auswirkung	Umsatz bzw. Ergebnis steigt; Vorräte sinken → Kapitaleinsatz sinkt → R steigt	

<b>Lösung 2: Materialwirtschaft</b>	<b>10 Punkte</b>
-------------------------------------	------------------

ABWL II/ SB 1/ S. 59

- a) Strategisch bedeutsame Materialien resultieren aus der *Bildung strategischer Beschaffungseinheiten (SBE)* nach dem Muster einer *Portfolioanalyse*. Einflussfaktoren für die Materialklassifizierung zu vier verschiedenen Clustern sind der *Einfluss der Materialien auf das Betriebsergebnis (Ordinate)* und das *Beschaffungsrisiko (Abszisse)*. Strategisch bedeutsame Materialien haben einen *hohen Einfluss auf das Betriebsergebnis und weisen ein hohes Beschaffungsrisiko* auf. 5 Pkt.
- b) Mögliche Handlungsaktivitäten: 5 Pkt.
- exakte Materialbedarfsvorhersagen
  - aussagefähige Beschaffungsmarktforschung
  - präzise Bestandstrategien
  - hohe Sicherheitsbestände
  - gute Lieferantenkontakte
  - intensive Make-or-buy-Analyse
  - hoher Standardisierungsgrad.

**Lösung 3: Materialwirtschaft****10 Punkte**

ABWL II/ SB 2/ S. 8/9 bzw. S. 18

- Das Grundanliegen der Materialbestandsrechnung besteht darin, durch die Ermittlung des disponiblen Bestandes den Nettobedarf zu berechnen und in Form einer Bedarfsmeldung an den Einkauf zu leiten. Die Ursache liegt darin, dass der ermittelte Bruttobedarf keine Schlussfolgerung hinsichtlich der tatsächlich zu bestimmten Terminen zu beschaffenden Mengen zulässt, sondern mit dem Lagerbestand abzustimmen ist. 3,5 Pkt.
- Der Bruttobedarf wird aus dem Sekundärbedarf und dem Zusatzbedarf für ausschussbedingten Mehrverbrauch, Instandhaltungsmaßnahmen und Nebenbedarf für Sonderzwecke ermittelt, wobei der Sekundärbedarf durch Multiplikation von Primärbedarf mit den im Erzeugnis enthaltenen Einzelteilen und Baugruppen entsteht. 2,5 Pkt.
- Der Bruttobedarf ist um den Lager-, Bestell- und Werkstattbestand zu reduzieren und um den Vormerkbestand zu erhöhen, um den Nettobedarf zu ermitteln. 2 Pkt.
- Ausgehend vom Lagerbestand sind der Bestellbestand und der Werkstattbestand hinzuzurechnen und um den Vormerkbestand zu reduzieren, um den verfügbaren Lagerbestand zu ermitteln. 2 Pkt.

**Lösung 4: Produktionswirtschaft****10 Punkte**

ABWL II/ SB 3/ S. 10 ff. bzw. S. 17 Kontrollfragen 1.1 und 1.2

- Fertigungsnahe Dienstleistungen: 3,0 Pkt.
- stellen ein Produktionsergebnis (Output) dar, das an eine enge Fassung des Produktionsbegriffes geknüpft ist; 0,5 Pkt.
  - unter dem Aspekt der Auffassung der Produktion im engeren Sinne als Fertigung werden industriell erzeugte Sachgüter und fertigungsnahe Dienstleistungen als Produktionsergebnis unterschieden;
  - eine Abgrenzung von den Leistungen der Produktion ist nur durch den Unternehmenszweck zu begründen;
  - Bsp.: Reparatur- und Instandhaltungsleistungen, Transport- und Kommissionierleistungen, Versandleistungen etc.
- Fremdbezogene Dienstleistungen: 2,5 Pkt.
- sie gehören zu den Zusatzfaktoren im System der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren – sind dem Input zuzurechnen; 0,5 Pkt.
  - besitzen eine Sonderstellung, da ihnen anders als den Elementarfaktoren keine eindeutig abgrenzbaren Mengen zugeordnet werden können;
  - Bsp.: Leistungen von Banken, Versicherungen, Beratungs- und Prüfungsgesellschaften etc.
- Komplementäre Dienstleistungen: 3 Pkt.
- komplementäre Dienstleistungen gehören nicht zum Input bzw. den Produktionsfaktoren oder dem Output; 0,5 Pkt.
  - sie sind Bestandteil eines kundenorientierten Produktionsergebnisses;
  - sie ergänzen das Output der Produktion zu einer komplexen, häufig kundenspezifischen Problemlösung;
  - ermöglichen bzw. fördern dadurch die Vermarktung eines Produktes
  - Bsp.: Beratungs- und Schulungsleistungen eines Hard- oder Software-Verkäufers, Serviceleistungen eines Verkäufers von Sachgütern etc.

**Lösung 5: Produktionswirtschaft****10 Punkte**

ABWL II/ SB 3 bzw. S. 50 Kontrollfrage 4.247 ff.

**a) Operatives Produktionsmanagement:**

3 Pkt.

- umfasst kurzfristige Aufgaben der planmäßigen Durchführung der Produktion
- bezeichnet auch den mit o.g. Aufgaben befassten Personenkreis
- Anpassungs- und Vollzugsentscheidungen, die an detaillierten, vorwiegend quantifizierten Produktionszielen orientiert sind
- Gestaltungsrahmen wird durch das taktische und strategische Produktionsmanagement bestimmt

**b) Taktisches Produktionsmanagement:**

3 Pkt.

- umfasst mittelfristig gestaltbare Aufgaben zur Konkretisierung der strategischen Produktionspläne
- Maßnahmen, Vorhaben, Projekte bzw. Aktivitäten der Anpassung, Änderung bis hin zur Neustrukturierung des Produkt- und Produktionssystems
- Das mittlere Management trifft taktische Entscheidungen.

**c) Strategisches Produktionsmanagement:**

4 Pkt.

- ist auf die Erhaltung bzw. Schaffung einer wettbewerbsfähigen Produktion und dazu notwendiger Erfolgspotenziale gerichtet
- Grundsatzplanungen und Entscheidungen besitzen langfristige Wirkung und dienen der Zukunftssicherung des Unternehmens
- Mit hoher Kapitalbindung und umfangreichem Ressourceneinsatz verbundene Entscheidungen – daher lange Vorbereitungs- und Realisierungszeit
- bildet somit den Handlungsrahmen für daraus resultierende taktische und operative Planungen
- Die obere Führungsebene nimmt das strategische Produktionsmanagement wahr.

**Lösung 6: Produktionswirtschaft****10 Punkte**

ABWL II/ SB 4/ S. 35 ff.

**a) Berechnung des zusammengefassten Nettobedarfes:**

1 Pkt.

$$m^T = 1.580 \text{ Stck.}$$

**Berechnung des Lagerhaltungskostensatzes für die Planungsperiode von sechs Wochen:**

2 Pkt.

$$L_{HS} = \frac{6x7Tg / Periode}{365 TG / Jahr} \times 20\% / Jahr = 2,3\% / Periode$$

**Berechnung der optimalen Losgröße:**

4 Pkt.

$$X = \sqrt{\frac{200 * 10 * 1.580}{300 * 2,3}} = 67,67 \text{ Stck. pro Los}$$

**b) Mögliche Antworten können sein:**

3 x 1 Pkt.

- Berücksichtigung der Produktionskapazitäten
- Beachtung von Mengenrabatten
- Berücksichtigung von Fehlmengen
- Verankerung variabler Bedarfsverläufe.

Lösung 7: Materialwirtschaft	20 Punkte
------------------------------	-----------

ABWL II/ SB 1/ S. 15 ff.

- a) Es ergibt sich die Betrachtung nach den folgenden Blickwinkeln: direkte, indirekte und nicht quantifizierbarer Erfolgsnachweis. 3 x 0,5 Pkt
- (1) Direkte Ergebniswirksamkeit: dokumentiert im Anteil der Materialkosten an den Selbstkosten bzw. Umsatzerlösen der Erzeugnisse, wobei die Materialkosten sich aus den Materialeinzel- und -gemeinkosten zusammensetzen. 1,5 Pkt.  
 Bsp.: (Es kommen Beispiele für die Senkung beider Kostenbestandteile in Frage!)
- Durch die Suche nach kostengünstigen Lieferanten oder die Nutzung von Rabatten, Skonti etc. können die Materialeinzelkosten reduziert werden.
  - Durch moderne Bevorratungs- und Bereitstellungsstrategien können insbesondere die Lagerhaltungskosten und die Zinsaufwendungen für das gebundene Kapital reduziert werden, dadurch sinken die Materialgemeinkosten.
- (2) Indirekte Ergebniswirksamkeit: Durch materialwirtschaftliche Maßnahmen wird ein Erfolgspotenzial aufgebaut, das indirekt Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat und sich nicht (oder nicht sofort) in den Materialkosten messen lässt oder sich in Kostensenkungen anderer Unternehmensbereiche niederschlägt. 1,5 Pkt.  
 Bsp. 1,5 Pkt
- Erfolgspotenzial durch Einflussnahme auf Produktqualität und den Lieferservice
  - Erfolgspotenzial durch langfristige, auf gegenseitiges Vertrauen und Respekt basierende Lieferantenbeziehungen
  - E. durch Einflussnahme auf die Wertansätze von Fertig- und Halbfertigfabrikaten sowie Handelswaren
  - E. durch Einflussnahme auf die Beschaffungspreise von Investitionsgütern
  - E. durch Einflussnahme auf die mit den Lieferanten vereinbarten Einkaufskonditionen.
- (3) Der nicht quantifizierbare Erfolgsnachweis zeigt sich vorrangig im verbesserten oder verschlechterten Imagepotenzial des Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass das durch die Materialwirtschaft geprägte Unternehmensimage nach innen und außen mit dem aus dem Unternehmensleitbild abgeleiteten Image des Unternehmens übereinstimmt. 1,5 Pkt.  
 Bsp.: 1,5 Pkt.
- Die Materialwirtschaft trägt wesentlich dazu bei, das Image eines Unternehmens als ein Produzent qualitativ hochwertiger und lange ihre Gebrauchseigenschaften erhaltender Güter zu begründen oder zu negieren. Das kann potenziell Kunden anziehen oder abschrecken, kann jedoch nicht genau quantifiziert werden.
- b) ABWL II/ SB 1/ S. 18 Abb. 5  
 Ausgangspunkt  $RoI = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag}$  0,5 Pkt.
- (1) Die Umsatzrentabilität kann erhöht werden, wenn es gelingt, den Anteil des Gewinns am Umsatz zu steigern (durch einen steigenden Gewinn bei gleichbleibendem Umsatz oder durch einen schneller als der Umsatz steigenden Gewinn). 1,5 Pkt.
- (2) Der Kapitalumschlag steigt, wenn der Kapitaleinsatz bei steigendem Umsatz konstant bleibt oder bei konstantem Umsatz der Kapitaleinsatz reduziert werden kann. 1,5 Pkt.

Maßnahmevorschläge:

4 x 1,5 Pkt.

Zu (1):

- steigender Umsatz durch verbesserte Produktqualität oder besseren Lieferservice, die sich auf höhere Absatzpreise und -mengen auswirken bei konstantem Gewinn
- sinkender Materialaufwand durch effiziente Einkaufspolitik, rationellere Lieferantenauswahl, funktionsorientierte Materialsubstitution etc. führt zu steigendem Gewinn bei konst. Umsatz
- sinkender Personalaufwand im Materialwirtschaftsbereich führt zu sinkenden Löhnen und Gehältern und steigenden Gewinnen bei konst. Umsatz  
sinkende sonstige Aufwendungen für Fremddienste, -rechte, Kosten der Kapitalbindung und Wagniskosten wie zuvor

Zu (2):

- Reduktion des Kapitaleinsatzes (Nettoumlaufvermögen) durch geringere Vorratshaltung aufgrund einer optimierten Lagerhaltung und Bestellpolitik
- Verminderung der Anzahlungen an Lieferanten, sinkende Debitoren und sinkende flüssige Mittel durch eine entsprechende Gestaltung der Zahlungsbedingungen reduzieren das gebundene Kapital
- Erhöhung oder Verkürzung der Fristen für Kundenanzahlungen und Erhöhung der Kreditoren → Wirkung wie zuvor

**Lösung 8: Materialwirtschaft****20 Punkte**

ABWL II/ SB 1/ S. 60 ff. bzw. S. 69 Kontrollfragen 7 –9

- a) Unter einer Wertanalyse ist die systematische Erstellung der notwendigen Funktionen eines Produkts zu den niedrigsten Kosten zu verstehen, ohne dass dabei die anforderungsgerechte Produktqualität, -zuverlässigkeit und -marktfähigkeit negativ beeinflusst werden. 6 Pkt.  
Es handelt sich um ein neuartiges System der Kostensenkung bzw. Preisarbeit. Der Auslöser für Wertanalysen waren Materialengpässe und die daraus resultierende Notwendigkeit der Materialsubstitution. Solche Materialsubstitutionen führen oftmals zur Verbesserung der technischen Eigenschaften eines Produkts.
- b) Wertanalysen sind ein System zum Lösen komplexer Probleme. Nur über das Zusammenwirken ihrer Systemelemente Methode, Verhaltensweisen und Management, die sich wechselseitig beeinflussen, ist das Ziel der Ergebnisoptimierung erreichbar. Wenn das Management die Wertanalyse anordnet und entsprechende Bedingungen schafft, dann müssen die Mitarbeiter bereit zur Teamarbeit und lernfähig sein (Verhaltensweisen), um die Wertanalyse systematisch gemäß Arbeitsplan und mit Fortschrittskontrolle (Methode) durchzuführen. 6 Pkt.
- c) Value Analysis bezieht sich auf bereits im Produktionsprogramm befindliche Produkte. Sie zielt auf konstruktionsvereinfachende oder materialkostensenkende Tatbestände – eine Verbesserung der Wertgestaltung. Für die Auswahl der Analyseobjekte ist wesentlich, dass sie einen hohen Materialwertanteil haben, sich nicht schon am Ende des Produktlebenszyklus befinden und ihr Absatz gesichert ist. Die vorhandenen Funktionen sollen daher mit dem geringsten Aufwand bzw. Kosten an die erforderlichen Funktionen angepasst werden. 2 x 4 Pkt.  
Value Engineering bezieht sich auf neu zu beschaffende Objekte, vollzieht sich noch im Entwicklungsstadium und gibt wertmäßige Zielvorgaben. Der Konstrukteur bestimmt die erforderlichen Funktionen des Wertanalyseobjektes und der Einkäufer sucht nach den effizientesten Beschaffungsalternativen. Die erforderlichen Funktionen sollen mit dem geringsten Aufwand bzw. Kosten erreicht werden.

Lösung 9: Produktionswirtschaft20 Punkte

ABWII/ 7 SB 3/ S. 32 ff.

a) Werkstattfertigung:

- Erscheinungsform verrichtungsorientierter Produktion 1 Pkt.
- Arbeitsplätze und Betriebsmittel werden nach gleichen oder ähnlichen Verrichtungen und Funktionen räumlich (häufig auch administrativ) zusammengefasst 1 Pkt.
- geeignete Organisationsform der Produktion, wenn variierende Produktionsaufträge mit veränderlichen Materialflüssen gegeben sind typisch für kundenorientierte Einzel- oder Kleinserienfertigung. 1 Pkt.

Fließfertigung:

- Erscheinungsform prozessorientierter Produktion, die sich an der Prozessfolge orientiert 1 Pkt.
- die meist stark spezialisierten Arbeitsplätze bzw. Betriebsmittel sind in der Reihenfolge der Bearbeitung eines Produkts (Enderzeugnis, Baugruppe – oder teil) räumlich angeordnet 1 Pkt.
- keine homogene Organisationsform der Produktion: mit oder ohne Zeitzwang 1 Pkt.
- geeignete Organisationsform für die stetige Produktion standardisierter Produkte in relativ großen Stückzahlen (Großserien- bis Massenproduktion) 1 Pkt.

b) Bitte bei der Korrektur beachten, dass sich aus den Nachteilen der einen Org.form die Vorteile der anderen erkennen lassen! Wirkliche Gegenüberstellung muss sich erkennen lassen!

	Werkstattfertigung	Fließfertigung	
VT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Flexibilität</li> <li>• guter Überblick über Arbeitsplätze und Personal → gute Steuerbarkeit der Arbeitsaufträge</li> <li>• Beschäftigung von qualifiziertem, disponibel einsetzbarem Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Produktivität durch tiefe Spezialisierung</li> <li>• kürzere Durchlaufzeiten durch kürzere innerbetr. Transportwege</li> <li>• geringere Kapitalbindung im Umlaufvermögen</li> </ul>	8 Pkt.
NT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lange Durchlaufzeiten durch lange innerbetr. Transportwege</li> <li>• hohe Bestände an Umlaufvermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringere Flexibilität bei Produktwechsel</li> <li>• monotone Arbeit und geringe Kompetenz der MA</li> </ul>	
	2 x 2 Punkte	2 x 2 Punkte	

c) Charakteristik der Gruppenarbeit:

- ist eine Mischform aus der Werkstatt- und der Fließfertigung 1 Pkt.
- die Kosten- und Produktivitätsvorteile der Fließfertigung werden mit den Flexibilitätsvorteilen der Werkstattfertigung kombiniert 1 Pkt.
- gleichzeitig entstehen ganzheitliche, motivierende Arbeitsinhalte für die Fertigungsteams, sie übernehmen qualitätssichernde Aufgaben und Entscheidungen werden dezentralisiert. 3 Pkt.

Lösung 10: Produktionswirtschaft	20 Punkte
----------------------------------	-----------

ABWL II/ SB 4/ S. 33 ff.

- a) Strategische/ taktische Ebene: (Zusammenfassung der beiden Ebenen beachten!) -> 1 Pkt.  
3 Pkt.
- Entscheidungen zum Out-/ Insourcing
  - Dauerhafte oder zumindest auf längere Sicht Aus- oder Eingliederung von Leistungsumfängen aus/ in Unternehmen zur Erhaltung und Schaffung einer wettbewerbsfähigen Produktion durch Konzentration auf Kerngeschäfte
  - Bsp.: Out- oder Insourcing von Instandhaltungsleistungen, Logistischen Leistungen oder EDV oder F/E-Leistungen
- Operative Ebene: 1 Pkt.  
3 Pkt.
- Entscheidungen zum kurzfristigen Kapazitätsausgleich
  - Kurzfristige bzw. zeitweilige Übernahme bzw. Vergabe von Leistungsumfängen zur Beschäftigungssicherung bzw. Engpassbeseitigung
  - Bsp.: Eigen- oder Fremdfertigung bestimmter Bauteile, Baugruppen oder Produktkomponenten, Ausführung von Instandhaltungs- oder Reparaturarbeiten etc.
- Als wesentlicher Unterschied muss herausgearbeitet werden, dass bei operativen Entscheidungen zu Fremdbezug oder Eigenfertigung dem Unternehmen sein Know-how und seine Produktionskompetenz erhalten bleiben. 1 Pkt.
- Der Handlungsrahmen für die operative Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug wird durch die Grundsatzentscheidungen auf der strategischen Ebene abgegrenzt. 3 Pkt.
- b) Gründe für den Übergang zum operativen Fremdbezug von Stufenprodukten: 2 Pkt.
- Übernahme zusätzlicher Kundenaufträge bei ausgelasteten oder überlasteten Kapazitäten
  - Lieferantenwechsel infolge von Qualitätseinbrüchen
  - Havarien an eigenen Produktionseinrichtungen
  - Vermeidung von Investitionsrisiken
- Gründe für die zeitweilige Eigenfertigung bisher fremdbezogener Stufenprodukte: 2 Pkt.
- Zeitvorteil bei der Befriedigung kurzfristig auftretenden Bedarfs
  - Verbesserung der Auslastung von Kapazitäten
- c) Mögliche Antworten können sein: 4 x 1 Pkt.
- Umverteilung von Aufgaben
  - Zeitweilige Umbesetzungen
  - Befristete Neueinstellungen
  - Personalleasing
  - Einführung oder Abbau von Überstundenarbeit
  - Kurzarbeit, Teilzeitbeschäftigung einführen oder aufheben
  - Einstellungsstopps
  - Förderung des freiwilligen Ausscheidens
  - Einleitung kurzfristiger Qualifizierungsmaßnahmen
  - Nutzung natürlicher Fluktuation.