

# Produktion und Logistik - Teil C

## 1. Entscheidungsprozesse

Jedes Unternehmen wird durch Managementaktivitäten gestaltet, gesteuert und kontrolliert. Im Zentrum der Managementaktivitäten stehen Entscheidungsprozesse, deren wichtigsten Teilaktivitäten sich gemäß Herbert Simon wie folgt einteilen lassen:

### a) Intelligence Activity

→ Beobachtungs- und Diagnoseaktivität

- Identifizierung von Entscheidungsproblemen

### b) Design Activity

→ Entwurfsaktivität

- Erzeugung/Erfindung von Entscheidungs-, Gestaltungs-, oder Steuerungsalternativen

#### Umweltprognose:

- Schätzung und Prognose der relevanten Daten einer Entscheidungssituation

#### Wirkungsprognose:

- Ermittlung der relevanten Wirkungsgrößen bezüglich der prognostizierten Umweltkonstellation

### c) Choice Activity

→ Bewertungs- und Auswahlaktivität

- Bewertung der Entscheidungs-, Gestaltungs-, oder Steuerungsalternativen im Hinblick auf Unternehmensziele, Entscheidungsrisiko und Operationalität
- Auswahl der besten Alternative

#### Realisationsprozess:

- Praktische Umsetzung der gewählten Entscheidungsalternative

### d) Review Activity

→ Überprüfungs- und Kontrollaktivität

- Laufende Überwachung und Bewertung der Konsequenzen realisierter Entscheidungen
- Soll/Ist-Vergleich: Einleiten von Diagnoseprozessen, Korrekturentscheidungen und neuer Entscheidungszyklen

## 2. Strategische, taktische und operative Entscheidungsebenen

### a) Strategische Entscheidungen

- Dominant auf die Außenbeziehungen der Unternehmung gerichtet
- Zeitcharakteristik: unregelmäßig
- Planungshorizont: langfristig
- Ziele und Rahmenbedingungen setzen
- z.B. Planung neuer Fabrikstandorte

## b) Taktische Entscheidungen

- Dominant auf die innere Funktion des Unternehmens gerichtet
- Zeitcharakteristik: rhythmisch
- Planungshorizont: mittelfristig
- Ressourcen den Aufgaben zuordnen; Leistungen messen und kontrollieren
- z.B. monatliche Produktions- und Absatzplanung

## c) Operative Entscheidungen

- Dominant auf die Koordination und Steuerung der Operationen und Transaktionen in Prozessabläufen gerichtet
- Zeitcharakteristik: Real-Time
- Planungshorizont: kurzfristig
- laufende Ressourceneinsatzentscheidungen und Prozessablaufsteuerung
- z.B. Einsatz von Springern in der Fertigung

## 3. Die Grundstruktur von Entscheidungsmodellen

### a) Entscheidungsvariable x

Wertesatz der Entscheidungsvariablen einer bestimmten Entscheidungsalternative

### b) Umweltfaktoren y

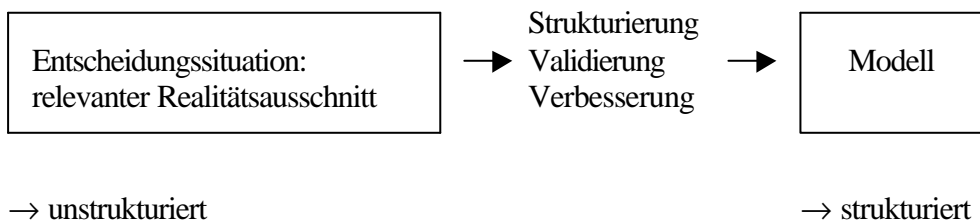
Wertesatz der Umweltfaktoren einer bestimmten Umweltkonstellation

### c) Entscheidungskriterien E

Bewertung der Entscheidung im Hinblick auf Unternehmensziele, Entscheidungsrisiko und Operationalität

⇒ Zielfunktion  $E = f(x, y)$

### d) Entscheidungsmodell



## 4. Ziele und Entscheidungskriterien im Produktions- und Logistikbereich

### a) Auf strategischer, taktischer und operativer Ebene

#### (1) Strategische Ebene

- langfristiger Gewinn
- umfassende Wettbewerbsfähigkeit
- Wachstum und Überleben der Unternehmung

(2) Taktische Ebene

- Deckungsbeitrag
- Kosten
- Wirtschaftlichkeitsmaße

(3) Operative Ebene

- Termintreue
- kurze Durchlaufzeiten
- niedrige Lagerbestände im Prozess
- hoher Auslastungsgrad der Maschinen

b) Gemäß dem ökonomischen Prinzip nach Gutenberg

(1) Maximalprinzip

- Mit den gegebenen Mitteln das Maximale erreichen

(2) Minimalprinzip

- Ein vorgegebenes Ziel mit minimalem Aufwand erreichen

c) In Form von Verhältnisgrößen und Kennzahlen

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}}$$

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

$$\text{Kostenwirtschaftlichkeit} = \frac{\text{bewerteter Output}}{\text{bewerteter Input}} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

Kennzahlensysteme zur:

- zeitlichen Überwachung der Effizienz
- zwischenbetriebliche Vergleich
- Einhaltung von Sollvorgaben