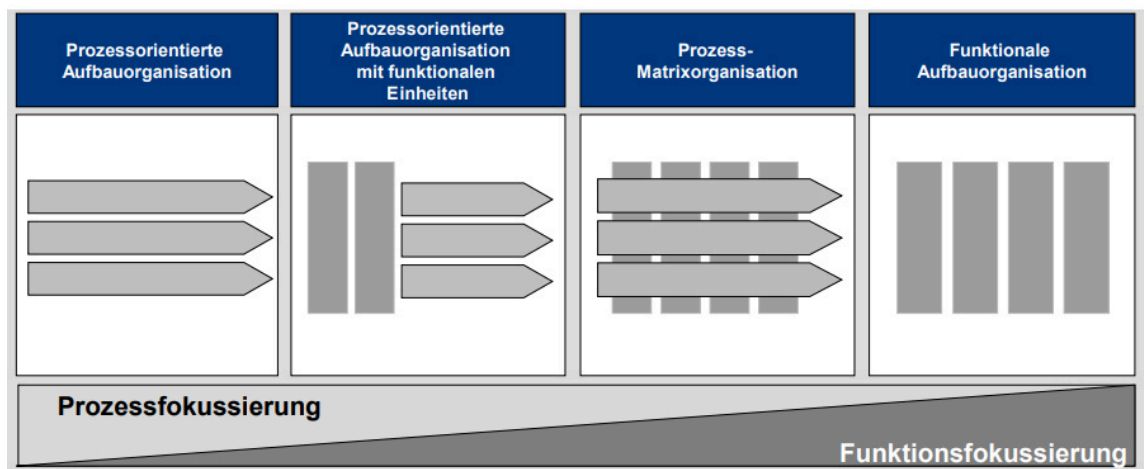


1

V1&2 Ordnungsrahmen / Orga

▼ Welche Varianten der Aufbauorga gibt es?

Varianten der Aufbauorganisation



▼ Wozu dient das Handels-H

Beschreibt alle Kernprozesse des Handels sowie Supportprozesse und Koordinationsprozesse

▼ Was ist Zweck und Definition eines Ordnungsrahmens?

Definition Ordnungsrahmen: Ein Ordnungsrahmen strukturiert relevante Elemente und Beziehungen eines Originals auf einer abstrakten Ebene gemäß einer gewählten Struktur.

Zweck eines Ordnungsrahmens: Er dient dazu, einen Überblick über das Original zu geben und die Beziehungen zwischen den Elementen auf untergeordneten Ebenen transparent zu machen.

▼ Was ist Effektivität und was ist Effizienz? Nenne Beispiele

Effektivität:

„die richtigen Dinge tun“, bspw. mit den richtigen Prozessen und den richtigen Mitarbeiterkompetenzen den richtigen Markt bearbeiten.

- o Messung der Kundenzufriedenheit
- o Durch Umfragen, Bewertungen oder Feedback auf social-media-Plattformen
- o Hohe Kundenzufriedenheit zeigt effektive Zielerreichung

Effizienz

bedeutet die „richtigen Dinge richtig zu tun“. Eine Organisation ist dann effizient, wenn sie mit möglichst geringem Mitteleinsatz ihre operativen und strategischen Ziele erreicht.

- o Messung der Produktionskosten
- o Verhältnis zwischen Produktionskosten und produzierter Menge
- o Niedrige Produktionskosten zeigen effiziente Zielerreichung

▼ Was sind Eigenschaften(Elemente) des Ordnungsrahmen

- **Strukturierung** von Aufgaben, Prozesse & Verantwortlichkeiten
- **Flexibilität:** muss auf veränderungen flexibel reagieren können & anpassung erlauben
- **klarheit:** muss klar & verständlich sein damit alle verstehen

▼ Was ist die Definition von Prozess/Geschäftsprozess/Prozessmanagement

Prozess:

Ein Prozess ist eine Abfolge von Aktivitäten zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes.

Geschäftsprozess/Prozessmodell:

Ein Geschäftsprozess ist eine spezielle Prozessart, die die obersten Ziele der Unternehmung unterstützt und das zentrale Geschäftsfeld beschreibt, mit Fokus auf den Schnittstellen zu Marktpartnern.

V3 - Wertketten

▼ Was ist der Unterschied zwischen Wertstrom und Wertekette? Gebe ein Beispiel

Wertekette (Wertschöpfungskette):

- Beschreibung: Logischer Zusammenhang von Unternehmensaktivitäten zur Ableitung strategischer Ziele.
- Zweck: Analyse von Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen.
- Beispiel: Ein Automobilunternehmen nutzt eine SWOT-Analyse, um interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Bedrohungen zu identifizieren und strategische Entscheidungen abzuleiten, wie z.B. Investitionen in Technologie oder Lieferkettenverbesserungen.
- Instrumente: SWOT-Analyse, Pareto-Analyse.

Wertstrom:

- Beschreibung: Darstellung des Produktionsdurchlaufs zur Identifizierung von Verschwendung.
- Zweck: Aufdeckung und Beseitigung von Verschwendung.
- Beispiel: Ein Produktionsunternehmen führt eine Wertstromanalyse durch, um Verschwendungen im Produktionsprozess zu identifizieren und Lean Six Sigma-Methoden einzusetzen, um die Effizienz zu steigern und den Durchsatz zu erhöhen.
- Instrumente: Lean Six Sigma, Prozessoptimierung, Lean-Methoden, Wertstromanalyse.

▼ Was versteht man unter Prozessschwachstellen? Welche Arten gibt es?

1. Definition von Prozessschwachstellen:

- Klärung des Begriffs und seiner Bedeutung im Kontext von Geschäfts- und Produktionsprozessen.

2. Arten von Prozessschwachstellen:

- Engpässe: Flaschenhälse im Prozessablauf, die den Durchsatz behindern.

- Ineffiziente Arbeitsabläufe: Mangelnde Effizienz oder Unklarheiten bei der Durchführung von Aufgaben.
- Unzureichende Ressourcennutzung: Verschwendung von Zeit, Materialien oder anderen Ressourcen.
- Qualitätsprobleme: Mängel oder Fehler im Endprodukt oder der Dienstleistung.
- Verzögerungen: Unterbrechungen oder Wartezeiten, die den Prozessablauf stören.

▼ Welche Arten von Verschwendung gibt es?

1. Nacharbeit

- Problembeschreibung: Produkt/Service entspricht nicht den Erwartungen des Kunden.

2. Wartezeit

- Untergruppen:
 - Wartezeiten zwischen Aufträgen.
 - Kunden warten auf ihre Produkte.

3. Überflüssige Verarbeitung

- Arten von überflüssiger Verarbeitung:
 - Prüfen.
 - Testen.
 - Inspektion.

4. Bewegung

- Beschreibung: Mangelnde Standardbetriebsverfahren oder fehlende Automatisierung führen zu ineffizienten Bewegungsabläufen.

5. Überproduktion

- Problem: Regelmäßiges Übertreffen der Kundenanforderungen.

6. Bestand

- Arten von Bestandsproblemen:
 - Maßgeschneiderte Lösungen für jeden Kunden.

- Lagerung nicht bestellter Waren.

7. Transport

- Beschreibung: Suboptimale Verteilung und Weiterleitung von Waren.

8. Intellektuelles Kapital

- Problemstellung: Einsatz hoch qualifizierter Personen für niedrig qualifizierte Aufgaben und umgekehrt.

▼ Was sind die Vor- & Nachteile von Wertströme?

Vor – und Nachteil Wertstromkette

Positiv:

- Schafft Transparenz über Prozessschwachstellen
- Verschwendung wie z.B. lange Durchlaufzeiten, hohe Bestände
- Relativ geringer Lern- und Dokumentationsaufwand
Potenziell negativ
- Kann bei fehlender Problemfokussierung schnell unübersichtlich werden
- Koordinationsaufwand hoch
- Eingeschränkter Anwendungsbereich

V4 - EPK

▼ Was sind die Vor- und Nachteile einer nicht-formalisierten Darstellung von Unternehmensprozessen?

Vorteile:

- o Flexibilität: ermöglicht eine flex. und anpassungsfähige Darstellung von Prozessen.
- o Verständlichkeit: keine Experten nötig
- o Kosten: können kostengünstiger sein als formale Modellierung

Nachteile:

- o Unklarheit: nur Intern verständlich
- o Inkonsistenz: keine einheitliche Darstellung
- o Mangelnde Genauigkeit: führt zu Missverständnissen

▼ Was sind die Modellierungsfehler von EPK?

Ein Fehler besteht darin, Ereignisse zu Entscheidungen zu machen, obwohl Ereignisse passiv sind und keine aktive Entscheidung treffen können.

▼ Welche Vor-& Nachteile hat EPK?

- Vorteil: Verständlich auch für Nicht-IT-Fachleute, weit verbreitet.
- Nachteil: Erfordert Schulungs- und Einarbeitungsaufwand, hohe Komplexität.

5

V5 - BPMN

▼ Was sind Vor-& Nachteile von BPMN?

Vorteile BPMN:

- Einheitliche und standardisierte Methode zur Geschäftsprozessmodellierung.
- Detaillierte Modelle bieten Transparenz und Kontrolle.

Nachteile BPMN:

- Komplexe Modelle können schwer zu verstehen und zu verwalten sein.
- Erfordert spezielle Kenntnisse und Schulungen, was zu zusätzlichen Kosten und Zeit führen kann.

Zusätzlicher PICTURE-Vorteil:

- Klar verständlich, bietet schnellen Überblick.

Zusätzlicher PICTURE-Nachteil:

- Keine direkte Ausführung der Prozessmodelle möglich, eher grobe Modellierung aufgrund abstrakter Bausteine.

V6 - Peitscheneffekt

▼ Beschreiben Sie die Ursachen des Bullwhip-Effektes (Peitscheneffekt) und erläutern Sie, warum sie zum Bullwhip-Effekt führen

Ursachen des Bullwhip-Effekts:

- Informationsasymmetrie
- Preisnachlässe und Rabatte
- Nachfrageprognosen
- Lagerhaltung und Kapazitätsplanung
- Reaktionszeiten

Sie führen dazu weil: Unregelmäßige Nachfrage führt zu größeren Bestellungen und höheren Lagerbeständen, was Kosten erhöht und Abläufe ineffizient macht.

▼ Handelt es sich bei den zeitweisen Nachfrageerhöhungen bei Toilettenpapier um den BullwhipEffekt? Begründen Sie

- Ja, die Nachfrageerhöhungen bei Toilettenpapier sind ein Beispiel für den Bullwhip-Effekt.
- Der Bullwhip-Effekt beschreibt die Zunahme der Nachfragevariabilität in der Lieferkette.
- Kleine Schwankungen in der Nachfrage können zu immer größeren Bestellmengen führen.
- Jeder Teilnehmer in der Lieferkette versucht, seine eigenen Bestände aufzufüllen, was zu höheren Bestandsniveaus und Lagerkosten führt.
- Der Bullwhip-Effekt kann zu höheren Kosten und geringerer Effizienz in der Lieferkette führen.

▼ Wie ermittelt man die optimale Bestellmenge?

- Lagerkosten je Bestellung $K_L = \text{durschn. Lagerbestand} * \text{Lagerzeit} * \text{Lagerkostensatz}$ (Raum- und Energiekosten, Zinskosten, Lageranlagenkosten etc.)

$$K_L = \frac{M}{2} * \frac{M}{V} * C_L$$

- Daraus lassen sich die durchschnittlichen **Lagerkosten je Stück** k_L ableiten:

$$k_L = \frac{K_L}{M} = \frac{M}{2V} * C_L$$

- Diese Kostenfunktion ist um die **bestellfixen Kosten** je Stück (Kosten der Einkaufsabteilung) zu erweitern, um zu den gesamten Stückkosten $k(M)$ zu kommen:

$$k(M) = \frac{C_B}{M} + k_L$$

7

V7 - Prozessmodellierung 2 - Picture

- ▼ Wie berechnet man das OEE (Overall Equipment Effectiveness)

Formeln:

$$\text{Qualität} = \frac{\text{einwandfreie Produkte}}{\text{tat. Ausbringungsmenge}} * 100\%$$

$$\text{Verfügbarkeitsgrad} = \frac{\text{tat. Produktionszeit}}{\text{mögliche Produktionszeit}} * 100\%$$

$$\text{Leistungsrate} = \frac{\text{tat. Ausbringungsmenge}}{\text{theoretische Ausbringungsmenge}} * 100\%$$

$$\text{OEE} = (Q * V * L)$$

- ▼ Wie berechnet man NormalYield, Final Yield und First Pass Yield?

Formeln:

$$\text{Yield} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Ausbeute}} = \frac{\text{Anzahl fehlerfreier Einheiten}}{\text{Anzahl Einheiten gesamt}}$$

$$\text{FPY} = \frac{\text{Ausgeliefert} - \text{Reklamation} - \text{Nachbearbeitet}}{\text{Ausgeliefert}}$$

$$\text{FY} = \frac{\text{Ausgeliefert} - \text{Reklamation}}{\text{Ausgeliefert}}$$

V9 - Prozessanalyse Lean Six Sigma

▼ Welche Six Sigma Instrumente gibt es und wofür steht DMAIC?

Instrumente (pro Phase 1 Instrument reicht, das was markiert ist)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektauftrag ▪ Problemstrukturierung (Baumdiagramm) ▪ Projektrahmen ▪ SIPOC ▪ VOC-CTQ ▪ Wertschöpfungsanalyse ▪ Projekt Kick-off Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessanalyse (Flussdiagramm) ▪ Wertstromanalyse ▪ Ursache-/Wirkungsdiagramm ▪ Datensammelungsplan ▪ Ermitteln der Prozessfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 Arten der Verschwendung ▪ 5 S ▪ Wertschöpfungsanalyse ▪ Pareto-Analyse ▪ Box-Plot ▪ Streudiagramm ▪ Korrelation ▪ Regression 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poka Yoke ▪ 7 Levers ▪ Push/Pull ▪ Prozessdesign ▪ PUGH Matrix ▪ Kosten-Nutzen Analyse ▪ Entscheidungsvorlage ▪ Pilotierung/ Rollout ▪ Projektplanung ▪ Maßnahmenplan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrollplan / Reporting ▪ Ermitteln der Prozessfähigkeit (neuer Prozess) ▪ FMEA ▪ RACI ▪ Übergabe an den Prozess-Verantwortlichen (Performance Mgmt.) ▪ Projektabschluss
--	--	--	---	---

DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control): Ein strukturierter Verbesserungsprozess zur systematischen Problemlösung und Prozessoptimierung.

Poka-Yoke: Fehlervermeidungstechniken, die darauf abzielen, menschliche Fehler zu reduzieren oder zu eliminieren, indem sie fehlerresistente Designs und Prozesse implementieren.

▼ Beschreiben Sie bitte, was ein SIPOC ist und wozu dieses Instrument im Rahmen von

Lean Six Sigma eingesetzt werden kann!

Ein SIPOC ist ein Instrument, das in der Define-Phase von Lean Six Sigma verwendet wird.

1. SIPOC steht für Supplier, Input, Process, Output, Customer.
2. Supplier: Die Lieferanten des Prozesses werden identifiziert, sei es externe Lieferanten, Bürger oder Endkunden.
3. Input: Hier werden die Materialien oder Informationen festgehalten, die in den Prozess einfließen, wie Rohstoffe, Vorprodukte oder Auftragsdaten.

4. Process: Beschreibung des untersuchten Prozesses in 5-7 Schritten, um einen groben Überblick zu erhalten.
5. Output: Es werden die Ergebnisse oder Produkte aufgeführt, die aus dem Prozess hervorgehen, wie Baugenehmigungen oder Endprodukte.
6. Customer: Die Kunden des Prozesses werden identifiziert, sei es ein Unternehmen, Bürger, Endkunden oder interne Abteilungen.

▼ Was ist unter einem „Defekt“ (englisch „Defect“) und was unter der Kennzahl „Defects per Million Opportunities“ (DPMO) aus der Perspektive von Lean Six Sigma zu verstehen?

Defekt (Fehler) ist definiert als die Nicht-Erfüllung einer Kundenanforderung.

- Defects pro Million Opportunities = Fehlerquote
D = Anzahl der Fehler
N = Anzahl der verarbeiteten Einheiten
O = Anzahl der Fehlermöglichkeiten pro Einheit

$$DPMO = \frac{D}{N * O} * 1.000.000$$