



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH

---

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

**Modul VIII: „Logistik- und Produktionsmanagement“**

**Lösungshinweise zur 2. Musterklausur**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdruckes, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für jede Form der Kommunikation zwischen den Studierenden des IWW.



## Lösung zu Aufgabe 1

a) Innerhalb eines Unternehmens sollte es vier unterschiedliche Arten von Geschäftsfeldern geben, um ein strategisches Gleichgewicht zu ermöglichen:

- Geschäftsfelder, die den aktuellen Ertrag erzeugen, um weitere/neue Geschäftsfelder aufzubauen, die den zukünftigen Ertrag sicherstellen.
- Geschäftsfelder, die in ausreichend großer Anzahl vorhanden sind, um die Wettbewerbsposition abzusichern oder auszubauen.
- Geschäftsfelder, die zu jeder Zeit die Finanzierbarkeit aller Aktivitäten sicherstellen.
- Geschäftsfelder, die beim Aufbau neuer Geschäftsfelder Risiken minimieren, die den Unternehmensbestand grundlegend gefährden.

b) Aus den strategischen Zielen der Logistik lassen sich zwei unterschiedliche strategische Potentiale identifizieren: Das Kostensenkungspotential und das Potential zur Steigerung des Kundennutzens.

Logistikkosten machen einen hohen Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Potentiale zur Senkung der Kosten finden sich z. B. in einer Optimierung der Lagerstandorte, einer Automatisierung der Materialflusstechnik oder auch in einer Verbesserung der Informationsverarbeitung und Steuerungssysteme.

Weiterhin kann die Logistik gezielt zu einer Steigerung des Kundennutzens eingesetzt werden. Die Steigerung der Lieferflexibilität, die Liefersicherheit und -genauigkeit oder die Senkung der logistischen Transaktionskosten stellen nur einige Beispiele dar, um für den Kunden die Leistungen bedeutsamer zu machen und ihn damit langfristig an das eigene Unternehmen zu binden.

Der mögliche Gesamtnutzen ist somit in einer Kombination von Senkung der Kosten und Steigerung von Kundennutzen zusammenzufassen. Hierbei reicht es nicht aus, die Logistikkonzepte innerhalb eines Unternehmens zu betrachten, vielmehr sollte, um alle möglichen Erfolgspotentiale auszunutzen, eine unternehmensübergreifende Logistikkonzeption langfristig geplant und umgesetzt werden.

c) Es handelt sich bei einer Outsourcing-Entscheidung um eine make-or-buy-Entscheidung, wobei es um die Eigenherstellung oder den Fremdbezug von Produkten und Dienstleistungen geht. Theoretisch beziehen sich Outsourcing-Entscheidungen nur auf Leistungen, die bislang



unternehmensintern erbracht wurden. In der Praxis wird der Begriff jedoch allgemeiner aufgefasst. Hier wird die Auslagerung bestimmter wirtschaftlicher Aktivitäten an einen externen Partner, oder seltener die Bezeichnung einer Kooperation mit mehreren externen Partnern, als Outsourcing bezeichnet. Innerhalb der Logistik werden demnach Teilbereiche der Logistikkette und/oder einzelne Logistikdienstleistungen nach außen vergeben.

Durch die Vergabe der skizzierten Leistungen auf spezialisierte Unternehmen wird beabsichtigt eine optimale Allokation der Ressourcen in der Logistikkette und damit eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und weiterhin eine Erhöhung des Kundennutzens zu erlangen.

## Lösung zu Aufgabe 2

a) Die Hauptaufgabe der Lagerlogistik besteht in der Gestaltung von Systemen zur Lagerung und Kommissionierung zwischen Wareneingang und Warenausgang. Wesentliche Bestandteile der Lagerhaltung sind der Wareneingang (z. B. Entladung, Prüfung, Erfassung), die Lagerung (z. B. Warenübernahme, Lagerplatzwahl, Einlagerung, Überwachung, Auslagerung, Bereitstellung), Kommissionierung (z. B. Auftragsvorbereitung, Bereitstellung, Entnahme, Zusammenstellung) und Warenausgang (z. B. Warenübernahme, Verpacken, Bereitstellung).

b) In einem Weingut finden sich prinzipiell folgende Lagertypen:

**Eingangslager / Beschaffungslager:** Hier werden z. B. leere Flaschen gelagert, in die der Wein abgefüllt wird. Weiterhin werden hier z. B. Weintrauben angenommen, die vom Weinstock kommen. Falls auch fremder Wein verarbeitet wird, wird hier auch der weiterzuverarbeitende Wein gelagert.

**Zwischenlager:** Hier wird beispielsweise der bereits gepresste Wein gelagert werden, bevor dieser in die Schwefelung und Gärung kommt. **Produktivlager:** Die meisten Lager, die sich in der Weinproduktion finden, da in der Weinherstellung häufig die (Warte-) Zeit auch als Produktionsschritt zu sehen ist. **Absatzlager:** Hier findet sich der fertig produzierte Wein, bevor er verkauft wird.

Bewegte Lager finden sich wahrscheinlich weniger in der betrachteten Branche.

c) Im Kommissionierlager werden die Waren gelagert, die Inhalt eines Kommissionierungsauftrags sein können. Typischerweise finden sich innerhalb von Industriebetrieben hier die Produkte, die entweder für den freien Markt und innerhalb von Kundenaufträgen produziert wurden und auf den Weitertransport warten. Je nach Sortiment findet hier häufig eine Unterteilung in Lagerzonen für die verschiedenen Produkte statt. Weiterhin besteht innerhalb des Kommissionierlagers häufig ein so genanntes Reservelager.



### Lösung zu Aufgabe 3

$$x_{E1} = 10.000$$

$$x_{E2} = 2.000$$

$$x_{Z1} = 4 \cdot x_{E1} + 4 \cdot x_{E2}$$

$$x_{Z2} = 3 \cdot x_{E1} + 3 \cdot x_{E2} + 1.200$$

$$x_{Z3} = 5 \cdot x_{E2}$$

$$x_{Z4} = 3 \cdot x_{E2} + 4.000$$

$$x_{R1} = 4 \cdot x_{Z1} + 2 \cdot x_{Z2} + 4 \cdot x_{Z4}$$

$$x_{R2} = 4 \cdot x_{Z2} + 6 \cdot x_{Z3}$$

$$x_{R3} = 5 \cdot x_{Z3} + 12 \cdot x_{Z4}$$

**zu b)**

$$x_{E1} = 10.000$$

$$x_{E2} = 2.000$$

$$x_{Z1} = 4 \cdot x_{E1} + 4 \cdot x_{E2} = 48.000$$

$$x_{Z2} = 3 \cdot x_{E1} + 3 \cdot x_{E2} + 1.200 = 37.200$$

$$x_{Z3} = 5 \cdot x_{E2} = 10.000$$

$$x_{Z4} = 3 \cdot x_{E2} + 4.000 = 10.000$$

$$x_{R1} = 4 \cdot x_{Z1} + 2 \cdot x_{Z2} + 4 \cdot x_{Z4} = 306.400$$

$$x_{R2} = 4 \cdot x_{Z2} + 6 \cdot x_{Z3} = 208.800$$

$$x_{R3} = 5 \cdot x_{Z3} + 12 \cdot x_{Z4} = 5 \cdot 10.000 + 12 \cdot 2.600 = 170.000$$

**zu c)**

Die Gozinto-Methode findet ihre Anwendung in der programmgebundenen Bedarfsplanung. Hier wird im Gegensatz zur verbrauchsorientierte Bedarfsplanung der genaue Verbrauch anhand von Stücklisten etc. ermittelt.



## Lösung zu Aufgabe 4

- a) Zentrale Aufgabe der Beschaffung ist die Materialversorgung des Unternehmens in Bezug auf Art, Menge, Zeit und Qualität der zu beziehenden Güter. Die Aufgabe umfasst sowohl den unternehmensinternen als auch den unternehmensexternen Bedarf. Die Aufgaben der Beschaffung lassen sich generell in zwei Bereiche mit ihren jeweiligen Subaufgaben unterteilen: den Einkauf und die Beschaffungslogistik.

Im Einkauf findet z. B. die Beschaffungsmarktforschung, die Preis- und Wertanalyse, die Einholung und Auswertung von Angeboten und die Lieferantenauswahl statt. Die Beschaffungslogistik übernimmt z. B. die Bedarfsermittlung, die Disposition, die Warenannahme und -prüfung und die Lagerhaltung.

- b) Die Aufgaben und die Aufgabenverteilung der Beschaffung kann im Unternehmen variieren, da sie konkret angewendet stark von der Unternehmensgröße, der Unternehmensstruktur, der Bedeutung der Beschaffung im Unternehmen sowie anderen Faktoren abhängt. Der Einfluss der Beschaffung auf den Unternehmenserfolg ist stark abhängig von der Fertigungstiefe eines Unternehmens. Je geringer die Fertigungstiefe, desto höher ist der Einfluss der Beschaffung.
- c) Die Beschaffungsstruktur bezieht sich auf die Art und Anzahl der Lieferanten, auf das zu beschaffende Objekt, auf die Struktur des Beschaffenden und auf das Beschaffungsareal.

<b>Lieferant</b>	Sole	Single	Dual	Multiple
<b>Beschaffungsobjekt</b>	Unit	Modular		System
<b>Beschaffungssubjekt</b>	Individual		Collective	
<b>Beschaffungsareal</b>	Local		Global	

Bei der Auswahl der Lieferanten, von denen eine bestimmte Materialart bezogen wird, gibt es grundsätzlich die Wahl zwischen nur einem (Single-Sourcing), zwei (Dual-Sourcing) oder einer großen Anzahl (Multiple-Sourcing) von Anbietern.

Bei der Wahl des Beschaffungsobjekts geht es prinzipiell um nichts anderes als die Ausgestaltung der eigenen Fertigungstiefe. Diese Entscheidung ist eine Grundsatzentscheidung des Unternehmens, inwieweit es seine Produktion ausgestalten möchte.

Bei der Betrachtung des Beschaffungssubjekts geht es um die beschaffende Organisation an sich. In diesem Fall kann man zwischen einzelnen, also individuellen Beschaffungsaktivitäten, und einer gemeinsamen (collective) Beschaffung unterscheiden. Im Bereich kleiner und



mittlerer Unternehmen finden sich häufig gemeinsam beschaffende Unternehmen, die dadurch von günstigeren Preisen profitieren.

Bei der Betrachtung des Beschaffungsareals gibt es einen fließenden Übergang zwischen einer lokal und einer global ausgelegten Beschaffungsaktivität. Bei Local Sourcing werden die Güter von Lieferanten aus der Nähe des Unternehmens bezogen. Bei einer globalen Ausrichtung der Beschaffung werden Lieferanten weltweit in Betracht gezogen.