



Universität
Zürich ^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Operations Management

Einführung

Prof. Dr. Helmut Dietl





Literatur

F. Robert Jacobs, Richard B. Chase (2014), **Operations and Supply Chain Management**, Global Edition, 14. Auflage, McGraw Hill.

(inhaltsgleich mit 13. Auflage)

Das Lehrbuch können Sie im Bücherladen Stiftung Studentenschaft der Uni Zürich, Seilergraben 15, 8001 Zürich, Tel. 044 261 46 40, bestellen.

Es steht Ihnen auch im Handapparat in der Bibliothek für Betriebswirtschaft an der Plattenstrasse 14, 8032 Zürich, zur Verfügung.



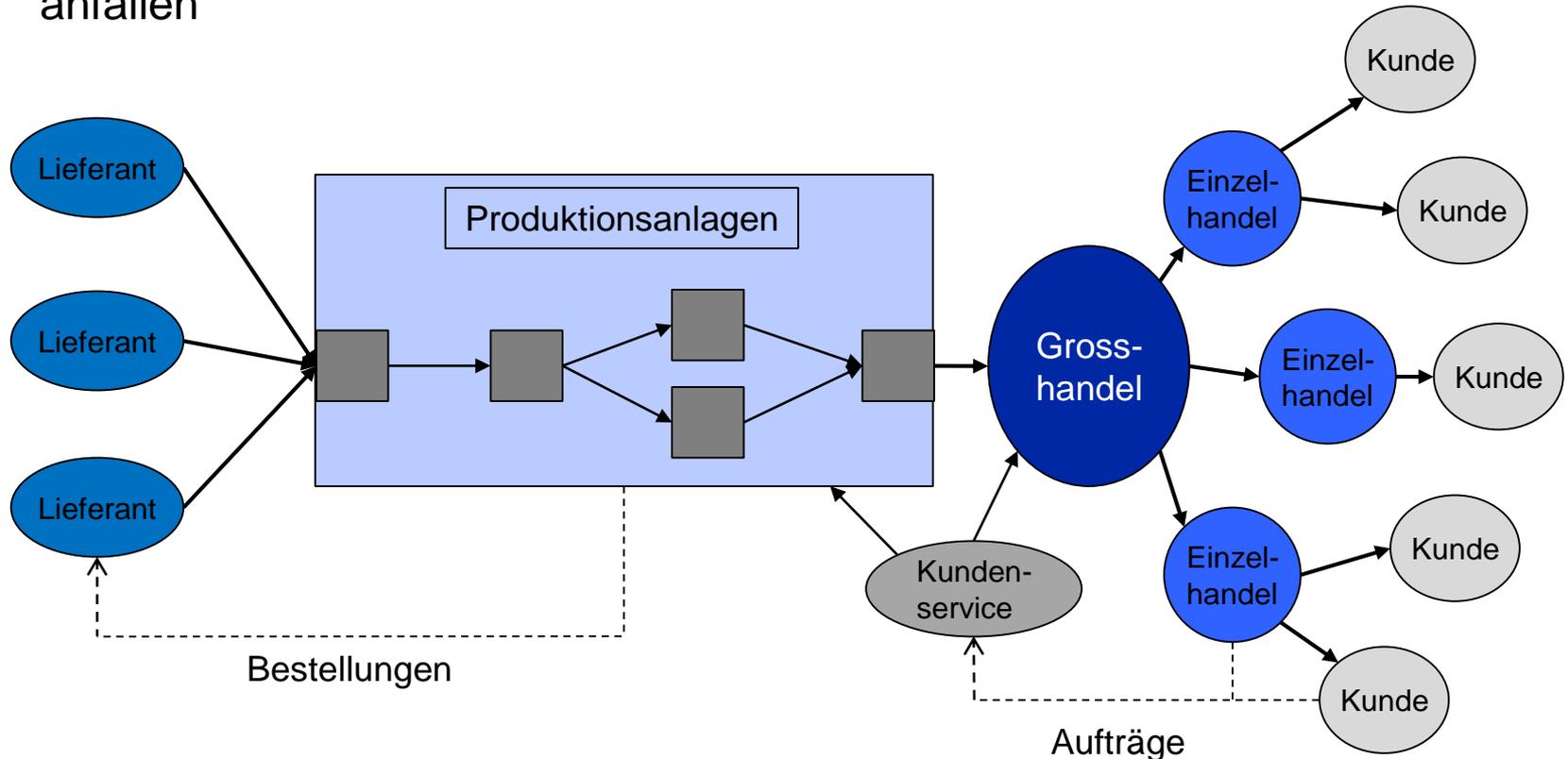
Lernziele Einführung

Nach dieser Veranstaltung sollen Sie wissen,

- was man unter „Operations“ versteht
- was Operationsmanagement (OM) bedeutet
- welche Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsstrategie, Operationsstrategie und Operationsmanagement bestehen
- wie Operationsmanagement und Unternehmenserfolg zusammenhängen
- wie Unternehmen durch OM Wettbewerbsvorteile erzielen können

Operations

Alle Aktivitäten und Prozesse, die im Rahmen der Leistungserstellung anfallen





Beispiel: Daimler



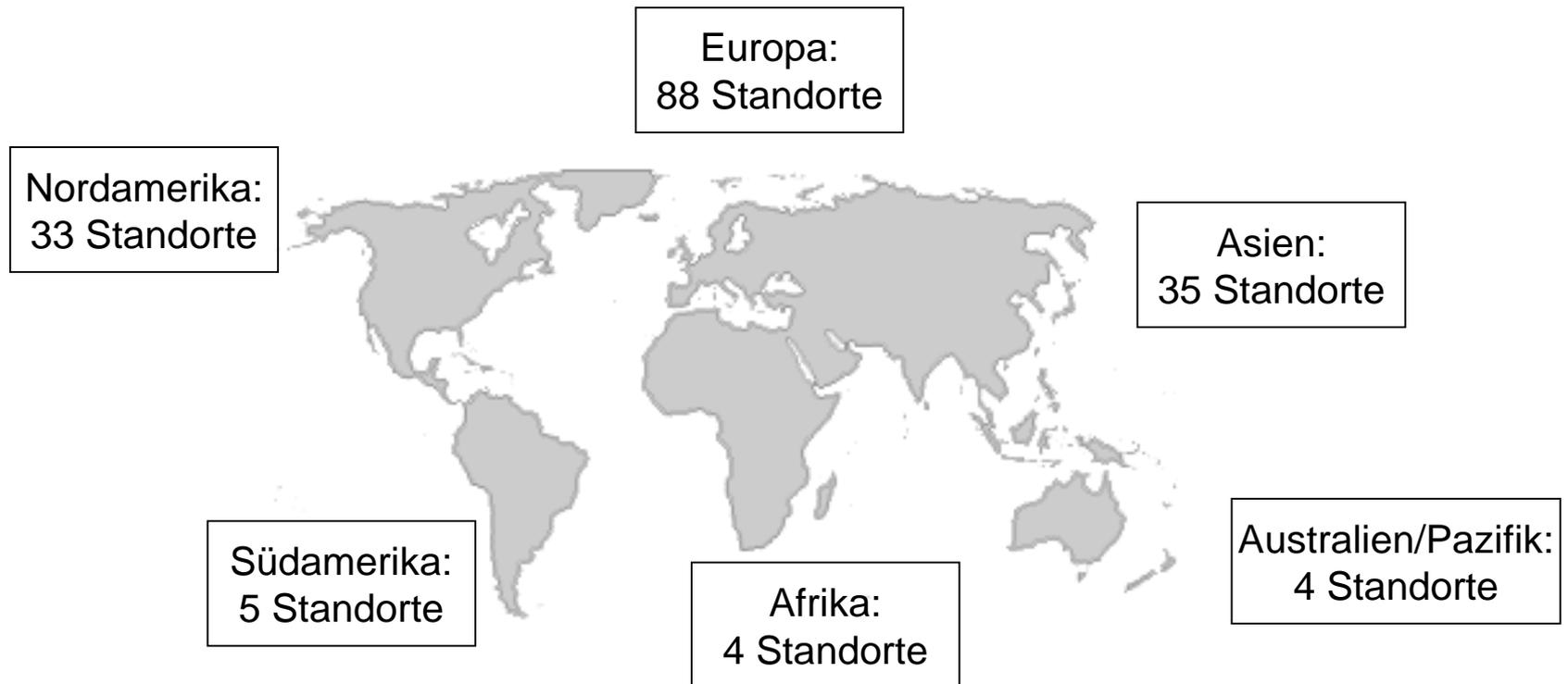


Daimler AG

- **Umsatz:** € 149.5 Mrd. (Geschäftsjahr 2015)
- **Sachinvestitionen:** € 5.1 Mrd. (Geschäftsjahr 2015)
- **Absatz in Einheiten:** 2.9 Mio. Fahrzeuge (Geschäftsjahr 2015)
- **Beschäftigte:** 284'015 (Stand: Jahresende 2015)
- **Marken:** Mercedes-Benz Pkw, Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, smart, Mercedes-me, Mercedes-Benz Lkw, Freightliner Trucks, FUSO, Western Star Trucks, Thomas Built Buses, BharatBenz, Mercedes-Benz Vans, Freightliner Vans, Mercedes-Benz Omnibusse, Setra, Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial, Daimler Truck Financial, moovel, Car2Go, mytaxi (Stand: 2016)
- **Vertriebsorganisation:** Fahrzeugmodelle werden in rund 200 Ländern verkauft, automobile Finanzdienstleistungen werden in über 40 Ländern angeboten (Stand: 2015)



Daimler: 169 Standorte davon 61 Produktionsstand.



Übersicht: Stand 2015, Daimler



Beispiel: Daimler

- Welche Aktivitäten sind angefangen bei der Modellentwicklung bis zum Kauf durch die Kunden erforderlich?
- Wie werden diese Aktivitäten koordiniert?
- Welche Entscheidungen werden getroffen?
- Welche Auswirkungen haben diese Entscheidungen auf das Unternehmensergebnis?



Produkte vs. Dienstleistungen

Produkte

Schokolade

Coca Cola

Handy

Schuhe

Auto

Möbel

Computer

Papier, etc.

Dienstleistungen

Lebensversicherung

E-Mail

BWL-Ausbildung

Briefdienst

Kontoführung

Krankenpflege

Reisebuchung

Kreditkarten, etc.



Operationsmanagement

Definition:

Als Operationsmanagement bezeichnet man den Entwurf, den Betrieb und die Verbesserung des Systems der betrieblichen Leistungserstellung.

Aufgaben	
Operationsstrategie	Zeitmanagement
Projektmanagement	Nachfragemanagement
Produktdesign	Produktionsplanung
Prozessmanagement	Lagerhaltungsmanagement
Qualitätsmanagement	Materialbedarfsplanung
Supply Chain Management	Terminplanung
Kapazitätsmanagement	...



OM umfasst das Management von Transformationsprozessen

Transformation wird ermöglicht durch Management der

- Mitarbeiter
- Prozesse
- Systeme
- Technologien





Zusammenhang zwischen OM und Unternehmenserfolg

1. Wertschöpfung für die Kunden

- Preis
- Qualität
- Vielfalt
- Schnelligkeit
- Service
- Innovation

2. Wertschöpfung für die Aktionäre

- $\text{Return on Equity} = \text{Return on Assets} * \text{Finanzierungshebel}$

↑
wird durch
Operations
beeinflusst

↑
wird durch Operations
nicht beeinflusst



Zusammenhang zwischen OM und Return on Assets

$$\text{Profit Margin} = (\text{Umsatz} - \text{Kosten}) / \text{Umsatz}$$

$$\text{Asset Turnover} = \text{Umsatz} / \text{Total Assets}$$

$$\text{Return on Assets} = (\text{Umsatz} - \text{Kosten}) / \text{Total Assets}$$

$$= \text{Profit Margin} \times \text{Asset Turnover}$$

Umsatz

- Qualität, Vielfalt, Lieferzeit, Service, Innovation

Kosten

- Produktivität, Ausschuss, Sourcing

Asset Turnover

- Auslastungsgrad, Lagerumschlag



Daimler: 2015

2015 Gewinn (in Mio. €)	
Umsatzerlöse	149'467
- Umsatzkosten	-117'670
<u>= Bruttoergebnis</u>	<u>31'797</u>
- Vertriebs- und Verwaltungskosten	-16'073
- Forschungs- und nicht aktivierte Entwicklungskosten	-4'760
+ Sonstiges betriebliches Ergebnis	+1'559
<u>= Operatives Ergebnis</u>	<u>12'523</u>



Daimler: 2015

2015 Total Assets (in Mio. €)	
Langfristige Vermögenswerte	124'992
+ Kurzfristige Vermögenswerte	92'174
Vorräte	23'760
Forderungen	30'901
Sonstige	37'513
<u>= Total Assets</u>	<u>217'166</u>

Return on Assets = 5.77%	
--------------------------	--



Welche Auswirkungen hat ein verbessertes OM (Gewinn)?

2015 Gewinn (in Mio. €)	neu	%
Umsatzerlöse	150'962	+ 1.0%
- Umsatzkosten	-117'082	- 0.5%
<u>= Bruttoergebnis</u>	<u>33'880</u>	<u>+ 6.6%</u>
- Vertriebs- und Verwaltungskosten	-15'993	- 0.5%
- Forschungs- und nicht-aktivierte Entwicklungskosten	-4'760	
+ Sonstiges betriebliches Ergebnis	+1'559	
<u>= Operatives Ergebnis</u>	<u>14'686</u>	<u>+ 17.6%</u>

Return on Assets = 6.76%



Welche Auswirkungen hat ein verbessertes OM (Assets)?

2015 Total Assets (in Mio. €)	neu	%
Langfristige Vermögenswerte	118'742	- 5.0%
+ Kurzfristige Vermögenswerte	90'986	- 1.3%
Vorräte	22'572	- 5.0%
Forderungen	30'901	
Sonstige	37'513	
<u>= Total Assets</u>	<u>209'728</u>	<u>-3.4%</u>

Return on Assets = 7.00%		
--------------------------	--	--



Auswirkungen auf den Operating Income Return on Equity (OIROE)

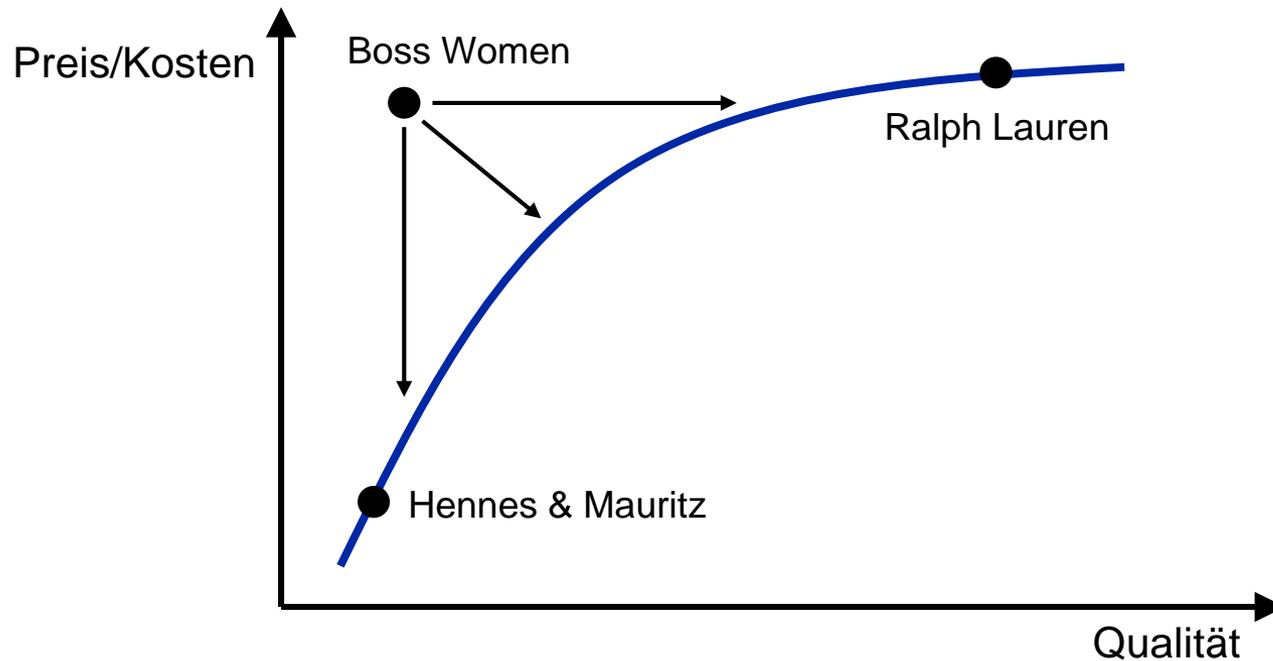
Eigenkapital 2015 (in Mio. €) = 54'624

Operating Income Return on Equity [OIROE] 2015 = 22.9%

Bei verbessertem OM: OIROE 2015 = 26.9%

Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategie und OM

Ausgangspunkt ist das Wertediagramm:





Ableitung von OM-Zielen aus der Wettbewerbsstrategie

Haben wir einen Qualitätsvorteil gegenüber Wettbewerbern?

- Falls ja, worauf beruht dieser Vorteil?
 - Qualität, Vielfalt, Lieferzeit, Service, Innovation
- Wie können wir diesen Vorteil ausbauen/verteidigen?
 - Ressourcen, Prozesse, Fähigkeiten

Haben wir einen Kostenvorteil gegenüber Wettbewerbern?

- Falls ja, worauf beruht dieser Vorteil?
 - Grössenvorteile, Verbundvorteile, Spezialisierungsvorteile
- Wie können wir diesen Vorteil ausbauen/verteidigen?
 - Produktivitätssteigerung, Rationalisierung, Kapazitätsauslastung, Prozessoptimierung, Sourcing



Beispiele

Benetton S.p.A.

Dell Computer

Southwest Airlines

amazon.com



Benetton

Grössenvorteile

- grösster Wollenkäufer der Welt

Flexibilität

- Farbgebung am Ende des Produktionsprozesses

Netzwerkorganisation

- Franchisesystem, Subunternehmer, Produktionsnetzwerk bei Treviso

Informations- und Kommunikationssysteme

- Boutiquen sind mit Zentrale verbunden → aktuelle Nachfrage- und Verkaufsdaten



Dell (in den 90er Jahren)

- Direktvertrieb
- Direkter Kundenkontakt → Kundeninformation
- Umfangreiche Logistikpartnerschaften
- Build-to-Order Produktion
- Komponenten eines Dell PCs sind 60 Tage jünger als diejenigen der Konkurrenz (z.B. Lenovo)
- Produktionszeit eines PCs < 6 Stunden
- Alle 7-8 Tage 100% Lagerumschlag (Computer verlieren pro Woche 1-2% an Wert)



Southwest Airlines

- Point-to-Point-System anstatt Hub-and-Spoke-System
- Durchschnittliche Flugzeit 1 Stunde
- Schnelles Ein- und Auschecken (insg. nur 20 min)
- Hohe Standardisierung/günstigste Kostenstruktur aller Fluglinien
 - Nur Boeing 737
 - Einfache Preisstruktur
 - Keine Sitzplatznummern
- Hohe Kundenzufriedenheit
 - Geringste Anschluss- und Gepäck-Verlustrate



amazon.com

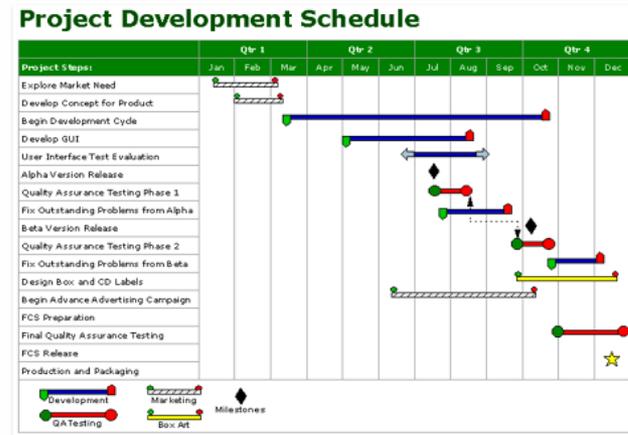
- 107 Mrd. \$ Umsatz (2015)
- 300 Mio. Kunden weltweit
- Grösste Produktvielfalt der Welt (u.a. >44 Mio. Bücher, >98 Mio. Elektroartikel, grösste Küchenauswahl der Welt, Lebensmittel)
- Unzählige Produktbilder sorgen für ein lebendiges Shopperlebnis
- In >3.3 Mio. Büchern kann online gelesen werden (grosse Buchhandlungen haben höchstens 100'000 Bücher)
- Lagerumschlag 8 mal pro Jahr



Operations Management

Projektmanagement

Prof. Dr. Helmut Dietl





Lernziele Projektmanagement

Nach dieser Veranstaltung sollen Sie wissen,

- was man unter Projektmanagement versteht
- was eine Work Breakdown Structure ist
- wie ein Gantt-Diagramm eingesetzt wird
- wie man ein Projektnetzwerk erstellt
- wie eine kritische Pfadanalyse durchgeführt wird
- wie die Projektdauer minimiert werden kann
- wie ein Projekt unter Unsicherheit durchgeführt werden kann



Grundlagen Projektmanagement

Eigenschaften eines Projekts:

- Projektziel
- Projektlebenszyklus
- Abhängigkeit unterschiedlicher Aktivitäten
- Einzigartigkeit eines Projekts
- Konflikt unterschiedlicher Stakeholder

Projektmanagement – Prozessschritte:

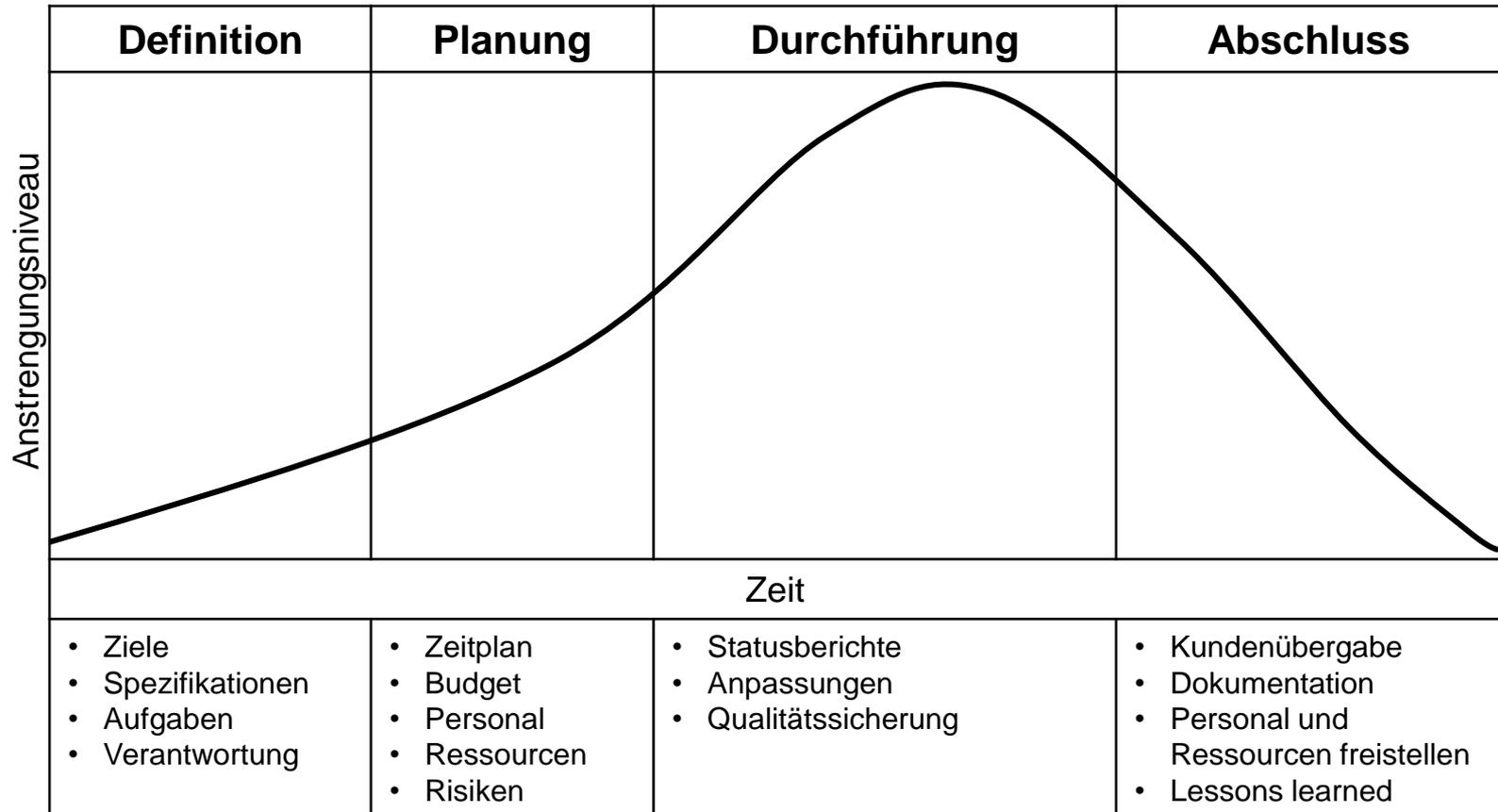
- Staffing
- Projektplanung
- Ablaufkoordination
- Kontrolle



Kritische Dimensionen eines Projekts:

- Kosten
 - Dauer
 - Qualität
- } Leistung

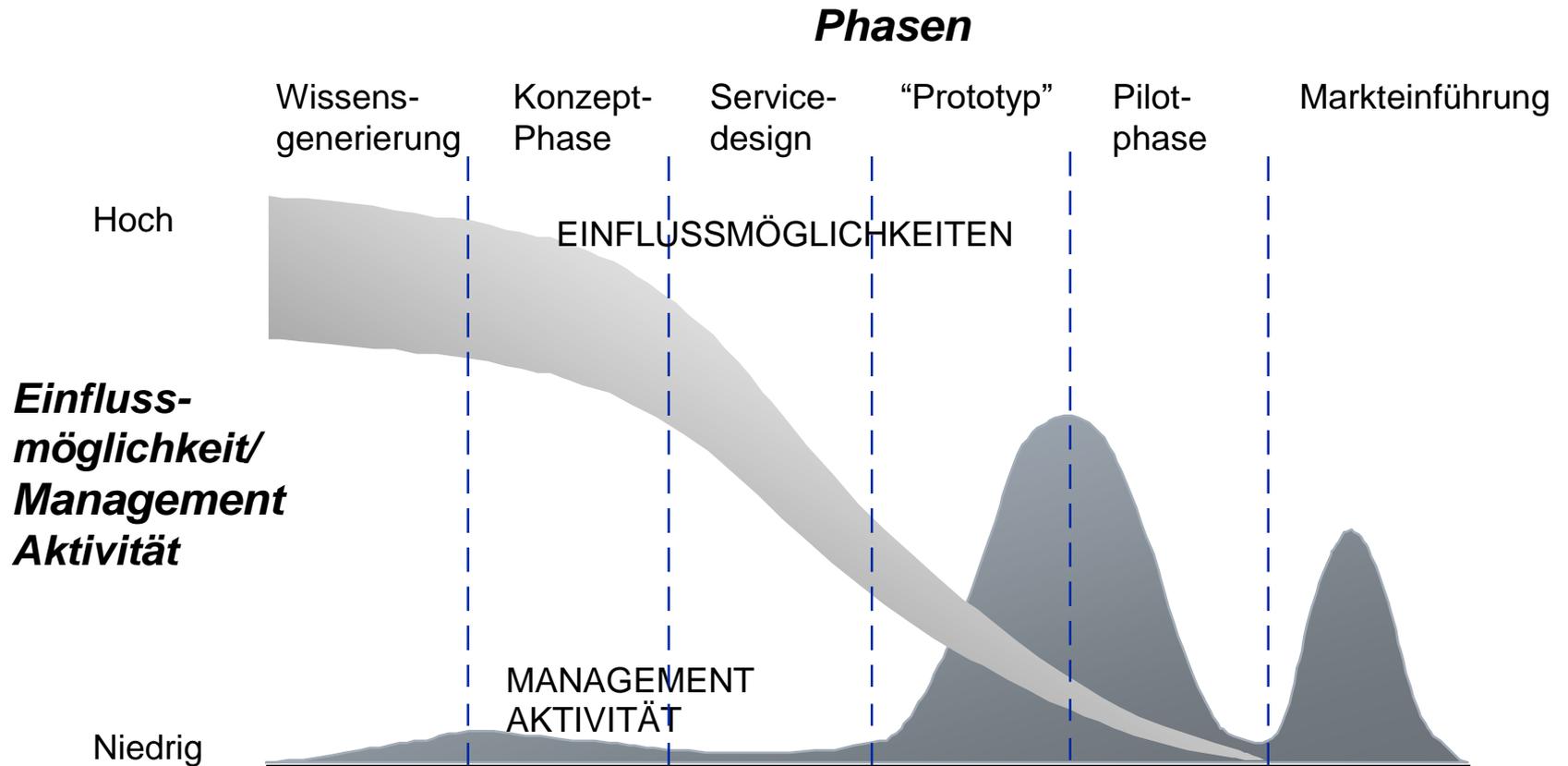
Projektlebenszyklus



Nach: Stevenson, 2009.



Projektdilemma





Projektmanagement – Tools

Wieso werden Tools gebraucht?

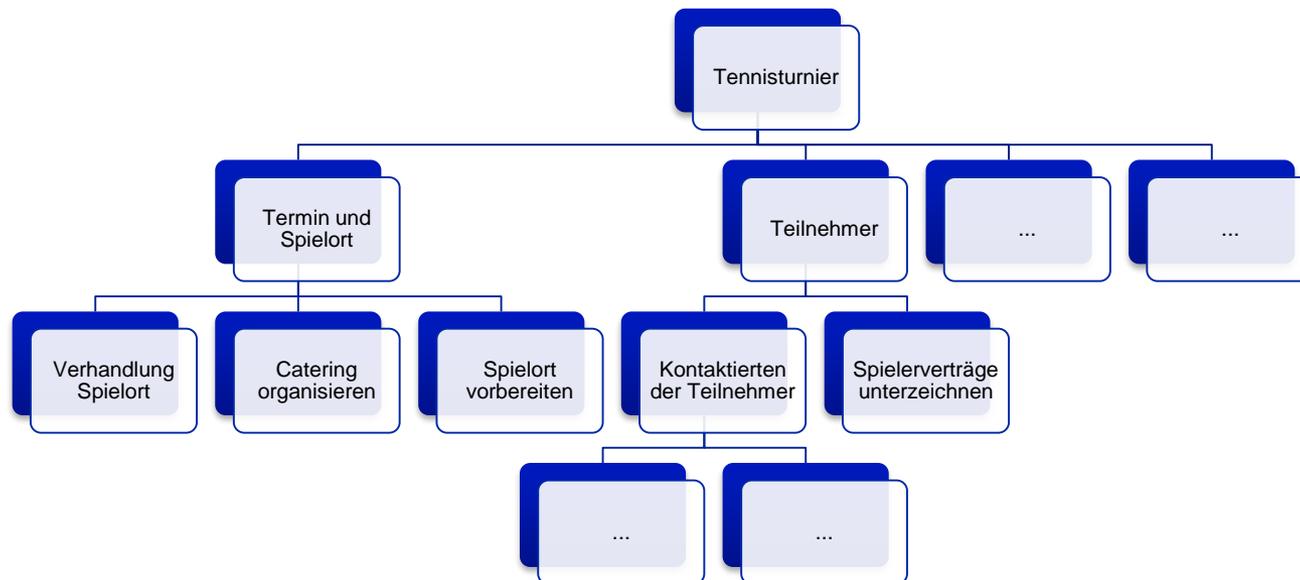
- Ansatzpunkt: Projektplanung und -durchführung
- Grundsätzliche Fragestellung: Wann sollen einzelne Prozessschritte durchgeführt werden?

Mögliche Werkzeuge:

- Work Breakdown Structure
- Gantt-Diagramm
- Projektnetzwerk: Methode des kritischen Pfades (CPM)

Tools – Work Breakdown Structure

- Hierarchie einzelner Prozessschritte
- Definition von über- und untergeordneten Prozessen
- Beispiel für eine Work Breakdown Structure:





Tools – Gantt-Diagramm

- Ausgangspunkt: Work Breakdown Structure
- Gantt-Diagramm:
 - Definition einzelner Prozessschritte innerhalb des Projektes mit Anfangs- und Endzeitpunkt
 - Anordnung der Prozessschritte unter Anbetracht aller Restriktionen
- Kritische Bewertung:
 - Zeitplan und Budgetplan des Projektes müssen genau durchdacht werden
 - Ungeeignet für grosse, komplexe Projekte
 - Keine relative Gewichtung einzelner Prozessschritte möglich



Beispiel Gantt-Diagramm: Projekt Tennisturnier (Early Start)

#	Aktivität	Dauer	Projekttag																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	Verhandlung Spielort	2	■	■																		
B	Kontaktieren der Teilnehmer	8	■	■	■	■	■	■	■													
C	Werbung	2			■	■	■															
D	Schiedsrichter anwerben	2					■	■														
E	Einladungen versenden	10					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
F	Spielerverträge unterzeichnen	4								■	■	■	■									
G	Material und Preise kaufen	4								■	■	■	■									
H	Catering organisieren	1																■				
I	Spielort vorbereiten	3																■	■	■		
J	Turnier abhalten	2																			■	■
Personalbedarf			2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1



Projektmanagement – Tools: Projektnetzwerk

- Ausgangspunkt: Gantt-Diagramme für komplexere Projekte uneffektiv → netzwerkbasierte Tools als Alternative
 - Projektnetzwerk bildet Aktivitäten und Ereignisse ab
 - Unterschiedliche Darstellungen:
 - Activity on node (AON): Aktivität wird in Knotenpunkten abgebildet
 - Activity on arrow (AOA): Aktivität wird durch Pfeil abgebildet
 - Eine Aktivität läuft über eine Zeitperiode ab, ein Ereignis an einem Zeitpunkt
- Kritische Bewertung:
 - Grundsätzlich sind beide Methoden gleichwertig
 - AON, auch PERT(Program evaluation and review technique)-Diagramm genannt, ist weiter verbreitet
 - Beide Methoden ermöglichen eine strukturierte Beschreibung von Projekten
 - Methoden dienen zur Abbildung rein formaler Strukturen, Idealbild

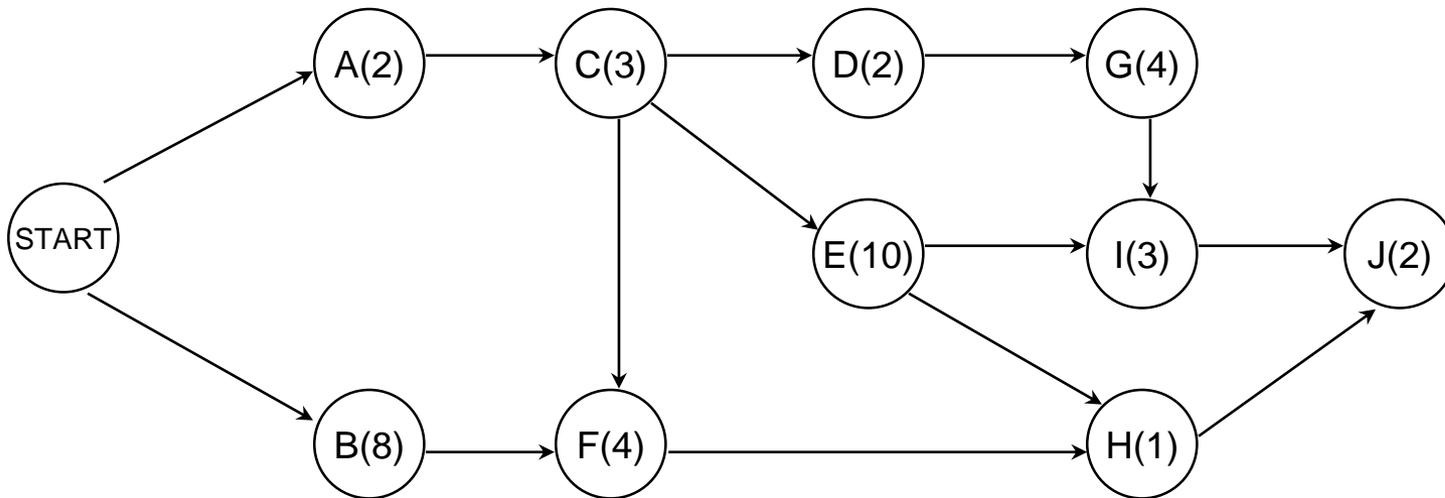


Beispiel: Tennisturnier

#	Aktivität	Netzwerkknoten	Unmittelbarer Vorgänger	Dauer
1	Verhandlung Spielort	A	-	2
2	Kontaktieren der Teilnehmer	B	-	8
3	Werbung	C	1	3
4	Schiedsrichter anwerben	D	3	2
5	Einladungen verschicken	E	3	10
6	Spielerverträge unterzeichnen	F	2, 3	4
7	Material und Preise kaufen	G	4	4
8	Catering organisieren	H	5, 6	1
9	Spielort vorbereiten	I	5, 7	3
10	Turnier abhalten	J	8, 9	2



Netzplan (AON): Tennisturnier





Projektmanagement – Tools: Methode des kritischen Pfades

- Ziel: Bestimmung des Start- und Endtermins einzelner Aktivitäten innerhalb eines Projektes
- Kritischer Pfad: Derjenige Pfad durch ein Netzwerk, der alle Aktivitäten verbindet, deren Bearbeitungszeit nicht verlängert werden kann, ohne damit die Gesamtzeit des Projektes zu verlängern.



Tools – Methode des kritischen Pfades

Notation:

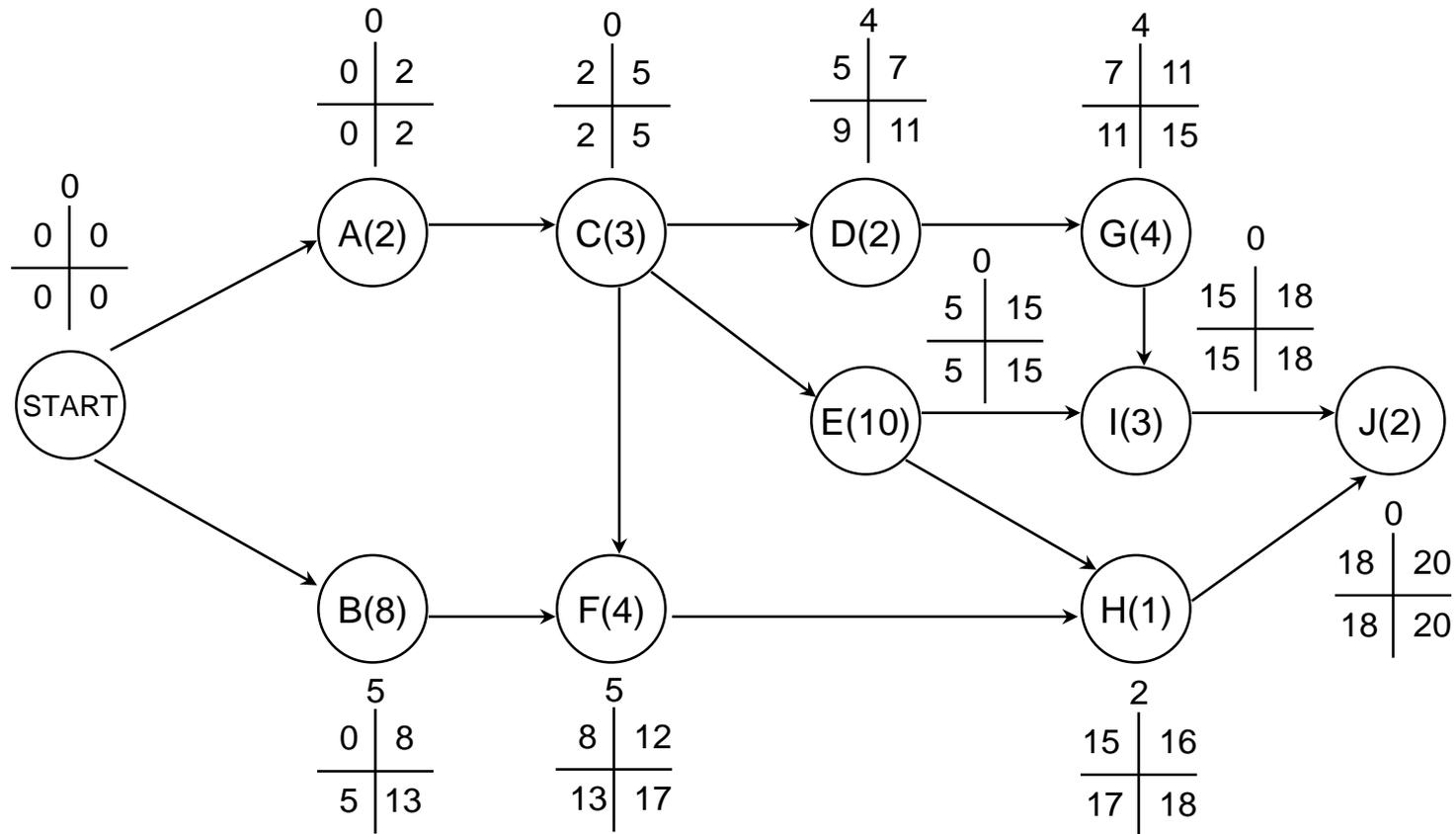
Definition	Symbol	Berechnung
Erwartete Dauer	t	
Early Start	ES	= $EF_{\text{Vorgänger}}$
Early Finish	EF	= $ES + t$
Late Start	LS	= $LF - t$
Late Finish	LF	= $LS_{\text{Nachfolger}}$
Total Slack	TS	= $LF - EF = LS - ES$

Darstellung:





Beispiel – Tennisturnier





Probabilistische Dauer – Schätzung

- Bisherige Annahme: Dauer der jeweiligen Aktivität bekannt und ohne Varianz
- Neue Annahme: drei Schätzungen zu tatsächlicher Dauer einer Aktivität
 - Optimistische Dauer: Dauer unter optimalen Bedingungen
 - Pessimistische Dauer: Dauer unter schlechtesten Bedingungen
 - Most-likely Dauer: Wahrscheinlichste Dauer

- Von besonderem Interesse hier:

- Erwartete Dauer einer Aktivität:
$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

- Varianz der Dauer einer Aktivität:
$$\sigma^2 = \left[\frac{(t_p - t_o)}{6} \right]^2$$



Unsicherheitsanalyse

Annahmen

- Optimistische und pessimistische Dauer unterliegen β -Verteilung
- Aktivitäten sind statistisch unabhängig
- Zentraler Grenzwertsatz kann angewendet werden
- Dann unterliegt die Dauer des Gesamtprojektes einer Normalverteilung mit

Mittelwert $\mu_{Pr} = \sum (t_e)_{\text{Aktivität}}$

Varianz $\sigma_{Pr}^2 = \sum \sigma^2_{\text{Aktivität}}$

für Aktivitäten entlang des kritischen Pfades.