

# INHALTSVERZEICHNIS

1.	Zur Einführung	6
2.	Der Übergang von der Kostenrechnung zur Betriebsorganisation	7
2.1	Überblick der Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse	7
2.2	Die betriebswirtschaftliche Gewinnsituation	8
2.3	Bedeutung der Kapitalkosten	9
2.3.1	Kredit-Rating	10
2.4	Liquidität	13
2.5	Unternehmerlohn und Gewinn	13
2.6	Betriebliche Schwachstellen	14
3.	Finden der konkreten Ansatzpunkte zum Beseitigen der Schwachstellen	15
3.1	Ansatzpunkte zur Senkung der Ladenkosten	16
3.2	Ansatzpunkte zur Senkung der Lohnkosten	17
3.3	Ansatzpunkte zur Senkung der Energiekosten	18
3.4	Ansatzpunkte zur Senkung der Materialkosten	19
3.5	Ansatzpunkte zur Senkung der Verwaltungskosten	20
3.6	Ansatzpunkte zur Senkung der kalkulatorischen Kosten	21
4.	Kostensenkung durch Verbrauchsminderung	22
4.1	Verbrauchsminimierung an Reinigungsmaschinen	22
4.2	Investitionen in verbrauchsreduzierende Maßnahmen finanzieren sich von selbst	23
4.2.1	Ihre Bank kann nicht wissen, in welchen Raten Ihr Kredit getilgt werden soll	23
4.2.2	Eine Übungsaufgabe: Plankostenrechnung für die Investition in einen Kühlturm zur Senkung von Wasserkosten	25
4.2.3	Errechnen der Amortisationszeit	27



<b>5. Kostensenkung durch Leistungssteigerung</b>	<b>29</b>
5.1 Leistungssteigerung durch Investitionen	31
5.1.1 Die Technik hilft, den Menschen zu entlasten	31
5.1.2 Was ist teurer, Arbeit durch Menschen oder durch Maschinen?	32
5.1.3 Welche menschlichen Arbeitszeiten können an Maschinen abgegeben werden?	34
5.1.3.1 Einem Computer manuelle Tätigkeiten übertragen	41
5.2 Nicht jede Investition in leistungssteigernde Maschinen führt zu einer Leistungserhöhung	47
5.3 Leistungssteigerung durch organisatorische Maßnahmen	49
5.3.1 Die Übertragung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen in der Textilreinigung	50
5.3.1.1 Nicht alle Arbeitsbewegungen des Menschen sind produktiv	51
5.3.1.2 Produktive Bewegungen können noch produktiver gemacht werden!	52
5.3.1.3 Lohnen sich Zeiteinsparungen von wenigen Sekunden?	60
5.3.2 So können Sie Arbeitsplätze noch menschengerechter gestalten	61
5.3.2.1 Die richtige Arbeitshöhe	61
5.3.2.2 Das richtig gestaltete Griffelfeld	63
5.3.2.3 Der richtige Fußboden	64
5.3.2.4 Die gute Beleuchtung	65
5.3.3 Die richtige Anordnung der Maschinen und Betriebsmittel eines Arbeitsplatzes	70
5.3.3.1 Arbeitsplatz: Sortieren	71
5.3.3.2 Arbeitsplatz: Vordetachur	75
5.3.3.3 Arbeitsplatz: Reinigungsmaschine	78
5.3.3.4 Arbeitsplatz: Detachur	81
5.3.3.5 Arbeitsplatzgestaltung in der Bügelei	86
5.3.4 Vor- und Nachteile von Spezialarbeitsplätzen	96
5.3.5 Vor- und Nachteile von Universalarbeitsplätzen	98
5.3.6 Flexibilisierungsmöglichkeiten von Arbeitszeiten	99
5.3.6.1 Die Auswirkung von universell gestalteten Arbeitsplätzen und flexibel eingesetzten Mitarbeitern auf die Lohnkosten	101
5.3.7 Planung des Personalbedarfs	104
5.3.7.1 Die Auftragseingangsanalyse	104
5.3.7.2 Ermittlung des Personalbedarfs	104

5.3.8	Arbeitsablaufplanung im Ladenbetrieb	108
5.3.8.1	Der leistungsunkoordinierte Betriebsablauf	108
5.3.8.2	Der leistungskoordinierte Betriebsablauf	109
5.3.8.3	Die Intervallzeiten werden nicht eingehalten - was tun?	112
5.3.8.4	Vermeiden doppelter Tätigkeiten	113
5.3.8.5	Errechnen der Lieferzeit	116
5.4	Leistungskontrolle und leistungsbezogene Entlohnung	117
5.4.2	Die Leistungserfassung	119
5.4.3	Errechnen des leistungsbezogenen Lohnanteils	124
5.4.3.1	Berücksichtigung von Fremdleistungsumsätzen	126
5.4.3.2	Errechnen des Geldfaktors für die Mehrleistung	126
5.4.3.3	Verteilerschlüssel zur Aufteilung der Prämie auf die Mitarbeiter	128
5.4.3.4	Empfehlungen für die praktische Einführung	130
5.4.3.5	Lohngarantie	132
5.5	Abschließende Übersicht organisatorischer Maßnahmen zur Leistungssteigerung	135
<b>6.</b>	<b>Betriebliche Statistik</b>	<b>137</b>
6.1	Die Wochenleistungsstatistik	137

**Anhang 1**

Weniger lange arbeiten und dennoch mehr verdienen (Vorschlag für eine interne Firmeninformation für Mitarbeiter)

**Anhang 2**

Anleitung zur Einführung der Intervallarbeits

### 1. Zur Einführung

Organisation - jeder kennt dieses Wort, aber weiß auch jeder, was es bedeutet ? - Organisieren kann man mit „planmäßiges Gestalten“ umschreiben. Man plant etwas und führt es dann durch, bis das Ziel der Planung erreicht ist. Diese Tätigkeit, auf die Textilreinigung bezogen, ist nicht getrennt von den Tätigkeiten des ersten Lehrgangsteils, der Kostenrechnung, zu sehen, sondern vielmehr baut die Organisation eines Betriebes auf ihr auf. Sie führt das fort, was die Kostenrechnung als Ergebnis liefert, bzw. sie nutzt die Kostenrechnung, um Entscheidungen für eine Verbesserung des Ist-Zustandes treffen zu können.

Beispiel: Sie haben mit der Kostenrechnung ermittelt, dass die Lohnkosten zu hoch sind. Also müssen sie gesenkt werden, damit der Gewinn sich in einem zufrieden stellenden Bereich bewegt. Was ist zu tun, damit die Lohnkosten sinken ? Auf diese Frage gibt es sicherlich verschiedene Antworten. Aus jeder Antwort, die sich findet, lässt sich ein Plan aufbauen, den man in die Tat umsetzen kann, um das angestrebte Ziel zu erreichen.

Planen und prüfen, welcher Plan den größten Nutzen bringt und ihn realisieren, das ist durchaus eine schöpferische Tätigkeit, bei der man die eigenen kreativen Kräfte entwickeln kann. Das ist eine Tätigkeit, die sehr befriedigend sein kann - viele Menschen, Frauen wie Männer, streben oft unbewusst nach solchen „erfüllenden“ Arbeitsaufgaben. „Sich selber verwirklichen“ ist ein häufig gebrauchtes Schlagwort in unserer modernen Gesellschaft. Auch in einer Textilreinigung ist das möglich. Allerdings nicht dadurch, dass man wartet bis jemand kommt und sagt: „Tue dies und tue jenes“. Organisatorische Aufgaben muss man aus eigenem Antrieb übernehmen wollen. Das „handwerkliche“ Grundgerüst dazu liefert dieser Lehrgangsteil.

*Die Betriebsorganisation baut auf den Ergebnissen der Kostenrechnung auf*

*Organisatorische Tätigkeiten erfordern Kreativität und Selbständigkeit*