



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für holzverarbeitende Berufe

Arbeitsvorbereitung und Betriebsorganisation

von
Alfred Neugebauer
Wolfgang Werning

7. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 43116

Autoren:

Alfred Neugebauer, Dipl.-Hdl.
Lehrer a.D. für Arbeitsvorbereitung,
Betriebswirtschaft und Rechnungs-
wesen an der Meisterschule Ebern
für das Schreinerhandwerk in Ebern

Wolfgang Werning, Schreinermeister
Fachlehrer a.D. für Kostenrechnung und EDV
an der Fachschule für Schreiner und
Holzbildhauer in Garmisch-Partenkirchen

Beide Verfasser sind Mitglied eines Meisterprüfungsausschusses.

© Umschlagbild: Planung einer Apothekeneinrichtung, Thorsten Nock

7. Auflage 2016

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-4320-7

© 2016 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: Tutte Druckerei & Verlagsservice GmbH, 94121 Salzweg
Umschlag: Blick Kick Kreativ KG, 42653 Solingen
Druck: Triltsch Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort

Jede wirtschaftliche Tätigkeit steht unter dem Zwang zur Rentabilität und zu Gewinn. Nur durch das systematische, planmäßige Zusammenwirken von Mensch, Maschine und Material sind diese Ziele zu erreichen. Die Arbeitsabläufe müssen quantitativ und qualitativ auch in der zeitlichen Folge geplant, gesteuert und kontrolliert werden. In diesen Regelkreis ist die Arbeitsvorbereitung eingebunden. So ist auch nicht verwunderlich, dass junge Schreinermeisterinnen und Schreinermeister mehr und mehr Positionen in der Arbeitsvorbereitung übernehmen.

Der zunehmende Wettbewerbsdruck und ein verändertes Anspruchsverhalten der Kunden stellen hohe Anforderungen an Arbeitsvorbereitung und Betriebsorganisation. Dabei werden zunehmend Fertigungsaufgaben verlagert, die durch Zukaufen oder Subunternehmer geleistet werden können.

Die Kapitel dieses Fachbuches entsprechen der neuen Prüfungsverordnung. Auch die Aufstiegsqualifikationen „Geprüfte/r Kundenberater/in im Tischlerhandwerk“, „Geprüfte/r Fertigungsplaner/in im Tischlerhandwerk“ und „Geprüfte/r Fachbauleiter/in im Tischlerhandwerk“ werden abgedeckt.

Einige Inhalte, wie z. B. Betriebsführung, Mitarbeiterführung und Marketing, werden in der Meisterausbildung bzw. Meisterprüfung bereits in Teil III behandelt. Die gültige Meisterprüfungsverordnung (MPVO/2008) behandelt sie auch in Handlungsfeldern des Teils II. Betriebsnah werden diese Themen als Ergänzung zu Teil III hier dargestellt.

Unternehmensberater berichten: Die unternehmerische Sichtweise kommt bei vielen Handwerkern zu kurz. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs als fachlich gut, vermissen aber Führungsqualitäten.

Der Engagement-Index einer Studie zeigt deutlich, dass die emotionale Bindung an den Betrieb in den vergangenen Jahren stark gesunken ist. Mittlerweile hat jeder sechste Mitarbeiter keine emotionale Bindung mehr an das Unternehmen. Das kostet die Unternehmen in Deutschland durch Fehltage, Fluktuation und sinkende Produktivität Milliarden Euro pro Jahr. Hier gibt es erhebliches Einsparpotential: Führungskompetenz mit Wertschätzung und Beachtung von Kommunikationsgrundsätzen werden zu erheblichen Kostensenkern!

Der Erfolg einer Tischlerei/Schreinerei ist abhängig von seinem Inhaber und den Mitarbeitern. Die Kompetenzen in Unternehmensführung als Schlüssel für den Erfolg werden deshalb im vierten Kapitel umfassend behandelt.

Außerdem bietet das Buch dem selbstständigen Schreinermeister wertvolle Hinweise für seinen Betrieb.

Für Anregungen und Verbesserungsvorschläge sind wir dankbar.

Ebern, Garmisch-Partenkirchen, im Frühjahr 2016

Alfred Neugebauer
Wolfgang Werning

Wenn du ein Schiff bauen willst,
so trommle nicht Leute zusammen,
um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten,
Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen,
sondern wecke in ihnen die Sehnsucht
nach dem weiten, endlosen Meer

Antoine de Saint-Exupéry

Grundlegendes zur Arbeitsvorbereitung

In den folgenden Ausführungen wird von einem mittleren Betrieb mit sechs bis zwölf Mitarbeitern ausgegangen. Die Angabe der Betriebsgröße ist wichtig, weil die Arbeitsvorbereitung unterschiedlich benötigt und intensiv praktiziert wird. Gerade in dieser durchschnittlichen Betriebsgröße fehlt es häufig im Schreinerhandwerk an einer konsequenten Arbeitsvorbereitung.

Wenn es in Betrieben dieser Größe keine eigene Stelle für den Arbeitsvorbereiter gibt, muss die Arbeitsvorbereitung trotzdem durchgeführt werden, sei es durch den Chef, den angestellten Meister, den Altgesellen oder einen geeigneten Gesellen, der organisatorische Aufgaben übernehmen kann.

In großen Schreinereien werden für die Arbeitsvorbereitung circa 10 Prozent der Auftragssumme aufgewendet. Das ist ein erheblicher Anteil am Umsatz. Da hier Schreinerunternehmer am Werk sind, macht sich dieser Aufwand „bezahlt“, d. h. in der Fertigung werden die Kosten kompensiert. Diese Einsicht führt dazu, dass jeder selbstständige Schreiner sich mit der Arbeitsvorbereitung beschäftigen muss. Er sollte prüfen, was er von diesen Ausführungen in seinem Betrieb anwenden kann, um besser zu werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3	2.6	Angebot nachfassen	42
Grundlegendes zur Arbeitsvorbereitung	4	2.6.1	Terminüberwachung der abgegebenen Angebote	42
1 Arbeitsvorbereitung	9	2.6.2	Hinweise über erfolgreiche Anfragen	43
1.1 Bedeutung der Arbeitsvor- bereitung	9	2.6.3	Nachfassbriefe	43
1.2 Stellung der Arbeitsvor- bereitung im Unternehmen ...	10	2.6.4	Unlauterer Wettbewerb	46
1.3 Aufgaben und Auswirkungen .	11	2.7	Fragen, Details besprechen ...	46
1.4 Einsatz der EDV	12	2.7.1	Beratung, Zusatzleistungen	46
1.4.1 Software für den Einsatz im Schreinerhandwerk	13	2.7.2	Alternativangebote	46
1.4.1.1 Kurzeinführung – Branchensoftware	13	2.7.3	Wertanalyse	47
1.4.1.2 Beschreibung der Module	14	2.8	Auftrag erhalten	47
1.4.1.3 Bewertung	15	2.8.1	Auftragskennzeichnung	47
1.4.2 Zukünftige Entwicklung der EDV im Schreinerhandwerk	16	2.8.1.1	Gruppierungskriterien	48
1.4.2.1 Computerintegrierte Fertigung ...	16	2.8.1.2	Kennzeichnungsarten	48
1.4.2.2 Internet	17	2.8.2	Hinweise für weiteres Vorgehen ..	50
1.5 Kostenstelle Arbeitsvorbereitung	18	2.9	Bau besichtigen, Maße nehmen	50
1.5.1 AV-Stelle einrichten	18	2.9.1	Bedeutung der Baubesichtigung .	50
1.5.2 Stellenbeschreibung	18	2.9.2	Vorgehen bei der Baubesichtigung	50
1.5.3 AV-Arbeitsplatz	22	2.9.3	Vorgehen beim Aufmaß	51
2 Planen, Steuern, Kontrollieren	24	2.9.4	Messgeräte für das Aufmaß	52
2.1 Kundenanfrage bearbeiten ...	25	2.9.5	Hilfsmittel für das Aufmaß	53
2.1.1 Umgang mit Kundenanfragen	25	2.9.6	Wichtige Hinweise für das Aufmaß	53
2.1.2 Wünsche der Kunden als oberste Priorität	26	2.9.7	EDV-Einsatz	54
2.1.3 Verkaufsleitlinien	27	2.10	Kalkulation überprüfen	54
2.2 Entwurf skizzieren	27	2.10.1	Leistungen auf Regie	55
2.2.1 Anforderungen an einen Entwurf .	27	2.10.2	Plausibilitätskontrolle	55
2.2.2 Urheberrecht bei Skizzen und Zeichnungen	27	2.11	Auftragsbestätigung zusenden	57
2.3 Vorkalkulation durchführen ..	28	2.11.1	Form und Inhalt der Auftrags- bestätigung	57
2.3.1 Allgemeine Hinweise	28	2.11.2	Rechtliche Aspekte der Auftrags- bestätigung	57
2.3.2 Ablauf der Vorkalkulation	28	2.12	Teilzahlung einholen	57
2.3.2.1 Zuschlagskalkulation	28	2.13	Werkzeichnungen fertigen	58
2.3.2.2 Werkstoffberechnung	29	2.13.1	Ausführung von Werkzeichnungen	58
2.3.2.3 Zeit-Ermittlung für einen Dielen einbauschrank	31	2.13.2	Fertigungszeichnung Dielenein- bauschrank „Vestibule“	59
2.3.2.4 EDV-Einsatz	33	2.13.3	EDV-Einsatz	60
2.4 Kapazität berechnen	34	2.14	Materiallisten erstellen	61
2.5 Angebot abgeben	38	2.14.1	Bedeutung von Stücklisten	61
2.5.1 Allgemeine Hinweise	39	2.14.2	Gestaltung von Stücklisten	63
2.5.1.1 Vorbemerkungen im Angebot	39	2.14.3	Hinweise für die Stücklisten- erstellung	65
2.5.1.2 Leistungsbeschreibung	39	2.14.4	Stücklistenbeispiel-Dielen- einbauschrank „Vestibule“	67
2.5.1.3 Preisangaben	40	2.14.5	EDV-Einsatz	69
2.5.1.4 Vertragliche Vereinbarungen	40	2.15	Bestellmengen ermitteln	70
2.5.1.5 Schlussbemerkungen	40	2.15.1	Lagerbestandsführung	70
2.5.2 Rechtliche Hinweise	40	2.15.2	Bestellmengen, Bestellmantel- kosten	71
2.5.3 Musterangebot	41	2.15.3	Material- und Lagerwirtschaft	73
2.5.4 Umgang mit Kunden	42	2.16	Material bestellen	75
		2.16.1	Angebote einholen	75
		2.16.2	Preise überwachen	76

2.16.3	Lieferantenauswahl	76	2.27.6	Qualitätsmanagement (QM)	121
2.17	Sollzeiten vorgeben	79	2.27.7	Kostenkontrolle	127
2.17.1	Zeitermittlungsmethoden	79	2.27.8	Betriebsmittelkontrolle	127
2.17.1.1	Zeitaufnahmen	79	2.28	Lieferung und Montage durchführen	129
2.17.1.2	Zeitermittlungsverfahren	79	2.28.1	Baustelle und Montage	129
2.17.1.3	Vorgabezeiten	79	2.28.2	Montageabschluss	131
2.17.2	Entlohnung	81	2.29	Bau abnehmen	131
2.17.2.1	Lohnformen	81	2.29.1	Ablauf der Abnahme	131
2.17.2.2	Lohnbewertung	82	2.29.1.1	Kontrolle	131
2.17.2.3	Löhne	83	2.29.1.2	Dokumentation	131
2.17.2.4	Bewertungsbogen	84	2.29.2	Rechtliche Aspekte	132
2.17.2.5	Lohnzulagen	85	2.29.3	Umgang mit Reklamationen	132
2.17.2.6	Lohngerechtigkeit	86	2.29.4	Nach Montage noch Gewinn	135
2.18	Fristen und Termine sichern ..	86	2.30	Unterlagen zurückleiten	136
2.18.1	Fristen- und Terminplanung	86	2.31	Nachkalkulation durchführen ..	136
2.18.1.1	Balkendiagramm	87	2.31.1	Bedeutung der Nachkalkulation ..	136
2.18.1.2	Netzplan	88	2.31.2	Nachkalkulation – Dieleneinbauschränk	137
2.18.2	Hilfsmittel	91	2.32	Nachkalkulation auswerten ..	139
2.19	Fertigungsunterlagen erstellen	93	2.32.1	Aufbereitung der Werte	139
2.19.1	Auftragsunterlagen	93	2.32.2	Controlling	140
2.19.2	Organisationsmittel	97	2.33	Rechnung erstellen	142
2.20	Materialeingang kontrollieren	98	2.34	Zahlungseingang überwachen	144
2.20.1	Eingangskontrolle (Qualitätssicherung)	98	2.34.1	Zahlungsziele	144
2.20.2	Kennzeichnung/Reservierung	98	2.34.2	Kontakt behalten	144
2.21	Material bereitstellen	98	3	Öffentliche Aufträge	145
2.22	Auftrag übergeben	98	3.1	Öffentliche Ausschreibung ...	146
2.22.1	Hinweise	99	3.1.1	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	146
2.22.2	Arbeitseinweisung, Arbeits- unterweisung, Fortbildung	99	3.1.2	Schematischer Ablauf der Auftragsvergabe	147
2.22.3	Vorschlagswesen	100	3.2	Ausschreibungen	148
2.23	Auftrag fertigen	100	3.2.1	Beschaffen von Ausschreibungs- unterlagen	148
2.23.1	Voraussetzungen	100	3.2.2	Rechtsgrundlagen	148
2.23.2	Zuständigkeiten für Betriebsmittel, Bedienungshinweise	101	3.3	Leistungsverzeichnis bearbeiten	149
2.23.3	CNC in der Fertigung	101	3.3.1	Hinweise zur Bearbeitung von Angeboten	149
2.23.4	Auslastungsquote in der Fertigung	101	3.3.2	Rechtliche Konsequenzen	149
2.24	Engpässe verhindern	102	3.4	Submissionen	149
2.24.1	Sofortmaßnahmen	103	3.4.1	Abgabe	149
2.24.2	Machen oder kaufen?	103	3.4.2	Verfahren	150
2.24.3	Planmäßige Instandhaltung	107	3.4.3	Prüfen	150
2.25	Arbeitszeiten erfassen	110	3.4.4	Bauvertrag abschließen	150
2.25.1	Stundenzettel	110	3.5	Schematische Darstellung der VOB/B	151
2.25.2	EDV-Einsatz	111	4	Unternehmensführung	160
2.25.3	BDE-Geräte	112	4.1	Unternehmensführung im Handwerk	160
2.25.4	BDE-Erfassen, Verarbeiten, Auswerten	113	4.1.1	Anforderungen	160
2.26	Lieferung und Montage planen	114	4.1.2	Was ist Unternehmensführung? ..	160
2.26.1	Vorbereitung	114	4.1.3	Der Unternehmer	161
2.26.2	Planen des Montageablaufs	115	4.1.3.1	Fähigkeiten, Stärken und Charaktereigenschaften	161
2.27	Auftrag kontrollieren	118	4.1.3.2	Soziale Kompetenz	163
2.27.1	Ziele der Kontrolle	118			
2.27.2	Material- bzw. Mengenkontrolle ..	118			
2.27.3	Zeitkontrolle	120			
2.27.4	Arbeitsfortschrittskontrolle	120			
2.27.5	Qualitätskontrolle	120			

4.2	Kommunikation	164	5.5	Formulare erstellen	215
4.2.1	Regeln für Kommunikation	164	5.5.1	Formulargestaltung	216
4.2.2	Telefon-Manieren	164	5.5.1.1	Auswirkungen guter Planungsunterlagen	216
4.2.3	Tipps für besseres E-Mails	168	5.5.1.2	Formularentwurf	216
4.2.4	Elektronische Geschäftsbriefe	169	5.5.1.3	Grundsätze	217
4.2.5	Marketing	170	5.5.2	Formblätter im Schreinerhandwerk	217
4.3	Mitarbeiterführung	173	5.6	Betrieblicher Umweltschutz ..	218
4.3.1	Personalbedarf	173	6	Checklisten	227
4.3.2	Personalbeschaffung	174	6.1	Allgemeine Checklisten	227
4.3.3	Personalentwicklung	175	6.1.1	Checkliste für Büroeinrichtung ...	227
4.3.4	Führungskompetenz	177	6.1.2	Auftragsabwicklung	229
4.3.5	Mitarbeiterverwaltung	184	6.2	Fertigungstechnische Checklisten	230
4.3.6	Personalfreistellung	184	6.2.1	Montage-Checklisten	230
4.3.7	Mitarbeiterbedürfnisse	185	6.2.2	Bauabnahme	236
4.4	Betriebsorganisation im Schreinereibetrieb	185	6.2.3	Checkliste für Küchen	238
4.4.1	Organisation bringt Erfolg	185	6.3	Pressearbeit	239
4.4.2	Zustandsbeschreibung	187	6.4	Absatzvorbereitung	239
4.4.3	Maßnahmen zur Organisation	187	6.5	Personalarbeit	241
4.4.4	Umsetzung der Maßnahmen	188	6.5.1	Mitarbeiterneinführung	241
5	Betriebsorganisation	189	6.5.2	Mitarbeiterbewertung	242
5.1	Organisationslehre	189	6.5.3	Erste Woche-/ Jahresgesprächsbogen	243
5.1.1	Organisation	189	7	Kontrollaufgaben	244
5.1.2	Disposition	190	7.1	Aufgaben zu „Arbeits- vorbereitung“	244
5.1.3	Improvisation	190	7.2	Aufgaben zu „Planen, Steuern, Kontrollieren“	245
5.1.4	Betriebliche Organisationsformen .	190	7.3	Aufgaben zu „Öffentliche Aufträge“	253
5.1.5	Organisationsgrundsätze	191	7.4	Aufgaben zu „Unternehmensführung“	253
5.2	Aufbau- und Ablauforgani- sation	191	7.5	Aufgaben zu „Betriebs- organisation“	253
5.2.1	Aufbauorganisation	192	7.6	Aufgaben zu Betrieblicher Umweltschutz“	254
5.2.1.1	Liniensystem	192	7.7	Aufgaben „Multiple Choice“ .	255
5.2.1.2	Stabliniensystem	192	8	Kleines Lexikon der Begriffe .	262
5.2.1.3	Mehrliniensystem	193	9	Anlagen	272
5.2.2	Ablauforganisation	193	9.1	Regelwerke	272
5.2.2.1	Projektmanagement	194	9.1.1	VOB Teil A	272
5.2.2.2	Prozessmanagement	195	9.1.2	VOB Teil B	276
5.3	Büroorganisation	199	9.1.3	AGB	282
5.3.1	Büro	199	9.1.4	Auszug aus BGB	283
5.3.1.1	Büroraum	199	9.2	Textbausteine für Angebote ..	289
5.3.1.2	Umweltfaktoren im Büro	200		Musterbriefe zur VOB/B	293
5.3.1.3	Bürokultur	201	9.3	Formulare	297
5.3.1.4	Ablage und Archiv	202	9.4	Literaturverzeichnis	307
5.3.1.5	Bürogeräte	206	9.5	Internetverzeichnis	308
5.3.2	Präsentation	207	9.6	Sachwortverzeichnis	310
5.3.3	Ausgliederung	207	9.7	Lösungen Multiple Choice	314
5.3.4	Kooperation	207			
5.3.5	Notfallplan	209			
5.4	Organisation des Meisters	211			
5.4.1	Zeitmanagement	211			
5.4.2	Wichtig-Dringlich-Regel	212			
5.4.3	Zeitplanbuch	213			
5.4.4	Mind Mapping	214			

Von Kundenanfrage bis Zahlungseingang



1 Arbeitsvorbereitung

Die Arbeitsvorbereitung dient der Organisation des Fertigungsprozesses.

1.1 Bedeutung der Arbeitsvorbereitung

Die Arbeitsvorbereitung (AV) umfasst alle Maßnahmen, um durch

- Planen,
- Steuern,
- Kontrollieren

zu einer optimalen Gestaltung von Arbeitsabläufen zu kommen. Dabei liegt der Schwerpunkt im planerischen Bereich.

Ziel der Arbeitsvorbereitung ist es, Kosten und Leistungen sowie Arbeitsbelastungen entscheidend positiv zu beeinflussen. Deshalb ist Arbeitsvorbereitung auch in Schreinereien notwendig!

Fehler und Schwächen in Schreinereien sind jedem Schreiner bekannt. Was Planen, Steuern und Kontrollieren im Betrieb ausmacht, wissen die, die eine professionelle Arbeitsvorbereitung kennen. Weil in den Betrieben die AV oft halbherzig und nebenbei betrieben wird, bleiben die Wirkungen aus. Vielfach werden nur die Kosten gesehen und der Erfolg nicht erkannt. Lassen Sie sich auf die Auswirkungen der Arbeitsvorbereitung ein, um damit die Bedeutung zu erkennen.

Kundenorientierung

Kundenorientierte Schreinereien passen die eigene Leistung unter Berücksichtigung der Rentabilität möglichst hundertprozentig den Wünschen der Kunden an. Kundenorientierte Handlungen sind so aufgebaut, dass der für den Kunden größtmögliche Nutzen produziert und seine (Nutzen-) Erwartung befriedigt oder **übertroffen** wird.

Kundenorientierung ist somit eine umfassende Ausrichtung, die alle Bereiche, **in besonderem Maße die Arbeitsvorbereitung** einer Schreinerei, einschließt. Um das Ziel der Kundenorientierung umzusetzen, müssen sich der Schreinerunternehmer und seine Mitarbeiter dieser Zielsetzung verpflichten und ihre Aufgaben und Kompetenzen dementsprechend neu definieren. **Den Mitarbeitern muss bewusst sein, dass sie nicht für den Chef, sondern für den Kunden arbeiten.**

An der Produktherstellung oder Problemlösung sind gewöhnlich mehrere Mitarbeiter beteiligt, die gemeinsam das angestrebte Ziel verfolgen. Allgemein gilt es, ein Ergebnis zu erzeugen, das für den Kunden von Wert ist. Der Arbeitsvorbereiter muss die auszuführenden Wünsche, die von den Kunden bestimmt werden, definieren, sie für die Schreiner nachvollziehbar gestalten und dafür sorgen, dass diese rasch und fehlerfrei **im Sinne des Kunden** ablaufen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für die Arbeitsvorbereitung sind **Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit**. Motivierte und zufriedene Mitarbeiter sind Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Betrieb. In erster Linie ist es Aufgabe der Betriebsleitung, für die erforderlichen Voraussetzungen zu sorgen. Die Arbeitsvorbereitung bietet die Möglichkeit, Betriebsabläufe „mitarbeiterfreundlich“ zu planen. Mitarbeiter sind von organisatorisch verschuldeten Arbeitsunterbrechungen, Wartezeiten, Überlastungen und Überstunden genervt.

Die AV kann wesentlich dazu beitragen, dass Arbeit Freude macht.

Die bittere Erinnerung an eine schlechte Qualität währt viel länger, als die kurze Freude an einem niedrigen Preis.

Henry Ford

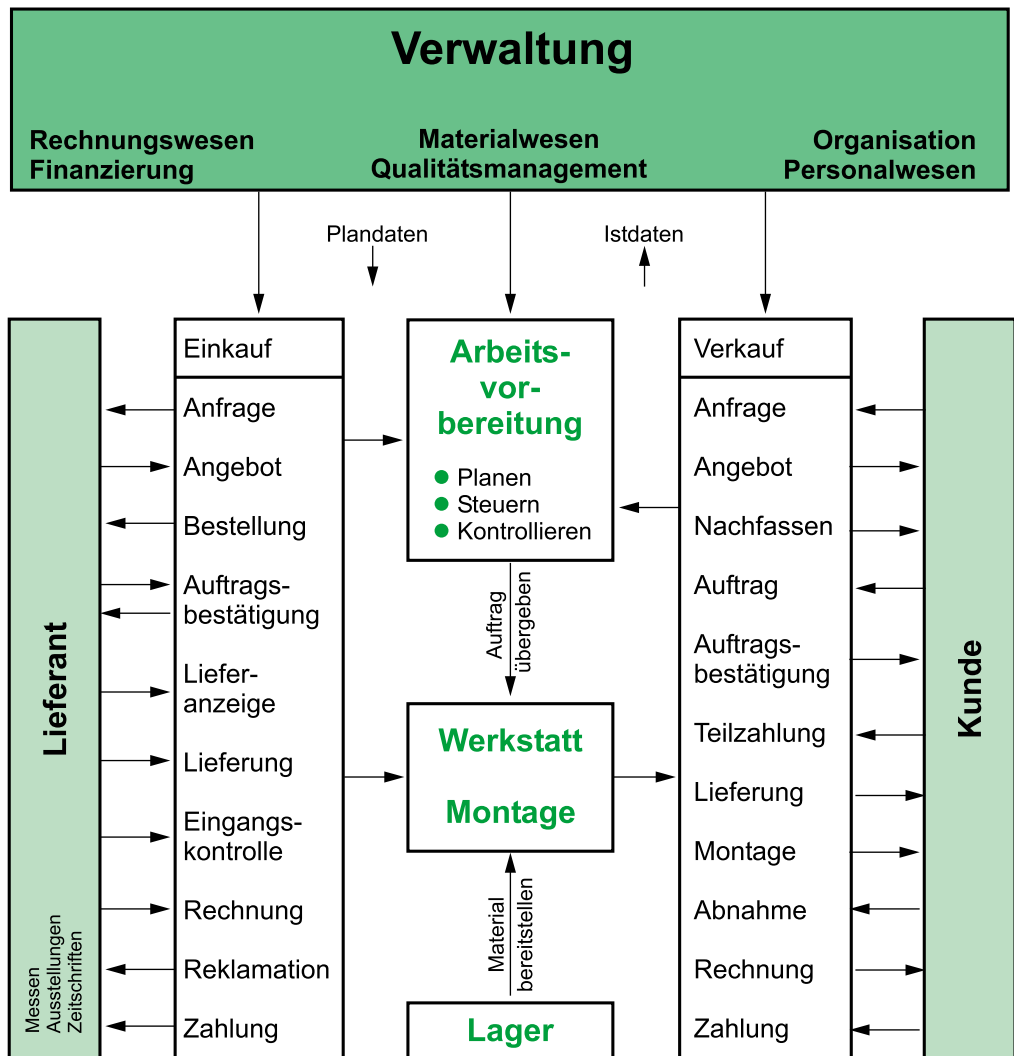
1	Bedeutung der Arbeitsvorbereitung
2	Stellung der Arbeitsvorbereitung im Unternehmen
3	Aufgaben und Auswirkungen

1.2 Stellung der Arbeitsvorbereitung im Unternehmen

1	Bedeutung der Arbeitsvorbereitung
2	Stellung der Arbeitsvorbereitung im Unternehmen
3	Aufgaben und Auswirkungen

Obwohl Arbeitsvorbereitung und Geschäftsleitung oft in einer Hand liegen, soll deutlich gemacht werden, welche Verbindungen tatsächlich bestehen.

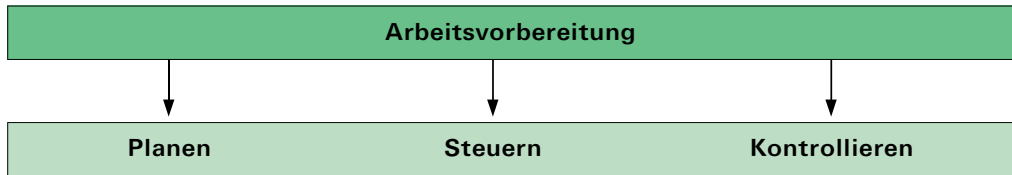
Weiter wird aufgezeigt, wie bedeutend die AV für den Produktionsablauf ist. Welche Aufgaben die AV beim Einholen und Ausführen eines Auftrages zu erfüllen und speziell zu erledigen hat, zeigt das Schema.



1.3 Aufgaben und Auswirkungen

2	Stellung der Arbeitsvorbereitung im Unternehmen
3	Aufgaben und Auswirkungen
4	Einsatz der EDV

Die Arbeitsvorbereitung wird gegliedert in:
Planen, Steuern und Kontrollieren.



Wann?

Vor der Fertigung	Kurz vor und während der Fertigung	Während und kurz nach der Fertigung
-------------------	------------------------------------	-------------------------------------

Was?

<ul style="list-style-type: none"> ● Kapazität prüfen ● Vorkalkulation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fertigungsfolge festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permanenter Soll-Ist-Vergleich
<ul style="list-style-type: none"> ● Konstruieren ● Materiallisten ● Auftragsplanung für <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter – Maschinen – Material ● Termine festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fertigungsunterlagen vorbereiten ● Personal einteilen ● Mitarbeiter einweisen ● Maschinen festlegen ● Material bereitstellen ● Termine sichern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Auftrag kontrollieren ● Bau abnehmen ● Unterlagen zurückleiten ● Nachkalkulation ● Abweichungen analysieren
<ul style="list-style-type: none"> ● Herstellen, Ordern von Vorrichtungen ● Werkzeugen, Material 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fertigung veranlassen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Korrekturen einleiten und durchführen

Wo?

Büro	Arbeitsplatz + Montage
------	------------------------

Bei Serienfertigung fällt die AV nur einmal an, umso genauer muss sie sein. Bei Einzelfertigung ist es vorteilhaft, wenn auf ähnliche Vorgänge zurückgegriffen werden kann, um dadurch die AV-Zeiten zu mindern.

Die folgende Tabelle zeigt, wo und wie die Arbeitsvorbereitung wirkt und welche Bedeutung sie erlangt.

Auswirkungen der Arbeitsvorbereitung

Planen	Steuern	Kontrollieren
<ul style="list-style-type: none"> ● Vermindern der Fertigungszeiten und -kosten sowie der Arbeitsbelastung ● Erhöhen der Mengenleistung ● Motivieren der Mitarbeiter ● Gewinnen von Zeit ● Verbessern der Angebote ● Verbessern des Einkaufs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Senken von <ul style="list-style-type: none"> – Rüst- und Wartezeiten – Unterbrechungen in der Fertigung ● Optimieren der Arbeitsgänge ● Verkürzen der Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Erkennen von Schwachstellen im Betrieb und Finden von Maßnahmen, sie zu beseitigen ● Bessere und sichere Vorkalkulation ● Sichern der Qualität ● Einhalten von Terminen ● Durchführen von Rationalisierungen

Definitionen:

Planen ist die geistige Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse.

Steuern bedeutet, alle erforderlichen Maßnahmen für die Fertigungsabwicklung zu ergreifen. Die Basis ist die Planung. Das Ziel ist, die Aufträge nach Kundenwünschen zu fertigen, die Durchlaufzeiten zu minimieren und die Kapazitäten auszulasten.

Kontrollieren bezeichnet das ständige Prüfen, um Fehler zu vermeiden.

Jedes Planen und Steuern muss auf seine Wirksamkeit geprüft werden, damit die Planung nicht ohne wichtigen Grund verlassen wird. Bei Abweichungen ist der Ablauf neu auszurichten. Eine Rückkopplung findet statt.

1.4 Einsatz der EDV

Eine große Hilfe bei der Bewältigung zeitraubender Arbeiten in Arbeitsvorbereitung und Verwaltung bietet die EDV.

Heute ist der Einstieg in die EDV bereits mit geringem finanziellen Aufwand möglich.

3	Aufgaben und Auswirkungen
4	Einsatz der EDV
5	Kostenstelle Arbeitsvorbereitung

Es kann nicht mehr darum gehen, ob der Betrieb EDV benötigt, sondern nur noch darum, welcher Art die Ausstattung sein soll.

In der nachfolgenden Übersicht werden Programme für den Einsatz im Schreinerhandwerk nach Art und Einsatzgebiet vorgestellt.



Mit dem PC-Symbol wird in den späteren Kapiteln auf Tätigkeiten aus Arbeitsvorbereitung und Betriebsorganisation hingewiesen, die besonders vorteilhaft mit einem **Schreinerprogramm** durchgeführt werden können.

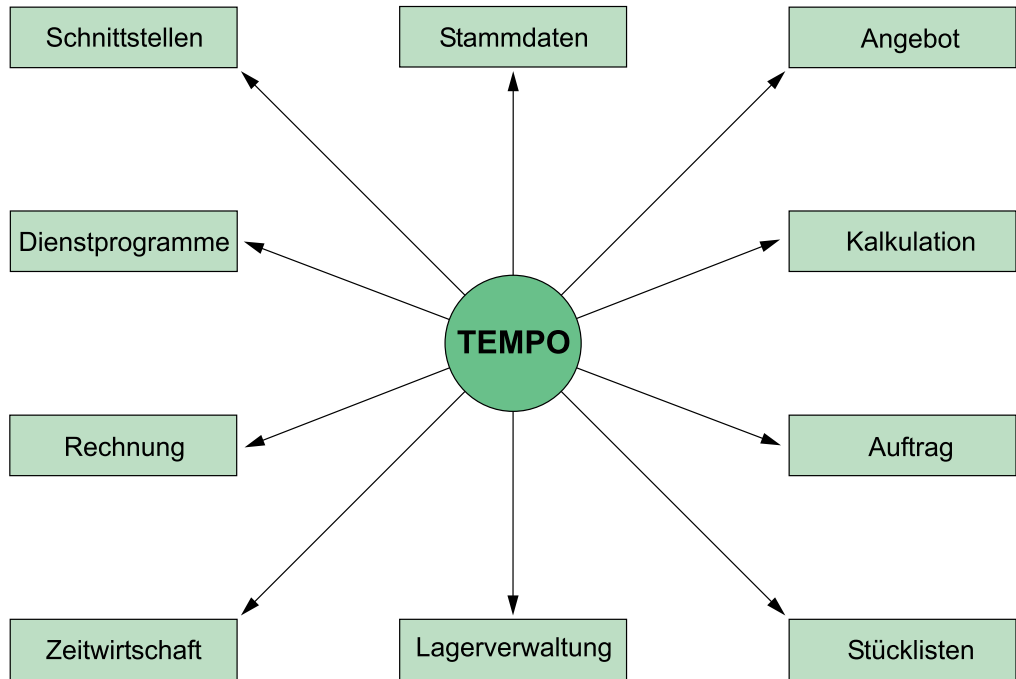
1.4.1 Software für den Einsatz im Schreinerhandwerk

Programmart	Anwendungsbereiche	Beschreibung
Allgemeine Programme wie: Textverarbeitung Tabellenkalkulation Datenbankprogramm CAD-Programm	<ul style="list-style-type: none"> ● Geschäftsbriefe ● Angebotsschreiben ● Serienbriefe ● Prospektgestaltung ● Kalkulation ● Stücklisten ● Materialberechnung ● Zeitberechnung ● Kundendatei ● Lieferantendatei ● Materialdatei ● Werkzeichnungen ● Perspektiven 	Programme für einzelne Anwendungsbereiche
Büroprogramm	<ul style="list-style-type: none"> ● Adressverwaltung ● Artikelverwaltung ● Fakturierung ● Mahnwesen ● event. Finanzbuchhaltung ● teilweise eigene Software 	Programmpakete für allgemeine Verwaltungstätigkeiten; nicht auf das Handwerk abgestimmt
Handwerkerprogramm	<ul style="list-style-type: none"> ● Adressverwaltung ● Angebot ● Kalkulation ● Auftragsverwaltung ● Stundenabrechnung ● Fakturierung ● Mahnwesen ● teilweise eigene Textverarbeitung 	Programmpaket mit Standardanwendungen für Handwerksbetriebe unterschiedlicher Gewerke; Arbeitsvorbereitung und Fertigung für Schreinereien werden nicht voll abgedeckt
Branchenprogramm (Schreinerprogramm)	<ul style="list-style-type: none"> ● Stammdatenverwaltung ● Angebot ● Auftrag ● Stücklisten ● Kalkulation ● Zeitwirtschaft ● Lagerverwaltung ● Zuschnittoptimierung ● Schnittstellen zu weiteren Anwendungen (z. B. CAD, CNC, Finanzbuchhaltung) 	Programmpaket, das in der Lage ist, die Bereiche Arbeitsvorbereitung, Kalkulation und Verwaltung des Schreinerhandwerks fachbezogen abzudecken

1.4.1.1 Kurzeinführung – Branchensoftware

Branchenprogramme für Schreiner sind umfangreiche Programmpakete, die Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung und Verwaltung wirkungsvoll unterstützen können. Durch die Verbindung der Programmteile miteinander ist ein Datenaustausch möglich.

In dem nachfolgenden Schaubild sind die wichtigsten Programmteile eines Schreinerprogramms aufgeführt.



1.4.1.2 Beschreibung der Module

Stammdaten

Alle wichtigen Grunddaten, wie z. B. Materialbezeichnungen, Materialpreise, MwSt, Kalkulationswerte, Kunden- und Lieferanteninformationen, Personaldaten, sind hier hinterlegt. Die zentrale Eingabe der Stammdaten spart Zeit und verringert Eingabefehler; Stammdaten stehen allen Programmteilen in einheitlicher Form zur Verfügung.

Angebot

Kalkulierte Preise können aus dem Programmteil **Vorkalkulation** abgerufen werden. Der Angebotstext lässt sich zeitsparend aus vorgefertigten Textbausteinen erstellen.

Kalkulation

Materialkosten können überschlägig oder mit Hilfe von Stücklisten für die Vorkalkulation errechnet werden; verschiedene Verfahren der Soll-Zeit-Ermittlung helfen bei der Errechnung des Kalkulationspreises. Bei der Nachkalkulation wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt; die Nachkalkulationswerte dienen als Grundlage für spätere Vorkalkulationen.

Auftrag

Nach der Auftragszusage durch den Kunden werden Angaben aus den Programmteilen **Angebot** und **Kalkulation** übernommen; der Auftrag wird hier für die Fertigung vorbereitet.

Stücklisten

Genaue und übersichtliche Stücklisten sind Grundlage rationeller Fertigung; der Anwender wird in diesem Programmteil durch umfangreiche Rechen- und Sortierfunktionen unterstützt. Eine Besonderheit sind Baukastenstücklisten, auch variable Stücklisten genannt; ihr Einsatz führt zu großer Zeitersparnis und geringerer Fehlerrate.

Lagerverwaltung

In diesem Programmteil erfolgt die Verwaltung des Materialbestands. Mindest- und Höchst-mengen sowie Verbrauchsentwicklung können überwacht werden; es ist auch möglich, Be-stellmengen nach den Vorgaben der Stücklisten zu errechnen. Das Programm unterstützt eine Preiskontrolle und bietet eine permanente Inventur.

Zeitwirtschaft

Dieser Programmteil erfasst, verwaltet und wertet Mitarbeiterzeiten aus; die Zeiterfassung kann manuell (über Stundenzettel) oder elektronisch (durch Erfassungsgeräte) erfolgen.

Die eingegebenen Zeitwerte werden vom Programm auf Mitarbeiter, Auftrag und Kostenstelle verteilt.

Rechnung

Die im Angebot genannten Positionen können bei der Rechnungsstellung übernommen und Ergänzungen eingefügt werden.

Dienstprogramme

Der Anwender wird beim Umgang mit dem Betriebssystem (z. B. Datensicherung, Drucker-anpassungen usw.) und beim Einlesen von Lieferanten-CDs unterstützt.

Schnittstellen

Programmschnittstellen ermöglichen den Datenaustausch mit sogenannten Fremdprogram-men, wie z. B. CAD, CNC, Finanzbuchhaltung, Lohnabrechnung.

1.4.1.3 Bewertung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">● Der Zeitaufwand für Schreibarbeiten wird reduziert.● Die Arbeitsgeschwindigkeit wird erhöht.● Ergebnisse werden genauer und stehen früher bereit.● Betriebliche Entscheidungen werden besser abgesi-chert.	<ul style="list-style-type: none">● Kosten für die Anschaffung von Hardware und Software● Kosten für die Softwarepflege● Kosten für Schulung und Ein-arbeitung des Personals

Auswahlkriterien für ein Schreinerprogramm

Sie betreffen die Qualität des Programms und den Service des Softwarehauses:

- Preis-Leistungsverhältnis,
- leichte Bedienbarkeit,
- Programmhilfen,
- Programmschnittstellen zu anderen Programmen (Fremdprogrammen),
- telefonische Softwarebetreuung und online-Hilfe,
- Schulung durch das Softwareunternehmen,
- Programmpflege und Weiterentwicklung,
- laufende Kosten für Wartung sowie Unterhalt.

Besonders wichtig ist der letzte Punkt: Programme müssen weiterentwickelt, ausgebaut und gepflegt werden. Nur ein leistungsfähiges Softwarehaus bietet die Gewähr dafür.

Vorgehen bei der Einführung eines Schreinerprogramms im Betrieb

Die Einführung der EDV in den Betrieb stellt einen großen Einschnitt dar. Damit die Umstellung reibungslos durchgeführt werden kann, sind personelle und organisatorische Vorbereitungen notwendig:

- Mitarbeiter frühzeitig auf die Umstellung vorbereiten,
- Mitarbeiter in die Entscheidungen rechtzeitig einbeziehen,
- Schulung und Einarbeitung der Mitarbeiter einplanen,
- Aufgabenverteilung bestimmen; Vertretung und Ersatz einplanen,
- Betriebsabläufe auf EDV umstellen (Formulare, Ordnungssysteme, Schriftverkehr),
- Einführung Schritt für Schritt vornehmen,
- PC-Arbeitsplätze ergonomisch gestalten.

Programmpakete mit modularem Aufbau

- Insellösungen sind von Nachteil, da bei späterer Ergänzung, Komplettierung oder Erweiterung der Software meist keine Programme zu finden sind, die mit der Software kompatibel sind.
- Modular aufgebaute Programme können auch leichter, je nach späterer Anforderung, zugekauft werden; man muss nicht zu Beginn die Gesamtinvestition tätigen. Das Programm wächst mit den Erfordernissen.

1.4.2 Zukünftige Entwicklung der EDV im Schreinerhandwerk

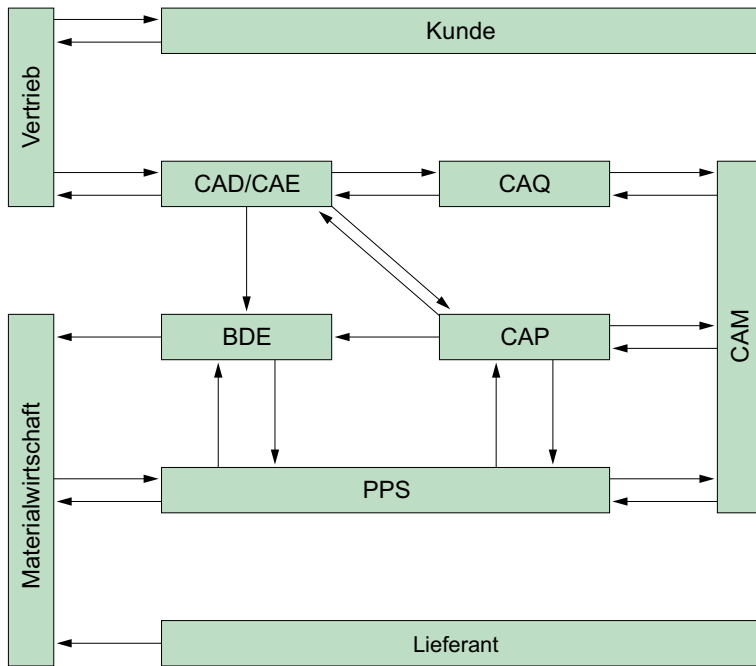
1.4.2.1 Computerintegrierte Fertigung

CAD/CAM ist nur der Anfang einer computerunterstützten Fertigung. **CIM (Computer Integrated Manufacturing** = computerintegrierte Fertigung) wird als „Produktionstechnik 2000+“ bezeichnet. Alle Steuerungs- und Informationsabläufe für die Produktion sind miteinander verknüpft. Den Kern der computerintegrierten Fertigung bildet die rechnergestützte Produktionsplanung und Produktionssteuerung (PPS).

Bestandteile der computerintegrierten Fertigung (CIM)

BDE	Computerunterstützte Betriebsdatenerfassung	Erfassung und Ausgabe auftrags-, betriebsmittel- und personenbezogener Daten
CAD	Computer Aided Design	Computerunterstütztes Zeichnen und Konstruieren
CAE	Computer Aided Engineering	Computerunterstützte Entwicklung, z. B. Berechnungen und Materialanalysen durch Simulation am Bildschirm
CAM	Computer Aided Manufacturing	Computerunterstützte Fertigung; Steuerung von Maschinen (CNC)
CAP	Computer Aided Planning	Computerunterstützte Arbeitsvorbereitung, z. B. Erstellung von Arbeitsplänen, NC-Programmierung
CAQ	Computer Aided Quality Assurance	Computerunterstützte Qualitätssicherung
PPS	Production Planning System	Computerunterstützte Planung, Steuerung und Überwachung der Produktionsabläufe von der Angebotsbearbeitung bis zur Lieferung

Zusammenwirken der CIM-Komponenten



1.4.2.2 Internet

Der PC ist eine bedeutende Arbeitshilfe im Schreinerhandwerk. Mit der Anbindung an das Internet haben die Dienste zugenommen.

Folgende Vorteile hat der Betrieb vom weltweiten Datendienst des Internet:

- Zugriff auf Informationen verschiedenster Art, wie z. B. Lieferantendaten, Beratungsangebote der Berufsverbände, Fachinformationen verschiedenster Art (Datenbanken), unabhängig von Öffnungszeiten,
- schneller Austausch von Dokumenten und Dateien (E-Mail),
- Abruf von Software und Software-Updates,
- zeitsparende Online-Bestellungen,
- Serviceleistungen für Maschinenwartung,
- Erschließung neuer, überregionaler Märkte,
- Erweiterung der Werbemöglichkeiten,
- Zahlungsverkehr,
- Steuererklärungen.

Die Nutzung der Telekommunikation bietet neue Einsatzmöglichkeiten für Arbeitsvorbereitung, Verwaltung und Fertigung.

Ich arbeite nach dem Prinzip,
dass ich niemals etwas tue,
was ein anderer für mich erledigen kann.
D. Rockefeller

1.5 Kostenstelle Arbeitsvorbereitung

3	Aufgaben und Auswirkungen
4	Einsatz der EDV
5	Kostenstelle Arbeitsvorbereitung

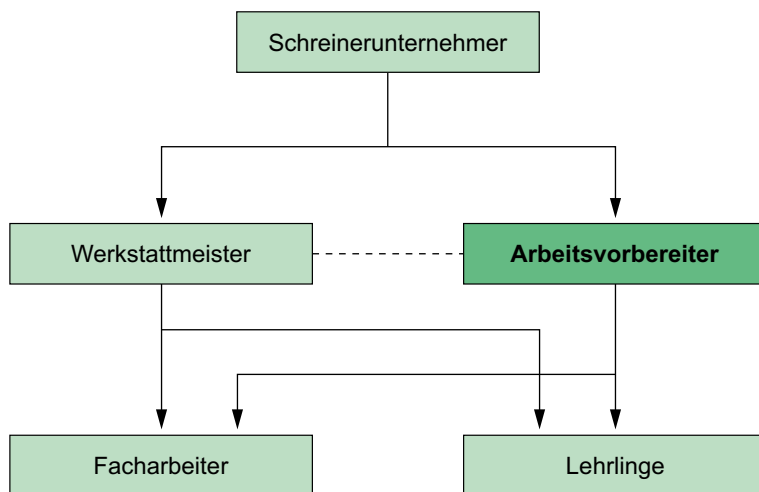
Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie umfangreich die Arbeitsvorbereitung ist und wie vorteilhaft sie sich auf den Fertigungsprozess auswirken kann.

In Kleinbetrieben zählt die Arbeitsvorbereitung zu den vielfältigen Tätigkeiten des Schreinerunternehmers, in größeren Betrieben jedoch ist die Einrichtung einer Stelle für die Arbeitsvorbereitung unumgänglich.

Die Stelle des Arbeitsvorbereiters ist mit einer qualifizierten Kraft zu besetzen; dadurch entstehen dem Betrieb Personalkosten. Diesen Aufwendungen stehen aber bessere Kapazitätsauslastung und damit höhere Erträge gegenüber.

1.5.1 AV-Stelle einrichten

Die Einbindung eines Arbeitsvorbereiters in einer Schreinerei lässt sich durch ein Organigramm gut darstellen:



1.5.2 Stellenbeschreibung

Jeder Mitarbeiter hat im Betrieb Aufgaben zu erfüllen und Verantwortung zu tragen, die sich aus einer Stelle ergeben. Alle Stellen werden in einem Stellenplan zusammengefasst. Durch den Stellenplan soll innerhalb der Betriebsorganisation eine eindeutige und lückenlose Zuständigkeit gewährleistet sein und **Delegation** als Führungsmittel ermöglicht werden. Grundsätzlich sollte in jedem Handwerksunternehmen mit mehreren Beschäftigten ein **Stellenplan** vorhanden sein. Für jede Stelle ist eine Stellenbeschreibung anzufertigen.

Die Stellenbeschreibung enthält:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ziel (e) ● Aufgaben und Zuständigkeiten ● Tätigkeitsbeschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisatorische Eingliederung der Stelle ● Leistungsanforderungen ● Informationen und Kontrollen.

Vor- und Nachteile einer Stellenbeschreibung

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> ● Die Unternehmensstruktur wird transparent. ● Jeder Mitarbeiter kennt Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung und Vorgesetzte(n). ● Leichtere Personalplanung und -anwerbung sowie Einarbeitung ist möglich. ● Leistungen der Mitarbeiter lassen sich wegen Vorgaben leichter beurteilen. ● Die Lohn- und Gehaltsstruktur wird objektiver für Stellenbeschreibung. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kosten für das Erstellen und für den Änderungsdienst entstehen. ● Differenz zwischen Soll (Stellenbeschreibung) und Ist kann entstehen. ● Stellenbeschreibung wird als sozialer Besitzstand angesehen.

Mögliche Zielformulierungen für die Stelle eines Arbeitsvorbereiters sind:

- Der Arbeitsvorbereiter handelt unter kaufmännischen Gesichtspunkten. Er sorgt für einen optimalen Verlauf der Fertigung. Ferner ist er Bindeglied zwischen Chef und Mitarbeitern.
- Der Arbeitsvorbereiter legt die einzelnen Arbeitsschritte gut und sinnvoll aufbereitet vor, damit der Fertigungsprozess bis hin zur Montage reibungslos und ineinandergreifend abläuft.

Aufgaben und Zuständigkeiten

Die vielfältigen Aufgaben und Zuständigkeiten eines Arbeitsvorbereiters sind:

Aufgaben	Zuständigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> ● Aufträge konstruktiv, ausführbar planen ● Werkzeichnungen erstellen ● Materiallisten erstellen ● Auftrag in die Werkstatt geben: Ein- und Unterweisung für den Auftrag ● Auftragskontrolle durchführen ● Qualität kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> ● Termine festlegen ● Baubesichtigung, -abnahme ● Verhandlungsvollmacht für Rücksprache mit Kunden ● Auftragsfolgen planen und festlegen ● Vollmacht für Materialeinkauf ● Kalkulation

Ansprechpartner

Je nach Auftrag und Auftraggeber sind die Ansprechpartner unterschiedlich:

- Privatkunden
- Designer und Architekten
- Techniker, technische Zeichner
- Betriebsleiter, Werkstattmeister
- Lagerverwalter
- Einkäufer

So könnte eine Stellenbeschreibung für den Arbeitsvorbereiter aussehen. Sie ist, wie überall, an den jeweiligen Betrieb anzupassen.

Stellenbeschreibung	Ergänzungen:
1. Stelle: Arbeitsvorbereiter	Lohngruppe: M2
2. Zielsetzung: Selbständiges Bearbeiten und Vorbereiten von Aufträgen, Grundrisse und Informationen in prozessorientierte technische Zeichnungen und Anweisungen umsetzen	
3. Stelleninhaber ist unterstellt: Geschäftsführer	
4. Stelleninhaber ist vorgesetzt: Facharbeitern und Lehrlingen	
5. Stelleninhaber wird vertreten: Geschäftsführer	
6. Stelleninhaber vertritt: Geschäftsführer	
7. Stelleninhaber führt aus: <ul style="list-style-type: none"> – Kundenberatungen – Aufmaß, Zeichnungen – auftragsbezogene Bestellungen – Erstellen von Arbeitsablaufplänen, Stücklisten, Auftragskarten – Bauabnahmen 	
8. Stelleninhaber berät seinen Vorgesetzten bei: <ul style="list-style-type: none"> – Lieferantenauswahl – Rationalisierung – Personalfragen 	
9. Stelleninhaber informiert seinen Vorgesetzten über: <ul style="list-style-type: none"> – Besondere Vorkommnisse – fällige Termine 	
10. Anforderungen an den Stelleninhaber: <ul style="list-style-type: none"> – Meisterprüfung – Erfahrungen in der AV – EDV-Kenntnisse (Textverarbeitung, Branchensoftware, CAD, CNC) 	
11. Mit der Stelle verbundene Zeichnungsbefugnis: <ul style="list-style-type: none"> – für alle ihm übertragenen Aufgaben 	
Dem Stelleninhaber können auch andere Aufgaben übertragen werden.	
Datum:	Unterschrift:

Wichtig ist der Hinweis des weiteren Einsatzes und die Unterschrift bei eventuellen Rechtsstreitigkeiten.