

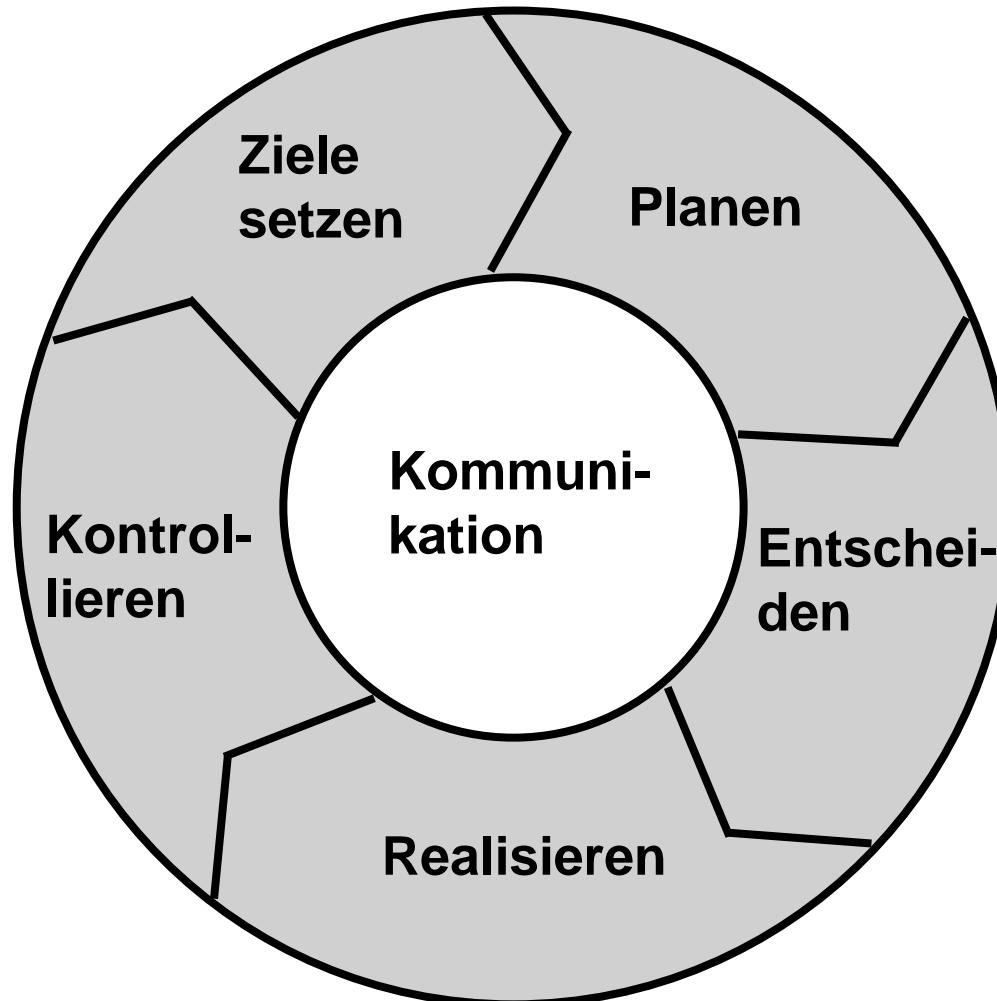
# Unternehmensführung

Vorlesungsbegleitende Unterlagen

Ludwigshafen WS 2019-20

Diese Unterlagen sind ausschließlich für Teilnehmer der Veranstaltung bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Prof. Dr. Martin Selchert gestattet.

# MANAGEMENTKREIS ALS GRUNDMODELL DER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG



# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# LITERATUR ZU "UNTERNEHMENSFÜHRUNG,, (1/2)

---

## **Management-Kompendien**

- Hungenberg, Harald und Thorsten Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden, 2015
- Steinmann, Horst, Georg Schreyögg und Jochen Koch: Management, 7. Aufl., Wiesbaden, 2013

## **Ziele setzen**

- Koller, Tim, Marc Goedhard, and David Wessels, Valuation, 6<sup>th</sup> ed., New York, 2015

## **Planen**

- Hungenberg, Harald, Strategisches Management in Unternehmen, 8. Aufl., Wiesbaden, 2014
- Kreikebaum, Hartmut, Dirk Ulrich Gilbert und Michael Behnam, Strategisches Management, 7. Aufl., Stuttgart, 2011

# LITERATUR ZU "UNTERNEHMENSFÜHRUNG,, (2/2)

---

## Realisieren

- Kieser, Alfred und Peter Walgenbach, Organisation, 6. Aufl., Stuttgart, 2010
- Krüger, Wilfried, Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart, 2002
- Gadatsch, Andreas, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, 8. Aufl., Berlin, 2017

## Entscheiden

- Bamberg, Günter, Adolf G. Coenenberg und Michael Krapp, Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 15. Aufl., München, 2012

## Kontrollieren

- Preißner, Andreas: Balanced Scorecard anwenden, 4. Aufl., München, 2011
  - Brüggemann, Holger und Peik Bremer, Grundlagen Qualitätsmanagement, 2. Aufl. Wiesbaden, 2015
-

# **VERANSTALTUNGSREGELN (1 / 2)**

## **Skript / Präsenzstudium**

Diese Veranstaltung findet im Rahmen eines Präsenzstudiums statt. Das Skript enthält vorlesungsbegleitende Schaubilder. Es enthält keine vollständige Dokumentation der in der Veranstaltung vermittelten Inhalte.

## **Copyright**

Das Copyright für die Unterlagen liegt bei Prof. Dr. Martin Selchert. Die Unterlagen sind ausschließlich für Teilnehmer der Veranstaltung bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Prof. Dr. Martin Selchert gestattet. Die Verletzung hat zivil- wie strafrechtliche Konsequenzen.

## **Übungsaufgaben**

Die eigenständige Bearbeitung von Übungsaufgaben ist integraler Bestandteil der Veranstaltung und wesentlich für das Erreichen des Lernziels.

Lösungen der Aufgaben werden auszugsweise besprochen. Ein Anspruch auf vollständige Behandlung in der Vorlesung oder schriftliche Ausarbeitung der Lösung besteht nicht.

# **VERANSTALTUNGSREGELN (2 / 2)**

## **Prüfungsleistung**

Prüfungsleistung ist eine 60 Min. Klausur am Ende des Semesters.

## **Eingrenzungen**

Es findet für die Klausur in dieser Veranstaltung zu keinem Zeitpunkt und in keiner Form eine Eingrenzung oder Schwerpunktsetzung statt. Aus Übungsaufgaben, früheren Klausuren oder sonstigen Quellen ist keinerlei Hinweis auf zukünftige Klausuren abzuleiten, in Sonderheit nicht zu Inhalt, Form oder Gewichtung von Aufgaben. Alle Inhalte sind prüfungsrelevant.

## **Aufzeichnungen**

Jedwede technische Aufzeichnung der Veranstaltung in Bild oder Ton ist verboten. Zu keinem Zeitpunkt ist in der Vergangenheit einer Aufzeichnung zugestimmt worden, so dass der Besitz oder die Weiterverbreitung von Aufzeichnungen ebenfalls verboten ist. Die Zuwiderhandlung wird zur Anzeige gebracht und hat zivil- wie strafrechtliche Konsequenzen.

## **Weitergabe von E-Mails**

E-Mails enthalten vertrauliche und rechtlich geschützte Informationen. Das Kopieren von Inhalten und die Weitergabe ohne Genehmigung ist nicht erlaubt und stellt eine Urheberrechtsverletzung dar.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ÜBERSICHT WILLENSBILDUNGSZENTREN NACH AUSGEWÄHLTEN RECHTSFORMEN

## Einzelunternehmungen und Personengesellschaften

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Stille Gesellschaft

Willensbildung beim **Gesellschafter** (einzelhaft oder gesamthaft)

Keine Interessenkonflikte zwischen Management und Eigentümer\*

## Kapitalgesellschaften

- Aktiengesellschaft (AG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Willensbildung beim **Organ** (einzelhaft oder gesamthaft)

Regelmäßig Interessenkonflikte zwischen Mgmt. und Eigentümer



\* Ausnahme: angestelltes Management statt Management durch die Eigentümer

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: ÜBERZEUGEN UND APPELLIEREN

## Möglichkeiten

- Reiner Appell (Aufruf)
- Öffentliche Selbstverpflichtung
  - durch Eid wie bei Regierung, Ärzten, Richtern
  - durch Einhaltungserklärung wie beim Corporate Governance Index (Bsp. Regelung über AR-Vergütung)  
<http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html>

## Probleme

- Nur eingeschränkte formale Sanktionsmöglichkeiten
- Funktioniert vor allem durch aktive Shareholder (Selbstkontrolle)
- Erfahrungen aus dem „Mutterland“ der Corporate Governance Regeln USA/England problematisch (z.B. Vergütung Vorstände)

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: KONTROLLE UND SANKTION

Möglichkeiten	Probleme
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch den Eigentümer selbst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigentümer gerade bei Kapitalgesellschaften nur mit indirektem Einfluss (außer bei Großaktionären)</li><li>• Großer Aufwand für viele</li><li>• Oft fehlende Kompetenz</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch ein eingesetztes Gremium<ul style="list-style-type: none"><li>• Bsp. Aufsichtsrat</li><li>• Bsp. Beirat</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versagen des Gremiums (Bsp. MG, Flowtex, Balsam, Philip Holzmann)</li><li>• Systematische Interessenskonflikte (Banken, Politik, Top Mgmt.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch einen Prüfer<ul style="list-style-type: none"><li>• Bsp. Wirtschaftsprüfer</li><li>• Bsp. Zertifizierer TÜV u.a.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versagen des Prüfers (Bsp. Enron)</li><li>• Interessenskonflikte (WiPrüf -U-Beratung)</li><li>• Nur Momentaufnahme; kommt z.T. zu spät</li></ul>

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: ANREIZE (1/2)

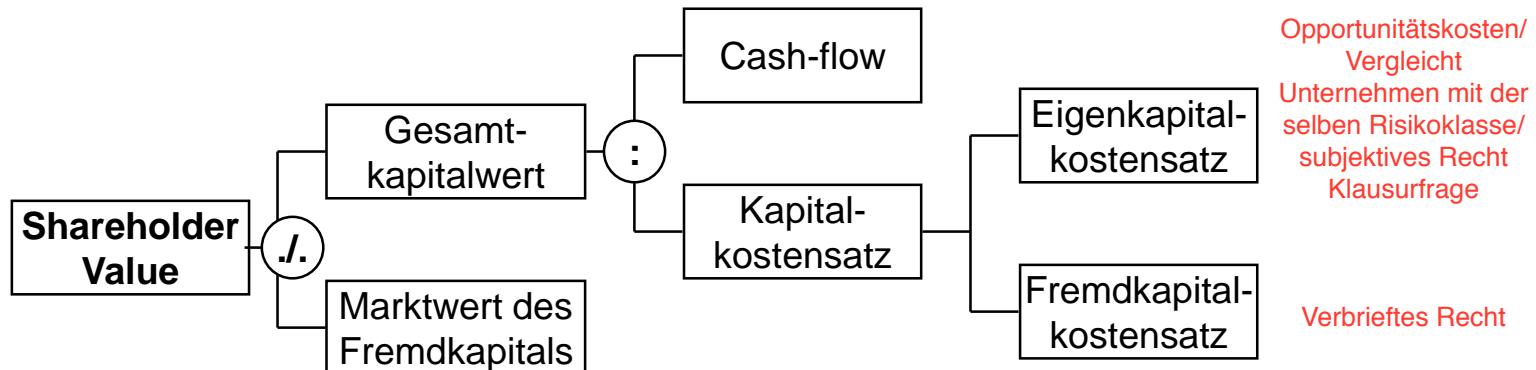
Anreize setzen	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gewinn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Objektiv," durch Datenlage und Prüfung</li><li>• Manipulationsmöglichkeit durch Bewertungsspielräume</li><li>• Negative "Nebenwirkungen" (hoher Gewinn = hohe Steuerlast)</li><li>• Kurzfristige Gewinnmaximierung zu Lasten langfristiger Perspektive</li><li>• Gewinn ist ohne Aussage, solange nicht der Einsatz für seine Erzielung beziffert wurde</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigenkapital-Rendite (EKR)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problem der Relation zum Einsatz ist damit gelöst</li><li>• Alle anderen Kritik-Punkte bleiben bestehen</li></ul>

# SHAREHOLDER VALUE KONZEPT

Umstrittener Begriff

GK - FK = EK / Cashflow über eine Periode wird bestimmt

**Shareholder Value (SV) =** Marktwert des Eigenkapitals



Shareholder Value  $t_1$  minus Shareholder Value  $t_0 > 0$

**Schaffung von Shareholder Value**

Shareholder Value  $t_1$  minus Shareholder Value  $t_0 < 0$

**Vernichtung von Shareholder Value**

# BERECHNUNG SHAREHOLDER VALUE

EBIT: earnings before interest and taxes/ Gewinn vor Zinsen und Steuern

## Berechnung des freien Cash Flow Brutto\*

Betriebsergebnis vor Zinszahlungen an die Fremdkapitalgeber aber nach Abzug von Steuern

- + (-) Abschreibungen/Wertberichtigungen (Zuschreibung)
- + (-) Bildung (Auflösung) langfristiger Rückstellungen

= Brutto Cash Flow (nach Steuern)

- (+) Investitionen (Desinvestitionen) Anlagevermögen
- (+) Erhöhung (Minderung) des Umlaufvermögens\*

=**Freier Cash Flow „Brutto“**

- Fremdkapitalzinsen

- Tilgung

+ Neuverschuldung

= Freier Cash Flow „Netto“

Freier Cash Flow „Brutto“ ist der Teil des Zahlungsüberschusses, der für Zahlungen an Kapitalgeber prinzipiell zur Verfügung steht

\* Sog. „indirekte Ermittlung“ ausgehend von einer Ergebnisgröße (Ertrag – Aufwand)

\*\* Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sowie sonstige kfr. Aktiva

# BEISPIEL SHAREHOLDER VALUE

## Free Cash Flow Brutto

Zinsen die rausgehen deswegen minus  
Zinszahlungen

Kreditaufnahme/tilgung

Fremdkapitalzahlung

Nettozahlungen aus

Sicht d. Unternehmens

Fremdkapitalzahlung

Nettozahlungen aus

Sicht d. FK-Geber

## Shareholder Value $t=0$

t= Zeitpunkt		T= Zeitperiode		
t= 0	1	2	3	
-100	0	100	200	
-10	-10	-20	-20	
10	-10	0	-10	
0	-20	-20	-30	
0	20	20	30	

Eigenkapitalquote

$$EKQ = 50\%$$

$$FKZ = 10\%$$

$$EKZ = 15\%$$

$$GKZ =$$

$$GKZ = EKQ \cdot Ekz + FKQ \cdot Fkz$$

Ergebnis: 12.5%

$$EKQ = 100\% - FkQ$$

Marktwert des Gesamtkapitals über 3 Perioden

$$-100 + 0 \cdot (1+0.125)^1 + 100 \cdot 1.125^2 + 200 \cdot 1.125^3$$

Detailmodell 5 Jahre

Marktwert des Fremdkapitals über 3 Perioden

$$0 + 20 \cdot (1+0.1)^1 + 20 \cdot (1+0.1)^2 + 30 \cdot (1.1)^3$$

Große Volkswirtschaftliche Hochrechnung 10 Jahre danach „gerade Linie“ unendlich weiter

Restwert des  
Gesamtkapital

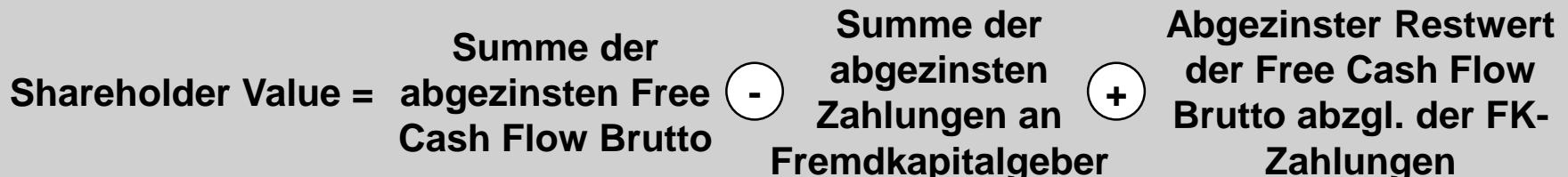
$$200 \cdot 0.125 \cdot (1.125)^3$$

Restwert des  
Fremdkapital

$$30 \cdot 0.1 \cdot (1.1)^3$$

= **856,19**

# BERECHNUNG SHAREHOLDER VALUE



$$SV = \sum_{t=0}^n \frac{FCFB_t}{(1+i_{GK})^t} - \sum_{t=0}^n \frac{\text{Netto Zahlungen an FK Geber}_t}{(1+i_{FK})^t} + \frac{FCFB_{\text{konst.}}}{i_{GK} * (1+i_{GK})^n} - \frac{\text{FK-Zahl.-konst.}}{i_{FK} * (1+i_{FK})^n}$$

**t**= Zeitpunkte (während T = Zeiträume bzw. Perioden bezeichnet)

**n**= Letzter detailliert prognostizierter Wert

**i<sub>GK</sub>** = Gesamtkapitalkostensatz des Unternehmens =  $i_{EK} * (EK/GK) + i_{FK} * (FK/GK)$

EK= Eigenkapital; GK= Gesamtkapital; FK= Fremdkapital

EK/GK = Eigenkapitalquote; FK/GK = Fremdkapitalquote

**i<sub>FK</sub>** = Fremdkapitalkostensatz

**FCFB** = Free Cash Flow Brutto

**FCFB<sub>konst.</sub>** = Letzter FCFB als Konstante

# ÜBUNG: BERECHNUNG SHAREHOLDER VALUE

Nettozahlungen aus Sicht der FK-Geber: -2650,200,1275,1800

Was bedeutet eine Shareholder Value von -292?

Marktwert der Aktionäre

Belohnung nur durch mehrere Shareholder values möglich /vergleichen

Der Business Plan eines Unternehmens weist folgende Basisdaten aus:

- nicht erfüllt
- 0 genau getroffen

in Tsd. GE	Jahr T=1	T = 2	T = 3	T = 4
Umsatzerlöse	3000	6000	7000	8000
Herstellkosten des Umsatzes*	1000	2000	2300	2600
Vertriebs- und Verwaltungsaufwand	500	750	750	1000
Abschreibungen	180	275	350	400
Zuführung zu langf. Rückstellungen	50	50	110	120
Zinsaufwendungen f. Fremdkapital	550	700	775	800
Veränderung Fremdkapitalbestand	3200	500	-500	-1000
Netto-Investition ins Anlagevermög.	3400	2500	500	1600
Veränderung der Vorräte	1000	-500	-40	50
Steuern	180	540	680	770

a) BFCF

-2850

1035

3270

2500

Annahme: Nachschüssige Zahlungen. Berechnen Sie

- den Brutto Free Cash Flow über 4 Jahre
- den Gesamtkapitalzinssatz
- den Shareholder Value c) - 292

Eigenkapitalkosten = 12%

Fremdkapitalkosten = 5%

Fremdkapitalquote = 70%

$$\text{b) GKZ} = \text{EKZ} * \text{Ekz} + \text{FKQ} * \text{FkZ} = 0,3 * 0,12 + 0,7 * 0,05 = 0,071 \text{ (7,1\%)} \\ \text{Durchschnittlich erwarteter Wert der Aktionäre}$$

Warum erkennt der Shareholder Value einen schlechten Management Stil  
(lange Frist kaputt machen)???

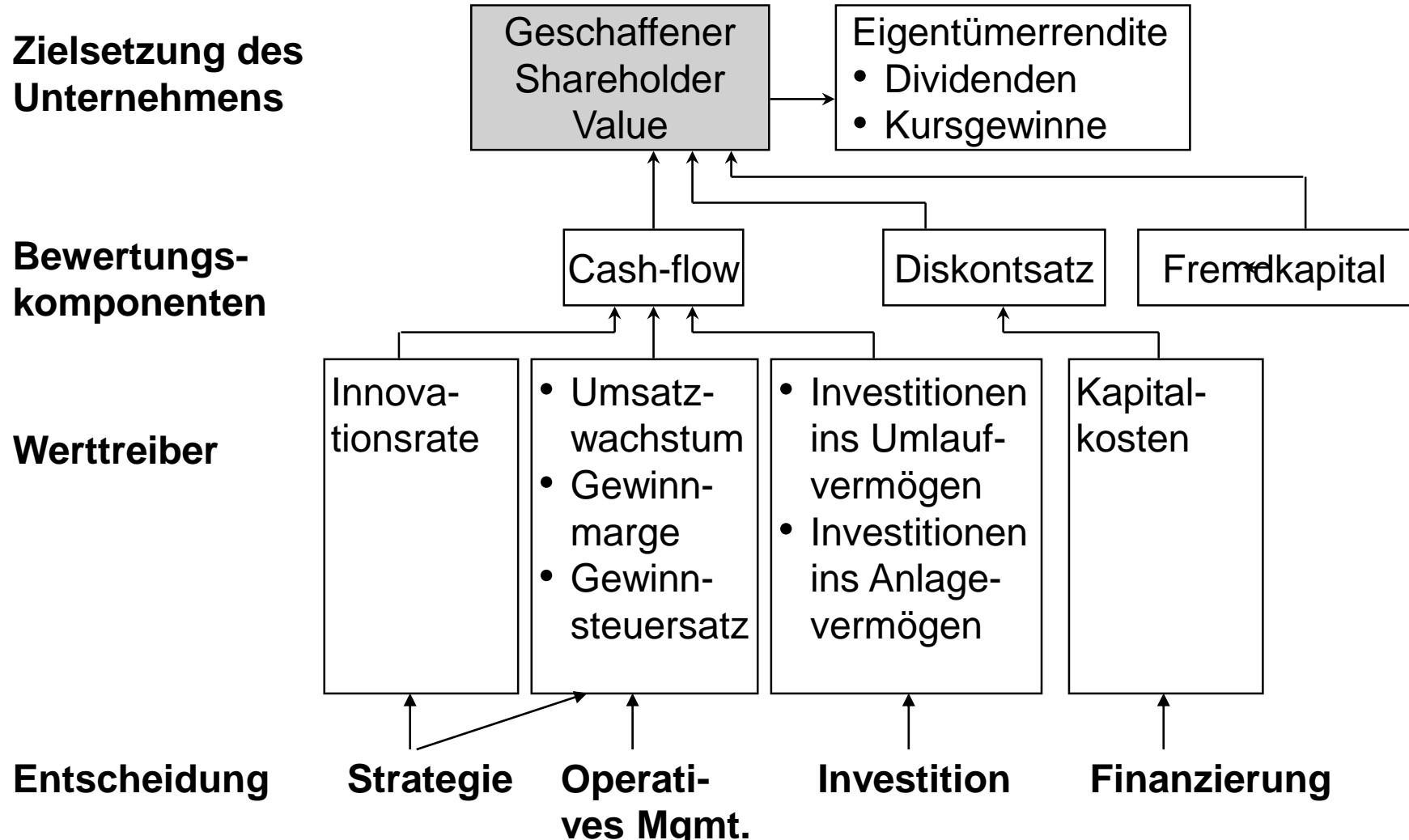
\* Herstellkosten des Umsatzes sind die Herstellkosten der Periode (darin enthalten nicht nur die variablen Herstellkosten, sondern auch die fixen Herstellkosten proportional für die abgesetzte Menge )

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: ANREIZE (2/2)

Möglichkeiten	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Shareholder Value</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Kritikpunkte am Gewinn gelöst,</li><li>• Bewertung ist von subjektiver Zukunftsprognose abhängig</li></ul> <p>Als Schiedsrichter nutzen wir den Börsenkurs / management wird reich da shaholder value steigt nominal aber nicht real</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktienkurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Objektivierte Zukunftserwartung" durch ? "den Markt"</li><li>• Vielzahl von Einflussfaktoren ?</li><li>• Haupteinfluss ist die Branche, die aber nicht durch das Mgmt gesteuert wird; dadurch u.U. ungerechtfertigte Belohnung oder Versagung des Bonus</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indexierte Aktienkurse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lösen Problem des Brancheneinflusses</li><li>• Andere Kritikpunkte bleiben - Welche???</li></ul>

# MANAGEMENT DES SHAREHOLDER VALUE ZIELSYSTEMS

Nettokapitalwert



# SHAREHOLDER VALUE MANAGEMENT IM WEITERE SINNE

**Shareholder Value i.e.S.:** Maximierung des Marktwerts des Eigenkapitals

**Shareholder Value i.w.S.:** Orientierung der Unternehmensentscheidungen an den Anforderungen der Eigenkapitalgeber

Vermittlung nutzbarer Informationen an den Eigenkapitalgeber, z.B. Rechnungslegung nach international vergleichbaren Normen	Ausrichtung der Interessen der Führungskräfte durch kapitalmarktorientierte Gestaltung der Führungskräfteamreizsysteme	Bei Mangel an Investitionsprojekten, welche die Kapitalkosten erwirtschaften können, Rückgabe der finanziellen Mittel an die Aktionäre, z.B. durch Rückkauf eigener Aktien	Akzeptanz des Kapitalmarkts als ein Instrument zur Überwachung der Unternehmensführung
---	--	--	--

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN: BERECHTIGTE ANSPRUCHSGRUPPEN

Macht der Stakeholder, Sie müssen auch betrachtet werden!

Basis der Berechtigung	Art der Anspruchsgruppe			
	Einzel-Personen	Einzel-Unternehmen	Gesellschaftl. Gruppen/Staat	
Marktmacht	B2C Kunden	B2B Kunden Wettbewerber	Staat als Nachfrager	
Ressourcen-Macht	Mitarbeiter Abteilungen/ Teams Management Aktionäre	Teams können Druck aufbauen indem, sie zur Konkurrenz wechseln	Lieferanten Banken Aktionäre	Fiskus <small>Steuererheber</small> Subventionen Staat als Anteilseigner
Staatliche + soziokulturelle Macht	Konsumenten-rechte Medienvertreter	Wirtschaftsrecht Medien	Legislative Judikative Parteien Verbände Bürgerinitiativen Gewerkschaften Medien	

# STAKEHOLDER CHARAKTERISIEREN: TABELLARISCHE STAKEHOLDER ANALYSE

Interessen- gruppe	Analysekriterien						
	Abgren- zung, Mit- glieder	Kenntnis/ Erfah- rungen	Inter- essen/ Erwar- tungen/	Befürch- tungen/ Ängste	Vermu- tete Verhal- tens- weise	Einfluss- möglich- keiten/ Macht	Mögliche Koali- tions- partner
Abteilung 1							
Person xy...							
Unterneh- men A ...							
Behörde ...							

Heterogene oder homogene Gruppe? Also teilen! Iterativer Prozess

# STAKEHOLDER POSITIONIEREN: POSITIONIERUNGSMATRIX DER STAKEHOLDER

	Patient	Management	
Haltung des Stakeholders	Pro	Regierung Manager Grünen	nicht Pro, da nicht zu viel Energie aufwenden
	Neutral	Apotheke arzt Gemeinschaftsunternehmen	Neutralisieren /Ängste abbauen/ auf Kurs bringen
	Contra	Bessere Qualität besserer Preis starke Gegner schwächen „Teile und Herrsche“	Wettbewerb Autoindustrie

bsp. Rom: Divide et impera/ Quicksort Verfahren (Info)  
<https://fuehrungserfahren.de/2015/07/divide-et-impera/>

2 Möglichkeiten

Schwach

Stark

Relative Bedeutung des Stakeholders

drohen, tit for tat  
Patent

# GRUNDGLIEDERUNG MITBESTIMMUNG

bottom up

Nichtdurcheinander bringen  
Arbeitsrechtliche Mitbestimmung ist praxisorientierter

**Mitbestimmung** im Unternehmen ist definiert als die Gesamtheit der Rechte des abhängig Beschäftigten zur Teilnahme an der Willensbildung im Unternehmen

## Arbeitsrechtliche Mitbestimmung:

**Definition:** Die arbeitsrechtliche Mitbestimmung räumt den AN in Einzelfragen, die insbesondere das tägliche Arbeitsleben, den Arbeitsplatz und die Lohngestaltung betreffen, ein Recht auf Information, Anhörung oder Mitentscheidung ein

**Leitbild:** Schutz des abhängig Beschäftigten

**Regelungen:** BetriebsVG (1952/1972/2001), SprAuG (1989)

**Anwendung:** Alle Betriebe >= 5 AN

## Unternehmerische Mitbestimmung:

top down

**Definition:** Die unternehmerische Mitbestimmung räumt den AN eine unmittelbare Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen ein

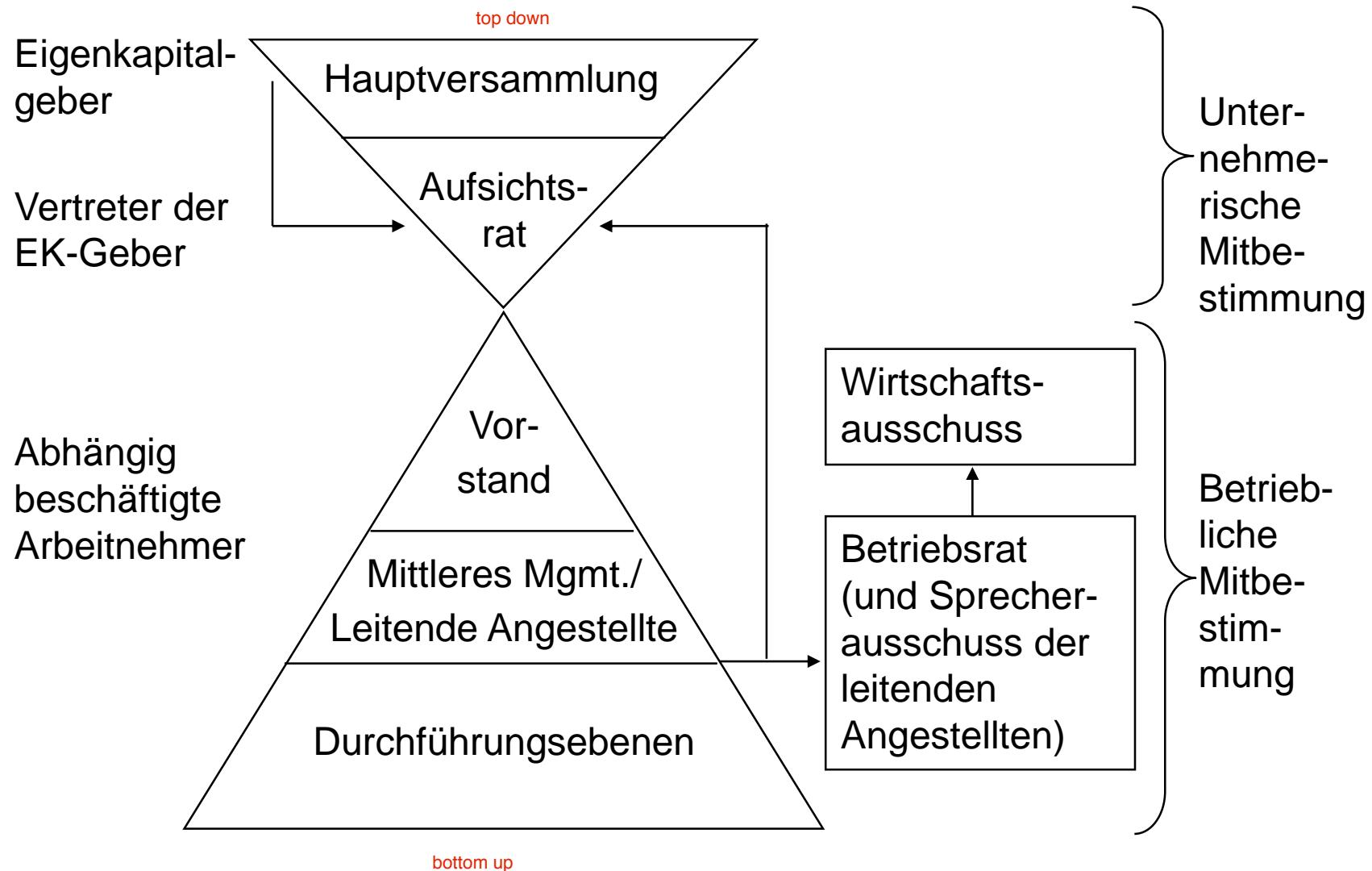
**Leitbild:** AN ist Partner des Unternehmers

### Regelungen:

- Montanmitbestimmungsgesetz (1951)
- Gesetz über die Mitbestimmung der AN (1976)
- Drittelparteiengesetz (2004)

**Anwendung:** (Überwiegend) Kapitalgesellschaften

# ORGANE DER MITBESTIMMUNG



# WAHL DES BETRIEBSRATS

## Anzahl der Betriebsräte

- Abhängig von Anzahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer
- Ein Betriebsrat ab 5 wahlberechtigte Arbeitnehmer

## Bestimmung der wahlberechtigen Arbeitnehmer

- Unabhängigkeit vom Einsatzort (Außendienst/Telearbeit)
- Auch ohne Arbeitsvertrag, z.B. Leih-AN ( $\geq 3$  Monate)
- Mitarbeiter, aus nicht betriebsratsfähigen Kleinstbetrieben zählen bei dessen Hauptbetrieb
- Gestaltungsmöglichkeiten für die Zusammenfassung von Betrieben, z.B. Unternehmensbetriebsrat, Filialbetriebsrat, Spartenbetriebsrat

## Einleitung der Wahl und Wahlverfahren

- Regelmäßige, demokratische Wahl alle 4 Jahre
- Bei Nichtbestehen eines BR, Einleitung der Wahl und Wahlvorschläge durch
  - mindestens drei Mitarbeiter oder
  - eine im Unternehmen vertretene Gewerkschaft

# AUSSTATTUNG DES BETRIEBSRATS

**Anzahl der freigestellten Betriebsräte**

1 BR von 200 - 500 wahlberechtigen AN  
2 BR von 501 - 900 wAN etc.

**Vom ArbG zu stellende materielle Ausstattung**

- PC, Drucker, Fax , Internet-Anschluss etc.
- Arbeitsräume

**Ausschüsse/ Beratung**

- Ausschüsse/Arbeitsgruppen für BR Aufgaben ab 100 MA
- Beratung durch Arbeitsamt, Unternehmensberatern bei Betriebsänderungen in Unternehmen > 300 MA

**Schutz der BR Mitglieder**

- Kündigungsschutz schon im Wahlvorstand
- Versetzungsschutz, wenn dadurch das Mandat nicht mehr ausgeübt werden könnte

# ÜBERSICHT KOMPETENZEN DER ORGANE ARBEITSRECHTLICHER MITBESTIMMUNG

Vetorecht(= Das Vetorecht eröffnet in der Regel einer Minderheit die Möglichkeit, gegen den Willen einer Mehrheit ein Verfahren zu beenden, ein Gesetz oder eine Entscheidung zu verhindern.)

	<p><b>(Mit-)Entscheidungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Widerspruchsrecht (Arbeitsgericht)</li><li>• Echtes Mitbestimmungsrecht (Einigungsstelle)</li><li>• Initiativrecht</li></ul>	<p><b>Informations- und Beratungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterrichtung</li><li>• Anhörung</li><li>• Beratung</li><li>• Vorschlag</li></ul>
<b>Wirtschaftliche Entscheidungen</b>		<b>Wirtschaftsausschuss</b>
<b>Soziale oder personelle Entscheidungen</b>		<b>Betriebsrat</b>

keine Mitbestimmung der Ziele

# **MITENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ DES BETRIEBSRATS BEI SOZIALEN UND PERSONELLEN ANGELEGENHEITEN (1/2)**

- Verhalten und Überwachung**

- Ordnung des Betriebs und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb
- Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen zur Überwachung der AN

- Arbeitszeit und Urlaub**

- Beginn und Ende der Arbeitszeit inkl. der Pausen sowie Zeit-Verteilung
- Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung betriebsüblicher Arbeitszeit
- Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze/Urlaubsplan und Einzelregelungen der Urlaubsplanung bei Streit AN - AG

- Entgelt**

- Fragen der betrieblichen Lohngestaltung
- Festsetzung der Akkord/Prämiensätze (leistungsbezogener Entgelte)
- Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte

- Sicherheit am Arbeitsplatz**

- Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten
- Einführung/Prüfung von Arbeitsschutzvorrichtungen (§89 BetrVG)
- Änderungen im Betrieb, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen (§ 91 BetrVG)

# **MITENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ DES BETRIEBSRATS BEI SOZIALEN UND PERSONELLEN ANGELEGENHEITEN (2/2)**

- Sonderleistungen**

- Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen
- Nutzungsregeln, Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen, die den AN überlassen sind

- Ausgewählte betriebliche Grundsätze**

- Betriebliches Vorschlagswesen
- Grundsätze für Gruppenarbeit

- Beurteilung**

- Erstellung und Einsatz eines Personalfragebogens (§94 I BetrVG)
- Allgemeine Beurteilungsgrundsätze (§94 II BetrVG)
- Richtlinien über die Auswahl, Einstellung, Versetzung, Umgruppierung, Kündigung (§95 BetrVG)

- Bildung**

- Maßnahmen der Berufsbildung, wenn der ArbG Veränderungen vornimmt, die dazu führen, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse der ArbN nicht mehr ausreichen (§97 II BetrVG)
- Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung (§98 BetrVG)

# "DAUMENREGEL" RECHTE DES BETRIEBSRATS



## Mitentscheidungsrechte bei allen

- allgemeinen Regelungen,
- unmittelbar betreffend
  - körperliche Sicherheit,
  - Entlohnung (im weitesten Sinne),
  - Arbeitszeit
  - Arbeitsplatz-Sicherheit (Berufsbildung, notwendige Qualifikation)
  - Daten-/Ideenschutz

## Informations- und Beratungsrechte bei

- personellen Einzelmaßnahmen und bei
- allgemeinen Regelungen, betreffend
  - Personalplanung
  - Arbeitsverfahren/Arbeitsplatzgestaltung sowie
- allgemeinen Gestaltungsfragen von Bildung und Arbeitsschutz (inkl. Umweltschutz)

# ÜBERSICHT GRUNDNORMEN UNTERNEHMERISCHE MITBESTIMMUNG

„von links nach rechts“

		<b>Montan-MitbestG</b>	<b>MitbestG v. 76</b>	<b>DrittelnG</b>
Tatbe-stands-voraus-setzung 1	Erfasste Unterneh-men	Montan-Kapitalgesell-schaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapital-gesellschaften</li> <li>• oder AG &amp; Co. KG, GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• aber kein Montan- oder Tendenz-Unternehmen</li> </ul>	Kapital-gesellschaft
Tatbe-stands-voraus-setzung 2	Anzahl Mitar-beiter	> 1000 MA	> 2000 MA	> 500 MA
Rechts-folge	Sitz-verhältnis im AR (Kapital-geber zu Arbeitneh-mer - Vertreter)	1:1 mit einem neutralen Mitglied für die Auflösung von Patt-Situationen, der mit den Stimmen von Kapitalgeber- und Arbeitnehmervertretern zu wählen ist	1:1 bei "Patt" im 3. Wahlgang hat der Aufsichtsrats-Vorsitzender zwei Stimmen - und wird von den Kapitalgebern bestimmt	2:1, daher können die Arbeitnehmervertreter nur überzeugen, nicht überstimmen

# ORGAN UNTERNEHMERISCHER MITBESTIMMUNG: ARBEITSDIREKTOR

Stellung des Arbeitsdirektors	Der Arbeitsdirektor oder die Arbeitsdirektorin ist gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand oder in der Geschäftsführung von Unternehmen, die dem Montanmitbestimmungsgesetz und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen (Ausnahme: KGaA). Zuständig ist er oder sie in erster Linie für das Personal- und Sozialwesen im Unternehmen. Dieses Vorstandsmitglied soll das Vertrauen von Arbeitnehmer- und Kapitalgeberseite haben.
-------------------------------	--



	<b>Montan-MitbestG v. 51</b>	<b>MitbestG v. 76</b>	<b>DrittelnG</b>
Wahl des Arbeitsdirektors	Arbeitsdirektor kann im AR nicht gegen AN-Stimmen bestimmt werden	Arbeitsdirektor kann im AR gegen AN-Stimmen bestimmt werden	Kein Arbeitsdirektor

# ÜBUNGSFRAGEN STAKEHOLDER

- Sie wollen ein neues Medikament auf den Markt bringen. Prüfen Sie, welche Interessenformation Sie zu erwarten haben. Legen Sie zudem fest, wie Sie mit den Stakeholdern umgehen wollen.
- Sie haben folgende Situationen. Welche Rechte hat der Betriebsrat?
  - eine neue Pausenordnung für die 3. Schicht
  - die fristgerechte, ordentliche Kündigung von Hr. Maier
  - die Aufstockung der Einstellungen im Personalplan
  - der Kauf eines Zulieferunternehmens in Argentinien
  - die Renovierung der Kantine
- Warum kann es für einen Unternehmer sinnvoll sein, den Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss intensiver zu informieren, als es vorgeschrieben ist?
- Die Textilmaschinen AG hat weltweit 1800 MA:
  - Der Betriebsrat verlangt, dass ein Betriebsratsmitglied zum Arbeitsdirektor gewählt werden soll. Zu Recht?
  - Die AG erwirbt noch eine Vertriebsgesellschaft in Südamerika mit 350 Mitarbeitern. Besteht der Anspruch jetzt zu Recht?

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# BEDEUTUNG FÜHRUNGSMODELLE

## Verständnis von Führungsmodellen

- **Erweiterung der eigenen "Bandbreite"** an Führungsstilen, um in unterschiedlichen Situationen besser zu reagieren
- **Analyse von schwierigen Führungsaufgaben/-situationen** (nur *eine* Chance; eigene Probleme bei der Führung von Mitarbeitern)
- **Fundierte Kritik an verkehrten „Glaubenssätzen“ über Führung**, die in Unternehmen vorherrschen

## Missverständnismöglichkeiten

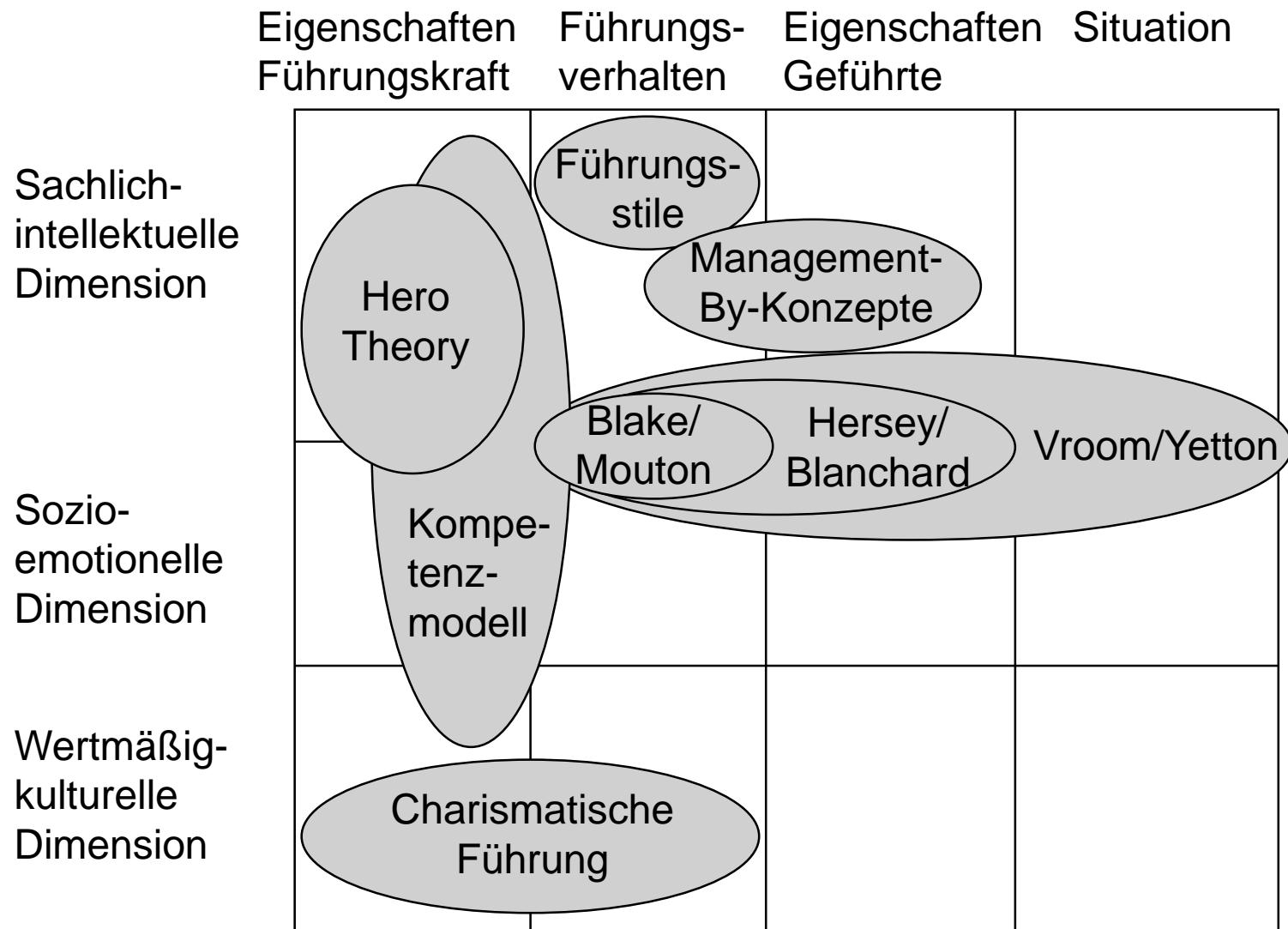
- **"Einmal gehört - schon umgesetzt,,: "Sozialtechniken"** erfordern Übung
- **"Richtig" oder "falsch" - sondern bestenfalls zweckmäßig**
- **"Universell einsetzbare Techniken" - sondern hängen ab von den Fähigkeiten der Führungsperson, den Normen der Organisation, der Situation, etc.**
- **"Wissenschaftlich bewiesen" - je einfacher das Modell desto weniger empirisch untermauert, je komplexer das Modell, desto unpraktischer**

# EINFÜHRUNGSÜBUNG: FÜHRUNG IN SCHWIERIGER SITUATION

---

- Sie sind Leiter der 100 Personen starken Serviceeinheit eines Computer-Service-Unternehmens, das spezialisiert ist auf die Wartung von Großrechenanlagen
  - Ihnen unterstehen direkt 5 Gruppenleiter - Sie unterstehen dem Leiter der Division, der nur noch dem Geschäftsführer
  - Sie sind vom Typ her eher derjenige, der seine Aufgaben erledigt als derjenige den in der Firma jeder kennt; Sie wahren Distanz - und das war ein wichtiger Punkt, der sie in der politischen Rangelei um die Leitungsposition besonders qualifiziert hat
  - Montag morgen bekommen Sie einen Anruf von Ihrem Chef, der gerade in Nordkorea ist: Aufgrund eines für das Unternehmen wichtigen Großauftrags sollen bereits ab dem nächsten Monat dort 10 Mitarbeiter für 10 Monate tätig werden; für die Visa brauchen Sie die Liste der Namen bereits am Freitag.
  - Es gibt keinen ihrer Mitarbeiter der für diesen Auftrag besonders qualifiziert wäre - und niemanden der unabkömmlich wäre.
  - In der letzten Betriebsumfrage ist Nordkorea als am wenigsten attraktiver Standort herausgekommen.
-

# GESAMTÜBERSICHT AUSGEWÄHLTE FÜHRUNGSMODELLE



# GREAT MAN/HERO THEORY: BELIEBT, ABER NICHT BELEGT

## "Great Man/Hero Theory"

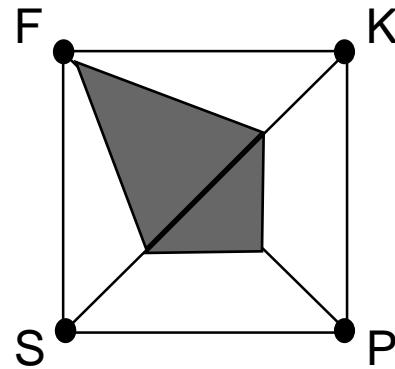
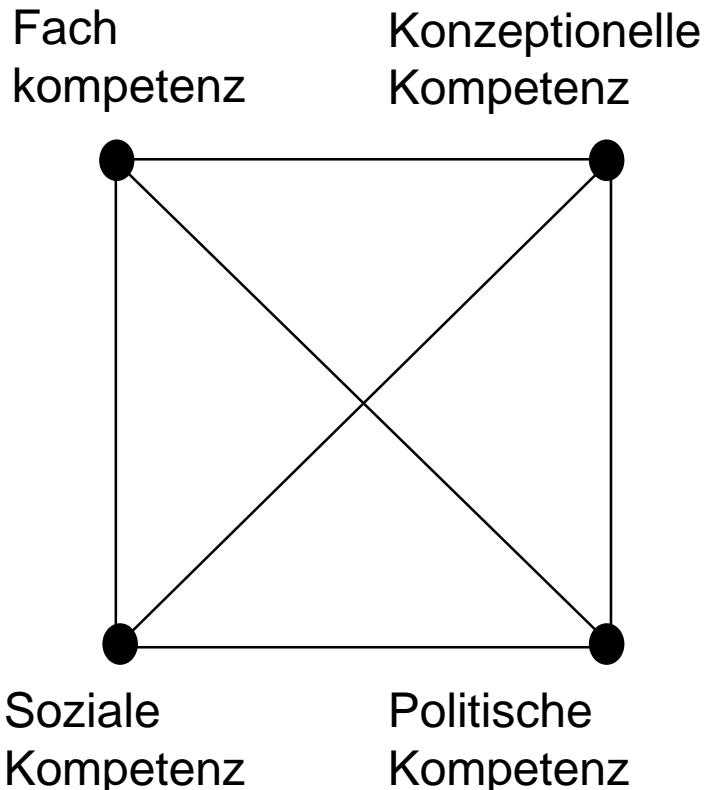
Über den Erfolg entscheidet das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften, u.a.

- Aktivität, Energie
- Erziehung, sozialer Status
- Intelligenz
- Aufstiegswohl, Dominanz
- Selbstvertrauen
- Leistungsmotivation, Ehrgeiz
- Kontaktfähigkeit, soziale Fähigkeit

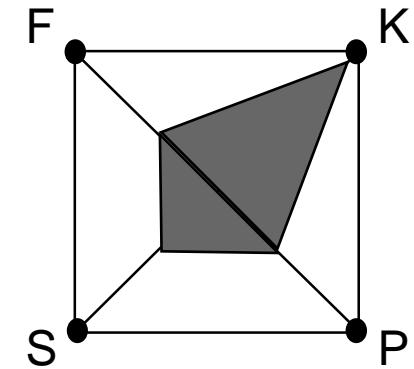
## Kritische Würdigung

- Empirisch erklärt die Eigenschaft der Führungsperson weniger als 10% der Varianz des Erfolgs
- „Belege“ oft fehlerhaft:
  - Korrelation mit suggerierter Scheinkausalität
  - Situation unberücksichtigt
- Aufgrund der Verbreitung bestätigt sich der Ansatz allerdings zunehmend selbst („Self-fulfilling Prophecy“)

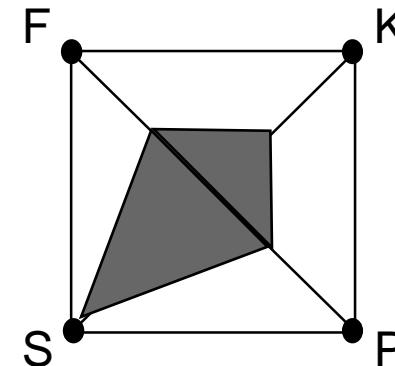
# KOMPETENZMODELL ALS PRAGMATISCHER EIGENSCHAFTSANSATZ DER FÜHRUNG



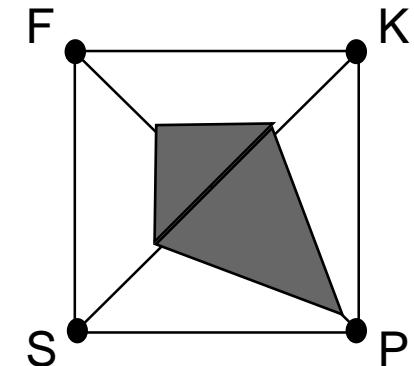
Offensiv: Fachpromotor  
Defensiv: Spezialist



Offensiv: Strategie  
Defensiv: Analytiker



Offensiv: „Vorturner“  
Defensiv: Moderator



Offensiv: Machtpromotor  
Defensiv: Diplomat

# CHARISMATISCHE FÜHRUNG: SCHWER MESSBAR

## "Charismatische Führung"

Grundaussage: „Charisma“ als „persönliche Ausstrahlung“ entscheidet über Führungserfolg

- Thema in vielen Disziplinen:
  - Theologie: Charisma
  - Soziologie: Max Weber nennt es "Heiligkeit", "Heldentum", "Außergewöhnlichkeit,"
  - Politologie: Vision, Inspiration, rhetorische Begabung

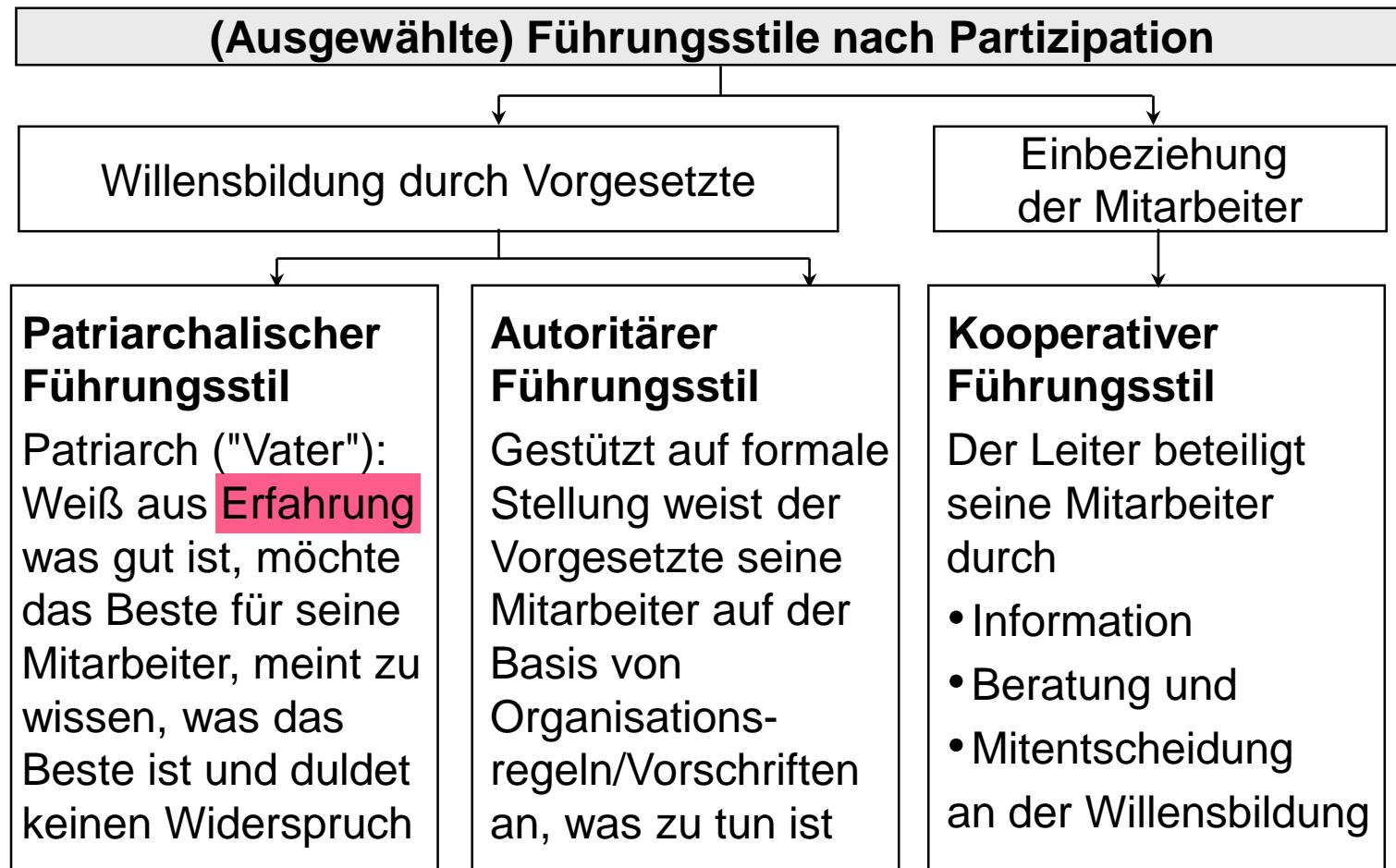
## Kritische Würdigung

- Charisma ist mächtiges Phänomen in der Führung, muss aber selbst wieder gesteuert werden
- Schwer messbare Eigenschaften und daher auch kaum bestätigt durch empirische Untersuchungen
- Verschiedene Ausprägungen: Eigenschaftsmodell der Führung oder Verhaltensmodell

# VERHALTENSMUSTER EINES CHARISMATISCHEN FÜHRERS

	„Normalform“ Führung	Charismatische Führungskraft
<b>Status Quo</b>	Gute Kenntnis der Ist-Situation	Radikale Opposition zu Status Quo mit Idealvision
<b>Persönliche Nähe/Verhältnis zu MA</b>	Ansprechbar; tauscht sich auf allen Ebenen aus; konsensorientiert	Ansprechbar über Visionen und Perspektiven; elitär/kompromissloser Anspruch; Identifikationsfigur mit oft starker Imitation
<b>Vertrauensbasis</b>	Engagiertes Überzeugen oder Hierarchie	Setzt sich für das Ziel ein mit hohem persönlichem Risiko
<b>Kommunikation</b>	Argumentationsbasiert, blass	Visionär, starke Rhetorik, motivierend

# UNTERSCHEIDUNG VON FÜHRUNGSSTILEN NACH PARTIZIPATION



Legalität gegen Legitimität

Anweisungen:

# MANAGEMENT BY KONZEPTE (1/2)

der durchführt - führt nicht

## Management by Delegation (MbD)

- **Definition:** Führung durch Übertragung von Aufgaben mit Ziel, Mittel, Methode, Zeit und Kontrolle
- **Chance:**
  - Entlastung Führungskraft (aber Vorgabennotwendigkeit)
  - Motivierend für MA, die klare Anweisung brauchen
- **Gefahren:**
  - Kompetenz der Führung relativ zur Aufgabe
  - Demotivation fähiger Mitarbeiter
- **Einsatzbereich:** Standardaufgaben

## Management by Objectives (MbO)

- **Definition:** Führung durch Vorgabe von Ziel, Zeit und Kontrolle – Mittel und Methode durch MA bestimmt
- **Chance:** was bis wann aber wie bleibt offen
  - Weitergehende Entlastung der Führungskraft
  - Motivierend für fähige MA
- **Gefahren:**
  - „Quadratur des Kreises“ Aufgaben
- **Einsatzbereich:** Neue, schlecht strukturierte Aufgaben

# MANAGEMENT BY KONZEPTE (2/2)

## Management by Exception (MbE)

laissez faire

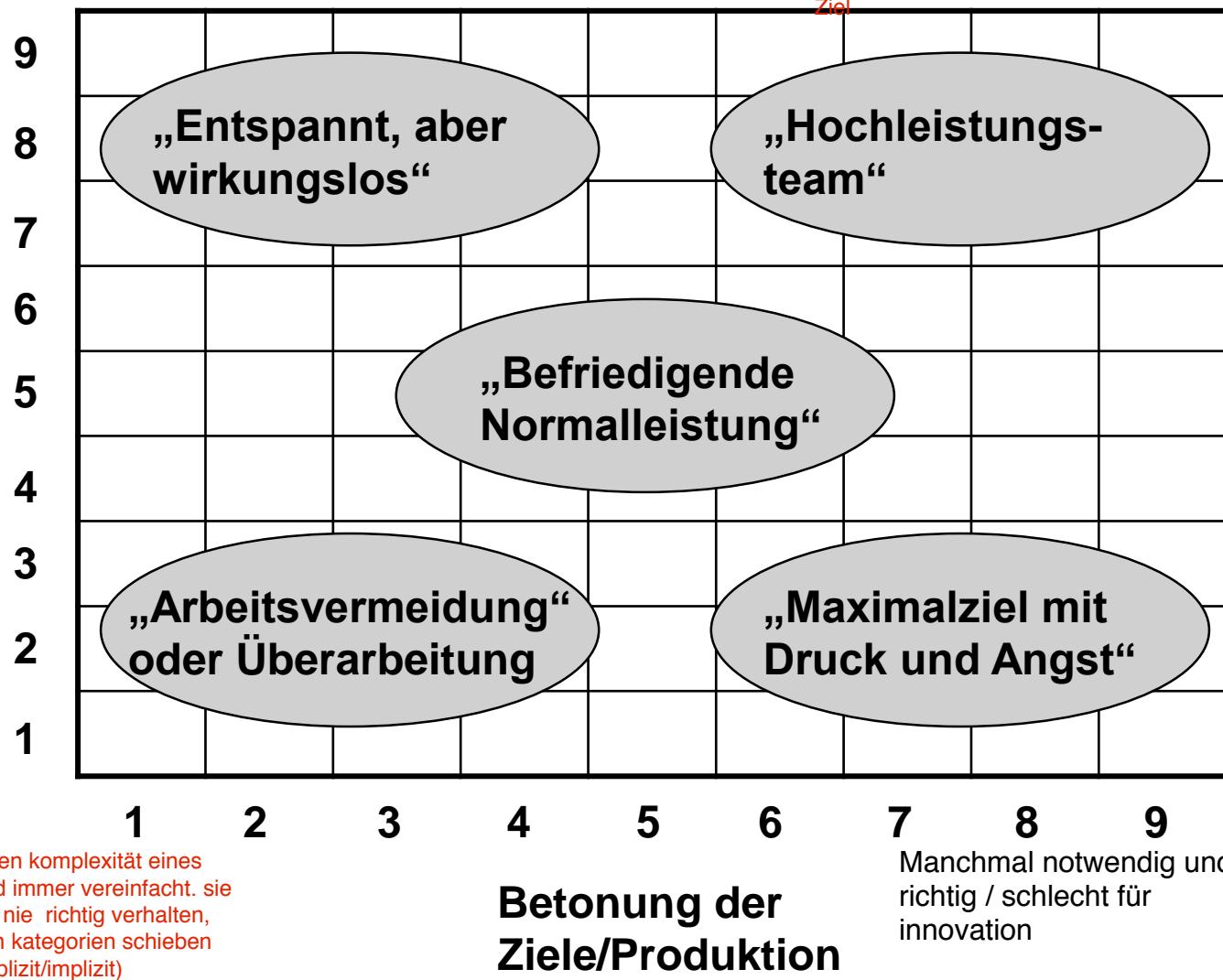
- **Definition:** Führung durch Überlassung eines Aufgaben-Bereichs; Intervention nur bei Problemen
- **Chance:**
  - Vollständige Entlastung Führungskraft
  - (Zunächst) motivierend für MA mit unternehmerischer Motivationslage
- **Gefahren:**
  - Langfristig demotivierende Wirkung für die Mitarbeiter, da nur negatives Feedback, Aufgabe abgewertet
  - Risikovermeidungsverhalten: nur Risiko, keine Chance
  - Fehlsteuerungen werden u.U. nicht rechtzeitig entdeckt, dadurch (irreparable) Schäden
  - Empfundenes Führungsvakuum führt im Ernstfall zu Kompetenzstreit
  - Führungskräfte verlieren Kontakt zu Mitarbeitern - Coaching/Entwicklung wird schwierig/ unmöglich
- **Einsatzbereich:** Routineaufgaben mit leichter Kontrolle des Ergebnisses

# VERHALTENSGITTER NACH BLAKE/MOUTON

Muster:  
Zielsetzung, die leicht  
über dem was das  
Team für möglich hält-  
wird sportlich- jeder  
andere zählt- hohe  
extrinsische Motivation-  
nächste Iteration neues  
Ziel

**9 = hoch**  
**1 = niedrig**

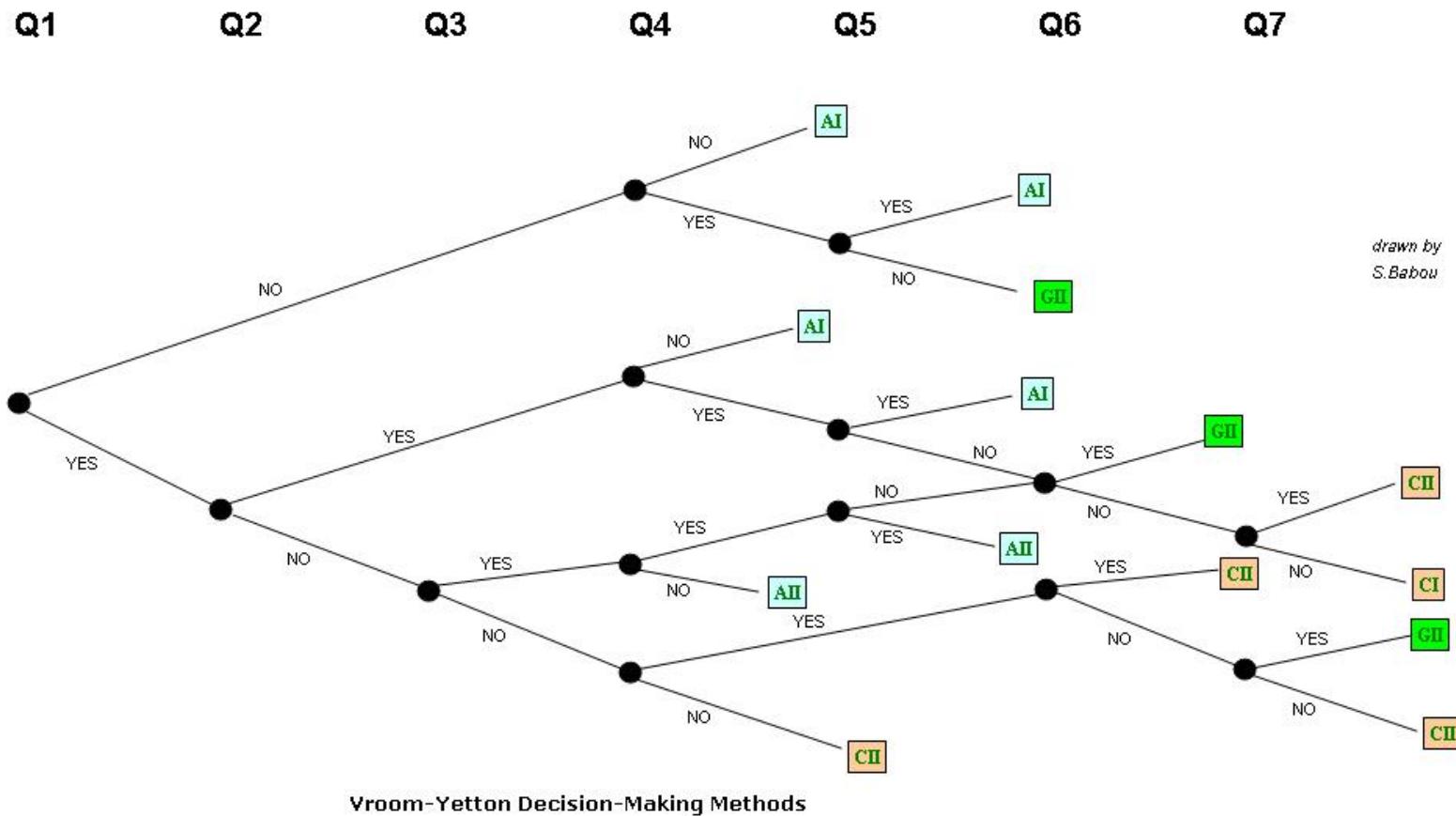
Betonung  
des  
Menschen



# SKILL-WILL-MATRIX DER MITARBEITER ("KÖNNEN-WOLLEN-MATRIX") ALS PRAGMATISCH ADAPTIERTES MODELL VON HERSEY/BLANCHARD

		Können	
		Niedrig	Hoch
		Wollen	
Hoch	"Eager Beaver"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trotz großen Einsatzes schlechte Ergebnisse</li> <li>Folge: Enttäuschung - Demotivation</li> <li><i>Coaching</i></li> </ul> <p>Konzept verlangen und durchgehen, gezielt unterstützen</p>	<b>"Der Leistungsträger"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Will und kann sich mit Erfolg einbringen</li> <li><i>Freiräume öffnen (MbO)</i></li> <li><i>Weiterentwicklung des Mitarbeiters</i></li> </ul>
	"No-Show"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kann und will nicht</li> <li>Folge: Resignation oder Obstruktion</li> <li><i>Profil erkunden, ggf. mit kleinen Aufgaben</i></li> <li><b>MbD mit enger Kontrolle</b></li> </ul>	<b>"Der Distanzierte"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trotz Könnens kein Einsatz</li> <li>Folge: Sein Beitrag fehlt; schlechtes Beispiel</li> <li><i>Fragen/aktiv zuhören,</i></li> <li><i>Aufgabe gestalten</i></li> </ul> <p>Nicht: warum möchtest du nicht?</p>

# MODELL SITUATIVER FÜHRUNG: VROOM/YETTON



Is there a quality requirement? Is the nature of the solution critical? Are there technical or rational grounds for selecting among possible solutions?

Do I have sufficient information to make a high quality decision?

Is the problem structured? Are the alternative courses of action and methods for their evaluation known?

Is acceptance of the decision by subordinates critical to its implementation?

If I were to make the decision by myself, is it reasonably certain that it would be accepted by my subordinates?

Do subordinates share the organizational goals to be obtained in solving this problem?

Is conflict among subordinates likely in obtaining the preferred solution?

# Übungsaufgaben Führungsmodelle

- In Ihrem Unternehmen müssen 30% der Kosten gespart werden. Niemand will dieses unangenehme Projekt führen. Sie versuchen, Ihren besten Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Formulieren Sie je eine kurze Ansprache im Stil charismatischer, bürokratischer oder patriarchalischer Führung.

Patriarchalische Denkweise: uneingeschränkte Unterstützung, Verantwortung für das Unternehmen, große Familie

**Charismatische Führungskraft:** Zukunft: „Ich erreiche die Zukunft- kommen sie mit?“ auch emotional

Bürokratischer Führungsziel; nüchtern „versteckt sich hinter Arbeitsvertrag, Vorstand“ usw.

- Sie wollen sich in den folgenden Bereichen zeitlich entlasten und gleichzeitig das Risiko einer Schlechterfüllung der Aufgaben minimieren. Welches Management-by-Konzept würden Sie wählen?

- Eintritt in den strategisch wichtigen, aber extrem komplexen und intransparenten asiatischen Markt Management by objectives
  - Führung der Finanzbuchhaltung (seit 15 Jahren in den Händen der erfahrenen Leiterin, Frau Müller) management by exception
  - Erläuterung der Firmenstrategie auf einem Kongress für "Strategische Planung der Zukunft" management by delegation

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# PLANEN VS IMPROVISATION VS KONTROLLE

**Improvisation** ist die kurzfristige Reaktion auf eingetretene Umfeldbedingungen

## Vorteile der Improvisation

- Abfedern unvorhersehbarer Risiken
- Nutzung von plötzlichen Chancen

**Planen** ist

- Vorstellung zukünftiger Umfeldbedingungen und Unternehmenspotenziale
- die gedankliche Prüfung zukünftiger Handlungsalternativen im Rahmen dieser Bedingungen

## Vorteile der Planung

- Zielorientierung und Koordination des Unternehmensgeschehens
- Reduzieren von Risiken
- Verminderte Komplexität
- Motivationsförderung

## Gefahren der Planung

- „Paralysis by analysis“
- Bürokratischer Teufelskreis
- „Papier ist geduldig“

**Kontrolle** ist die nachträgliche Überprüfung, inwieweit die Planung realisiert wurde

## Vorteile der Kontrolle sind

- Frühzeitiges Wahrnehmen von Störungen
- Einleiten von Gegenmaßnahmen



# DEFINITION UND AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG

**Strategische Unternehmensplanung** beschreibt ... wie das Unternehmen unter Nutzung der

- **unternehmensspezifischen Potenziale** (Ressourcen, Kompetenzen, Allianzen) die durch das
- **Umfeld** bedingten Chancen wahrnimmt und die Bedrohungen abwehrt

## Markt-/Umfeldbezogene Analysen\*

- Marktgröße/Prognosen, Segmentierung
- Branchenstrukturanalyse von Porter
- Lebenszykluskonzept

## Generische Strategiealternativen\*

- Produkt-Markt-Matrix von Ansoff
- Marktsegment-Matrix
- Wettbewerbsstrategien nach Porter
- Konkurrenzstrategien
- Absatzmittlerstrategien

## Unternehmenspotential-Analysen

- Strategische Produkt Portfolio Analyse
- Kernkompetenz-Analyse
- Erfahrungskurvenanalyse
- Wertschöpfungskettenanalyse
- Stärken-/Schwächenanalyse (SWOT)

\* Eher im Bereich „Strategisches Marketing“

# NORMSTRATEGIEN IM PORTFOLIO DER BOSTON CONSULTING GROUP

Fehler: grenzen, vergleich, Achsen werden nicht beachtet, Wir kucken uns nur die Innenfinanzierung an - was ist mit den Question marks?



## Relativer Marktanteil

$$= \frac{\text{Marktanteil des Unternehmens}}{\text{Marktanteil des größten Konkurrenten}}$$

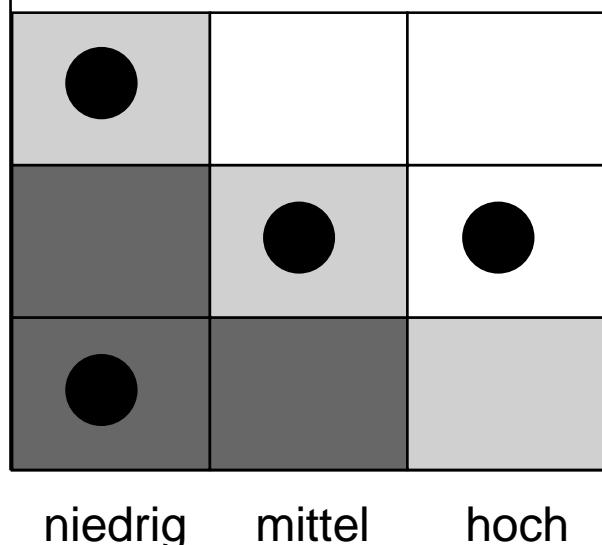
# „STRATEGISCHES“ (MCKINSEY) PORTFOLIO

- Investitions- und Wachstumsstrategien
- Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien
- Selektive Strategien
- Position der strategischen Geschäftseinheiten

## Marktattraktivität

- Marktwachstum und Marktgröße
- Umsatzrendite
- Rechtliche Zugangsbeschränkungen
- und andere mehr

hoch  
mittel  
niedrig



kein Anspruch auf Objektivität. Begründung steckt hier nicht drinnen

## Relative Stärke der strategischen Geschäftseinheit

- Relative Marktposition
- Relatives Rationalisierungspotenzial
- Relatives Innovationspotenzial
- und andere mehr

# RESSOURCEN UND FÄHIGKEITEN ALS BASIS VON KERNKOMPETENZEN

## Ressourcen

- Materielle Ressourcen wie z.B. Ausstattung, Standort *saudi aramco*
- Immaterielle *sap* Ressourcen wie z.B. Erfahrung, *fashion business* Kenntnisse, eine starke CI mit Image, positiver Unternehmenskultur, eine gute Organisation

## Fähigkeiten

- die Ressourcen effektiv einzusetzen
- zu erhalten und
- ständig den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen

## Strategische Bedeutung

- Wertvoll für Kunden und andere Stakeholder
- Schwer imitierbar/ substituierbar
- Anwendbar auf eine Vielzahl von Leistungen

Kernkompetenz von DELL:  
Starke Supplychain management und demand chain managemnet, parametrisiert verkaufen  
Kernkompetenz IKEA:  
einfaches schnelles zusammenbauen  
Ikea baut Häuser in Asien

# ERFAHRUNGSKURVENANALYSE

$$K_n = K_1 \times n^{-b}$$

$K_n$  = Kosten der n-ten Einheit

$K_1$  = Kosten der ersten Einheit

$n$  = kumulierte Produktionsmenge: bei Montage & Service über die Jahre, bei Anlagen (Prozessindustrie) Kapazität p.a.

$b = -\log_{10}(q) / \log_{10}(2)$  = Degressionsfaktor, bestimmt durch Erfahrungsrate  $p$

$q$  = Verhältnis des Kostenrückgangs aufgrund Erfahrungsrate  $q = (100-p)/100$

$p$  = Wert der prozentualen Kostenreduktion bei Verdoppelung der Produktionsmenge (also 10% entspricht  $p = 10$ )

## Stückkosten (€/Stk.)

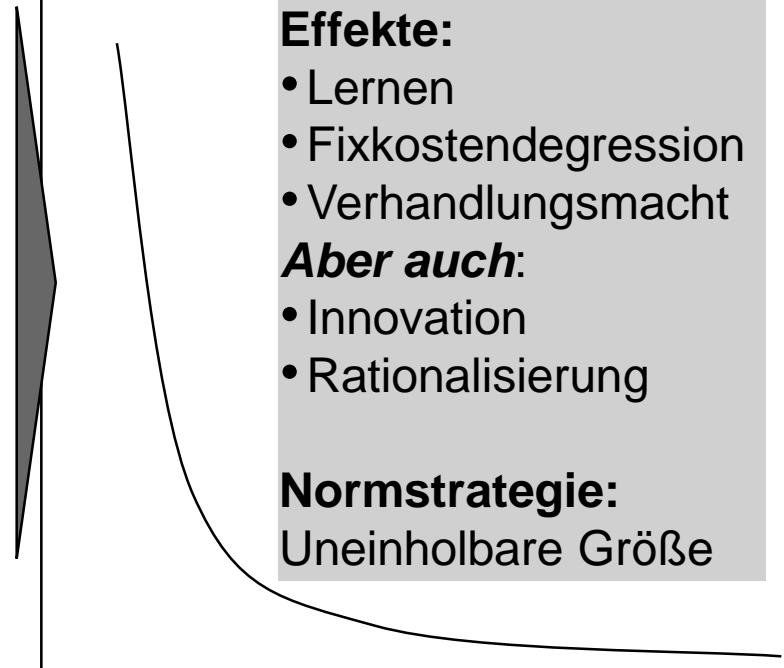
### Effekte:

- Lernen
- Fixkostendegression
- Verhandlungsmacht

### Aber auch:

- Innovation
- Rationalisierung

### Normstrategie: Uneinholbare Größe

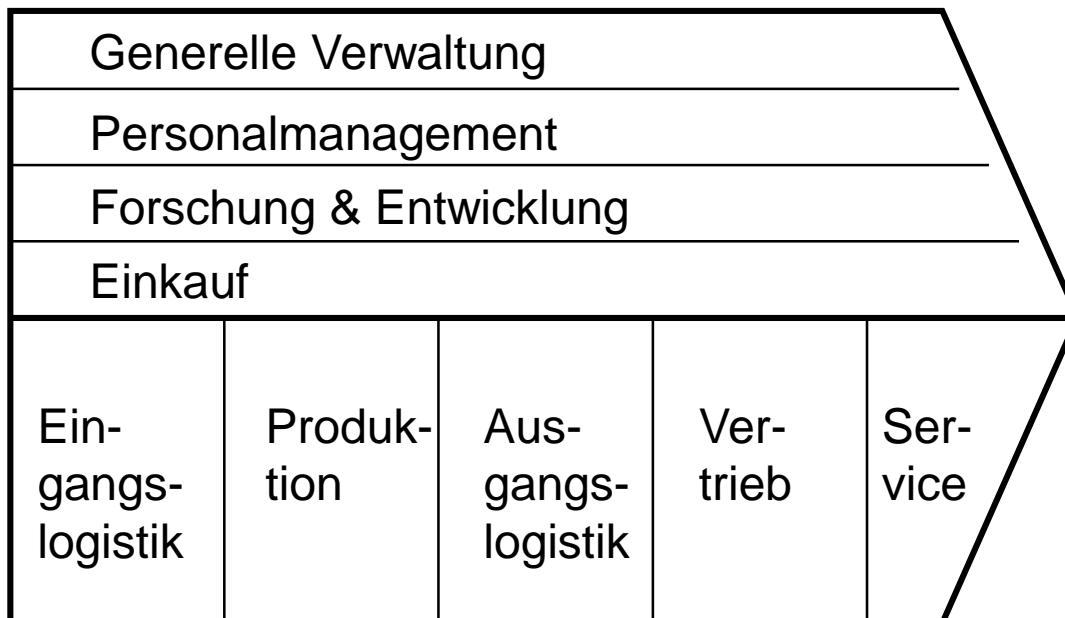


## Kumulierte Menge (Stk.)

# WERTSCHÖPFUNGSKETTEN ANALYSE

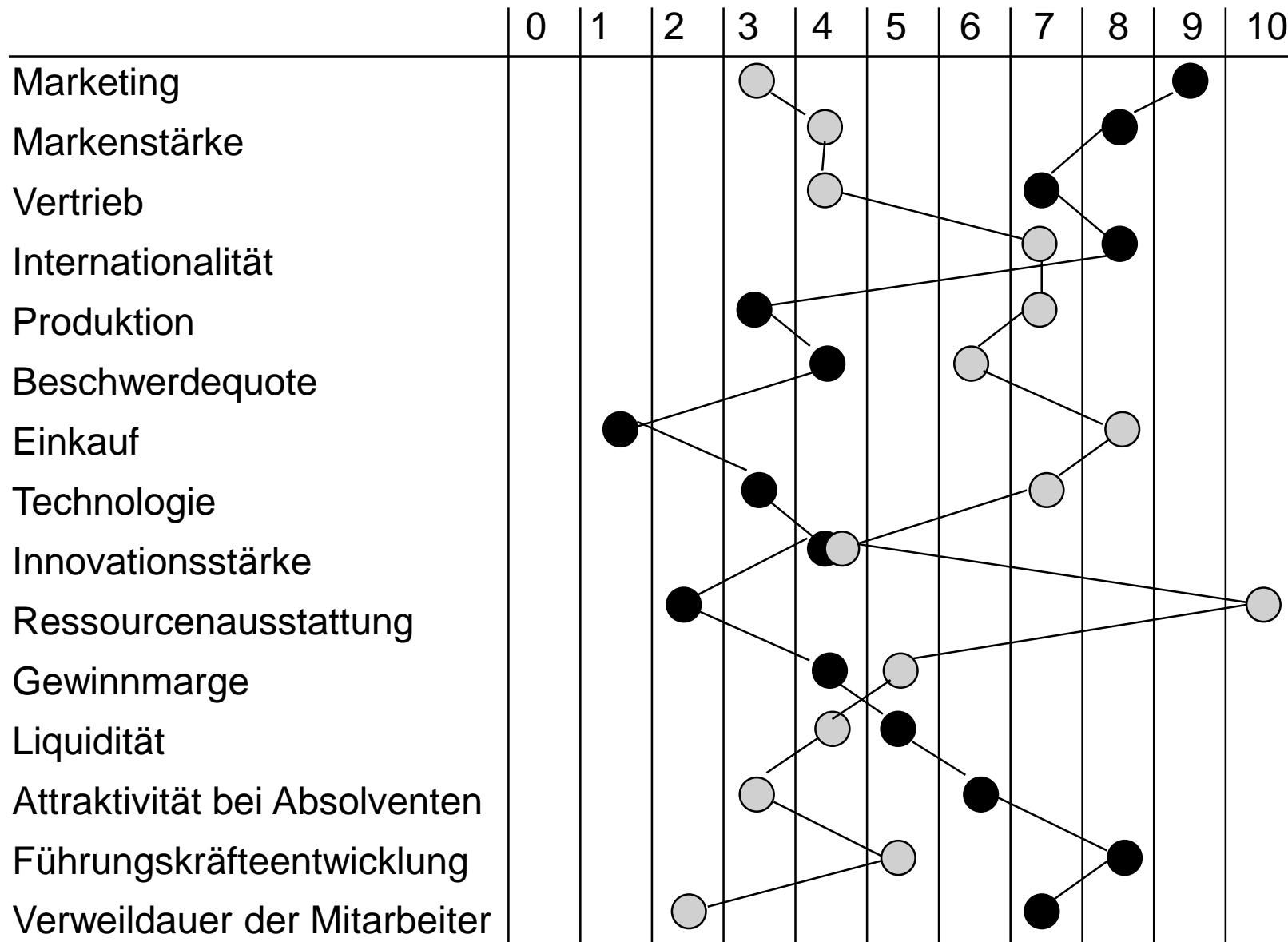
## Ziele

- Wertschöpfung steigern
- Outsourcing-Potenzial identifizieren



# STÄRKEN/SCHWÄCHEN ANALYSE

● Eigene Einheit  
○ Wettbewerb



# KLASSISCHE "SWOT" ANALYSE VS. 2<sup>nd</sup> ORDER SWOT

## Klassische SWOT Analyse

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
- ...	- ...
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
- ...	- ...

- ...  
- ...

- Weit verbreitet in der Praxis
- Wenig Erkenntnisgewinn

## 2nd Order SWOT

### Umfeldperspektive

Chancen	Risiken
- ...	- ...
- ...	- ...

Unternehmenspotenzial-Perspektive	Stärken	Schwächen
	- ...	- ...
	- ...	- ...


- Inhaltlich anspruchsvoller
- Höherer Erkenntnisgewinn

# "SWOT" ANALYSE (= STRENGTHS-WEAKNESSES-OPPORTUNITIES-THREATS)

## Umfeldperspektive

Unternehmenspotenzial-Perspektive	Stärken	Chancen	Risiken
	Schwächen	Welche Chancen kann das Unternehmen aufgrund seiner Stärken wahrnehmen ?	Welche Risiken kann das Unternehmen aufgrund seiner Stärken abwehren?
		Welche Chancen muss das Unternehmen aufgrund seiner Schwächen ungenutzt lassen ?	Welchen Risiken ist das Unternehmen aufgrund seiner Schwächen ausgeliefert?

# Übungsaufgaben Strategische Unternehmensplanung

- 1 Analysieren Sie die Kernkompetenzen von UPS ([www.ups.com](http://www.ups.com)) oder einer regionalen Sparkasse.

UPS konfektionierer von Dell, da vertrauen/ zuverlässigkeit

Kernkompetenz:

Folie 55 durchgehen

- 2a Bei einem Hersteller von Spezialchemikalien fallen die Kosten bei Verdoppelung der Produktionsmenge um ca. 10%. Dabei gilt, dass in dieser Branche die Erfahrungskurve vor allem über Economies of Scale getrieben wird, weniger über Lernkurveneffekte. Angefangen hat er mit seiner ersten Tonne bei 100 T€/t. Er plant in zwei Jahren 1000 t p.a. zu produzieren. Welche Kosten sind zu erwarten?

- 2b Den Marktpreis für die Spezialchemikalie ermitteln Sie auf 20 T€/t. Wie viel müsste der Hersteller produzieren, um marktfähig anbieten zu können?

- 3 Entwickeln Sie eine vollständige Wertschöpfungskette für eine Service-Organisation, die Getränkeabfüllmaschinen repariert.

Ergebnis: armer Hund: 40000t

n= Anzahl Tonnen = 1000t p.a

100000€ pro Tonne

- 4 Erstellen sie eine SWOT-Analyse ~~wahlweise~~ <sup>Krones.de</sup> für die Deutsche Telekom, Daimler oder die Deutsche Bahn.

Ergebnis: ungefähr 35 Tausend €/ t

Mensch und Maschine (etwas lernen) Industrie:  
über Jahre

Prozess Industrie: nur ein Jahr

In dem Fall kann ich mit den 1000 rechnen

# Übungsaufgaben Strategische Unternehmensplanung

- 5 Die Kraftwerks Anlagenbau AG (KAB) ist in allen Technologien zu Hause (Kohle, Solar, Kernkraft, Wasser, Wind, Biomasse). Sie hat auch ein Tochterunternehmen im Bereich Windkraft-Anlagen, das seit Jahren hoch defizitär ist, trotzdem zu den Top 10 der Subbranche gehört.

Die KAB zählt neben den großen Energieerzeugern wie RWE oder EON zunehmend auch Stadtwerke zu ihren Kunden, die im Rahmen der zunehmend dezentralen Energieerzeugung ihren Mix an Energiequellen optimieren wollen. Hier sind integrierte Gesamtkonzepte gefragt. [Text](#)

Beim Bereich Windkraft-Anlagen wird von der sehr aufwändigen und individuellen Anforderungsspezifikation der Kunden, über die technische Planung, Abstimmung bis zur Reinzeichnung, die behördliche Anmeldung und Dokumentation bis zur kompletten Bauüberwachung, Inbetriebnahme, Wartung, Hotline, etc. alles gemacht, was der Kunde braucht.

Jetzt will die KAB den defizitären Windkraft-Bereich entweder schließen oder grundlegend strategisch neu aufstellen. Unterstützen Sie die Entscheidung mit Portfolio-, Kernkompetenz- und Wertschöpfungsketten-Analyse.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

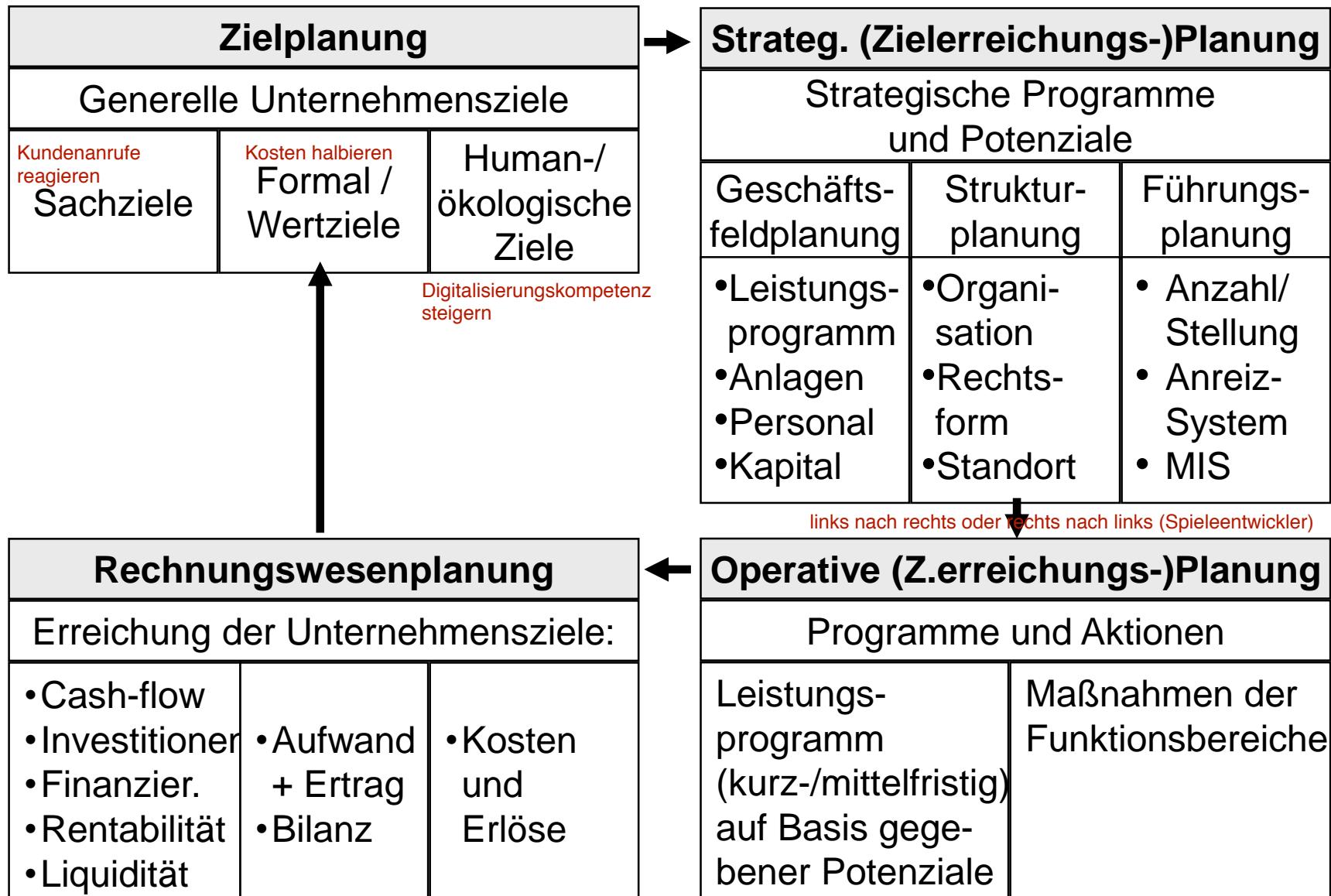
- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# INHALTE DES PLANUNGS UND KONTROLLSYSTEMS



# SYSTEMATIK OPERATIVER PLANUNGSARTEN

	Planungsarten						
Objekt	Ziel		Mittel				
	Struktur		Prozess				
	Personal	Finanzen	Anlagen	Info	usw.		
Funktion	Einkauf	Logistik	Vertrieb	ReWe	usw.		
Rechenbarkeit	quantitativ		qualitativ Markenplanung				
Fristigkeit	kurz		mittel		lang Produktlebenszyklus		
Abfolge Planung	sukzessiv <small>Text</small>			simultan <small>(treppe zeitverkürzung) kosten steigen automatisierung von planung IT mehr aufwand</small>			
Flexibilität	starr		flexibel				
Umfang	gesamt		partial				
Detaillierung	grob (Rahmen-)		fein (Detail-)				
Wiederholung	fallweise		periodisch				
	einmalig		rollierend				

4 mal planen pro Jahr - jedes quartal  
mehr aufwand

# GRUNDAUSRICHTUNG DES OPERATIVEN PLANUNGSSYSTEMS

warum überhaupt planen? (Daimler)

	<b>Traditionelles Budgeting</b>	<b>Better Budgeting</b>	<b>Beyond Budgeting</b>
<b>Ziel-Orientierung</b>	Vergangenheitsorientiert, interne Vorgaben	Analytische Neuplanung (z.B. Zero Base), Benchmarks <small>Situationsgerecht/ Effiziente Planung aber Aufwändiger für ambitionierte Ziele / motivation für Motivation</small>	Rollierende Planung am Markt orientiert
<b>Zielsetzung und Kontrolle</b>	Top-down, bottom-up (Gegenstrom)	Zielvereinbarungen (Organisation)	Eigene Ziele bei Richtlinien, Coaching + Hinterfragung <small>Rechnungsbasiert/ nicht das Verwalter möchte ein Gewinn erzielen / Unternehmer im Unternehmen Dezentralisierte Planung</small>
<b>Konsequenz</b>	Vergütungsgebunden	z.T. Entkopplung von Vergütung	Teambasierte Erfolgsvergütung
<b>Koordination</b>	Planung im Detail	Planung im Ganzen	Markt(ähnlich) durch Center-Konzepte <small>siehe nächste Folie</small>

# KOORDINATION DURCH CENTER-KONZEPTE

man könnte ein Shareholder Value berechnen

## Investment-Center

- Rentabilitätsziele (EKR, GKR, ...)
- Voraussetzung: Eigenes Invest-Budget
- Beispiel: Spin-outs

## Erlös(Revenue)-Center

- (Netto-) Umsatzziele
- Voraussetzung:  
Menge und Preise  
beeinflussbar, festes  
Kostenbudget
- Beispiel: Vertrieb

**Kernidee:** Einheiten koordinieren sich im Rahmen von Richtlinien selbstständig

## Profit-Center

- Gewinnziele (Center Input-Output-Rg.)
- Voraussetzung:  
Umsätze und Kosten  
beeinflussbar
- Beispiel: Produktmgmt.

## Cost-Center

- Kostenziele (Höhe, Entwicklung, Verteilung)
- Voraussetzung:  
Leistungsmenge und Qualität gegeben
- Beispiel: Kostenrechnung

Fester Kostenrahmen

## Service-Center

- Kosten und Qualitätsziele, gemessen über Kosten- und Qualitätskennzahlen
- Voraussetzung: Leistungsmenge gegeben
- Beispiel: Personalabteilung

Text

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

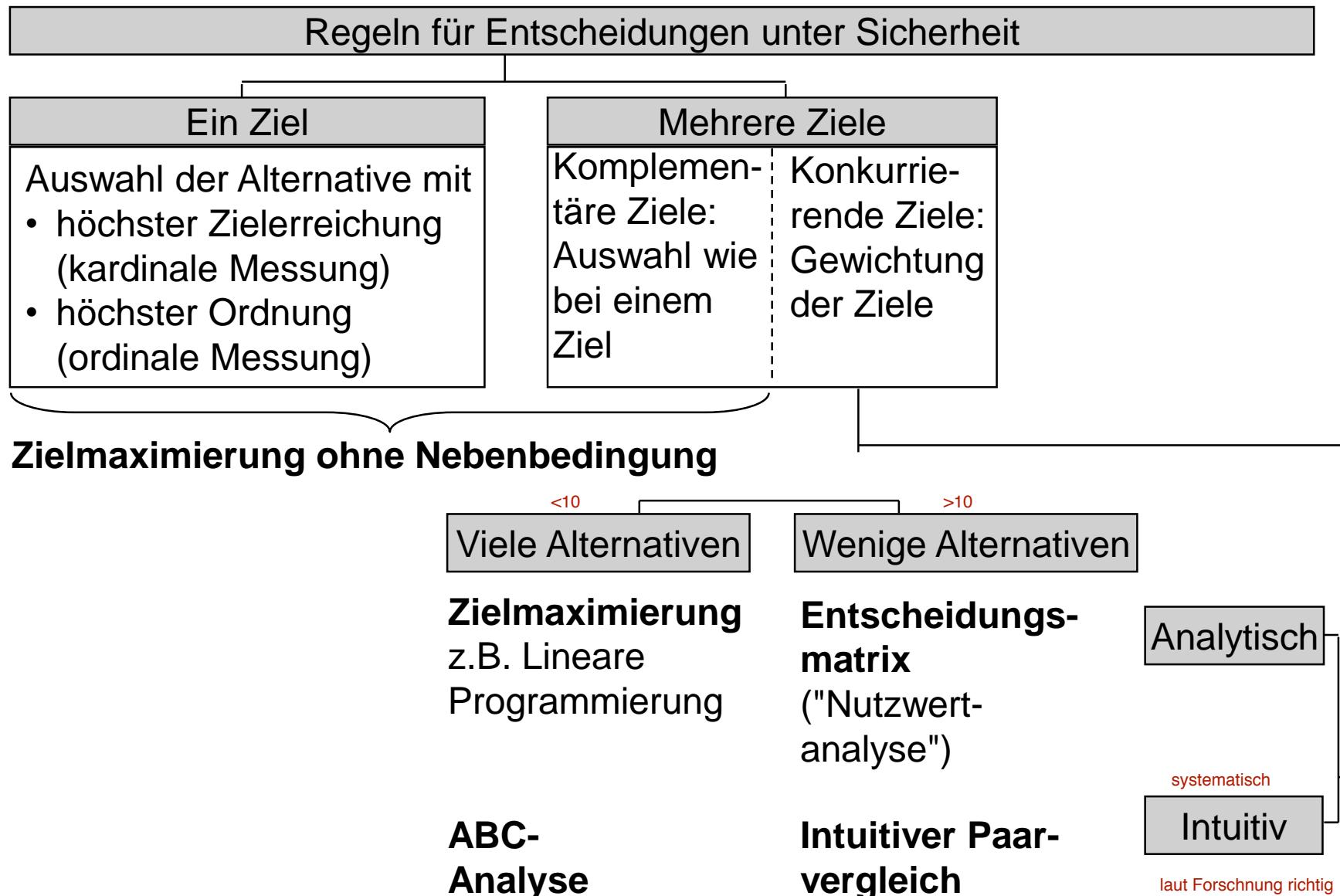
- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN UND TECHNIKEN

	Informationsstand der Entscheidung		
Art der Entscheidung	Sicherheit: Genaue Vorstellung über Ereignis (WS = 1, Wirkung bekannt)	Risiko: Vorstellung über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Ereignisses oder einer Wirkung (WS < 1)	Unsicherheit: Keine Vorstellung über die WS des Eintritts eines Ereignisses oder der Wirkung <small>keine Wahrscheinlichkeit - was passiert beim Brexit</small>
Entscheidungs-techniken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielmaximierung</li> <li>• ABC - Analyse</li> <li>• Systematischer Paarvergleich</li> <li>• Nutzwertanalyse (=Entscheidungsmatrix, Scoring-Modell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsmatrix unter Risiko</li> <li>• Ereignis- und Entscheidungsbaumanalyse</li> <li>• Szenarien</li> </ul> <small>Text</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungsorientierte Entscheidungsregeln</li> </ul>

# ENTSCHEIDUNGEN UNTER SICHERHEIT - ÜBERSICHT



# ABC ANALYSEN FÜR DIE SCHNELLE INTUITIVE SORTIERUNG EINER VIELZAHL VON HANDLUNGSALTERNATIVEN

Machbarkeit	Hoch	B2-Ideen = "kleine, einfache Ideen"; Umsetzung, wenn Ressourcen es erlauben	A-Ideen = schnelle, sichere, große Wirkung; sofortige Umsetzung
	Gering	C-Ideen = zunächst keine Umsetzung	B1-Ideen = große Wirkung aber erst späte Ergebnisse + Risiko, selektive Umsetzung

**Gering**                            **Hoch**

**Wirksamkeit**

**Anwendung:**  
schnelle, meist intuitive  
Vorsortierung einer großen Zahl von Alternativen

# VOLLSTÄNDIGER PAARVERGLEICH ZUR GEWICHTUNG DER KRITERIEN

## Schritt 1: Bewertung in Paarvergleichen

Anzahl Alternativen festlegen = n

Vollständiger Dominanz-Paarvergleich  
(symmetrisch) mit:

$$\binom{n}{2} = \frac{n(n-1)}{2} = \text{Anzahl Vergleiche}$$

Ergebnis: Dominanzmatrix mit i Zeilen und j Spalten (hier: Beispiel!)

	A	B	C	D
A	-	1	1	0
B	0	-	0	0
C	0	1	-	1
D	1	1	0	-

## Schritt 2: Konsistenz-Check

$$\zeta = 1 - \frac{d}{d_{max}} \quad d_{max} = \begin{cases} \frac{n(n^2-1)}{24}, & \text{für } n \text{ ungerade} \\ \frac{n(n^2-4)}{24}, & \text{für } n \text{ gerade} \end{cases}$$

d = Anzahl zirkulärer Triaden

d<sub>max</sub> = maximal mögliche Anzahl zirkulärer Triaden

y<sub>i</sub> = Zeilensumme

$$d = \frac{n(n-1)(2n-1)}{12} - \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n y_i^2,$$

## Schritt 3: Auswertung Paarsiege

$$\text{Anzahl Siege A}_{(j=1)} = \sum_{i=1}^n y_{i1}$$

$$\text{Anzahl Siege B}_{(j=2)} = \sum_{i=1}^n y_{i2}$$

## Schritt 4: Rangfolge bilden

- Bildung einer Rangfolge nach der Anzahl der Siege
- Bei Gleichstand zählt direkter Vergleich

# ÜBUNG ENTSCHEIDUNGSMATRIX UNTER SICHERHEIT

Text

	Preis EUR	EZ	Farbe	An- trieb	'000 KM	Klima	Zustand																												
VW Golf	7000  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>3</td></tr></table>				3	2012  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					grün  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Diesel  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					73  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					ja  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Garage, 1. Hand  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	3																																		
Toyota Corolla	10500  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					2014  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					violett  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Benzin  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					65  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					nein  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Raucher  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>				
BMW 318 ti	4250  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>4</td></tr></table>				4	2005  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					blau  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Benzin  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					170  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					ja  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					"top"  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	4																																		

5  
201-  
300 4

# ENTSCHEIDUNGSMATRIX

Entscheidungsmatrix				
Alternativen $A_i$	Ziele $Z_j$	Ziele $Z_j$ mit Gewichtungsfaktor $q_j$		Nutzen je Alternative
	$Z_1; q_1$		$Z_m; q_m$	
Alternative 1				Nutzen von $A_i$ = $\sum_{j=1}^m W_{ij} * q_j$
	Zielwirkungen $W_{ij}$			
Alternative n				

$$\sum_{j=1}^m q_j = 100\%$$

$$W_{ij} = [0;5]$$

## Schritte zur Entscheidung mit Entscheidungsmatrix

1. Vollständige Auflistung aller relevanten Alternativen
2. Erstellung eines Zielsystems
3. Aussortieren von Alternativen bei Verletzung von Muss-Bedingungen
4. Gewichtung der übrigen Ziele (Verteilung von 100%)
5. Übersetzung der Ergebnisse in Zielwirkungswerte (oft Spektrum 0-5)
6. Berechnung Gesamtnutzen aller Alternativen ( $A_i$ )
7. Vergleich der Alternativen und Ermittlung der überlegenen Alternative
8. Plausibilitätschecks
9. Dokumentation und ggf. Kommunikation

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

## BEISPIEL: ENTSCHEIDUNG UNTER RISIKO

- Zustandsknoten
- Ereignis/Zufalls-knoten
- Entscheidungs-knoten

Sie wollen einen Urlaub buchen. Eine Pauschalreise "All Inclusive" kostet Sie 1200 EUR. Alternativ könnten Sie die Reise selber zusammenstellen. Der Flug würde Sie bei einem Billigflieger 300 € kosten, bei einer Business Airline 600 €. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie noch beim Billigflieger einen Sitz bekommen, schätzen Sie auf 1/3. Bei den Hotels zahlen Sie mit 50% WS entweder 600 € oder 1200 €.

Wenn Sie zwischen beiden Alternativen nur nach dem Preis entscheiden - welche Variante ist vorteilhafter?

# **Übungsaufgabe: Entscheidung unter Risiko mit einer Ereignisbaumanalyse**

Sie beraten das deutsche Werk eines europäischen Unternehmens bei einer Investitionsentscheidung. Das Werk könnte mit Anlagen vom Typ A oder B ausgestattet werden – wobei A 60 M€ kosten würde, B 90 M€.

Wenn die Nachfrage niedrig wäre (WS 1/3), würde A zu 2/3 ausgelastet sein, bei hoher Nachfrage zu 100%. B wäre bei niedriger Nachfrage halb und bei hoher Nachfrage voll ausgelastet.

Wenn die Maschinen voll ausgelastet laufen, besteht die Gefahr, dass sie im nächsten Jahr kaputt gehen (WS 1/3) und zum Preis der ursprünglichen Anschaffung ersetzt werden müssen.

Die Rückflüsse aus den Produkten einer voll ausgelasteten Anlage A betragen 300 M€, bei B 400 M€. Eine geringere Auslastung ergibt jeweils proportional geringeren Output. Der Austausch einer kaputten Anlage führt nicht zu Produktionsausfällen.

**Stellen Sie den Ereignisbaum auf und berechnen Sie die vorteilhaftere Investitionsalternative**

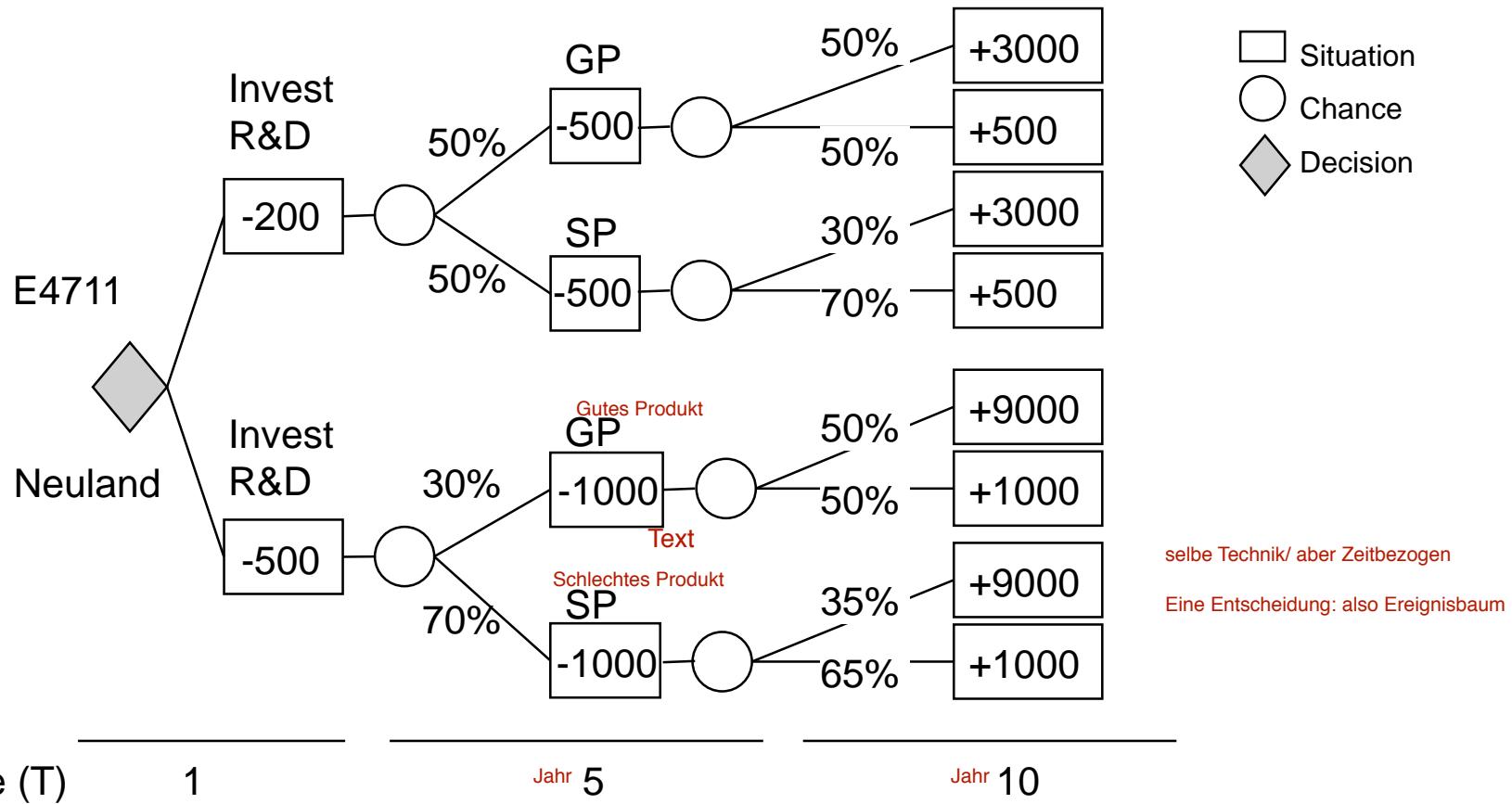
# BEISPIELAUFGABE EREIGNISBAUM MIT BERÜKSICHTIGUNG DES ZEITWERTES

In Mio. EUR; in Klammern Jahreszahlen

Sie sind Controller in einem Pharmaunternehmen und sollen die Entscheidung zwischen zwei alternativen Entwicklungsprojekten mit unterschiedlichen Risiko- und Payoff-Strukturen vorbereiten. Dazu haben Sie die folgenden Daten erhoben. Um zu einer Entscheidung zu kommen, wollen Sie den erwarteten Kapitalwert beider Projekte berechnen ("Expected Net Present Value"). Sie legen für diese Art von Projekten einen Diskontfaktor von 10% zugrunde und rechnen mit nachschüssigen Zahlungen. Erstellen Sie einen Ereignisbaum und berechnen Sie die gesuchten Werte.

	E 4711	Neuland
Maximaler Rückfluss (Jahr 10)	3000	9000
Mindest-Rückfluss (Jahr 10)	500	1000
Entwicklungsinvestitionen (1)	200	500
Investition Markterschließung (5)	500	1000
Erfolgs-WS		
• Entwicklung Top Produkt	50%	30%
• Max Rückfluss bei Top Produkt	50%	50%
• Max Rückfluss bei Nicht-Top-Produkt	30%	35%

# VOM EREIGNISBAUM ZUM ENTSCHEIDUNGSBAUM



$$NPV(E) = \frac{-200}{(1+0,1)} - \frac{500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,25)+500 (0,25)}{(1+0,1)^{10}} - \frac{500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,15)+500 (0,35)}{(1+0,1)^{10}} = 86,04$$

$$NPV(N) = \frac{-500}{(1+0,1)} - \frac{1000 (0,3)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,15)+1000 (0,15)}{(1+0,1)^{10}} - \frac{1000 (0,7)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,245)+1000 (0,455)}{(1+0,1)^{10}} = 528,39$$

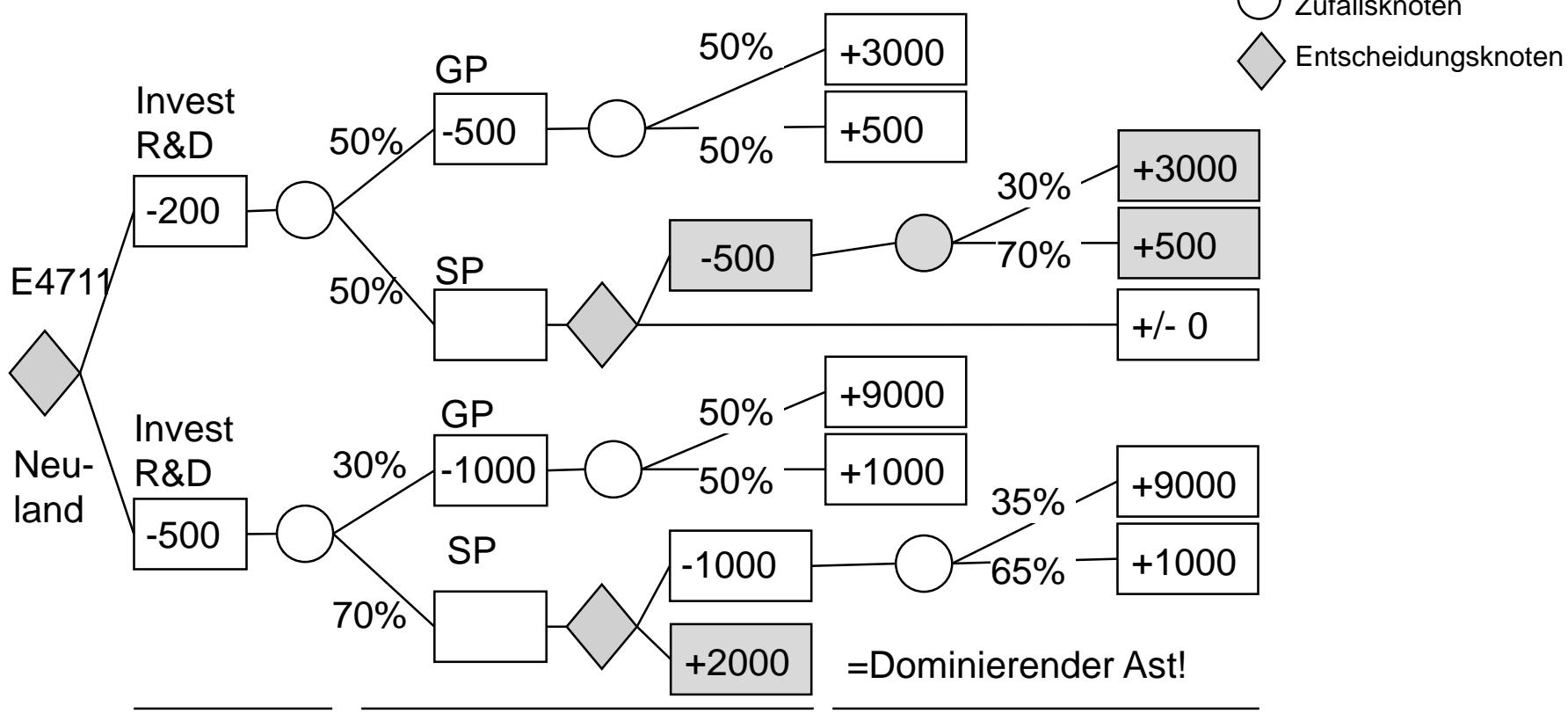
# EINFÜHRUNGSFALL VOM EREIGNISBAUM ZUM ENTSCHEIDUNGSBAUM - FORTSETZUNG

Sie stellen fest, dass die Ereignisbaumanalyse eine Möglichkeit vernachlässigt, nämlich auch noch in der Zukunft Entscheidungen zu treffen. Sie sehen vor allem folgende Entscheidungen:

- Wenn aus der Entwicklungsphase von E 4711 nur ein zweitklassiges Produkt resultiert, können sie es am Markt einführen oder das Projekt einstellen. Im Fall dass Sie das Projekt einstellen, wird ein Payoff von Null erwartet
- Wenn aus der Entwicklungsphase von Neuland nur ein zweitklassiges Produkt herauskommt, dann könnten Sie die Rechte entweder in Jahr 5 für 2000 verkaufen oder es selbst auf dem Markt einführen

Erweitern Sie den Ereignisbaum zum Entscheidungsbaum und berechnen Sie die Vorteilhaftigkeit der Alternativen

# BEISPIEL ENTSCHEIDUNGSBAUM



Period      1                        5                        10

$$NPV(E) = \frac{-200}{(1+0,1)} - \frac{500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,25)+500 (0,25)}{(1+0,1)^{10}} + \max \left\{ 0, \frac{-500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,15)+500 (0,35)}{(1+0,1)^{10}} \right\} = 86,04$$

$$NPV(N) = \frac{-500}{(1+0,1)} - \frac{1000 (0,3)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,15)+1000 (0,15)}{(1+0,1)^{10}} + \max \left\{ \frac{2000 (0,7)}{(1+0,1)^5}, \frac{-1000 (0,7)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,245)+1000 (0,455)}{(1+0,1)^{10}} \right\} = 806,8$$

# ENTSCHEIDUNG ÜBER EINE ALTERNATIVE VS ENTSCHEIDUNG ZWISCHEN ALTERNATIVEN

Der Nettokapitalwert (Net Present Value; Excel Funktion „NBW“) besagt, ob eine Alternative die Renditeerwartung der Kapitalgeber erfüllt:

- $NPV = 0$  bedeutet: Renditeerwartung erfüllt
- $NPV > 0$  bedeutet: Renditeerwartung übererfüllt; Shareholder Value wird gesteigert
- $NPV < 0$  bedeutet: Renditeerwartung nicht erfüllt; SV wird reduziert

Vergleich ROI vs. Betrachtung NPV

Beim Vergleich substitutiver Alternativen mit divergierenden Anfangsinvestitionen ist der Nettokapitalwert kein geeignetes Maß, weil die Annahme einer Nichtanlage des Differenzbetrags unrealistisch ist. In dem Fall ist die relative Vorteilhaftigkeit zu berechnen als dynamischer Return-on-Investment (ROI) mit der Internen Kapitalverzinsung des investierten Betrags (Excel-Funktion „IKV“). Das ist nur bei anfänglich negativen und dann positiven Cash Flows möglich und nur über eine Approximation. Zudem sind im ROI die Kapitalkosten noch nicht berücksichtigt, d.h. bei positivem ROI kann der Shareholder Value sinken.

# ÜBUNG: ENTSCHEIDUNG IN CHINA

Beginnen immer mit einem Entscheidungsknoten

Entscheidungsbaum

Ihre Analysen haben ergeben, dass der ideale Ort für die Produktion China wäre. Dabei gibt es zwei interessante Alternativen:

- Sie könnten das chinesische Unternehmen "ChopSuey" kaufen oder ein Produktions-JV mit einem lokalen deutschen Partner gründen. Im Fall des Kaufs zahlen Sie 500 Mio. EUR, im Fall des JV 150 Mio. EUR. Dafür kriegen Sie beim JV nur 50% der Rückflüsse (Rest für den Partner).
- Für die Nachfrage erwarten Sie folgendes: Im Fall des JV wird mit 20% Wahrscheinlichkeit (WS) die Nachfrage hoch sein, mit 80% niedrig, im Fall von "ChopSuey" sind die WS umgekehrt.
- Im Fall hoher Nachfrage hätten Sie in jedem Fall die Möglichkeit, noch ein weiteres Unternehmen kaufen zu können. Das würde dann ca. 100 Mio. EUR kosten. Die WS, dass sie dabei ein gutes Unternehmen erwischen, beträgt 80%.
- Marketing schätzt die Rückflüsse mit folgender Struktur

Nachfrage	Erweiterungsunternehmen	Rückfluss (in Mio. EUR)
hoch	gut	1000
hoch	schlecht	700
hoch	nicht erweitert	700
niedrig	nicht erweitert	400

Stellen Sie den Entscheidungsbaum auf und berechnen Sie die erwarteten Überschüsse des JV und des "ChopSuey" Kaufs. Formulieren Sie kurz Ihre Empfehlung.

# Übungsaufgabe: Virtuelle Shopping Mall

Wie hoch müsste die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges sein damit es lohnt/ (anders rum gedacht)

Als Entwickler von Shopping Malls müssen Sie zwischen zwei strategischen Möglichkeiten entscheiden: dem Ausbau von Standardmalls in B-Lagen und der Entwicklung einer Virtual Reality Mall.

Die Standardmalls (SM) kosten Sie 5 M€ pro Stück. Die erwartete Rendite auf das investierte Kapital liegt erfahrungsgemäß ab Jahr 2 nach Errichtung beim besten Drittel der Häuser in der Größe von 40% p.a., beim mittleren Drittel bei 20% p.a. und im Rest bei -10%. Das beste Drittel können Sie im Jahr nach der Errichtung mit 3 M€ p.a. zur Premium-Mall ausbauen, um dann ab Jahr 3 nach Errichtung die Kapitalrendite zu verdoppeln. Sie können jeweils 2 Malls pro Jahr selbst entwickeln oder den Ausbau stoppen; Sie setzen den Ausbau nur im besten Fall fort. Im schlechtesten Fall können Sie die Häuser in Jahr 3 nach Errichtung mit einem Aufwand von 0,5 M€ schließen.

Rechne bekannte auf Gleichung

In die Virtual Reality Mall (VRM) müssen Sie für die technische Entwicklung sowie das neue Logistikzentrum ca. 10 M€ investieren. Sie rechnen im besten Fall ab Jahr 2 nach Errichtung mit einer Kapitalrendite von 70% p.a. Im schlechtesten Fall floppt die VRM und sie erzielen eine Kapitalrendite von 0% p.a..

roi für den alternativen vergleich

Das Unternehmen rechnet über drei Jahre in die Zukunft, mit nachschüssigen Zahlungen und einem Diskontsatz von 10%.

npv vergleichen auf grund selber investition - wenn nicht auf basis roi

1. Stellen Sie den Entscheidungsbaum auf; verwenden Sie dabei eine durchgängige, differenzierte Symbolik für die unterschiedlichen Arten von Knoten.
2. Berechnen Sie, welche Erfolgswahrscheinlichkeit bei der VRM benötigt wird, damit sie die Alternative mit dem höheren Erwartungswert ist.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

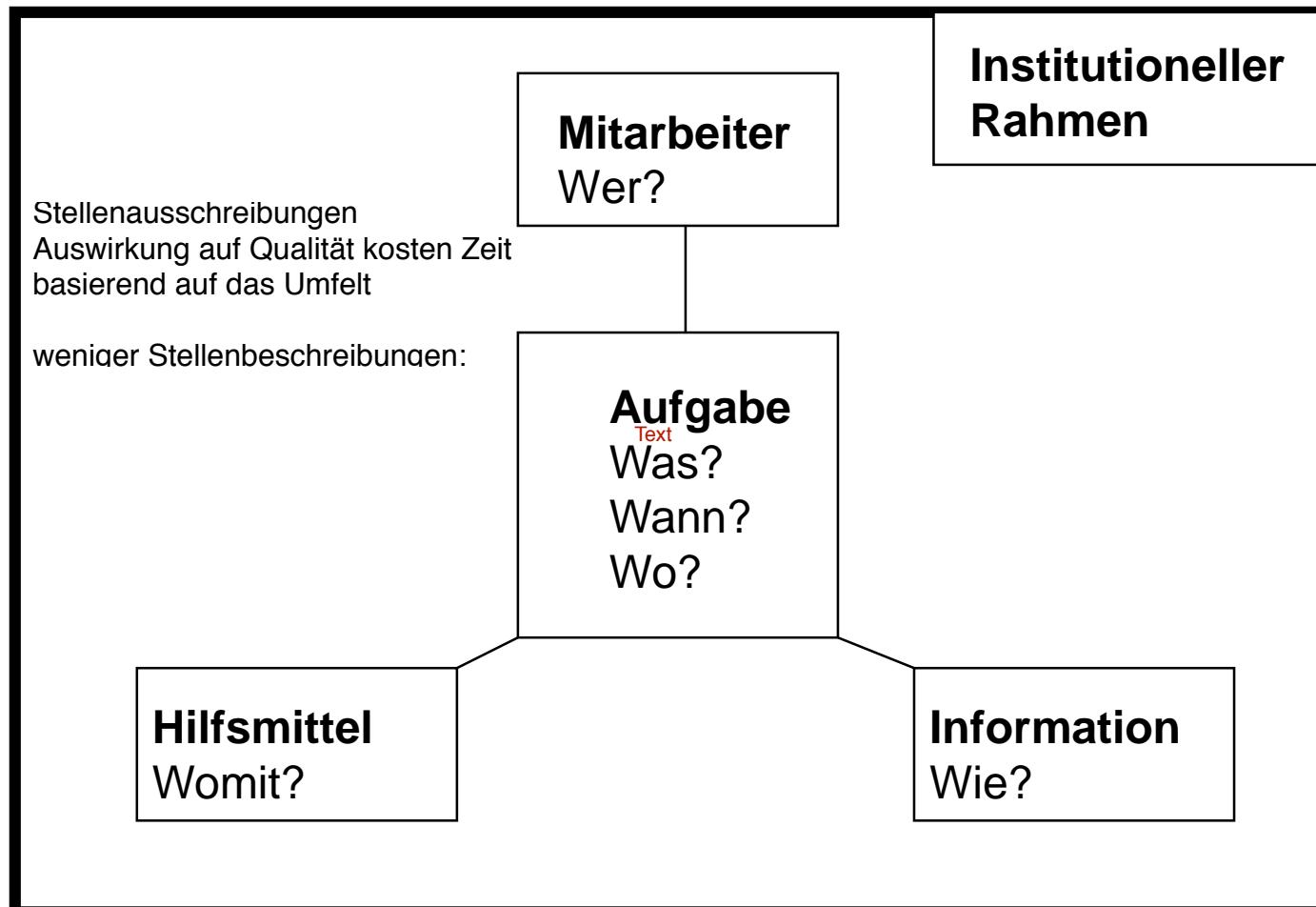
# DEFINITION UND DIMENSIONEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit der dauerhaften, formalen Regeln

Unternehmen besser schneller günstiger machen

- **Spezialisierung** bezeichnet die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation
- **Koordination** ist die Abstimmung zwischen den arbeitsteilig erbrachten Leistungen
- **Konfiguration** bezeichnet die äußere Form der Hierarchie
- **Delegation** beschreibt die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen in der Hierarchie
- **Formalisierung** beschreibt die schriftliche Fixierung der Organisationsstruktur

# GRUNDELEMENTE EINER STELLENBESCHREIBUNG ("STELLENSPEZIALISIERUNG")

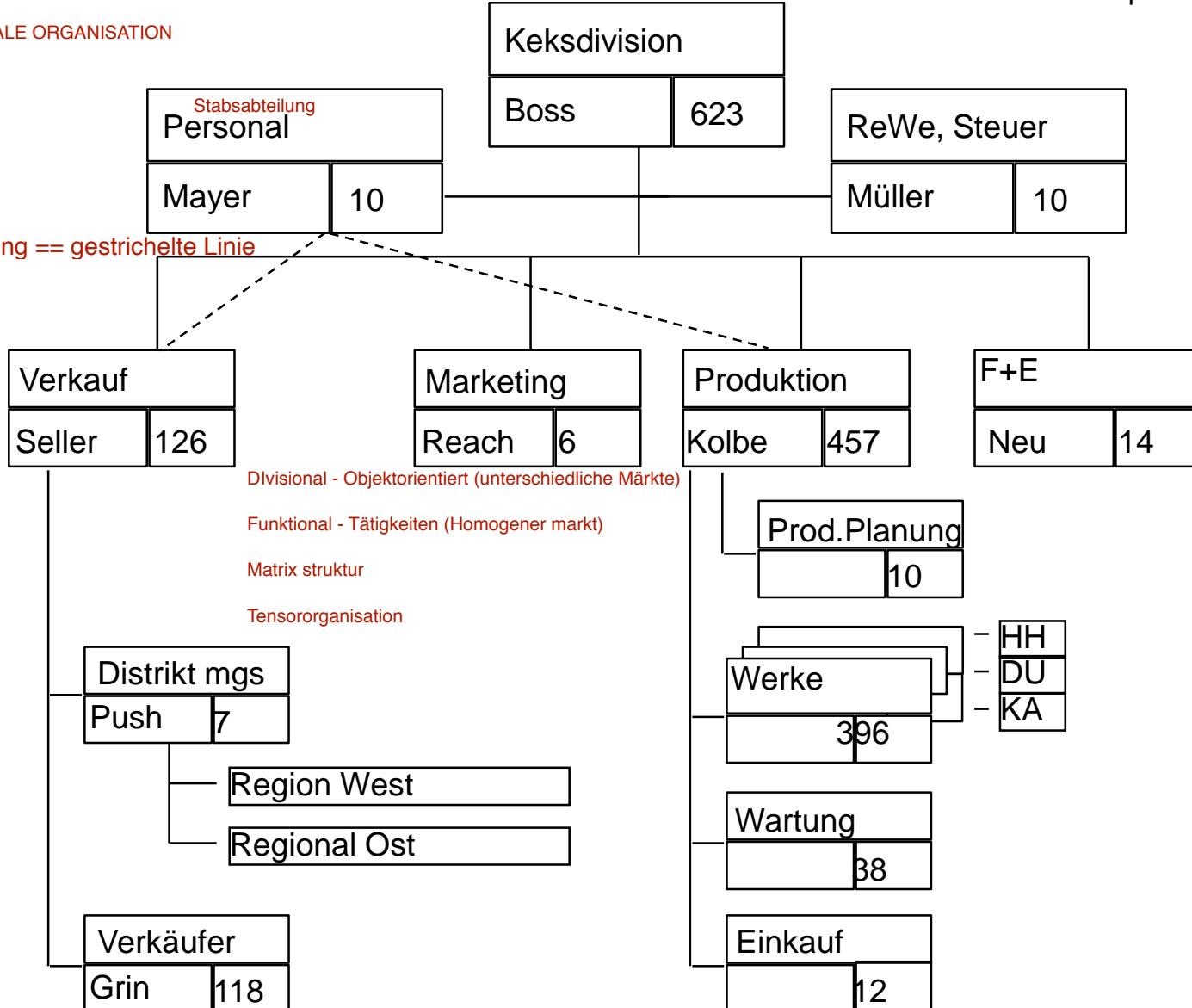


Wer berichtet an die stelle?  
An wenn berichtet die stelle und  
stelle ab???????????

# ORGANIGRAMM - BEISPIEL

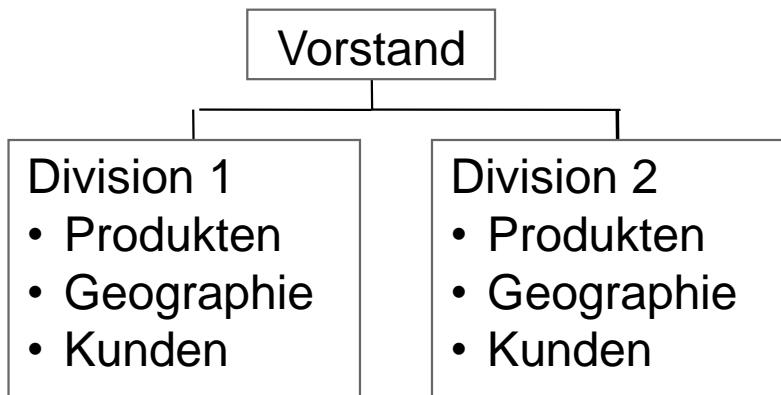
— Disziplinarische Führung  
 - - - Funktionsspezifische Führung

## FUNKTIONALE ORGANISATION

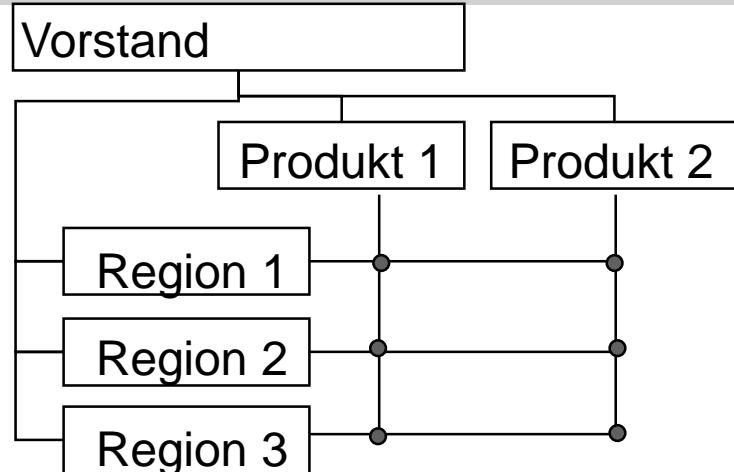


# FORMEN DER ABTEILUNGSSPEZIALISIERUNG

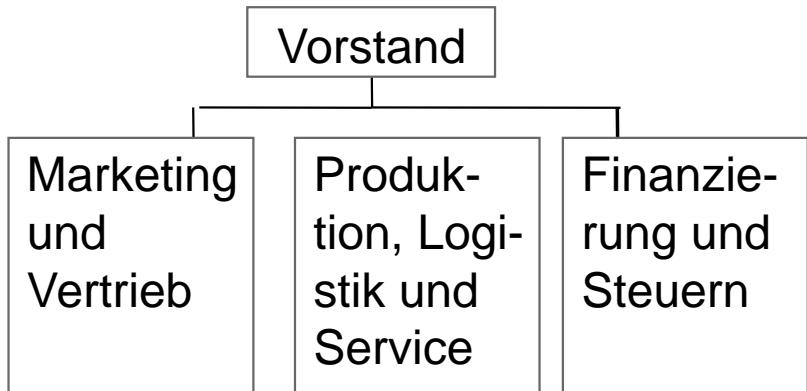
## Divisionale Organisation



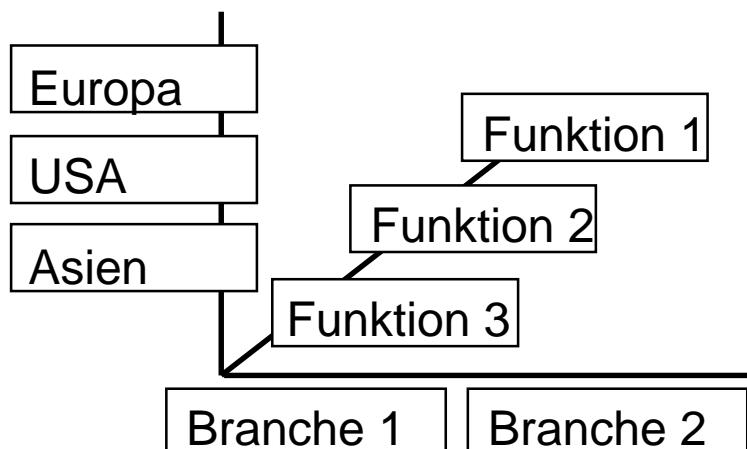
## Matrixorganisation



## Funktionale Organisation



## Tensororganisation



# ÜBUNGSBEISPIELE: ABTEILUNGSSPEZIALISIERUNG

## Situation

Software-Firma; 30 MA;  
Fa. ist 2 J. alt; 4 Pilotkunden  
in D; 1 Produkt

Sägewerk; 250 MA; 250 Jahre alt;  
Kunden zu 90% in D; Leistungen:  
Spezialprofil-Schnitte für  
Handwerker, Standardprofile für  
Baumärkte, Fertig(holz)häuser,  
Rundholzexporte nach Asien

Pharmaunternehmen; 25.000 MA;  
weltweit 8 Produktionsstandorte;  
und 58 Vertriebsniederlassungen;  
28.000 Produkte in 12 Stoff-  
klassen

## Ideale Form der Abteilungsspezialisierung

Funktional

Funktionale Weisung == gestrichelte Linie

Komplexität kleihalten: Funktional divisional matrix tensor

Zusätzliche Leistungen: divisionale 😞😊😊

Pharma unterscheiden sich auf der Vertriebsseite  
unterschiedliche Pharmamärkte/  
: Jedes Land eigene regularien

EU NAFTA Südamerika ROW

Matrix:

Tensor:

# STRUKTURELLE KOORDINIERUNGSFORMEN UND BEWERTUNG

## Persönliche Weisungen

### Stärken/Vorteile

### Grenzen/Nachteile

Nur für wenige  
Mitarbeiter geeignet  
teuerer / maximal  
flexibel

teuerer / keine Zeit

## Selbstabstimmung – fallweise – institutionalisiert

geht schnell ohne chef  
selbst abstimmen  
kostengünstig mail oder  
anruf

qualitativ schlecht  
Beispiel: Flugzeug Boing  
Beispiel: Projekt  
Forschungsmitarbeiter

## Planung und Kontrolle

Bürokratische teufelskreis von max weber

präzise wenig kosten  
hohe qualität

starr, schlechte  
flexibilität

## (Verhaltens-)Programme

ist schon klar bro  
selbstverständliche dinge  
hohe orientierungswirkung  
Beispiel: Vorlesung halten/ Athlet

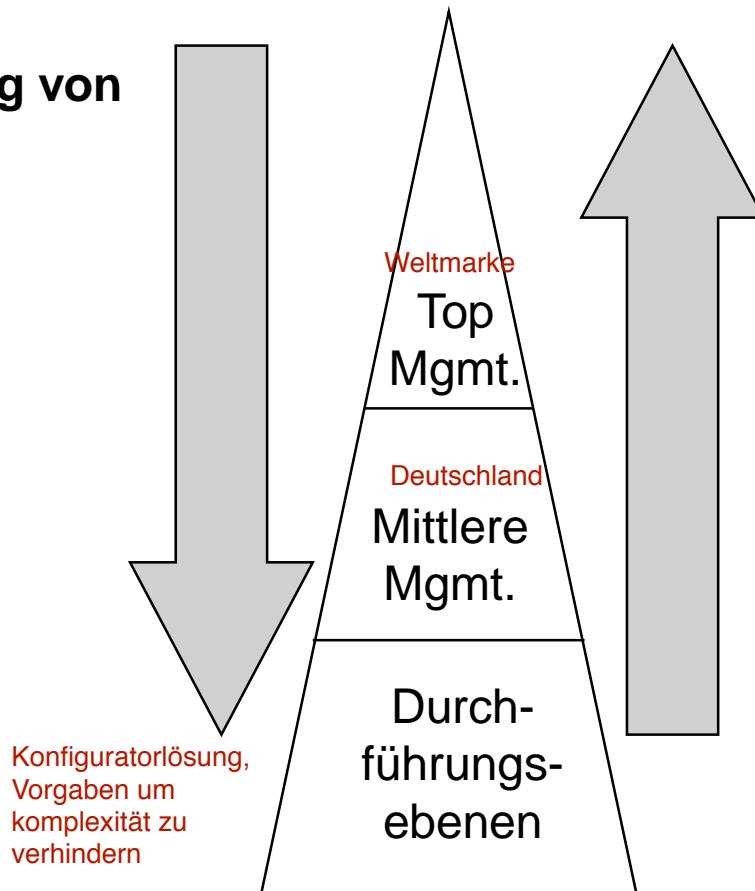
maximal unflexibel

# KONFIGURATIONSALTERNATIVEN UND BEWERTUNG

	<b>Stärken/Vorteile</b>	<b>Grenzen/Nachteile</b>
<b>Ergänzung Linien um Stäbe oder Zentralbereiche</b>		
<b>Leitungsspanne (Verhältnis Vorgesetzte zu Mitarbeitern)</b>		
<b>Einsatz zeitlich oder inhaltlich begrenzter Einheiten (Projekte)</b>		

# DELEGATION VON VERANTWORTUNG UND ZUSTÄNDIGKEIT BEI ENTSCHEIDUNGEN

**Dezentralisierung von Entscheidungen**



**Zentralisierung von Entscheidungen**

So dezentral wie möglich  
so zentral wie nötig

Zentral:  
1. Überblick  
2. schnelle einheitliche Umsetzung

# FORMALISIERUNGSFORMEN DER ORGANISATION

**Formalisierung**  
beschreibt die  
schriftliche  
Fixierung der  
Organisations-  
struktur

## Schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln

- Organigramm und Stellenbeschreibungen
- Verfahrensanweisungen und Prozessdiagramme
- Organisationshandbücher

schriftlich  
Vorteil: präzise  
Nachteil:  
Arbeitsaufwand/  
Kosten, nicht  
flexibel (braucht  
Zeit)

## Schriftliche Fixierung Informationsfluss

- Inhalte (z.B. Aufträge, Protokolle, Mitteilungen, Warnungen, Anweisungen, etc.)
- Form (z.B. Papierformulare, E-Mail, Intra-/Extra-Net, elektronische Handelsplattformen)

## Leistungsdokumentation

- Arbeitszeitkarten i.V.m. Stechuhren
- Arbeitsstatistiken
- Arbeitsbewertungsbögen
- Tests/Leistungsüberprüfungen

**Widerstreitende Trends:**  
Entbürokratisierung vs.  
Zertifizierung

# ÜBUNGSFALL ORGANISATIONSSTRUKTUR: DIE BIOTECH AG

Hausaufgabe  
anhand  
der 5  
Instrumente

Eine Unternehmerin hat ihr vor 2 Jahren gegründetes Biotech-Unternehmen von 5 auf 80 Mitarbeiter, von 0 auf 30 M€ Umsatz, von LU auf Standorte in USA, Malaysia und Schweden ausgebaut.

Sie erzählt Ihnen, dass immer mehr Funktionen in der Ebene nach ihr dazu gekommen sind; aktuell würde sie zwischen den fast 20 Managern der zweiten Ebene schier zerrissen. Alle haben ihre höchst eigenen Vorstellungen über das Unternehmen und die Zukunft. Außerdem sei sie ständig damit beschäftigt, den Streit um Zuständigkeiten zwischen Marketing und Vertrieb damit zu schlichten, dass sie noch einmal die Abgrenzung erklärt. Und bei den wichtigen Entscheidungen hätte sie schon mehrfach daneben gelegen – weil einfach keine Zeit mehr blieb für eine vernünftige Vorbereitung.

Entwickeln Sie für die Unternehmerin einen systematischen Vorschlag, wie sie ihre Organisationsstruktur gestalten sollte, um sich zu entlasten.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

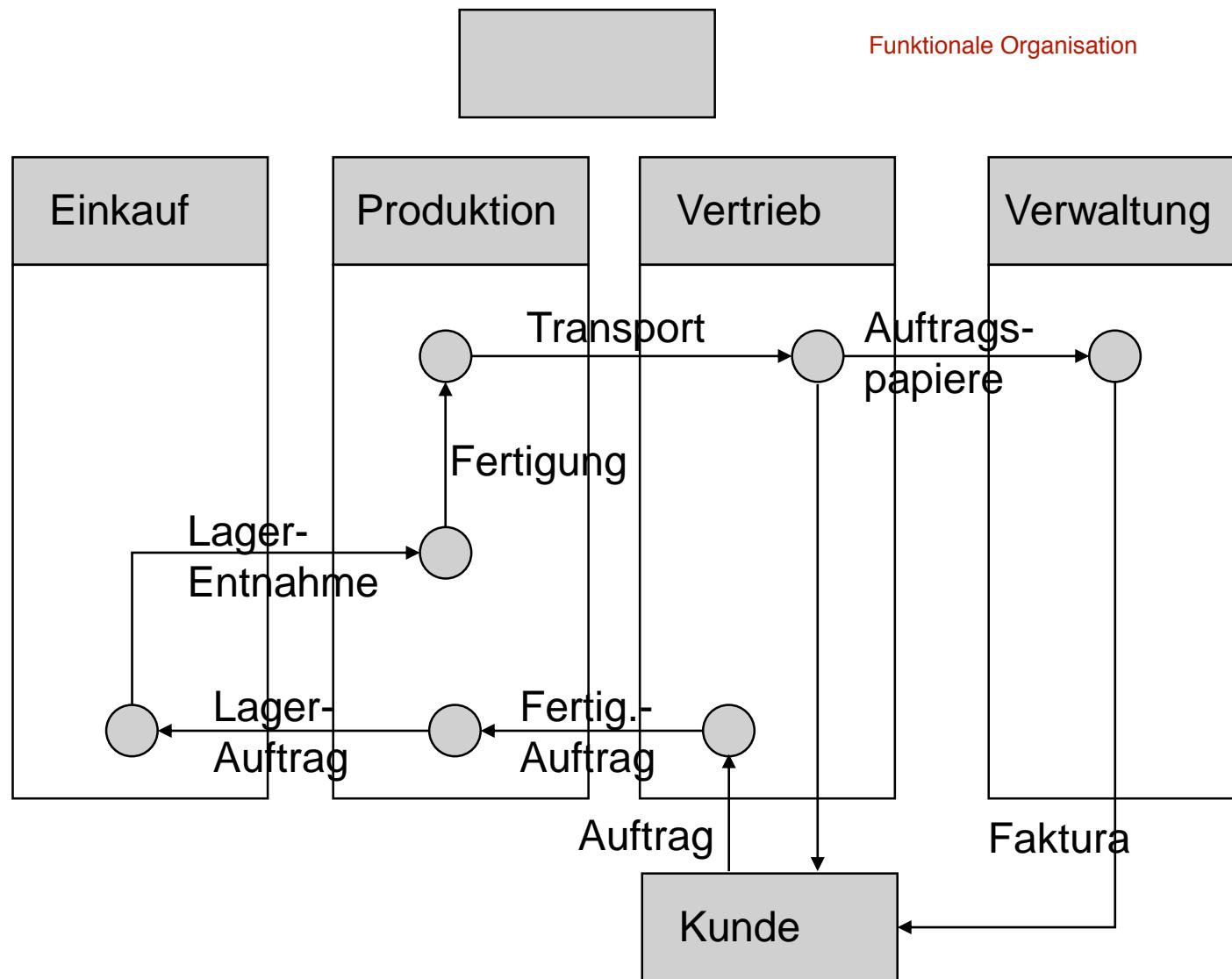
- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ZUSAMMENHANG PROZESSORGANISATION UND STRUKTUR-ORGANISATION



# HERAUSFORDERUNG: BESCHREIBUNG UND OPTIMIERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

## Beschreibung

- Organisationseinheiten
- Daten
- Hierarchien
- Wirtschaftliche Fragestellung
- Zeitliche Verknüpfungen
- Ereignisse
- Implementierung
- Funktionen
- Tätigkeiten
- Vorgänge
- DV-Infrastruktur
- Kompetenzen
- Steuerungsmodelle
- Programmiersprachen

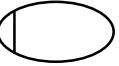
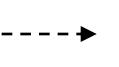
**Komplexität der Prozesse erfassen**

## Optimierung

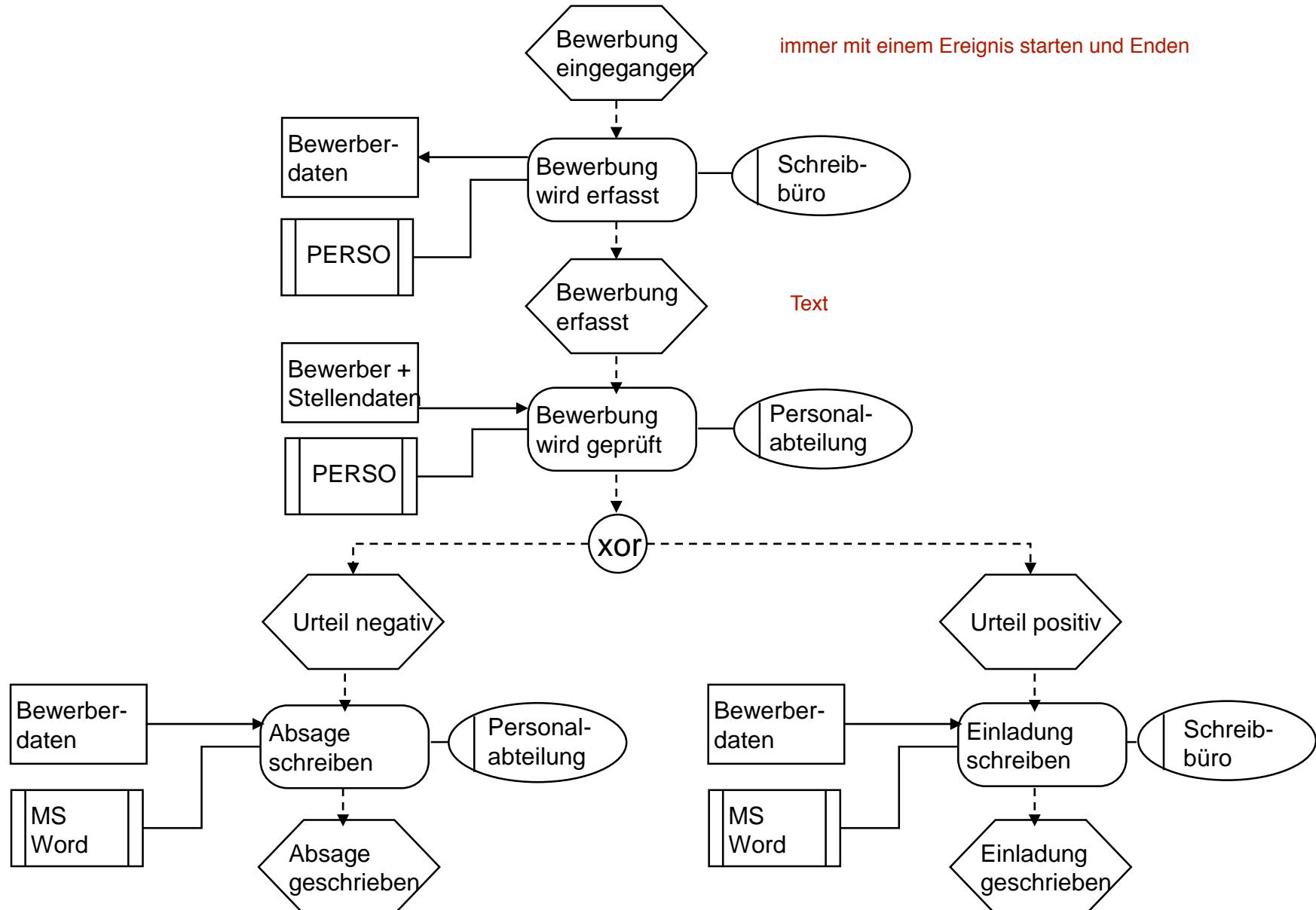
- **Effektivität:** Messung aller Aktivitäten des Unternehmens am Ziel der Kundenbindung
- **Effizienz:**
  - Funktionale Effizienz
  - Organisatorische Effizienz
  - Daten-Qualität
  - Integrierte Systeme
- **Flexibilität:** Erhöhung von Selbständigkeit und Abwechslung für Mitarbeiter

**Prozesse verbessern**

# EREIGNISGESTEUERTE PROZESSKETTEN (EPK): SPRACHE ZUR BESCHREIBUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

Kern-objekte EPK	{  Ereignis  Funktion	Informationsobjekt + Verb im Perfekt, z.B. Material bereitgestellt Informationsobjekt + Verrichtung, z.B. Material bereitstellen
Zusatz-objekte EPK	{  Orga-einheit  Daten  Anwendungs-system	Bezeichnung der Organisationseinheit, die z.B. für Funktion oder Ressourcen verantwortlich ist Datenobjekte, als Input oder Output einer Funktion Anwendungssysteme zur Prozessunterstützung, z.B. SAP R/3
Verknüpfungen	{ — Zuordnung  Datenfluss  Kontrollfluss	"gehört zu" Daten fließen von ... zu Zeitlich logischer Zusammenhang
Logische Operatoren	{  "und"  "oder"  "oder"	Konjunktion, "sowohl als auch" Disjunktion, "exklusives oder", d.h. "entweder oder" Adjunktion, "inklusives oder", d.h. "mindestens ein"

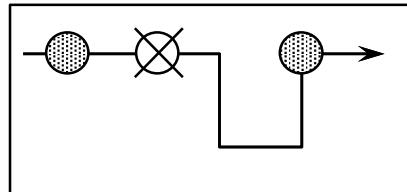
# BEISPIEL: EPK GESCHÄFTSPROZESSMODELL "BEWERBUNG"



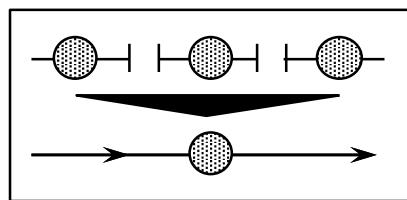
# SYSTEMATISCHE ABLEITUNG VON VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN DER PROZESSKETTEN

## Verbesserungsmöglichkeit

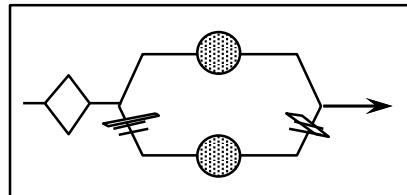
Reduktion von Prozesstufen



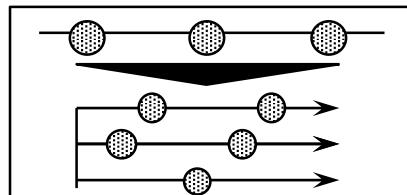
Reduktion von Schnittstellen



Auflösen von Schleifen



Parallelisierung von Teilprozessen



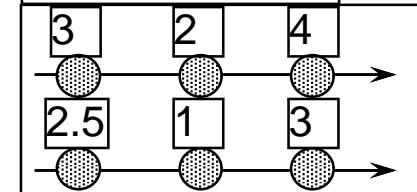
Beispiel Maschine schneller aber hohe Kosten

## Verbesserungsmöglichkeit

Erhöhung der Effizienz von Prozesstufen

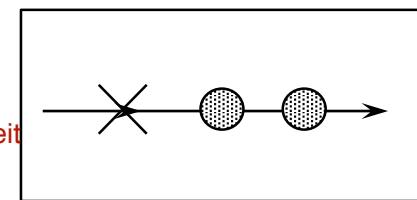
Beispiel Stift bestellen im Unternehmen / Ariba von BASF aufgekauft

in min.



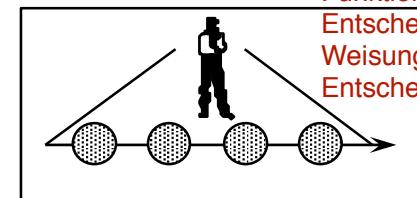
Ausschalten von Engpässen

schnellere Reaktionsfähigkeit  
meisten kosteneinsparung  
bessere Qualität

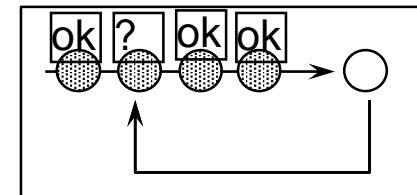


Sicherung durchgehender Prozessverantwortung

Funktionale Entscheidung:  
Weisung und Entscheidungsrecht

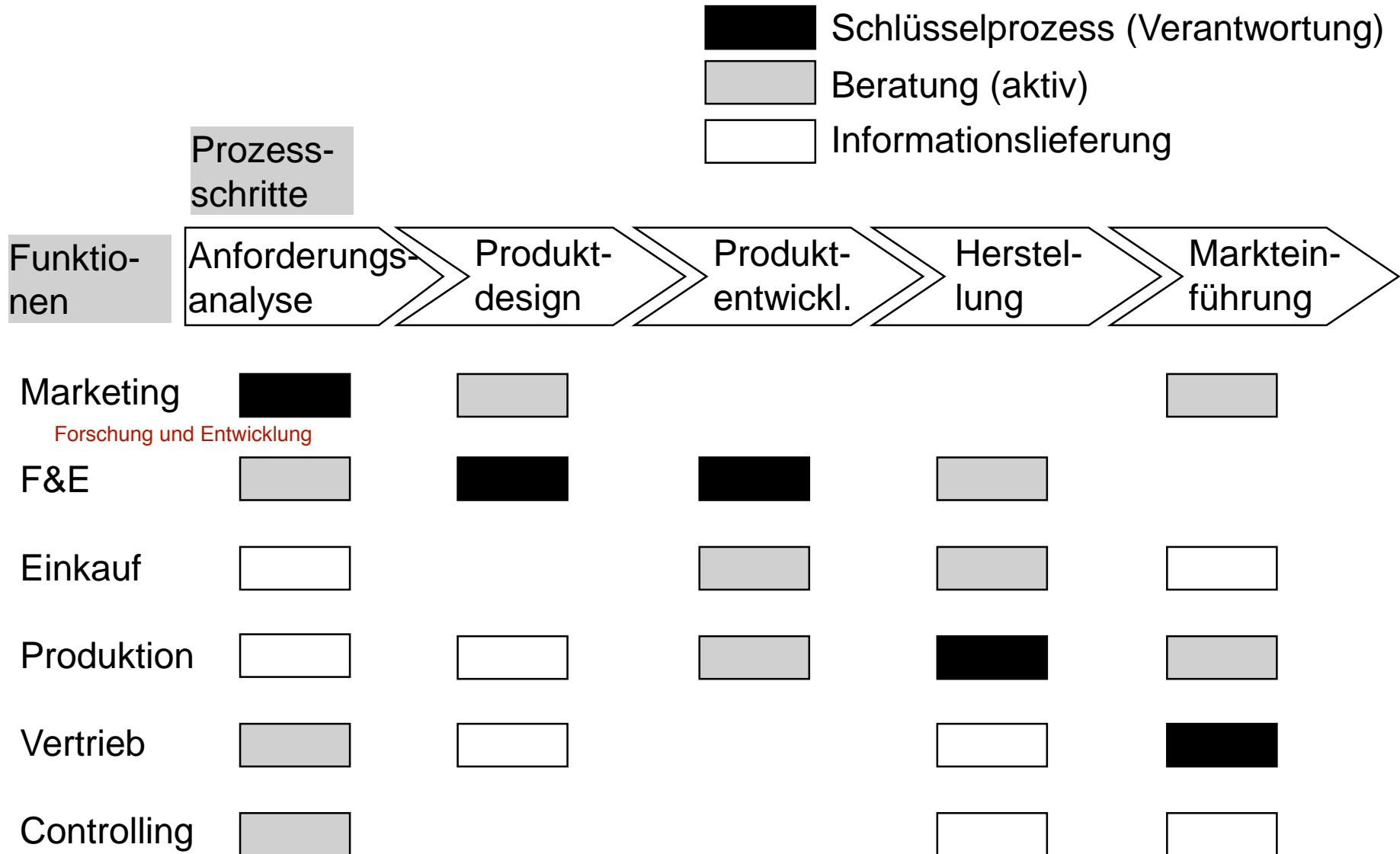


Sicherung direkten Feedbacks pro Prozesstufe



Engpasszentrierter Management stil israelit

# OPERATIVE SCHLÜSSEL-PROZESSPLANUNG AM BEISPIEL PRODUKTNEUEINFÜHRUNG



# ÜBUNG: EPK MODELLIERUNG ANGEBOTSERSTELLUNG

Im Vertriebsbüro gehen Kundenanfragen ein und werden im ERP System erfasst. Anschließend wird die Materialverfügbarkeit in der Abteilung Angebotsbearbeitung mit dem System LAGER geprüft. Ist das Material nicht verfügbar, wird dem Kunden durch den Vertrieb eine Absage erteilt. Gleichzeitig erfolgt eine Information an den Einkauf. Der Einkauf bestellt über das ERP System. Die Absage wird mit MS Word erstellt. Ist das Material verfügbar, wird durch die Debitorenbuchhaltung mit Hilfe des FI Systems das Kreditlimit geprüft, wofür die bereits vorliegenden Anfrage- und Kundendaten verwendet werden. Bei Überschreitung des Kreditlimits erfolgt eine Absage durch den Vertrieb. Bleibt der Kunde im Kreditlimit, erstellt der Vertrieb ein Angebot über das CRM System.

MACHEN

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ÜBERBLICK: KONTROLL- UND STEUERUNGSMETHODEN

## Ebenen

Informationsaufnahme  
und Handlungen

Manager

Informations-  
aufbereitung +  
Darstellung

Corporate Portal inkl. Management Self Service,  
Strategic Enterprise Management, Management  
Dash Board, Knowledge Management

Informations-  
erfassung und  
-verarbeitung

Enterprise  
Resource  
Planning

Business  
Intelligence

Customer  
Relationship  
Management

Supply Chain  
Management

Infor-  
mations-  
logik

Interne Kosten-  
und Leistungs-  
rechnung

Externes  
Rechnungs-  
wesen

Qualitäts-  
wesen

Marktforschung  
und Markt-  
beobachtung

Personal-  
controlling

Etc.

deckungsbeitrag eines Kunden

Beschwerden

Text

Text

offene Forderungen

# STEUERUNG DURCH KENNZAHLENSYSTEME

## Werttreiberbaum

Jahr 2010 SIM  
alle Werte in T.Euro

EBITDA	Abschreibungen		
290	290	90	90
4,8%	4,8%		

- ROI - Baum
- ROCE vor Steuern
- ROCE nach Steuern
- ...

Ergebnis vor Steuern	Zinsen	EBIT	Betriebsergebnis
150	150	-50	200
1,5%	1,5%	-50	200

Jahresüberschuss	Ertragsteuern
90	90
1,5%	1,5%

NOPAT
140

ROCE n. Steuer	ROCE v. Steuer
4,6%	4,6%

WACC n. Steuer	WACC v. Steuer
4,3%	4,4%

Eigenkapital	EVA n. Steuer	EVA v. Steuer
1.100	1.190	0,3% 0,1%

Fremdkapital	Übergewinn n. Steuer	Übergewinn v. Steuer
2.800	2.710	9 4

ROS	2,5%	2,5%	Zinssatz FK	Risikoaufschlag EK
Umschlag	1,56	1,56	4,0%	4,0%
ROI	3,8%	3,8%		
Ges.kapital	3.900	3.900	Tax Shield %	

Umsatz			
6.100	6.100		

Herstellkosten	Materialkosten	Materialpreisindex
-3.000	-3.000	-1.000 -1.000

Marge	Var. Herstellkosten	var. HK/ Einheit
3.100	3.100	-1.000 -1.000

Fixe Herstellkosten	fixe HK
-1.000	-1.000

Sonst. Betriebskosten	Var. VV-Kosten	var. VV-Kost./ Einheit
-3.000	-3.000	-1.000 -1.000

Fixe VV-Kosten	fixe VV-Kosten
-1.000	-1.000

Sonst. Kosten / Erlöse	Sonst. Kosten/ Erlöse
-1.000	-1.000

Afa Jahre	5
Invest. Niveau	100 100

Anlagevermögen	Vorräte	Reichweite (Tage)
1.500	1.500	146 146

Net Working Capital	Forderungen L+L	Laufzeit (Tage)
1.700	1.700	1.100 1.100 66 66

Verbindlichk. L+L	Zahlungsziel (Tage)
600	600 73 73

Sonstige Aktiva	davon liquid. Mittel
100	100 30 30

n.zins.kf Passiva	
200	200

# AUFBAU EINES RISIKO MANAGEMENT SYSTEMS (1 VON 2)

Risiken identifizieren

Risiken beobachten

Risiken managen

- **Rechtliche Grundlage:**  
KonTraG (= Gesetz zur  
Kontrolle und  
Transparenz im  
Unternehmensbereich  
v. 1.5.1998)

Haftung

## • Schritte

- Risikofelder  
identifizieren
- Risiken simulieren  
und priorisieren

Riskomanagementsysteme

Management-  
risiken

Produktions-  
risiken

Beschaffungs-  
risiken

Informations-  
risiken

Finanzrisiken

Rechtliche  
Risiken

Marktrisiken

- Führungsfehler, Vorsatz (Fraud)
- Organisation, Kontrollsyste

- Elementarrisiken, Diebstahl, Vand.
- Stakeholder: Mitarbeiter, Behörden

- Rohstoff- und Lieferantenrisiken
- Transport-/Lager-Risiken

- Hardware, Software, Architektur
- Social Engineering

- Liquiditätsrisiko
- Kredit, Zins, Kurs- und Währung

- Privatrecht, z.B. vertragliche Haftung
- Öffentliches Recht, z.B. Genehmig.

- Volkswirtschaftliche Risiken
- Kunden, Wettbewerb, Partner

# AUFBAU EINES RISIKO MANAGEMENT SYSTEMS (2 VON 2)

Risiken identifizieren

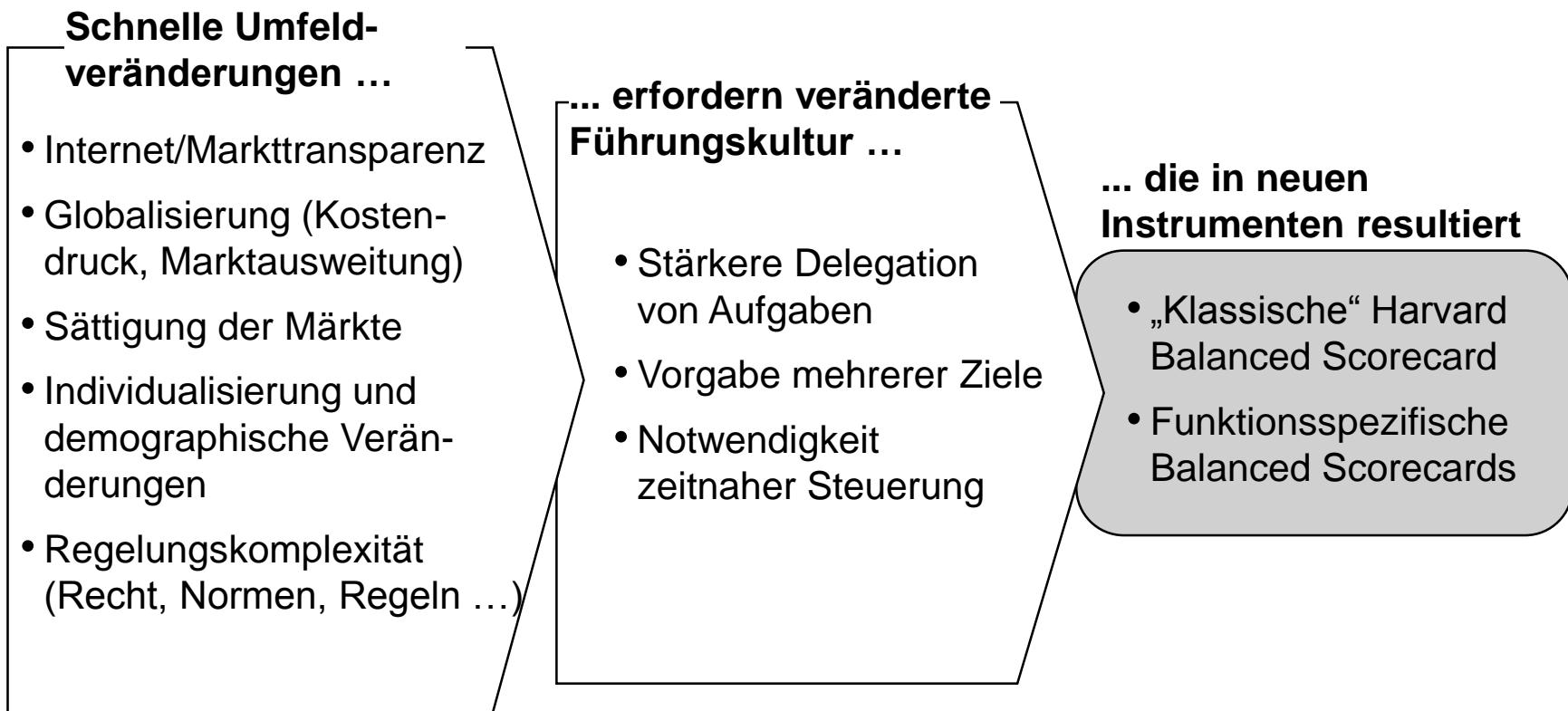
Risiken beobachten

Risiken managen

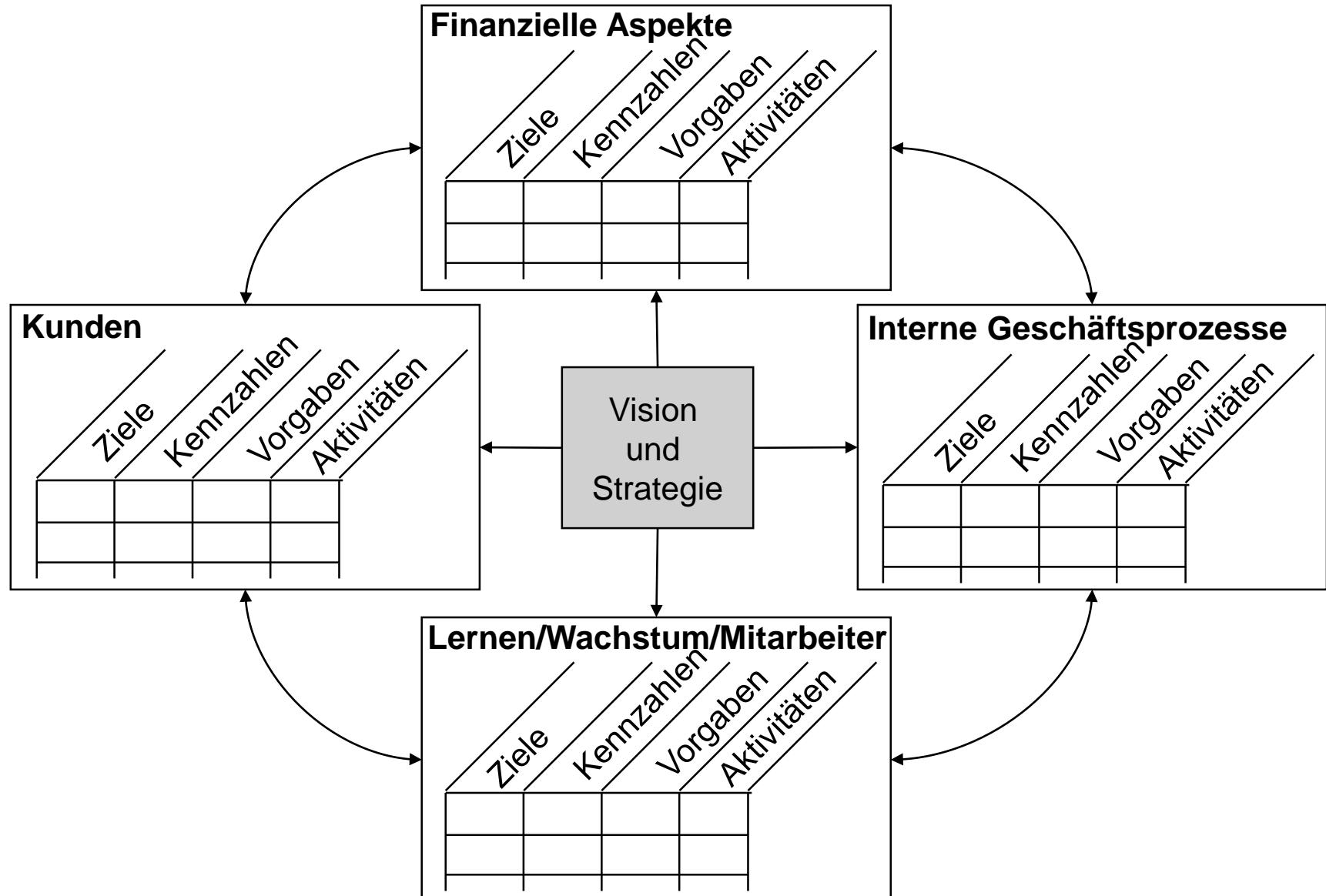
Beispiel:  
Lieferantenrisiko

- **Risikoindikatoren festlegen:**
  - Messbarkeit
  - Vergleichbarkeit
- **Schwellenwerte kalibrieren:**
  - Zielwert / Zielkorridor
  - Schwellenwerte
- **Maßnahmen definieren**
  - Beobachtungsfrequenz
  - Eskalationsstufen der Maßnahmen
  - Verantwortung
  - Kommunikation und Training aufsetzen
- **Risikovermeidung** bei sehr hohem Erwartungswert ohne Überwälzung
- **Risikominderung** als jede Maßnahme zur Reduktion des Risikos
  - technisch
  - personell
  - prozessual
  - organisatorisch
- **Risikoüberwälzung** (z.B. Versicherung)
- **Risikoselbstbehalt** (z.B. Streuung, Hedging)

# LOGIK NEUER PLANUNGS- UND KONTROLLINSTRUMENTE



# HARVARD BALANCED SCORECARD



# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

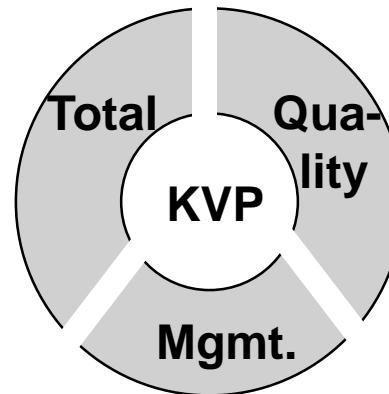
# ENTWICKLUNGSSCHRITTE DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Qualitätskontrolle	Qualitäts-sicherung	Prävention	Total Quality Mgmt.
• Delegation an separate Spezialisten	• Einbindung der Werker in der Fertigung	• Einbindung der Lieferanten	• Qualität ist Chefsache und Führungsaufgabe
• Produktqualität	• Prozessqualität	• Zuliefererqualität	• Unternehmensqualit.
• Qualität durch Prüfen	• Qualität durch Qualitäts-bewusstsein	• Qualität durch Abstimmung	• Qualität durch Kundenorientierung, Qualitätskultur und Qualitätswissen
<b>Umsatzrendite in %</b>			
0,6	4,6	6,7	9,1
<b>Umsatzwachstum in %</b>			
5,4	7,1	8,2	16,0

# ASPEKTE DES TOTAL QUALITY MANAGEMENT

## TOTALER Qualitätsanspruch:

- Intern: Bereichs- und funktionsübergreifend
- Extern: Übergreifend orientiert an
  - Kunden
  - Gesellschaft
  - Mitarbeiter
  - Lieferanten



## QUALITÄT in allen Aspekten:

- Arbeit
- Prozessen
- Unternehmen
- Produkten

## Qualität durch MANAGEMENT:

- Qualität als Führungsprinzip
- Verankerung von Qualität in Organisationsstruktur
- Schaffen von Qualitätsskultur auf der Ebene der Worker
- Einsatz von Qualitätstechniken

# EUROPEAN QUALITY AWARD (EQA) DER EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM): KRITERIEN UND BEISPIEL FÜHRUNG

## Kriterien und Gewichtung in %

### "Qualitätsbefähigende Elemente" (50%)

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| • Führung               | 10% |
| • Politik und Strategie | 8%  |
| • Mitarbeiterführung    | 9%  |
| • Ressourcen            | 9%  |
| • Prozesse              | 14% |

### Bewertungskriterien

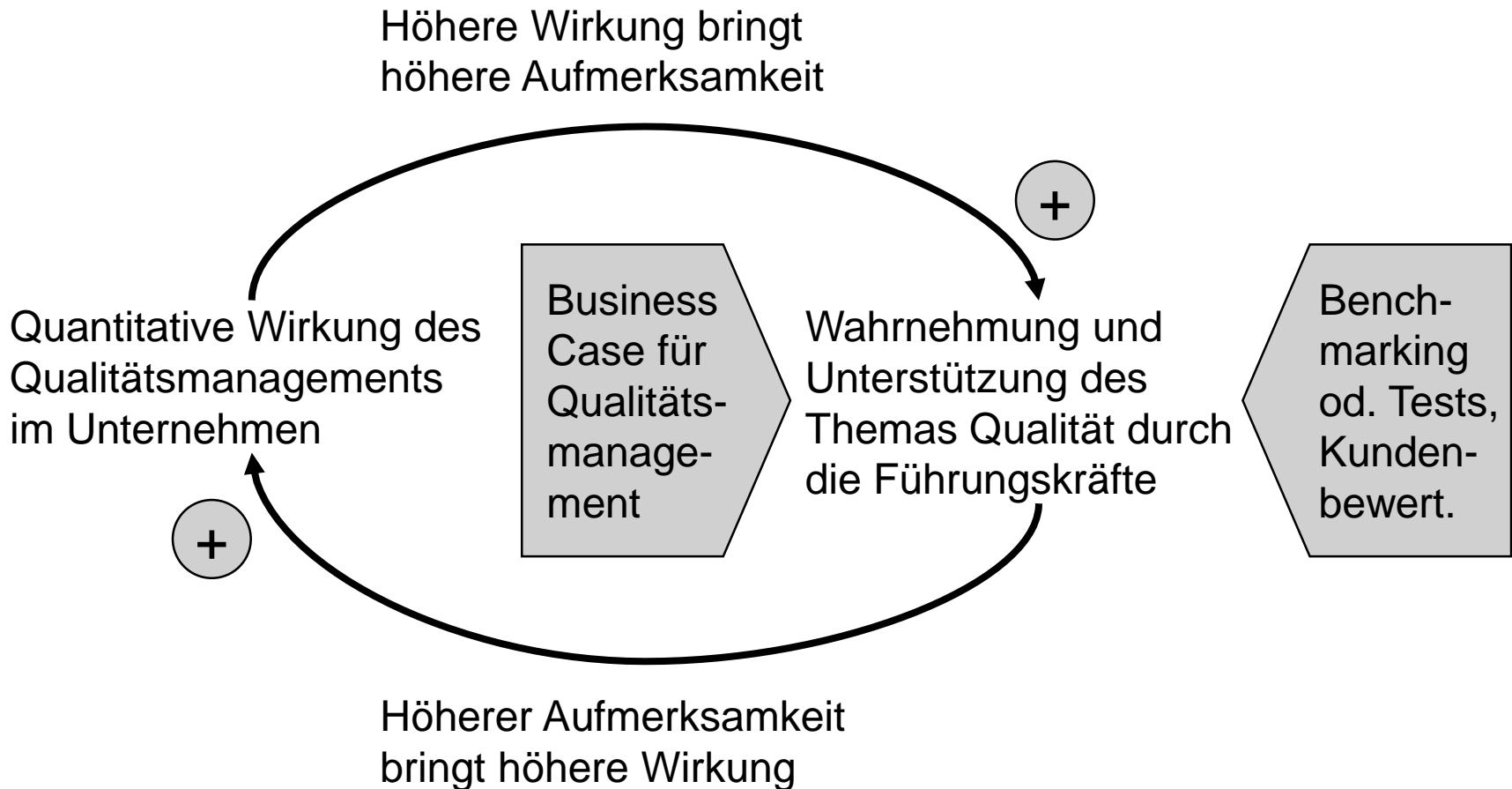
#### Führung im Detail

- Sichtbares Engagement bei der Führung von TQM
- Hinarbeiten auf eine stetige TQM Kultur
- Anerkennung und Würdigung der Anstrengungen und Erfolge von Personen, Teams, Kunden, Lieferanten
- Förderung von TQM durch Bereitstellung geeigneter Ressourcen
- Förderung TQM außerhalb des Unternehmens

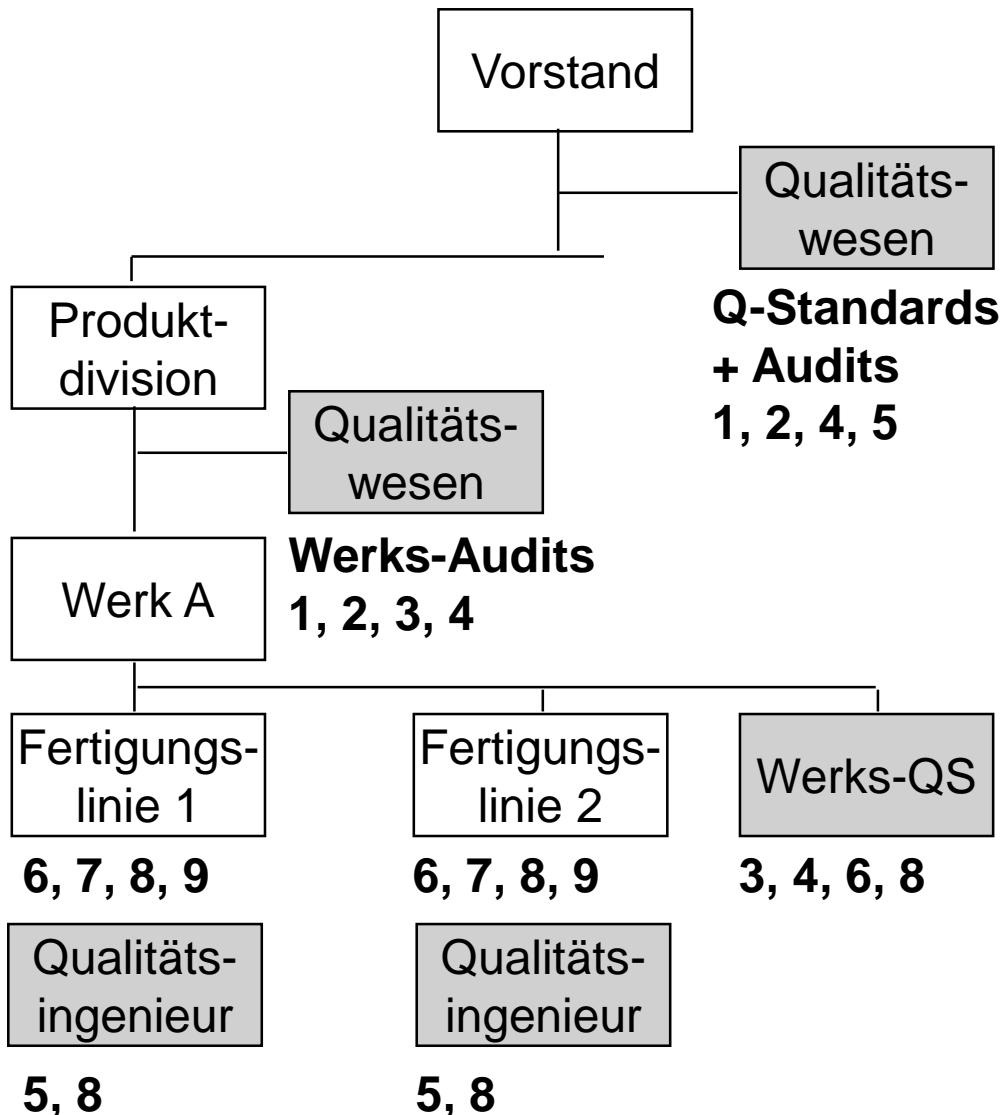
### "Qualitätsergebnisse" (50%)

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| • Kundenzufriedenheit               | 20% |
| • Mitarbeiterzufriedenheit          | 9%  |
| • Auswirkungen auf die Gesellschaft | 6%  |
| • Geschäftsergebnisse               | 15% |

# HENNE-EI-PROBLEM DER QUALITÄTSPRIORITÄT DURCH DIE FÜHRUNG UND MÖGLICHE ANSATZPUNKTE



# VERANKERUNG DER QUALITÄT IN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR



- 1 QS – Strategie + Ziele
- 2 Koordination QS Instrumente
- 3 Prüfkonzepte
- 4 Q-Schulung/Training
- 5 Q-Beratung/Unterstützung
- 6 Anwendung Q-Instrumente
- 7 Wareneingangsprüfung
- 8 In-Prozess-Prüfungen
- 9 Endprüfung

# QUALITÄTSKULTUR AUF DER EBENE DER WERKER MIT "CAN DO"

We  
C  
A  
N  
D  
O  
it!

---

**leanliness** Sauberer Zustand des Arbeitsplatzes

**rrangement** Durchsortierte Auswahl der erforderlichen Arbeitsmittel

**eatness** Vollendete Pflege von Arbeits- und Betriebsmitteln

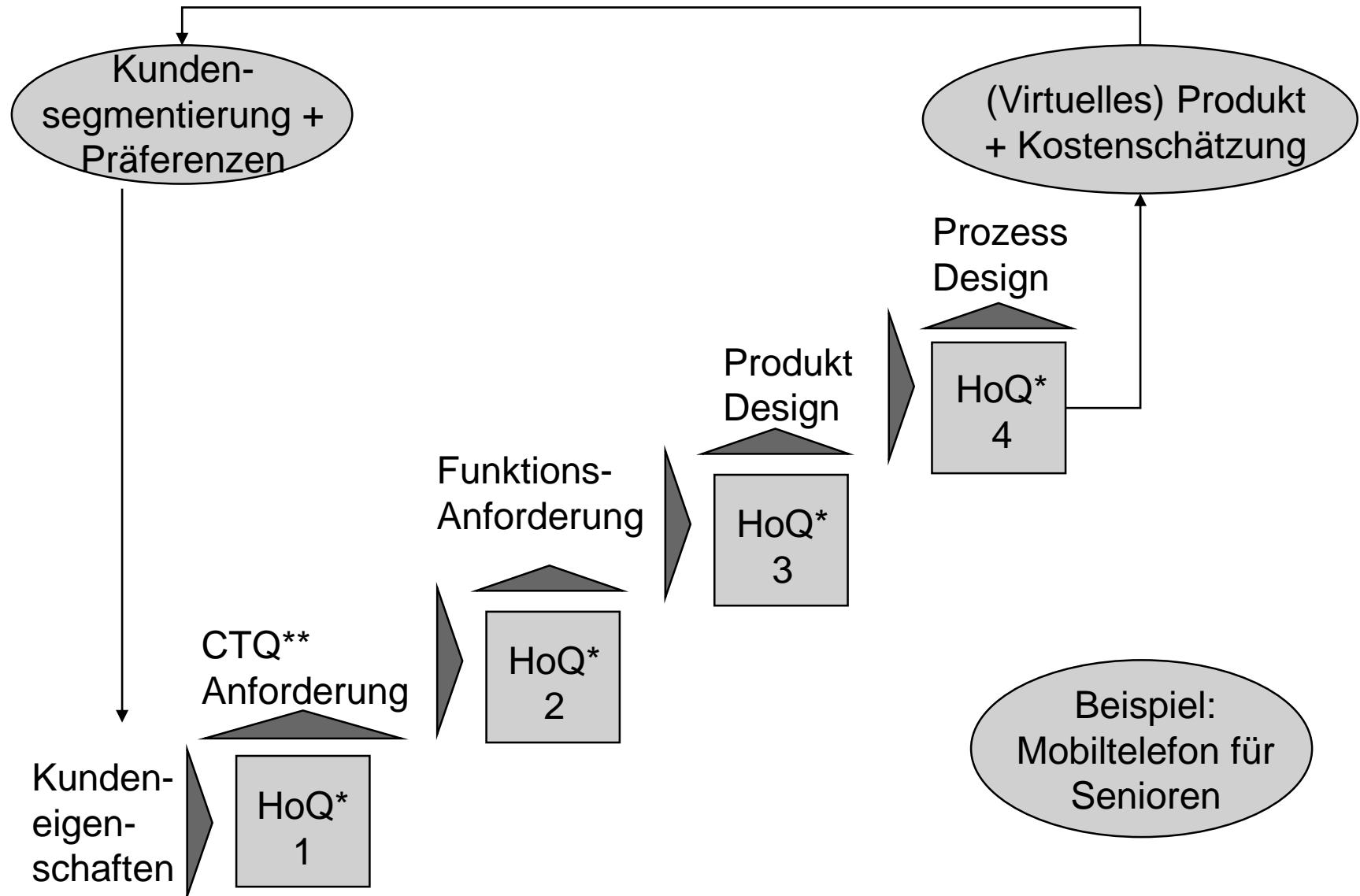
**iscipline** Einhalten von Arbeitsvorschriften (arbeits-technischen Anweisungen, Sicherheit)

**rder** Platzierung aller Arbeitsmittel am zugehörigen Platz

---

\* Im japanischen Ursprung "5-S-Konzept" für Seiso, Seiri, Seiketsu, Shitsuke, Seiton (in der Reihenfolge des can do)

# QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)



\* HoQ = House of Quality

\*\*\* Critical-to-quality

# QUALITÄTSTECHNIK: POKA-YOKE\*

## Illustrative Beispiele

Poka-Yoke zielt darauf ab, menschlich verursachte Fehler durch Gestaltung des Produktes, des Ablaufs oder des Arbeitsplatzes zu vermeiden

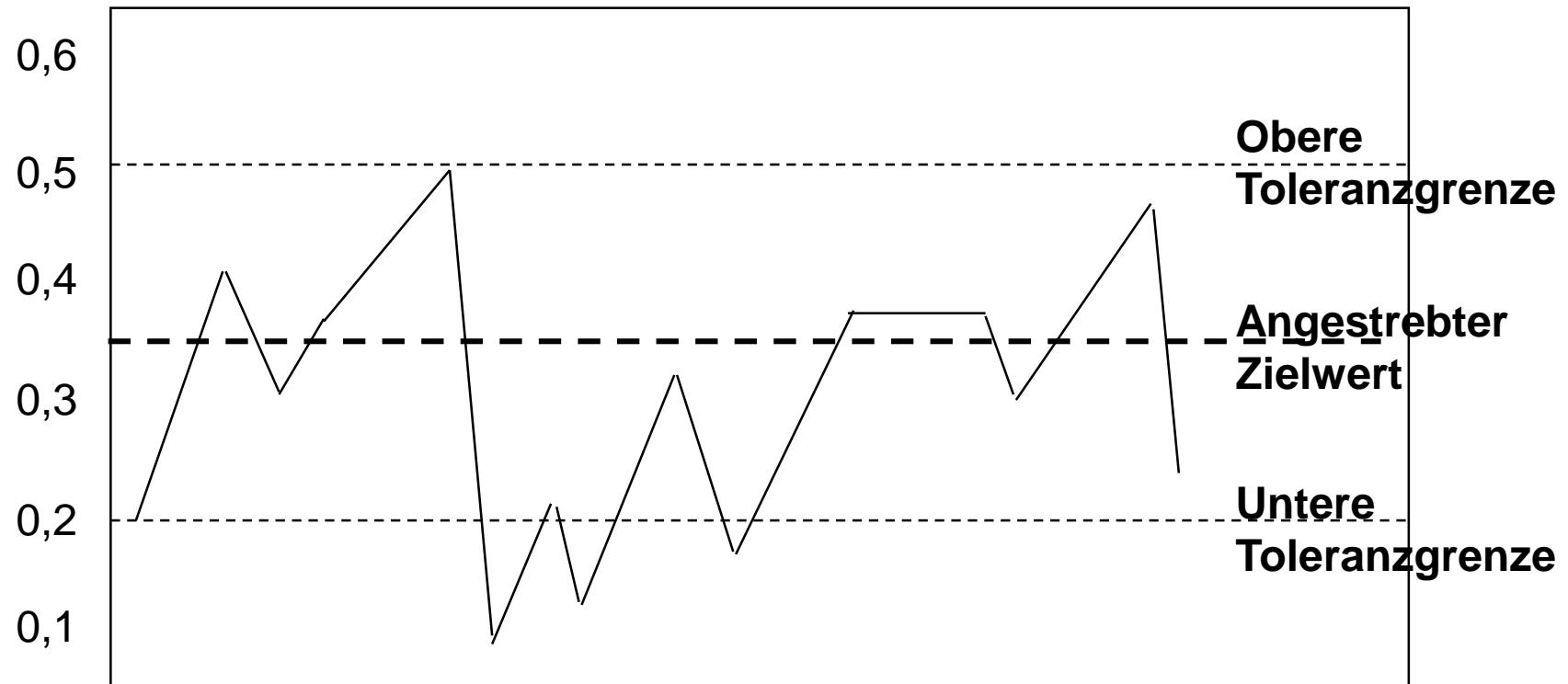
- Farbige Kennzeichnung von Teilen, z.B. Bremsbelägen für unterschiedliche Varianten reduziert Verwechslungen
- Intelligente Konstruktion oder Formen von Haltevorrichtungen erlauben Einbau von Teilen nur in der richtigen Weise (Richtung, Reihenfolge, etc.)
- Sensoren melden vergessene oder lockere Bauteile

\* Japanisch für "Narrensichere Fehlervermeidung"

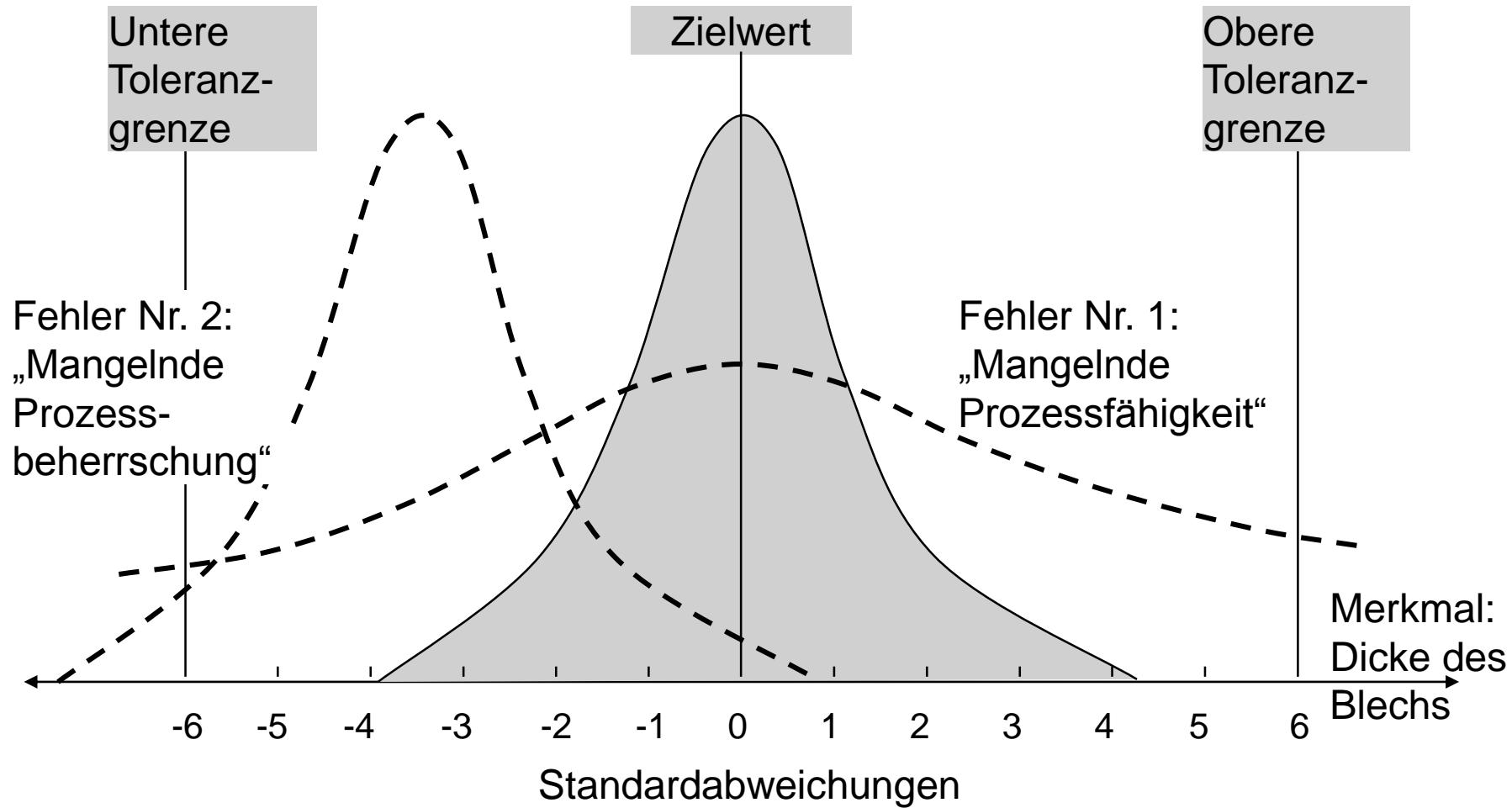
# QUALITÄTSTECHNIK STATISTISCHE PROZESSKONTROLLE (SPC 1/3): BEISPIEL QUALITÄTSREGELKARTEN

Dicke des Bleches (in mm)

Mittelwerte von Stichproben zu je x pro Zeiteinheit



# STATISTISCHE PROZESSKONTROLLE (SPC 2/3): NORMALVERTEILUNG DER MESSWERTE AUS DEN QUALITÄTSREGELKARTEN



# QUALITÄTSTECHNIK STATISTISCHE PROZESSKONTROLLE (SPC 3/3) : PROZESSFÄHIGKEIT UND FEHLERRATE

$$C_p \text{ (capability)} = \frac{\text{Obere Toleranzgrenze}^* - \text{untere Toleranzgrenze}^*}{6 * \text{Standardabweichung der Stichprobe}^{**}}$$

$C_p > 1,00$  = Prozessfähigkeit erreicht nach TQM-Ansatz  
Bei Six Sigma Ansatz Zielwert  $C_p = 2$

$$C_{pk} \text{ ("kritische capability")} = \frac{\min (\text{OTG} - \bar{x}; \bar{x} - \text{UTG})}{3 * \text{Standardabweichung der Stichprobe}^{**}}$$

$\bar{x}$  = Mittelwert der Stichprobe

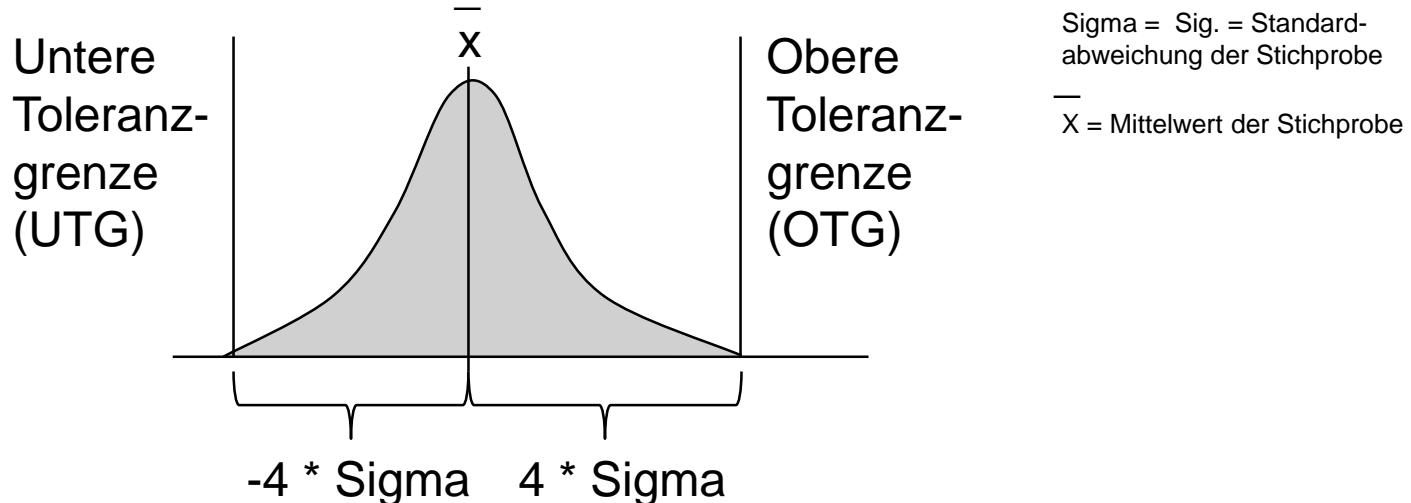
$C_{pk} > 1,00$  = Prozessbeherrschung erreicht nach TQM-Ansatz  
Bei Six Sigma Ansatz Zielwert  $C_{pk} = 2$

\* Von der Konstruktion z.B. durch eine QFD festgelegt

\*\* Als Näherung für die Standardabweichung der Grundgesamtheit

# BERECHNUNGSBEISPIEL FÜR DIE METRIKEN DER PROZESSQUALITÄT

Beispiel 1 mit perfekter Prozessbeherrschung (Lage), aber begrenzter Prozessfähigkeit (Form) auf dem 4-Sigma-Niveau

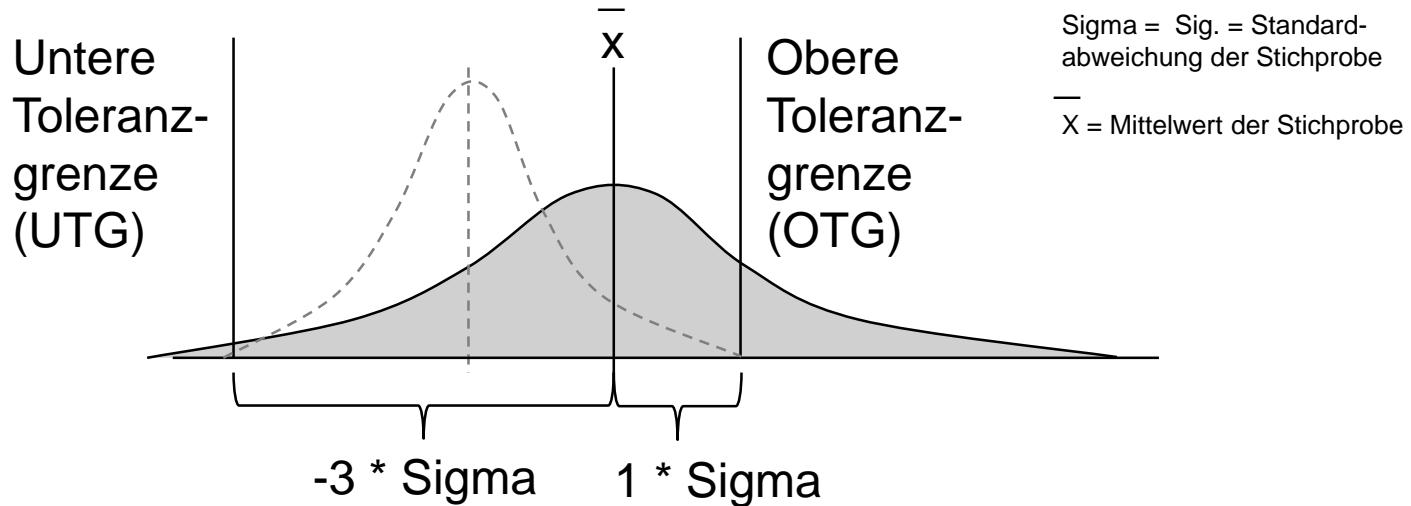


$$C_p \text{ (capability)} = \frac{OTG - UTG}{6 * \text{Sigma}} = \frac{4 * \text{Sigma} - (-4 * \text{Sigma})}{6 * \text{Sigma}} = \frac{8 * \text{Sigma}}{6 * \text{Sigma}} = 1,3$$

$$C_{pk} \text{ ("kritische capability")} = \frac{\min(OTG - \bar{x}; \bar{x} - UTG)}{3 * \text{Sigma}} = \frac{\min(4 * \text{Sigma}; -(-4 * \text{Sigma}))}{3 * \text{Sigma}} = 1,3$$

# BERECHNUNGSBEISPIEL FÜR DIE METRIKEN DER PROZESSQUALITÄT

Beispiel 2 mit im Vergleich zu Bsp. 1 mangelhafterer Prozessbeherrschung ( $\bar{x}$  verschoben) und Prozessfähigkeit (Sigma wird größer, daher weniger )



$$C_p = \frac{OTG - UTG}{6 * \text{Sigma}} = \frac{1 * \text{Sigma} - (-3 * \text{Sigma})}{6 * \text{Sigma}} = \frac{4 * \text{Sigma}}{6 * \text{Sigma}} = 0,6$$

$$C_{pk} = \frac{\min(OTG - \bar{x}; \bar{x} - UTG)}{3 * \text{Sigma}} = \frac{\min(1 * \text{Sig.}; -(-3 * \text{Sig.}))}{3 * \text{Sigma}} = \frac{1 * \text{Sig.}}{3 * \text{Sig.}} = 0,3$$

# QUALITÄTSTECHNIK: QUALITÄTSZIRKEL

