



DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Mosbach
Campus Bad Mergentheim

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Annette Grinöt

Kapitel 3_ Unternehmensführung

Teil 1: Grundlagen + Normativer Rahmen

DHBW - Duale Hochschule Baden-Württemberg
Schloss 2, 97980 Bad Mergentheim, Tel.: +49 7931 530-600



MOS




HN



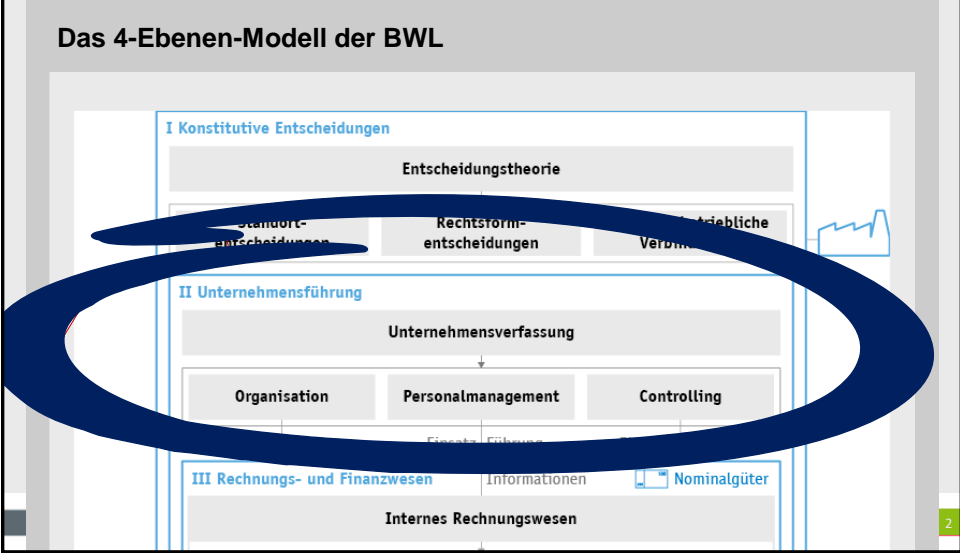
MGH

1



Inhalt der Lehrveranstaltung

Das 4-Ebenen-Modell der BWL



I Konstitutive Entscheidungen

Entscheidungstheorie

II Unternehmensführung

Unternehmensverfassung

Organisation Personalmanagement Controlling

III Rechnungs- und Finanzwesen

Internes Rechnungswesen

IV Betriebliche Entscheidungen

Standort-entscheidungen Rechtsform-entscheidungen Verbindliche

2

3 Unternehmensführung



3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

- 3.2 Normativer Rahmen
- 3.3 Organisation
- 3.4 Personalmanagement
- 3.5 Controlling

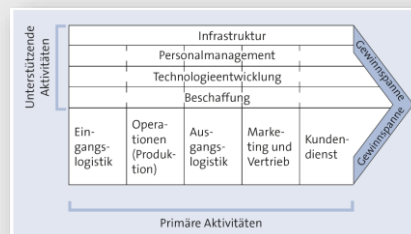
3

3.1 Grundlagen der Unternehmensführung Begriffe



Die **Unternehmensführung** hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung so zu gestalten, dass das (die) Unternehmensziel(e) auf höchstmöglichem Niveau erreicht wird (werden).

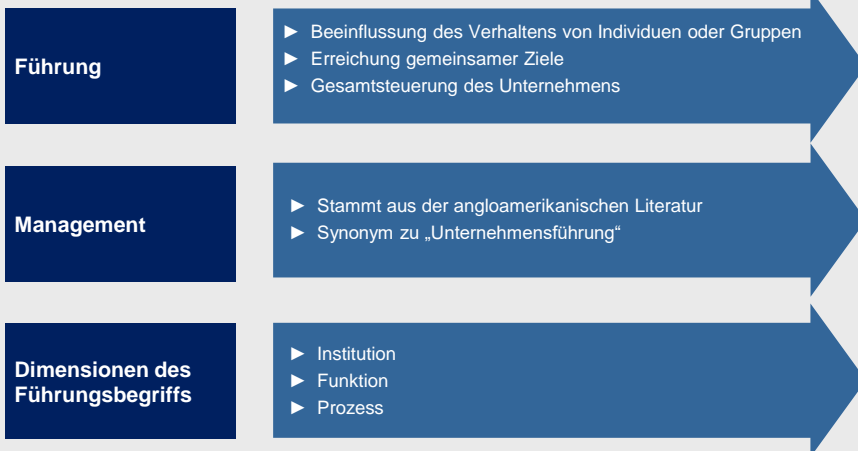
Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 47.



(Porter, 1985, S. 37, in: Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 75)

4

3.1 Grundlagen der Unternehmensführung Begriffe



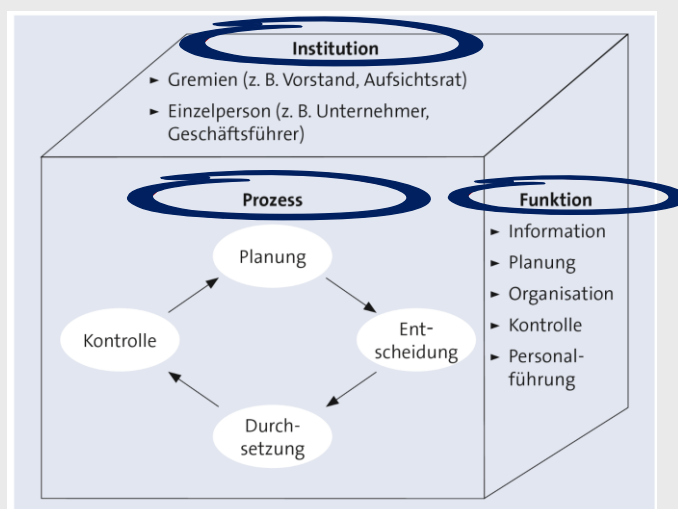
Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2015

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

5

5

3.1 Grundlagen der Unternehmensführung Dimensionen der Führung



Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2015


DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

6

6




3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

Führungsfunktionen



Führungstätigkeiten des Managers

Sachbezogene Funktionen

 Planen Zukunftsorientierte Festlegung von Zielen	 Organisieren Schaffung eines Rahmens für Aufgabenerledigung Zuweisung von Kompetenzen und Weisungsrechten	 Kontrollieren Vergleich Sollwerte mit Istwerten Analyse von Abweichungen
---	--	---

→ Produktivitäts- und Leistungsaspekt im Vordergrund

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt 7

7

3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

Führungsfunktionen



Führungstätigkeiten des Managers

Personenbezogene Funktionen

**Motivation
der Mitarbeiter**

Mitarbeiterführung

→ Zufriedenheitsaspekt im Vordergrund

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt 8

8

3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

Unternehmens-Umwelt-Koordination
als Kernaufgabe der Unternehmensführung

Wiederholung

Anspruchsgruppen der Unternehmensführung

```
graph TD; U((Unternehmen)) --- V1[Vertreter der Anteilseigner:  
Eigentümer, Aufsichtsrat]; U --- V2[Kreditinstitute,  
Fremdkapitalgeber,  
Ratingagenturen]; U --- V3[Verbraucherverbände,  
Umweltschutzgruppen]; U --- V4[Kunden]; U --- V5[Mitarbeiter,  
Führungskräfte]; U --- V6[Gewerkschaften]; U --- V7[Supranationale  
Organisationen (EU, UNO)]; U --- V8[Presse, Medien]; U --- V9[Industrieverbände,  
Kammern]; U --- V10[Wettbewerber]; U --- V11[Lieferanten]; U --- V12[Staat: Bundes-,  
Landesregierung,  
Kommunal-, Finanz-  
verwaltung]; U --- V13[Politische Parteien];
```

Quelle: Bergmann/Bungert (2013, S. 27) auf Basis von Freeman (1984, S. 25), Becker/ Fallgatter (2005, S. 29)
DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

9

3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

Unternehmens-Umwelt-Koordination
als Kernaufgabe der Unternehmensführung

Wiederholung

Stakeholder- und Shareholder-Ansatz im Vergleich

Stakeholder Ansatz

Shareholder Ansatz

Hintergrund	Das Unternehmen existiert, um Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen.	Das Unternehmen existiert, um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren.
Erfolgsmaßstab	Maximierung der Differenz zwischen den Anreizen und Beiträgen aller Gruppen.	Maximierung der zukünftigen diskontierten Zahlungen an die Eigentümer.
Beurteilung	Nicht operational, da auf interpersonalen Nutzenvergleichen aufbauend; pluralistisch.	Operational, da auf Markt- und Ressourceneffizienz ausgerichtet; monistisch
Unternehmensziel	„Stakeholder Value“	„Shareholder Value“

Hungenberg/ Wulf (2011, S. 56) zitiert in Bergmann/ Bungert (2013, S. 29)
DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

10

3. Unternehmensführung



3.1 Grundlagen der Unternehmensführung

3.2 Normativer Rahmen

3.3 Organisation

3.4 Personalmanagement

3.5 Controlling

3.2 Normativer Rahmen Unternehmensverfassung (Corporate Governance)



Definition

Als **Unternehmensverfassung** oder **Corporate Governance** bezeichnet man den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen, der die Unternehmensleitung veranlassen soll, ihre Gestaltungsmacht uneigennützig zum Wohl des gesamten Unternehmens einzusetzen.

3.2 Normativer Rahmen

Unternehmensverfassung (Corporale Governance)

The diagram illustrates the Normative Framework of Corporate Governance, structured into three main horizontal layers: Ziel (Goal), Instrumente (Instruments), and Umsetzung (Implementation). The Ziel layer contains the primary objective: 'Erfolgreiche Unternehmensführung (1) Schaffung eines Ordnungsrahmens zur Wahrung von Shareholder- und Stakeholderinteressen'. This goal is supported by three instrumental pillars: (2) Transparenz, which involves providing information to stakeholders and controlling instances; (3) Kontrolle, which focuses on strengthening controlling instances like the supervisory board and auditors; and (4) Strukturen, Prozesse und Personen, which includes measures like division of labor, incentive systems, and risk management. All three pillars lead to the final implementation layer, (5) Gesetze, Empfehlungen, Anregungen (Laws, Recommendations, Suggestions).

Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 64.

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

13

Verkaufskanonen

Von Andrea Rexer | Veröffentlicht am 12.12.2011 | Lesedauer: 4 Minuten

A photograph of a building facade in Rio de Janeiro at night, illuminated with vibrant neon lights in shades of red, orange, and blue. The number '28' is visible on the door, and the word 'Night' is written in blue neon script. A street lamp is visible in the foreground.

Abendstimmung in der Altstadt in Rio de Janeiro in der Nähe vom Platz des 15. November – 200.000 Euro hat eine Belohnungsreise für Wüstenrot-Vertreter gekostet

Quelle: dpa/DPA/Hirschberger

<https://www.youtube.com/watch?v=pKOYcl6n9l8>

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

14

explainity erklärt „Compliance“



DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

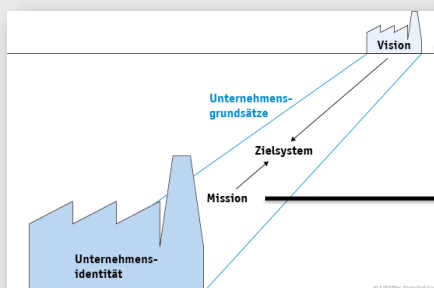
15

15

3.2 Normativer Rahmen Visionen, Missionen, Ziele



Elemente des normativen Rahmens



Antwort auf die Frage
»Wo sehen wir uns selbst
langfristig?«

Antwort auf die Frage
»Warum gibt es uns?«

Vision, Mission und strategische Ziele stellen zusammen mit Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur die Instrumente des normativen Managements dar. Es hat die Aufgabe, das Selbstverständnis des Unternehmens festzulegen und abzusichern.

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

16

16

3.2 Unternehmensverfassung Normativer Rahmen - Vision



Die **Vision** eines Unternehmens ist eine Leitidee, ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens.

Das Vision Statement sagt aus, was ich werden will. Die Vision hat also eine interne Ausrichtung.

Kernfaktoren für ein Vision Statement:

1. Wo (wollen wir sein)?
2. Zukunft
3. Inspirierend (groß und zugleich erreichbar) & richtungsgebend
4. Hoffnung (was wollen wir verändern in dieser Welt)
5. Bild
6. Kurz

Eine Vision ist dann gut, wenn viele diese Vision als wichtig und als bedeutend empfinden. Eine Vision gibt den Mitarbeitern Orientierung und bietet Sinn.

<https://wisecom.wordpress.com/2015/10/21/vision-mission-definition/>

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

17

17

3.2 Unternehmensverfassung Normativer Rahmen - Mission



- Das Mission-Statement beschreibt einen Zweck oder Auftrag.
- Das Mission-Statement sagt aus, warum es das Unternehmen überhaupt gibt.
- Daraus ergibt sich auch der Unterschied im Adressaten:
Während das Vision-Statement vor allem dazu dient, die Mitarbeiter hinter einem Ziel zu versammeln, richtet sich das Mission-Statement eher an Kunden und andere Interessensgruppen.

Kernfaktoren für ein Mission Statement:

1. Was (tun wir) & Wie (erreichen wir die Vision)
2. Gegenwart
3. Richtungsgebend & inspirierend
4. Zweck (warum existieren wir)
5. Auftrag („Mission Command“)
6. Kurz

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

18

18

3.2 Unternehmensverfassung

Normativer Rahmen

Beispiele Vision/ Mission



Vision:

IKEA will den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.



Mission:

IKEA bietet ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen an, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.

Vision:

Fitness First will die Welt zu einem fitteren Ort machen.



Mission:

Die Mission lautet, seinen Mitgliedern zu helfen, ihre persönlichen Ziele zu erreichen.

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

19

19

VISION

Die Würth-Gruppe ist weltweit der größte Anbieter für Montage- und Befestigungsmaterial für Handwerk und Industrie. Was uns antreibt? Wir lieben das Verkaufen. Wir wollen unsere Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern. Indem wir Ideen mitbringen, die das Geschäft unserer Kunden voranbringen. Wir machen alles Erfolgreiche konsequent weiter und packen neue Dinge an – optimistisch, dynamisch und durchsetzungsstark. Unsere Vision ist, als beste Verkaufsmannschaft die Nummer 1 beim Kunden zu werden.

GREAT PLACE TO WORK®

DEUTSCHLAND

2011 nahm die Adolf Würth GmbH & Co. KG zum ersten Mal an der Benchmarkstudie „Arbeitsplatzkultur“ des Great Place to Work® Institute Deutschland teil. Würth belegte in der Kategorie über 5.000 Mitarbeiter Platz fünf und erhält damit die Auszeichnung „Deutschlands Beste Arbeitgeber“

Als Familienunternehmen mit einer starken Firmenkultur ist die Würth-Gruppe dafür gut aufgestellt. Das Management mit einer Vision, gekoppelt mit einer strikten Leistungsorientierung und Hochachtung vor den Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kennzeichnen das Unternehmen schon seit den Anfangsjahren und sind maßgeblich durch Reinhold Würth geprägt. Bereits damals lautete das Ziel, nicht auf die Kunden zu warten, sondern aktiv auf sie zuzugehen.

„Hinter den Berg und ums Eck zu schauen“ und die eingefahrenen Wege zu verlassen, um Ansätze für Optimierungen zu erhalten, lautet eine von Reinhold Würth auf den Punkt gebrachte Grundregel des Unternehmens. Bettina Würth, Tochter von Reinhold Würth, führt als Vorsitzende des Beirats der Würth-Gruppe diese Tradition weiter fort.

Beispielhaft für das visionäre Denken im Konzern steht die „Vision 2000“, die Reinhold Würth 1987 entwickelte: 700 Millionen Euro betrug der Umsatz der Würth-Gruppe im Jahr 1987. Bis zur Jahrtausendwende sollte das Unternehmen fünf Milliarden Euro Umsatz erzielen. Tatsächlich wurde dieses Ziel im Geschäftsjahr 2000 punktgenau erreicht.

http://www.wuerth.com/web/media/system/layout/images/logo_main_group.gif

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

20

20

ÜBER ESCH.
Leistungen
Referenzen
Publikationen
Blog
Kontakt

PROJEKTBESCHREIBUNG

Für ein weiteres Wachstum der Würth-Gruppe fehlte es an einer inspirierenden Mission / Vision und einer klaren Markenidentität. Gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern fanden wir heraus, was die Marke Würth auszeichnet. Dies konnten wir in den Prozessen, dem Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter sowie der externen Kommunikation wirksam verankern. Noch heute steht die Liebe zum Verkauf im Mittelpunkt und spornt zu Höchstleistung an.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

21

21

3.2 Normativer Rahmen - Ziele

Was sind Ziele?

Zielbegriffe

Ziele

Ziele sind gewünschte Zustände (Zukunftsentwürfe), aus denen sich Kriterien zur Normierung und Messung von Verhaltensweisen bzw. Konsequenzen dieser Verhaltensweisen ableiten lassen.
(Kappler 1975)

Ziele sind zukünftige Zustände der Realität, die von einem Entscheidungsträger angestrebt werden.
(Hauschildt 1977)

We define goals as internal representations of desired states, where states are broadly construed as outcomes, events, or processes.
(Austin/Vancouver 1996)

Ziele bezeichnen als erstrebenswert angesehene Zustände, die als Ergebnis von bestimmten Verhaltensweisen eintreten sollen.
(Schmidt 1998)

If the word goal is used, it usually means a general aim in line with the mission. It may well be qualitative in nature.
(Johnson/Whittington/Scholes 2011)

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

22

22

3.2 Unternehmensverfassung

Normativer Rahmen - Ziele

Festlegung von Unternehmenszielen



- Umsetzung der Mission in **messbare** strategische Zielvorgaben

In der Betriebswirtschaft werden Sach- und Formalziele unterscheiden

Sachziele

- Verkürzung der Maschinendurchlaufzeit
- Verbesserung der Produktqualität

Formalziele

- Umsatz
- Kosten
- Gewinn
- Rentabilität
- Liquidität

3.2 Unternehmensverfassung

Normativer Rahmen - Ziele

Funktionen von Unternehmenszielen



- **Entscheidungen unterstützen**,
indem Kriterien für die Bewertung von Alternativen geliefert werden.
- **Koordinieren** — dazu müssen Ziele ausgewogen sein; konfliktäre Ziele, z. B. Gewinnspanne gegen Umsatzziel, Ertragsziel gegen soziale Ziele müssen gegeneinander abgewogen werden.
- **Motivieren**
- **Informieren**
- **Kontrollieren**
- **Legitimation** — auch zur Rechtfertigung gegenüber Außenstehenden. Dazu können etwa die „Erhaltung von Arbeitsplätzen oder die Verbesserung der Umweltverträglichkeit gehören.

3.2 Unternehmensverfassung

Normativer Rahmen - Ziele

Anforderungen an Ziele



▪ Widerspruchsfrei

(z. B. keine Widersprüche zu den Unternehmensgrundsätzen)

▪ Durchführbar

(z. B. genug finanzielle Ressourcen vorhanden)

▪ Realistisch

(z. B. nicht Umsatzerhöhung um 50 % bei rückläufiger Marktentwicklung)

▪ Operationalisiert nach

- Zielinhalt: Was soll erreicht werden?
- Zielausmaß: In welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?
- Zielperiode: Bis zu welchem Zeitpunkt soll das Ziel erreicht werden?

(vgl. Olbrich, 2006, S. 27; Becker, 2013, S. 23)

Beispiel:

Statt: „**Wir wollen unseren Gewinn erhöhen**“, sollte das Ziel besser so formuliert werden:
„Wir wollen unseren Gewinn (Zielinhalt) innerhalb eines Jahres (Zeitbezug) um 66 % steigern (Ausmaß)“.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

25

25

3.2 Unternehmensverfassung

Normativer Rahmen - Ziele

Unternehmensziele „SMART“ formulieren



- | | | |
|----------|------------|--|
| S | pezifisch | → Ziele müssen unmissverständlich und eindeutig, stimmig mit anderen Zielen sein. |
| M | essbar | → Ziele müssen messbar sein. |
| A | kzeptiert | → Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, aktiv, attraktiv, abgestimmt ausführbar, relevant und einem bestimmten Verantwortlichen zuweisbar. |
| R | ealistisch | → Ziele müssen möglich sein. |
| T | erminiert | → zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss. |



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

26

26

Spezifisch Messbar Akzeptiert Realistisch Term

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

27

27

3 Unternehmensführung

3.1

3.2

3.3

3.4

3.5

Taobao sorgt für Umsatz – auch in diesem Logistikzentrum im chinesischen Nantong

Taobao sorgt für Umsatz – auch in diesem Logistikzentrum im chinesischen Nantong

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

28

28

3.3.1 Grundlagen



- Vor einiger Zeit wurde an der markgräflichen Universität in St. Richard die „Formula Student“ ins Leben gerufen.
- Diese Rennserie sollte interessierten Studenten die Möglichkeit bieten, einen eigenen Rennwagen zu konstruieren und mit diesem gegen andere Hochschulen anzutreten.
- Mundpropaganda bewirkte in den folgenden Tagen, dass immer häufiger von Studenten aller Fakultäten die Frage geäußert wurde „Kann ich mitmachen?“.

29

- Arbeit gab es genug, sodass man schließlich 30 Teilnehmer in das Projekt aufnahm.
- Fünf ältere Ingenieurstudenten hatten sich bereits an die Arbeit gemacht, und die anderen standen etwas desorientiert im Hintergrund und wussten nicht so richtig, wie sie sich denn nun einbringen können.
- Die fünf Konstrukteure klagten während der gemeinsamen Treffen zunehmend über die hohe Arbeitsbelastung und die geringe Bereitschaft der anderen Studenten, sich für das gemeinsame Projekt einzusetzen.
- Diese beteuerten jedoch ihren Willen zur Mitarbeit, wenn man ihnen nur endlich sagen würde, was sie zu tun hätten.
Niemand traute sich aber dem kleinen Kern von Ingenieuren dazwischenzureden. Diese wiederum fühlten sich nicht dafür verantwortlich, die anderen Studenten einzuweisen.
- So kam es dann, dass viele Studenten das Projekt wieder verließen und der Rennwagen nach einem halben Jahr nicht über die Grundkonstruktion hinausgekommen war.

30

3.3.1 Grundlagen



Definition Organisation

Unter **Organisation** ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.

Zwei Sichtweisen

1. Das Unternehmen **hat** eine Organisation (**instrumentaler** Organisationsbegriff).
2. Das Unternehmen **ist** eine Organisation (**institutionaler** Organisationsbegriff).



Vahs, D.; Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

31

31

3.3.1 Grundlagen

Unternehmensorganisation – welche Bedeutung hat sie für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen

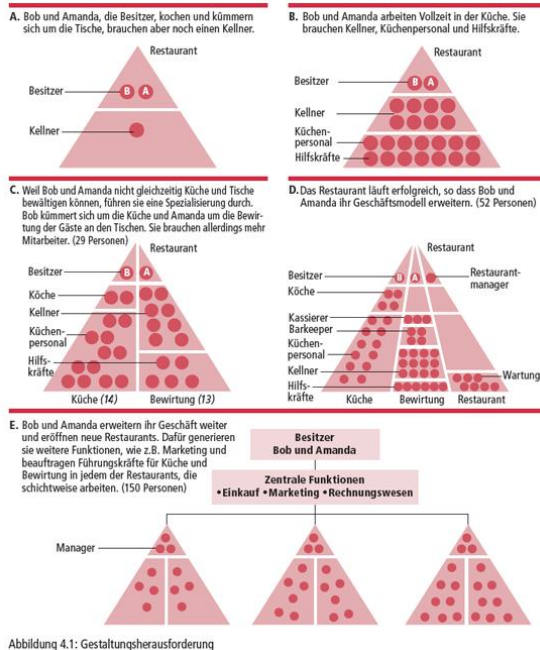


Abbildung 4.1: Gestaltungsherausforderung

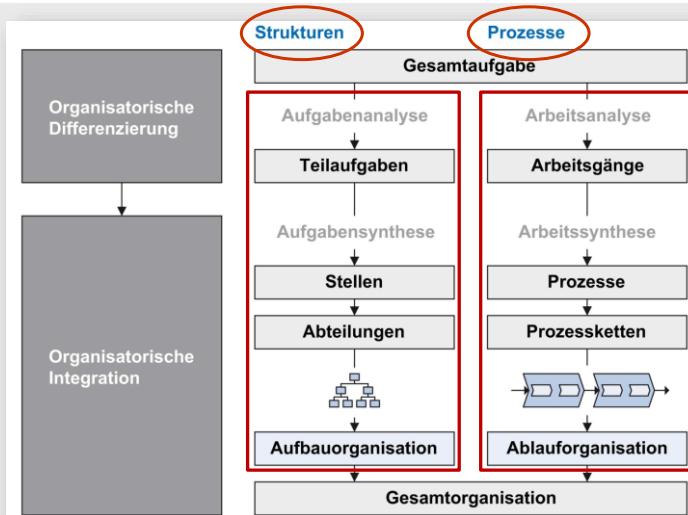
Jones/ Bouncken, Organisation, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Verlag 2008, S. 236 f.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

32

32

3.3.2 Aufbauorganisation Übersicht



Von der Gesamtaufgabe zur Gesamtorganisation (in Anlehnung an Bleicher, K. 1991 S.49)

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

33

33

3.3.2 Aufbauorganisation Definition



Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst eines Unternehmens oder einer anderen Organisation.

Sie gliedert die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen.

Die Aufbauorganisation lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese.

Problemkomplexe der Aufbauorganisation

- Aufgabenanalyse und -synthese
- Stellen- und Abteilungsbildung
- Leitungssysteme
- (Projektorganisation)

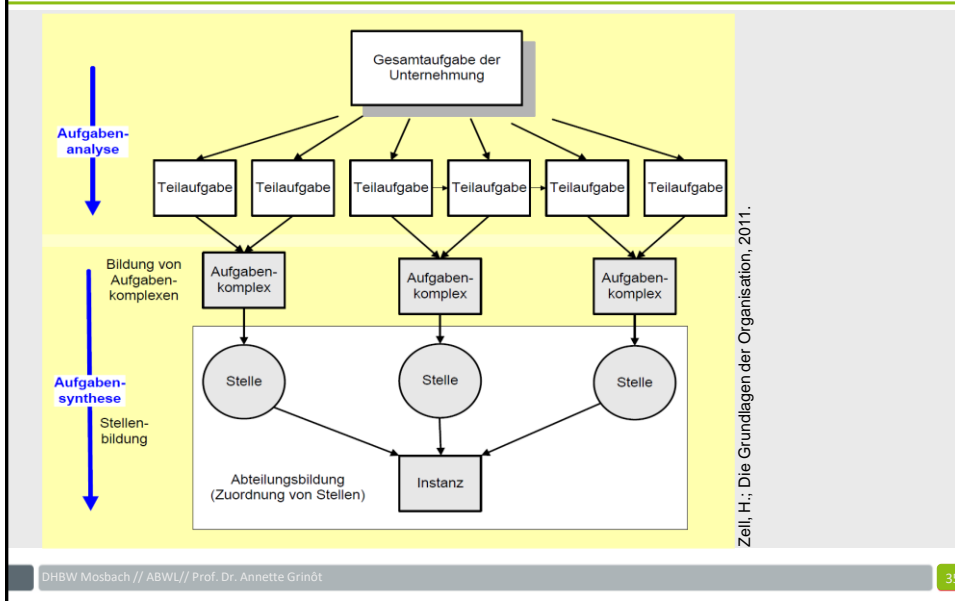
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

34

34

3.3.2 Aufbauorganisation

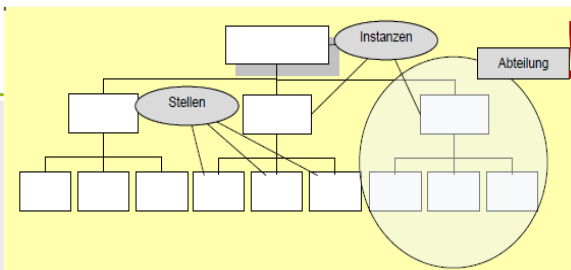
Aufgabenanalyse – Aufgabensynthese



35

3.3.2 Aufbauorganisation

Abteilungsbildung



Zell, H.; Die Grundlagen der Organisation, 2011

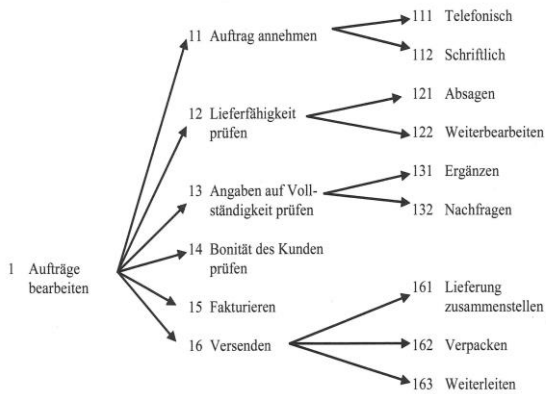
- **Stellenbildung.** Aufgaben werden zu einer Stelle zusammengefasst. Eine Stelle grenzt als kleinste organisatorische Einheit die Aufgaben, den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für den Stelleninhaber ab.
- **Abteilungsbildung.** Die Stellen werden in unter einem geeigneten Spezialisierungskriterium zu Abteilungen zusammengefasst.
- Jede Abteilung wird von einer **Instanz** geleitet (Instanz = Stelle mit Leitungskompetenz)

36

Übung 1



Die folgende Abbildung enthält das Ergebnis einer Aufgabenanalyse. Bilden Sie auf dieser Grundlage vier Stellen nach dem Prinzip der Verrichtungszentralisation. Fassen Sie die Stellen auch in einer geeigneten Abteilung zusammen.

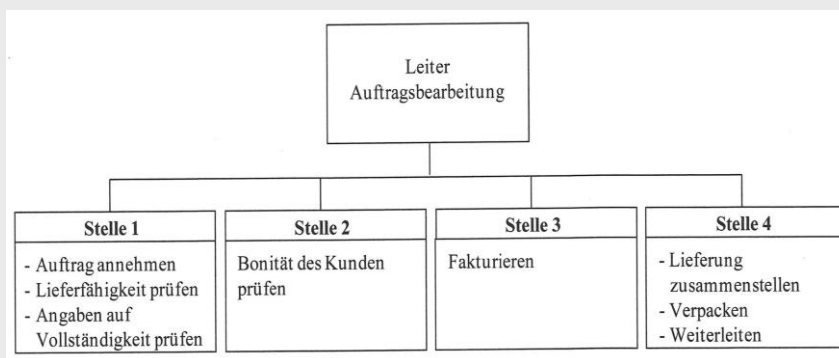


DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

37

37

Lösung



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

38

38

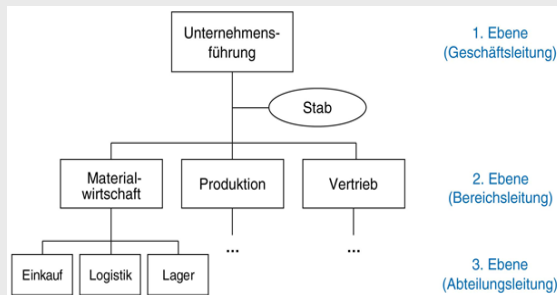
3.3.2 Aufbauorganisation Stellenarten



Leitungsstellen sind Stellen mit Fremdentscheidungs-, Weisungs- und Kontrollkompetenz

Ausführungsstelle sind Stellen ohne Leitungskompetenz

Stabsstellen sind spezialisierte Leitungshilfsstellen mit fachspezifischen Aufgaben und ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenz



Vahs: Organisation, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2012
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

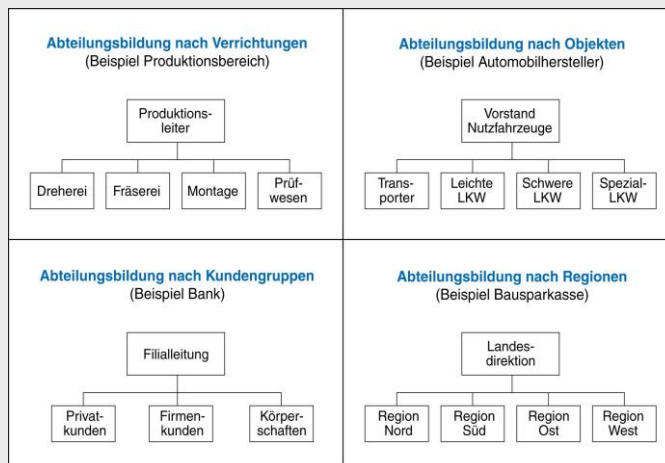
39

39

3.3.2 Aufbauorganisation - Abteilungsbildung



Kriterien für die Zusammenfassung von Organisationseinheiten

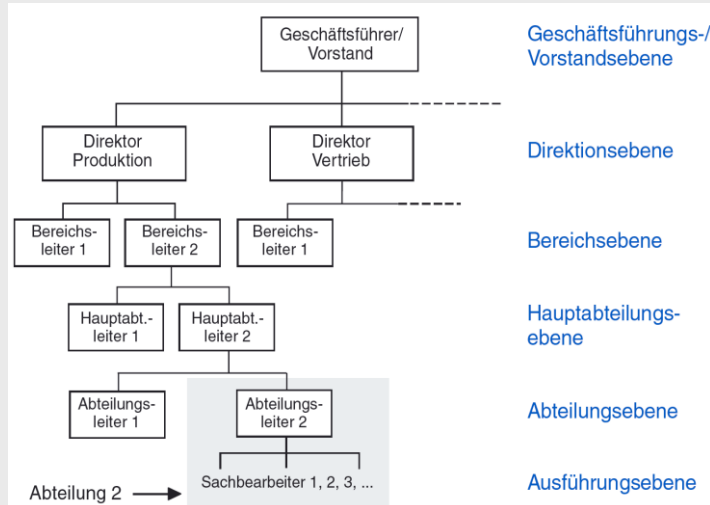


Vahs: Organisation, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2012
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

40

40

3.3.2 Aufbauorganisation - Abteilungsbildung Hierarchische Abteilungsstruktur



Vahs: Organisation, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2012

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

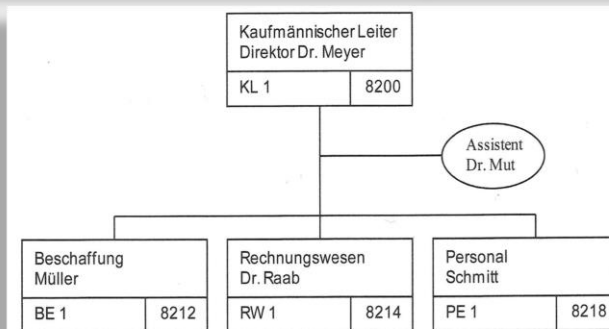
41

41

3.3.2 Aufbauorganisation Organigramm



- Das Organigramm verdeutlicht grafisch die Aufbauorganisation eines Unternehmens. Die Rechtecke oder Kreise symbolisieren die Stellen, die Verbindungslinien markieren die Kommunikationswege und verweisen auf die hierarchischen Unterstellungsverhältnisse.



Organigramm flughafen

<http://www.youtube.com/watch?v=XcfXTKn-Nzc>

Fiedler, R.; Organisation kompakt, 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage, München 2014

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

42

42



43

Übung 2

Die Lebensmittelfirma Fritz Wohlleben KG hat etwa 120 Beschäftigte. Erstellen Sie ein Organigramm, das auch Namen der Aufgabenträger enthält. Berücksichtigen Sie dabei folgende Bedingungen:

Unternehmensleiter ist der Komplementär Fritz Wohlleben.

Ihm unterstehen die Abteilungen Beschaffung, Fertigung, Verkauf und Verwaltung.

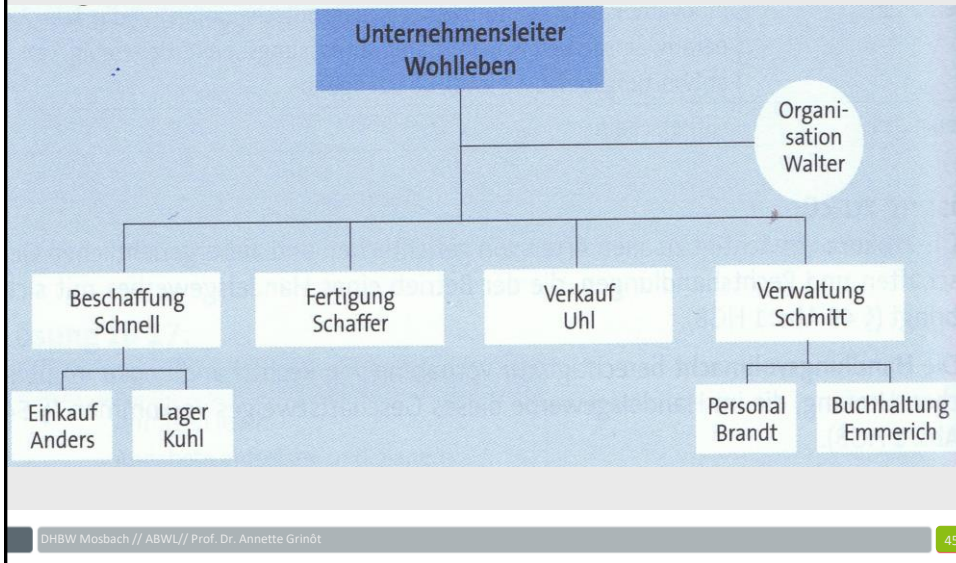
Dem Unternehmensleiter ist die Stabsstelle Organisation zuzuordnen.

Das Beschaffungswesen und die Verwaltung enthalten je zwei Gruppen.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

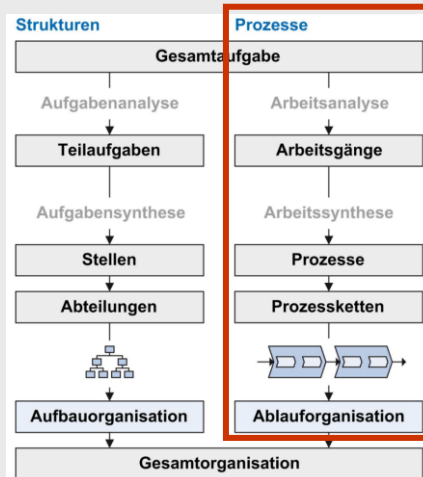
44

Übung 2



45

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

46

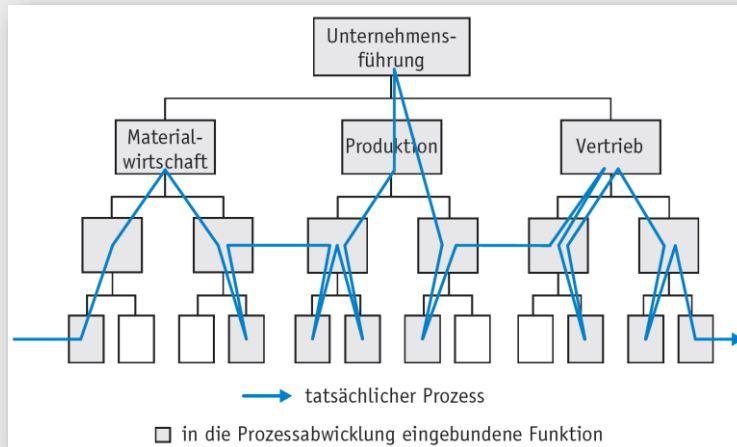
46

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation

Gründe für eine Prozessorientierung



Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation



Quelle: Vahs, Organisation, 9. Auflage, Stuttgart 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

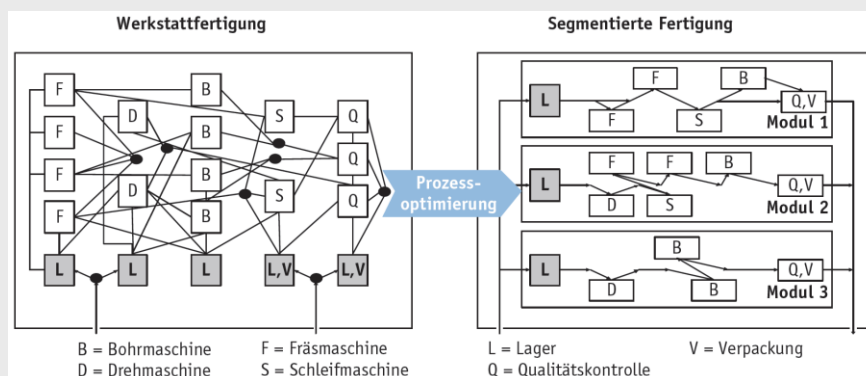
47

47

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation



Gründe für eine Prozessorientierung
Prozessoptimierung im Fertigungsbereich



Quelle: Vahs, Organisation, 9. Auflage, Stuttgart 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

48

48

49 Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Konzept

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation

Gründe für eine Prozessorientierung

Vorteile

- Verringerung von gegenseitigen Abhängigkeiten einzelner Tätigkeiten sowie der Schnittstellenproblematik
- Ganzheitliche Prozessverantwortung
- Selbstabstimmung
- Motivationspotenziale
- Kundenorientierung
- Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten
- Ständige Optimierung der Abläufe im Sinne eines KVP

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

49

49

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation

Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation ?

- Bei der Prozessorganisation werden Abläufe und Prozesse vor der Stellenbildung gestaltet.
- Die Aufbauorganisation orientiert sich an den Erfordernissen der vorhandenen Prozesse, die wiederum von der Strategie des Unternehmens abhängen.

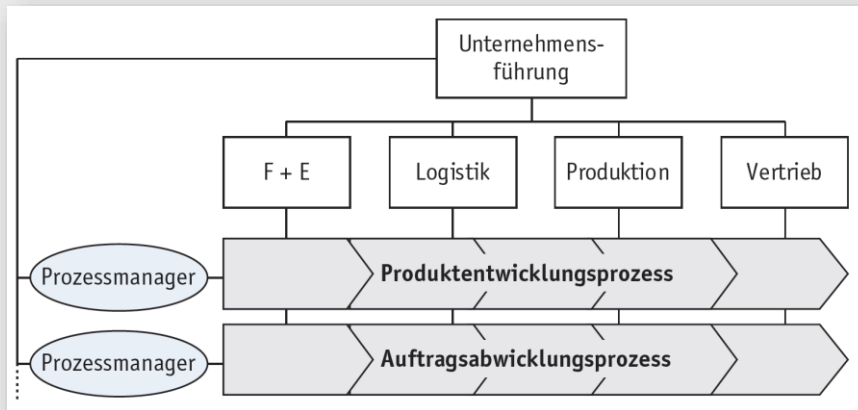
Fiedler, R, Organisation kompakt, Oldenbourg Verlag 2014, S. 65.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

50

50

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation



Quelle: Vahs, Organisation, 9. Auflage, Stuttgart 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

51

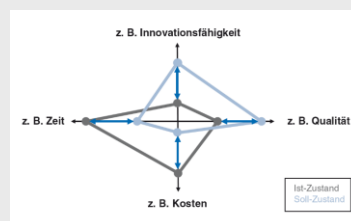
51

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation



Ziele der Prozessgestaltung

- **Prozessorganisation**
Unter der **prozessorientierten Organisationsgestaltung** (synonym: **Prozessorganisation**) ist die dauerhafte Strukturierung und die laufende Optimierung von Geschäftsprozessen im Hinblick auf die Prozessziele zu verstehen
- Wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg
- Darstellung der Ziele im »magischen Viereck«
 - ✓ Zeit (Durchlaufzeitverkürzung)
 - ✓ Qualität (TQM/KVP/Kaizen)
 - ✓ Innovationsfähigkeit
 - ✓ Kosten



Quelle: Vahs, Organisation, 9. Auflage, Stuttgart 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

52

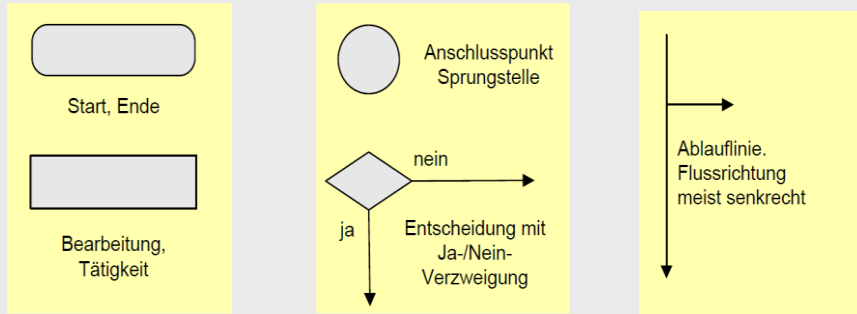
52

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation

Vorgehensweise zur Prozessgestaltung



Flussdiagramm als Hilfsmittel der Prozessgestaltung



Zell, H. Die Grundlagen der Organisation, 2011

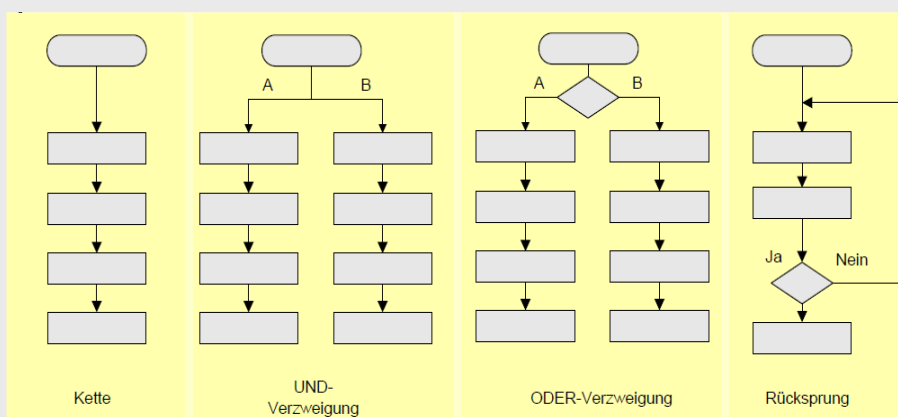
DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

53

53

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation

Vorgehensweise zur Prozessgestaltung



Zell, H. Die Grundlagen der Organisation, 2011

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

54

54

Beispiel: Telefongespräch

1. Start
2. Hörer abnehmen
3. Wählen
4. Meldet sich der Teilnehmer?
 - Wenn ja, weiter mit „5. Gespräch führen“
 - Wenn „Nein“, „8. Hörer auflegen“
9. prüfen, ob Gespräch aufschiebbar
 - Wenn ja, Arbeitsablauf beenden (7)
 - wenn nein, Rücksprung zu Start 5. Gespräch führen
6. Hörer auflegen
7. Ende

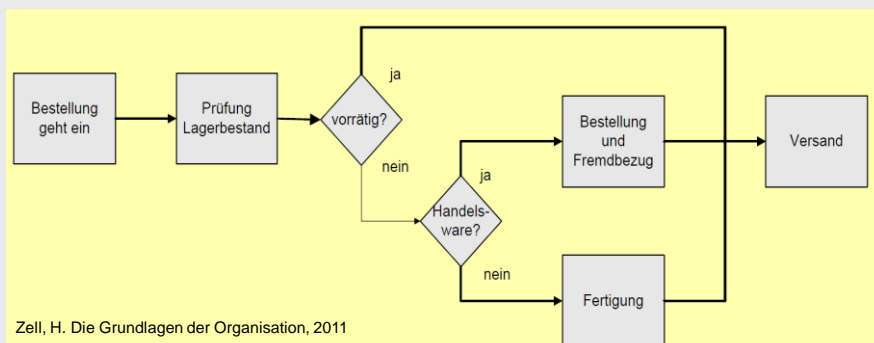
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

55

Beispiel: Bestellung





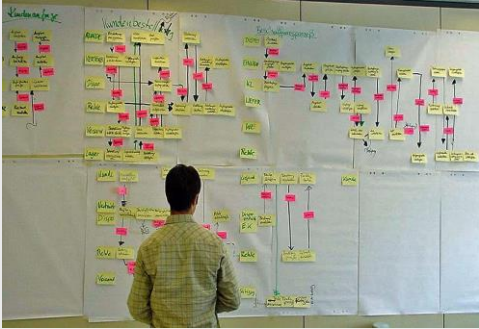
Ein einfaches Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Eine Bestellung geht ein und löst den folgenden Ablauf aus.



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

56

56

Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA)

REFA

Zweck: Förderung von Bildung und Wissenschaft auf den Gebieten der Arbeitsgestaltung, der Betriebsorganisation und der Unternehmensentwicklung einschließlich angrenzender Gebiete

Vorsitz: Oliver Störmer

Gründungsdatum: 30. September 1924 als Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung

Mitgliederzahl: ca. 16 000

Sitz: 64295 Darmstadt, Wittichstraße 2

Website: [REFA Bundesverband](http://de.wikipedia.org/wiki/REFA)

<http://de.wikipedia.org/wiki/REFA>

57

57

Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Konzept

3.3.3 Ablauf-/ Prozessorganisation

Prozessoptimierung - Möglichkeiten

Ursprüngliche Prozesskette	1 → 2 → 3 → 4	
Weglassen	1 → 2 → 4	Nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie z. B. Doppelarbeiten oder Prüfschritte werden eliminiert.
Hinzufügen	1 → 2 → 3 → 4 → 5	Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die einer Verbesserung der Zielerreichung dienen, werden ergänzt.
Zusammenfassen	1 → 2 + 3 → 4	Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die z. B. an einem Arbeitsplatz bewältigt werden können, werden gebündelt.
Aufteilen	1 → 2a → 2b → 3 → 4	Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die z. B. für eine Person zu umfangreich sind, werden auf mehrere Prozessschritte aufgeteilt.
Parallelisieren	1 → 2 → 3 → 4	Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die voneinander unabhängig sind, werden simultan durchgeführt, um die Durchlaufzeit zu verkürzen.
Reihenfolge ändern	1 → 3 → 2 → 4	Um Transportzeiten zu reduzieren, Fehlerraten zu verringern o. Ä. wird die Reihenfolge der Teilprozesse oder Arbeitsschritte verändert.

Quelle: Vahs, Organisation, 9. Auflage, Stuttgart 2015.

58

58