

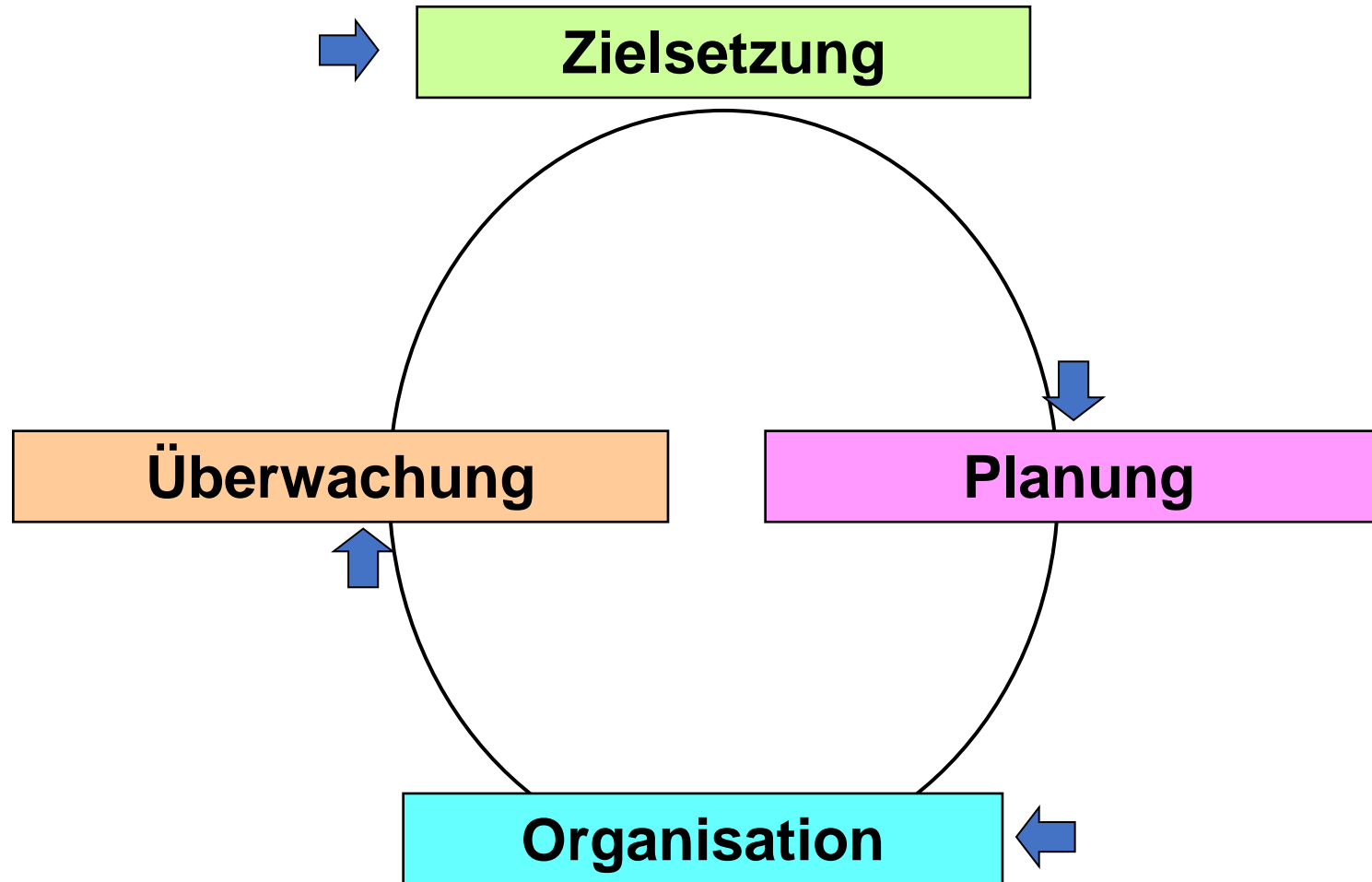
Block 4:

Grundzüge der Unternehmensführung

Besonderheiten des DL-Managements

Grundzüge der Unternehmensführung

Managementkreis



vgl. BWL 2024, S. 67

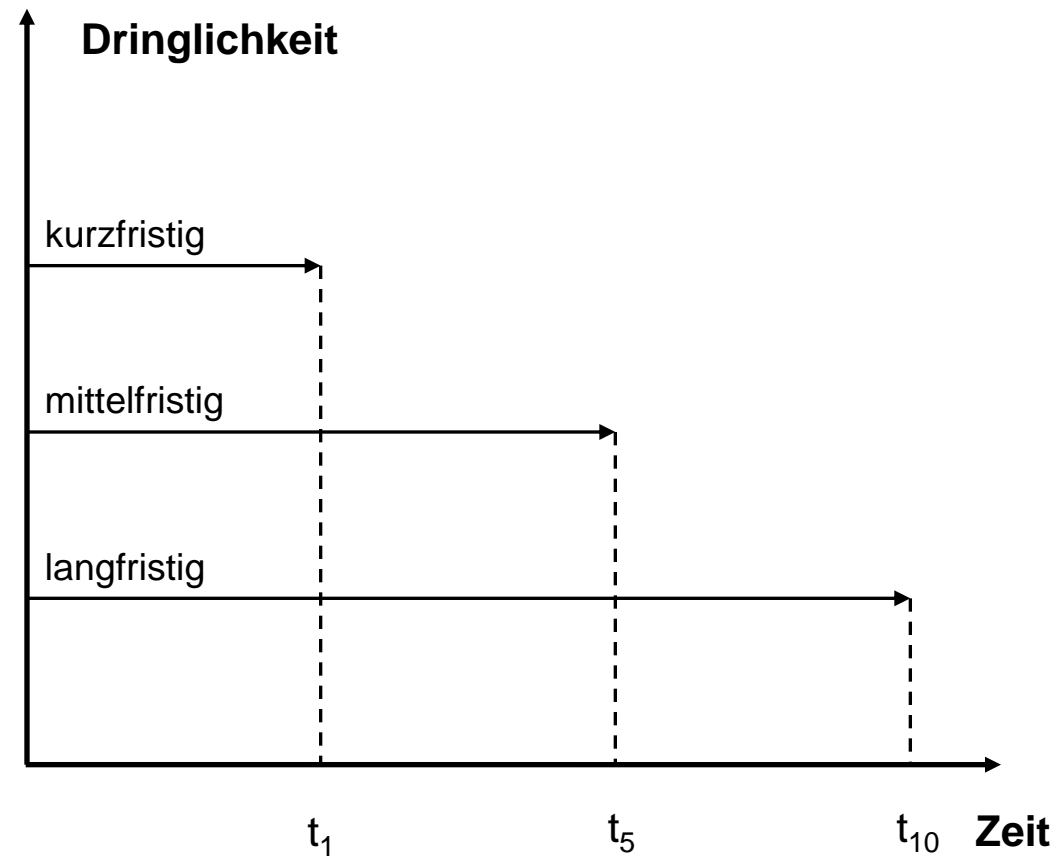
Zielbildung

- multipersonaler Vorgang
- möglichst klare, konkrete und messbare Ziele formulieren!
 - Zielinhalt
 - Zeitbezug
 - Ausmaß
- Zielkomplementarität, Zielindifferenz (Zielneutralität), Zielantinomie (Unverträglichkeit), Zielkonkurrenz
- Zielkonflikte

Planung als aktive Zukunftsgestaltung

- Planung ist ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen sowie von Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur Zielerreichung.
- Planung unterscheidet sich von der Prognose in ihrer Absicht, die Zukunft im Sinne der eigenen Ziele zu gestalten.

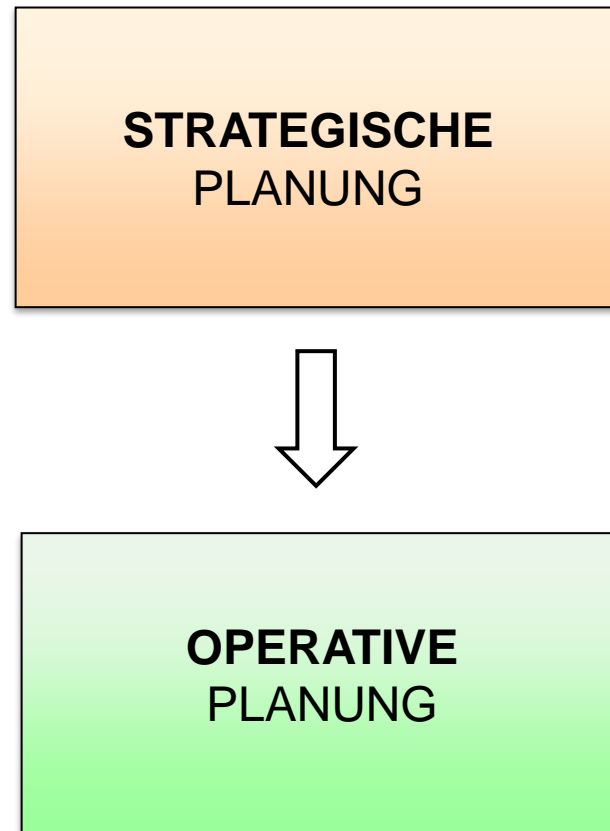
Der systematische Blick in die Zukunft



Warum Planung?

- Planung = künftige Handlungen vorentwerfen, Vorentscheide fällen, die Richtung festlegen
- Ziele setzen, Planung und Kontrolle zählen zu den zentralsten Management-Aufgaben, die jeder Manager erfüllen muss,
 - um künftige Entwicklungen erkennen zu können, die sonst zu Problemen avancieren könnten;
 - um nicht unter Zeitdruck und Sachzwang reagieren zu müssen;
 - um Zeit zu gewinnen, sodass man rechtzeitig mit Problemlösungen beginnen kann;
 - um die komplexen Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aufgaben und Projekten zu erkennen.

Ebenen der Planung



Strategische Planung versus operative Planung

- Eher langfristige Ausrichtung
 - Schaffung von neuen und Pflege von bestehenden Erfolgspotenzialen als „Vorsteuergrößen“ für kurzfristigen Erfolg
 - Kapazitäten sind vielfach veränderbar
 - Die „richtigen Dinge tun“
- Eher kurzfristige Ausrichtung
 - Optimale Nutzung von bestehenden Erfolgspotenzialen und unmittelbare Steuerung von Erfolg, Wirtschaftlichkeit und Liquidität
 - Kapazitäten sind gegeben oder nur geringfügig veränderbar
 - Die „Dinge richtig“ tun

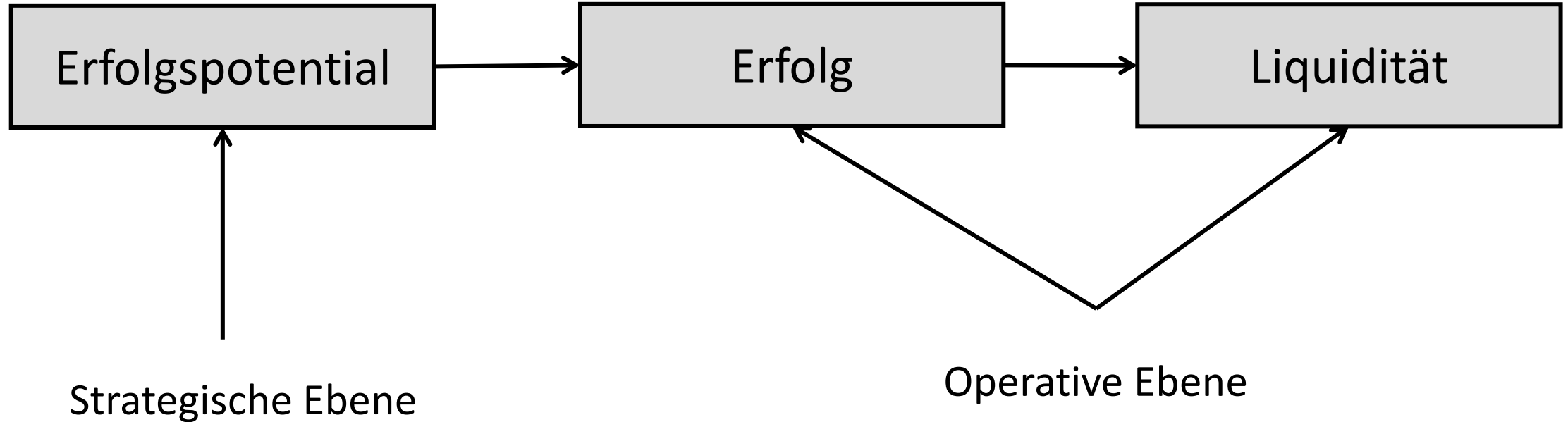
Aufgaben der strategischen Planung

- **Lagebeurteilung** im Sinne einer Umfeld- und Stärken-Schwächen-Analyse
- Definition der „**business idea**“, der grundlegenden Ziele und der Geschäftsfelder bzw. Marktsegmente
- Schaffung und Pflege von grundlegenden bzw. langfristigen **Erfolgspotentialen**
- Erschließung und langfristige Zuteilung von **Ressourcen**
- Strategische Allianzen mit **Kooperationspartner:innen**

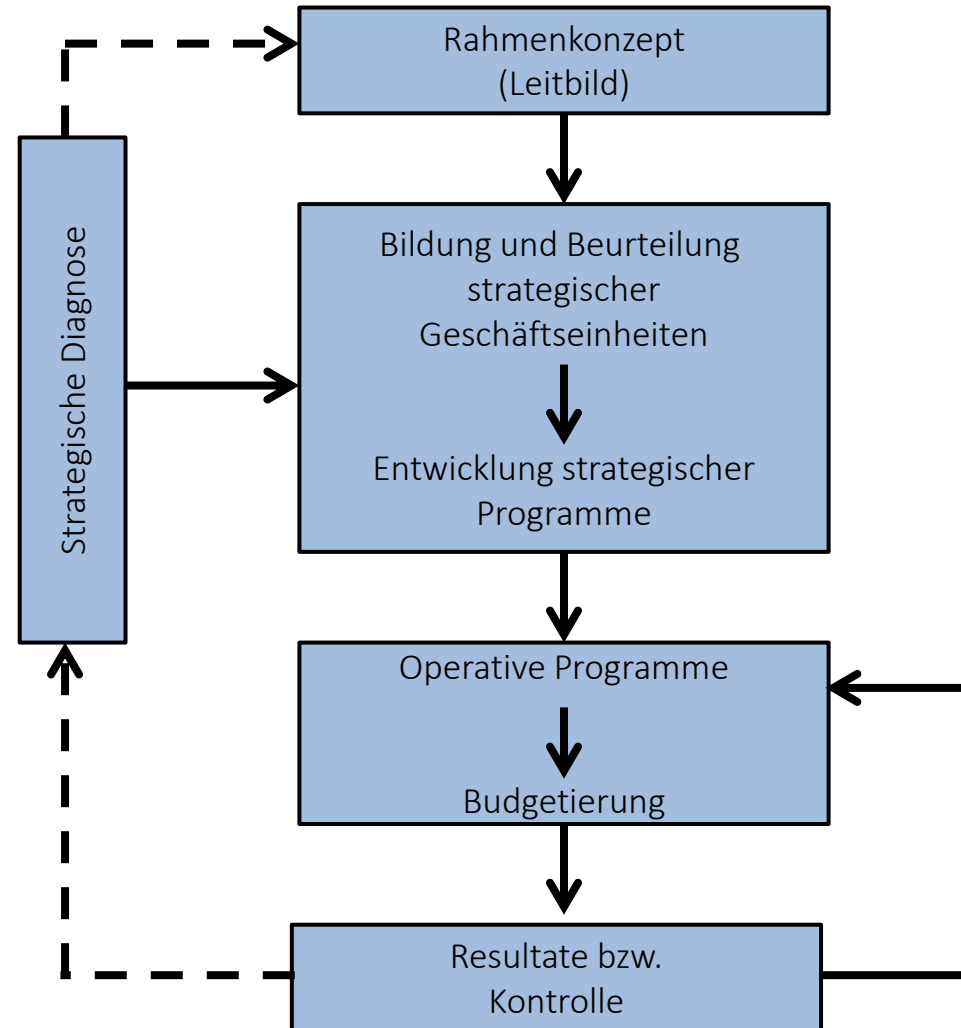
Operative Planung & Budgetierung ...

- ... sollen die bestehenden Erfolgspotentiale bestmöglich ausschöpfen und die in der strategischen Planung entwickelten Produkt-/Marktkonzepte verwirklichen;
- ... nehmen die Abstimmung der Teilpläne vor (Absatz-, Personal-, Sachmittel-, Finanzplan, usw.);
- ... erfassen die operativen Aktivitäten im Budget wertmäßig.

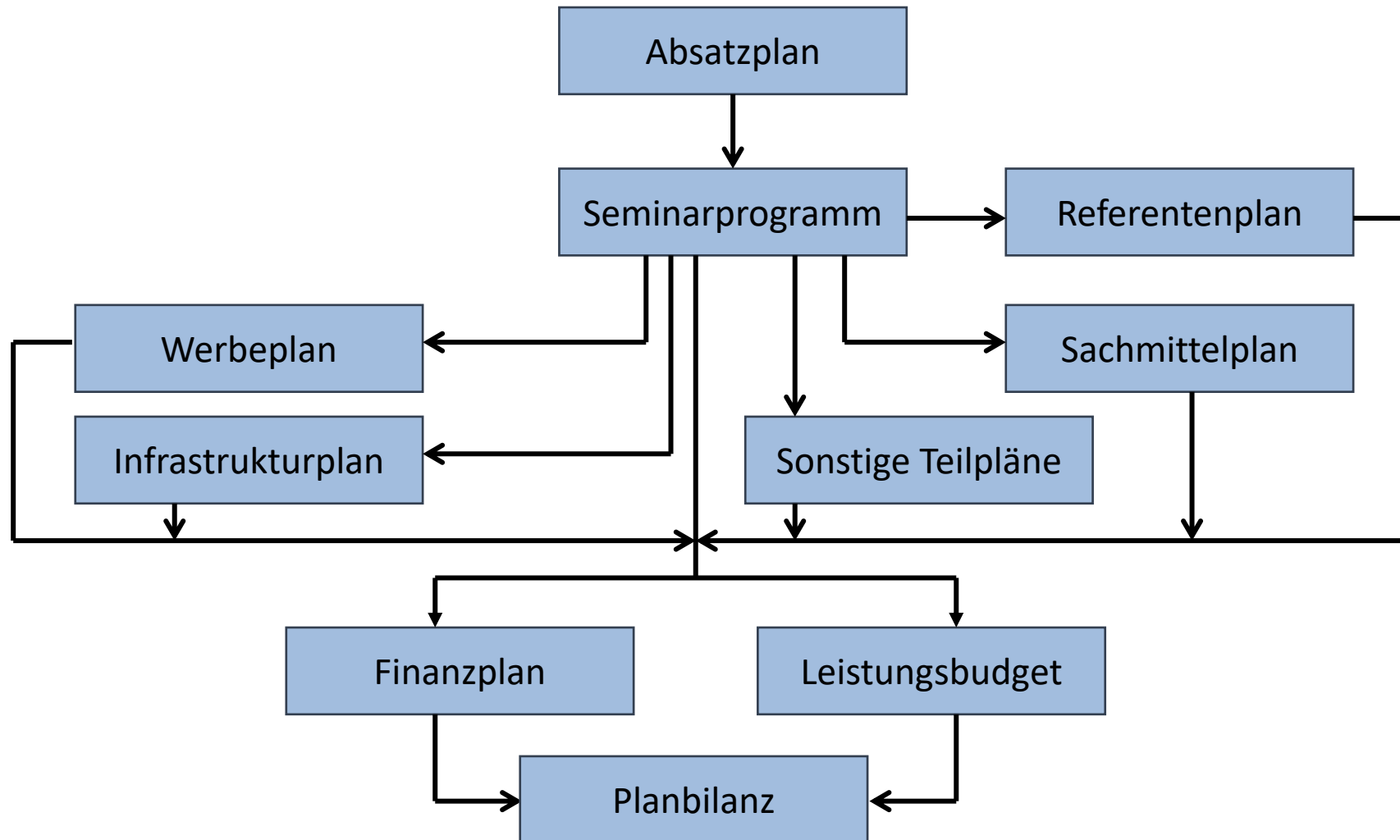
Erfolgspotential, Erfolg und Liquidität



Beispiel: Bildungszentrum - Planungsebenen



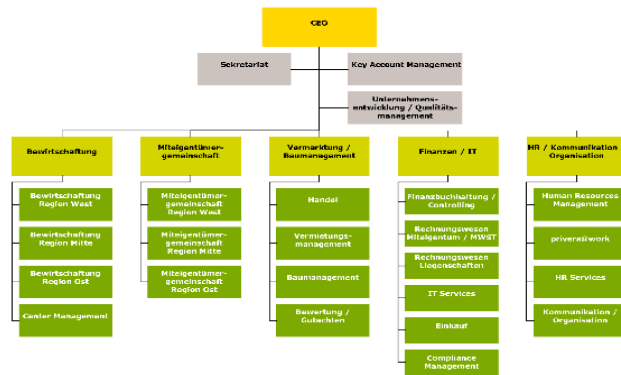
Beispiel Bildungszentrum: Operative Planung als Koordination von Teilplänen



Organisation

- Festlegung der Struktur des Unternehmensaufbaus und der Prozesse

Aufbauorganisation



Ablauforganisation

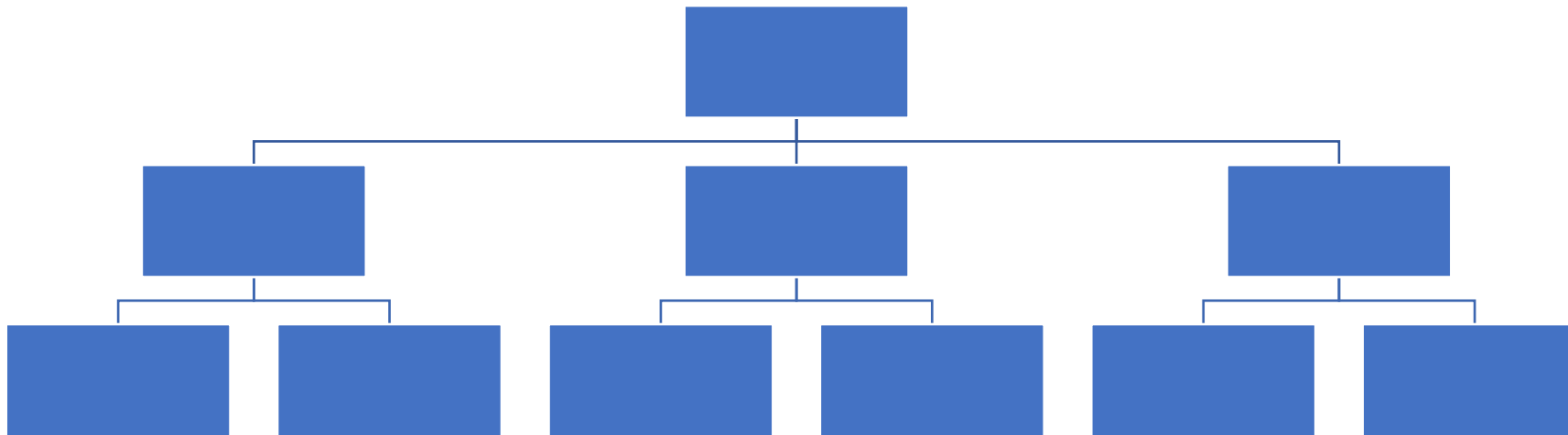


vgl. BWL 2024, S. 76ff.

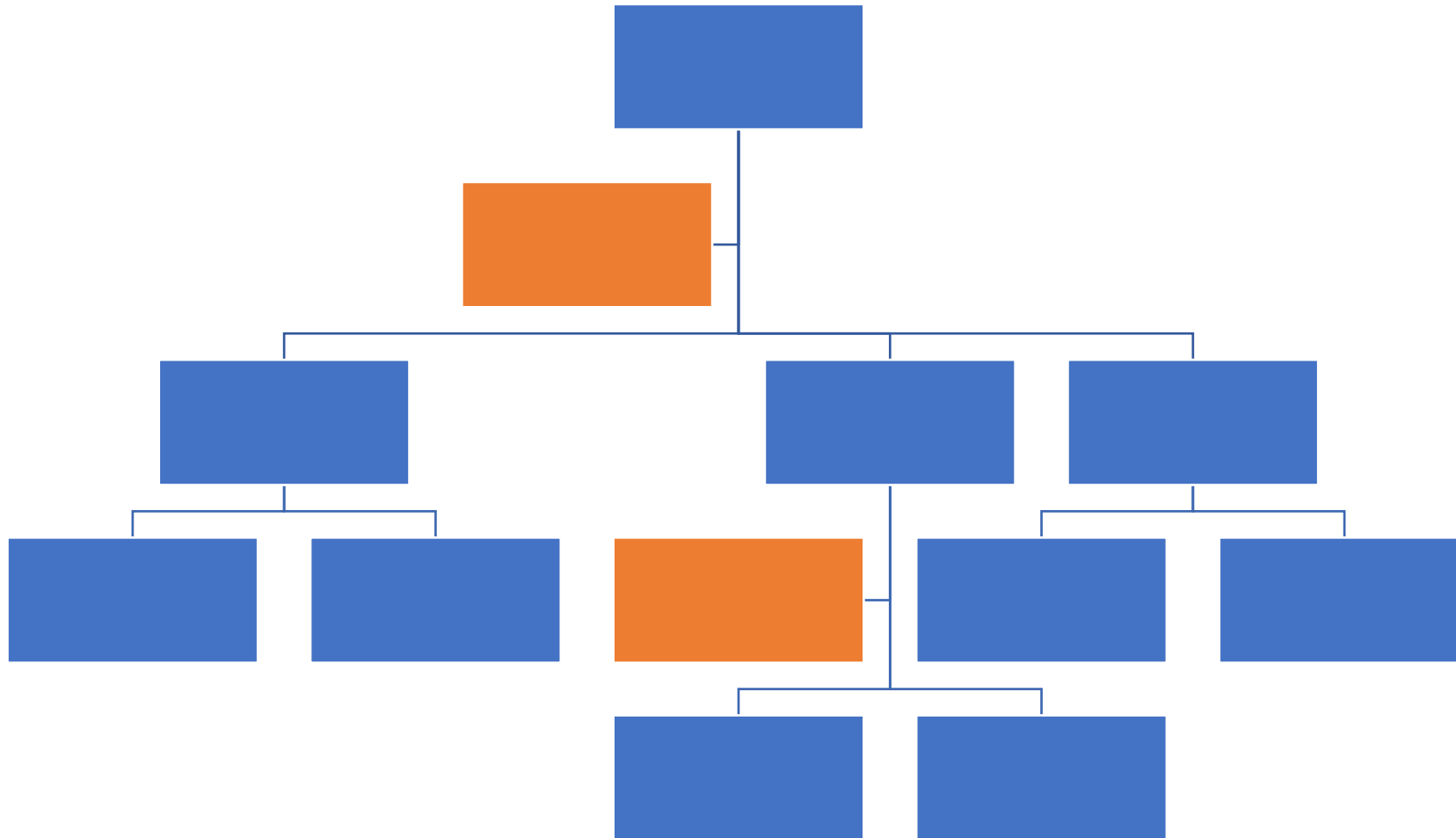
Formen der Aufbauorganisation

- Liniensystem / -organisation
- Mehrliniensystem (Funktionssystem)
- Stab-Linien-System / -Organisation

Linienorganisation



Stab-Linien-Organisation



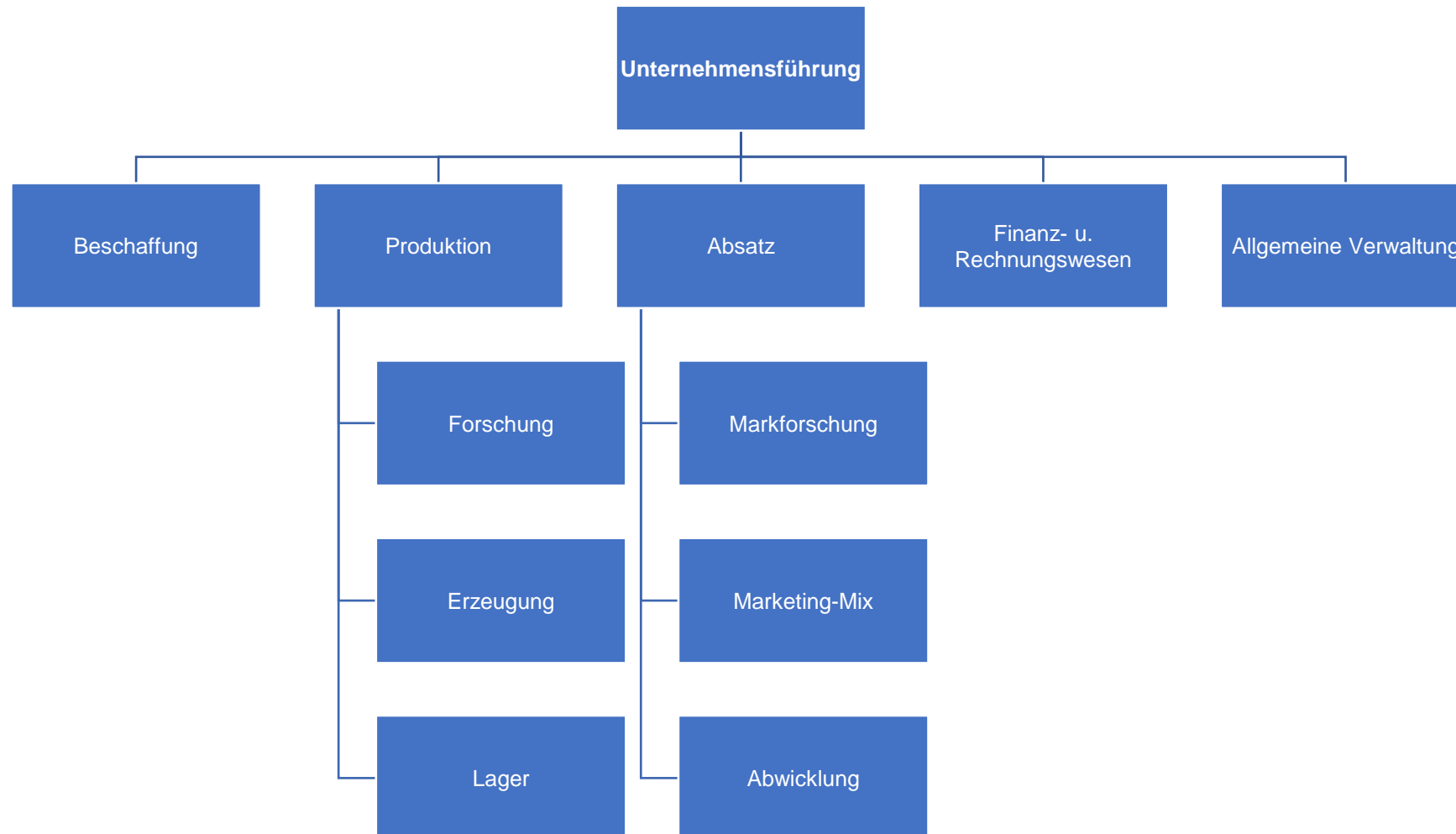
Funktionen von Stabstellen (Stäben)

- Stäbe sind einer Linieninstanz zugeordnet.
- Sie haben üblicherweise keine Entscheidungsbefugnis, sondern bereiten Entscheidungen vor.
- Sie sammeln dazu Informationen, bereiten diese auf und verknüpfen sie. Dadurch kommt ihnen faktische Macht zu.

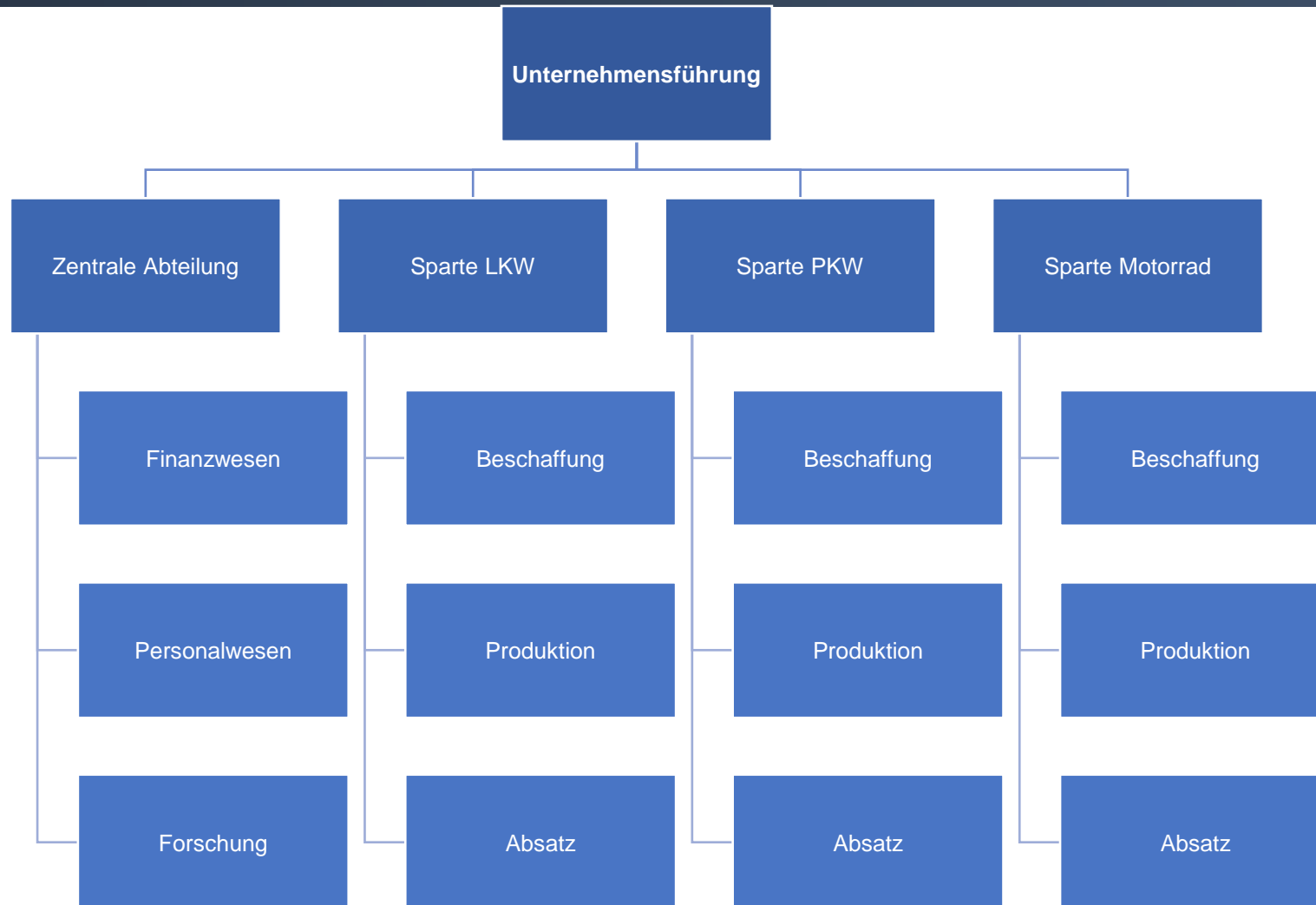
Modelle der Aufbauorganisation

- Funktionalorganisation
- Spartenorganisation / Divisionalorganisation
- Matrixorganisation
- Netzwerkorganisation

Funktionaler Aufbau



Divisionalorganisation



Zentralisation vs. Dezentralisation

Zentralisation

- **Vorteile:**
 - fachliche Spezialisierung
 - Einheitlichkeit von Entscheidungen
 - Kostenersparnisse
- **Nachteile:**
 - Problemferne
 - Kommunikationsschwierigkeiten
 - Unelastizität

Dezentralisation

- **Vorteile:**
 - Problemnähe
 - Höhere Motivation zur Aufgabenerledigung
 - Reaktionsfähigkeit
 - Entlastung übergeordneter Stellen
- **Nachteile:**
 - uneinheitliche Willensbildung
 - Kompetenzstreitigkeiten
 - Abteilungsegoismus

Ablauforganisation

- Gestaltung & Optimierung relevanter Prozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen
- Zentrale Frage: Wie soll etwas gemacht werden?
- Prozessmanagement als Prozessoptimierung

Prozesse



PROZESS



Aktivität 1

Aktivität 2

Aktivität 3

Aktivität 4

Beispiel: Bildungszentrum

Prozess: Seminaranmeldung abwickeln

A1:
Verfügbarkeit der
Plätze prüfen

A2:
Kundendaten
aufnehmen

A3:
Kunde in Datenbank
suchen

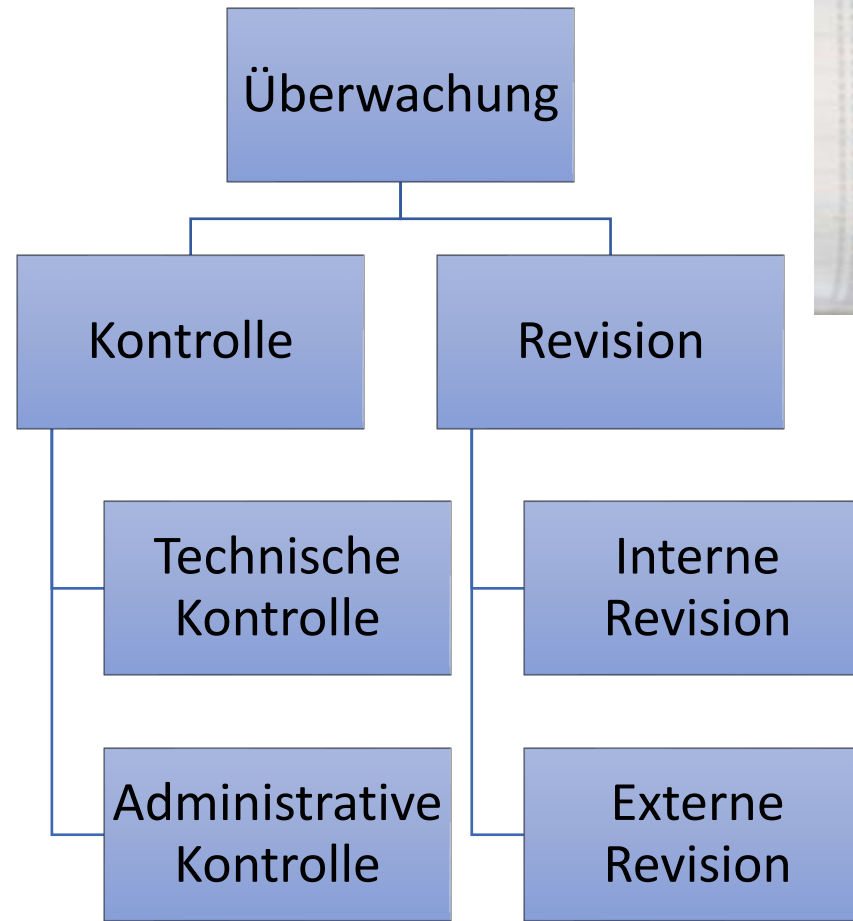
A4:
Kundendatei
adaptieren

A5:
Teilnehmer in
Seminarliste
eintragen

A6:
Anmeldebestätigung
drucken

A7:
Bestätigung an Kunden
senden

Überwachung



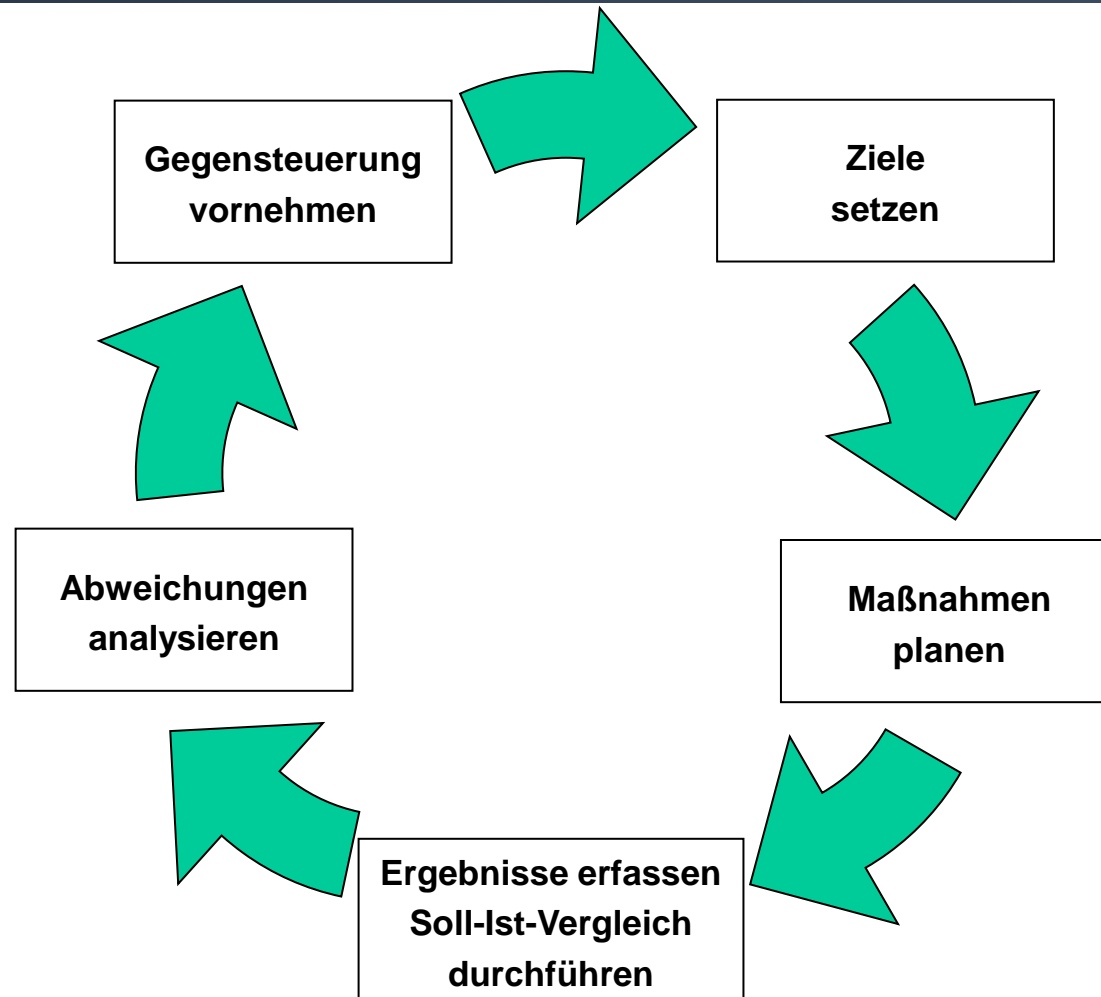
Kontrolle & Controlling

- **Kontrolle** ist gegenwartsnahe und prüft, ob das, was ist, mit dem übereinstimmt, was sein sollte. Sie erfolgt also durch Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten.
- Planung und Kontrolle gemeinsam ermöglichen das **Controlling**. Durch die Analyse von Abweichungen werden Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung gewonnen.

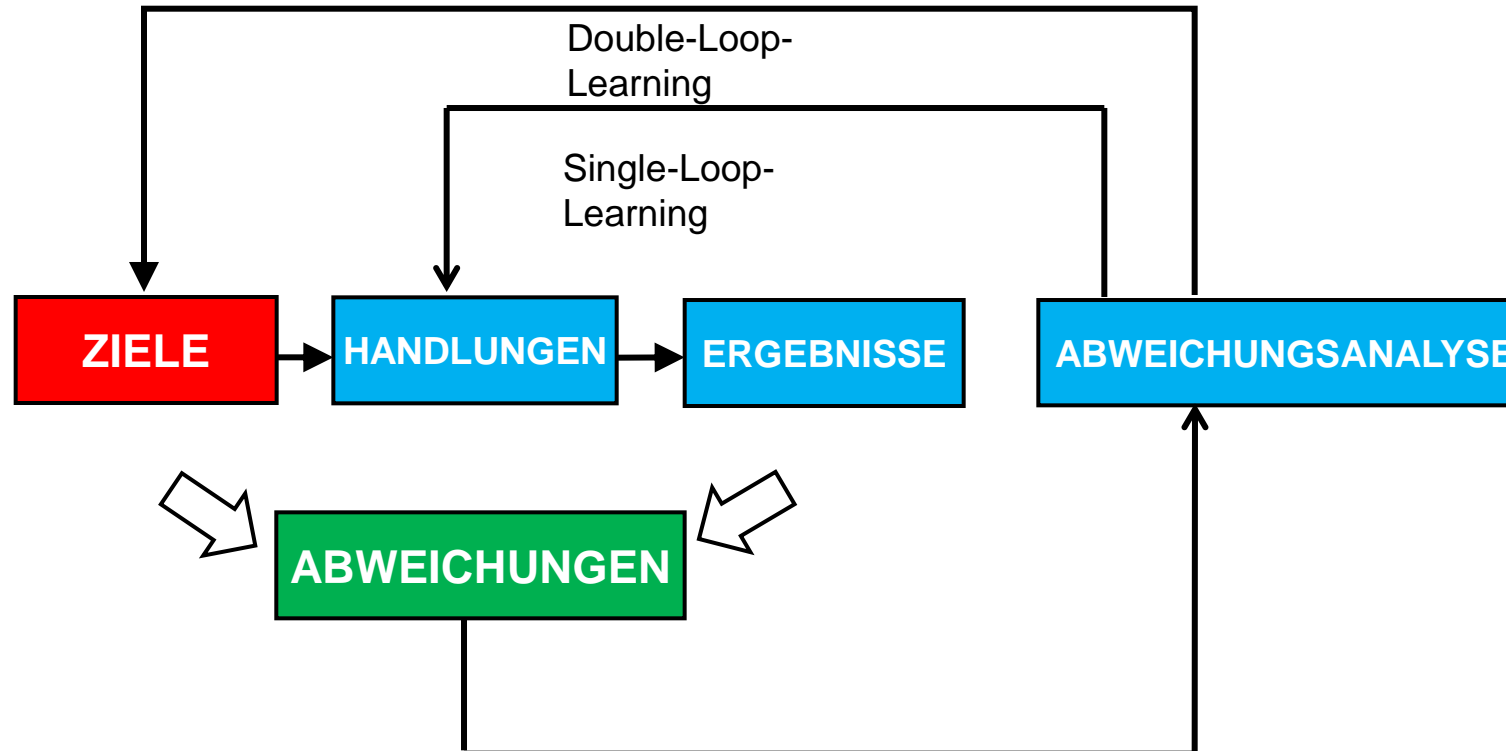
Controlling = NICHT nur Kontrolle!

vgl. BWL 2024, S. 88

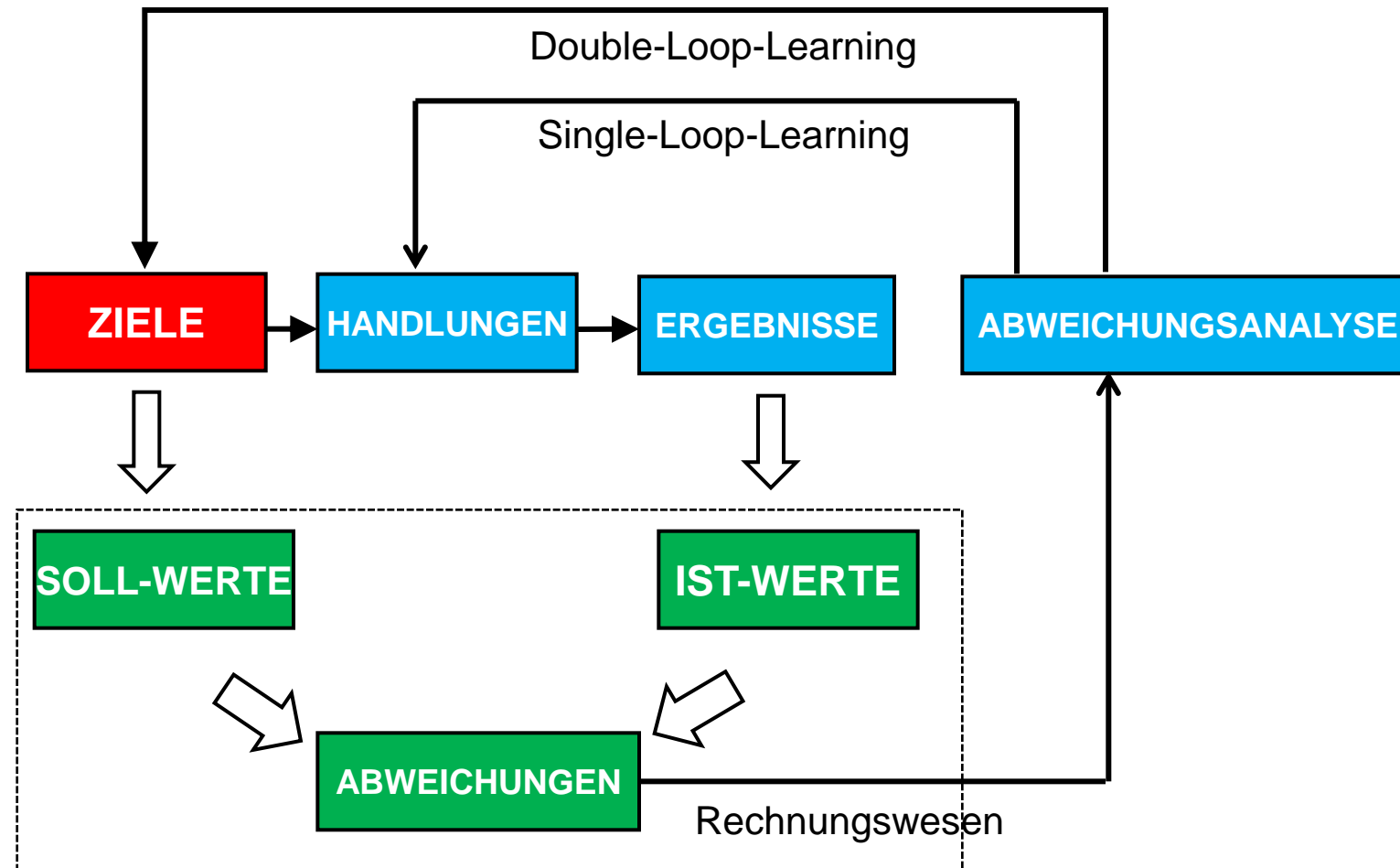
Controlling als Steuerungskreislauf



Controlling als Initiator für organisationale Lernprozesse



Controlling und Rechnungswesen



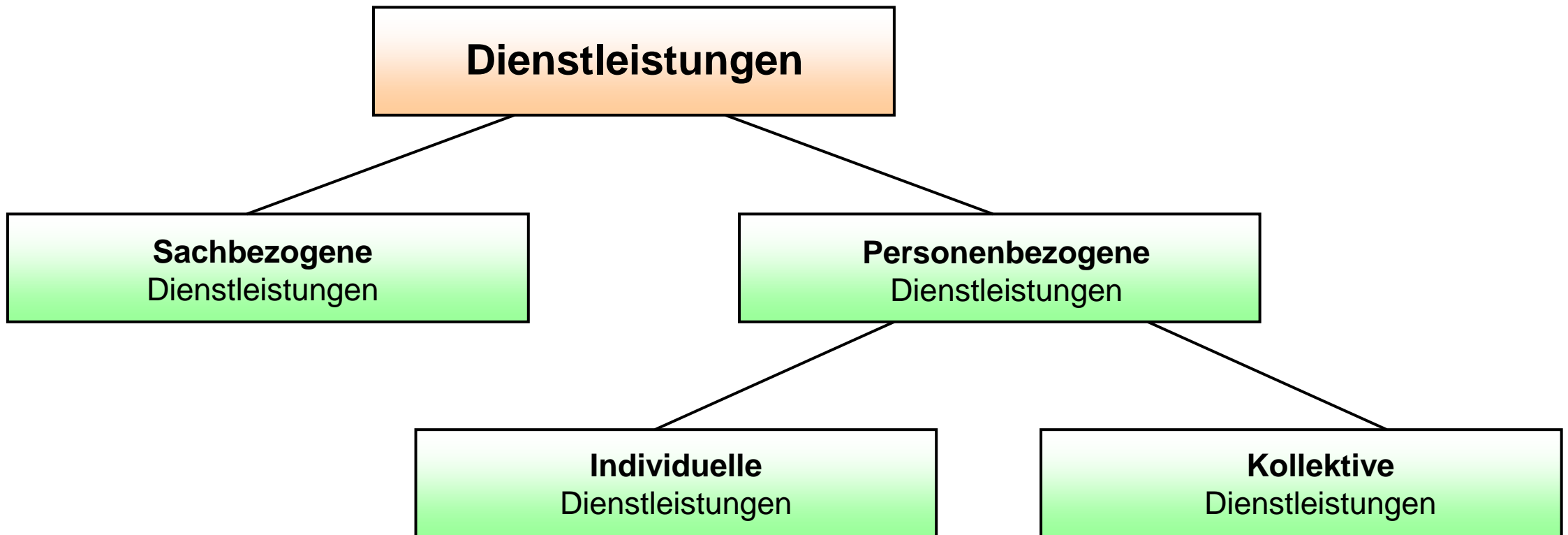
Dienstleistungsmanagement

Sachgüter versus Dienstleistungen

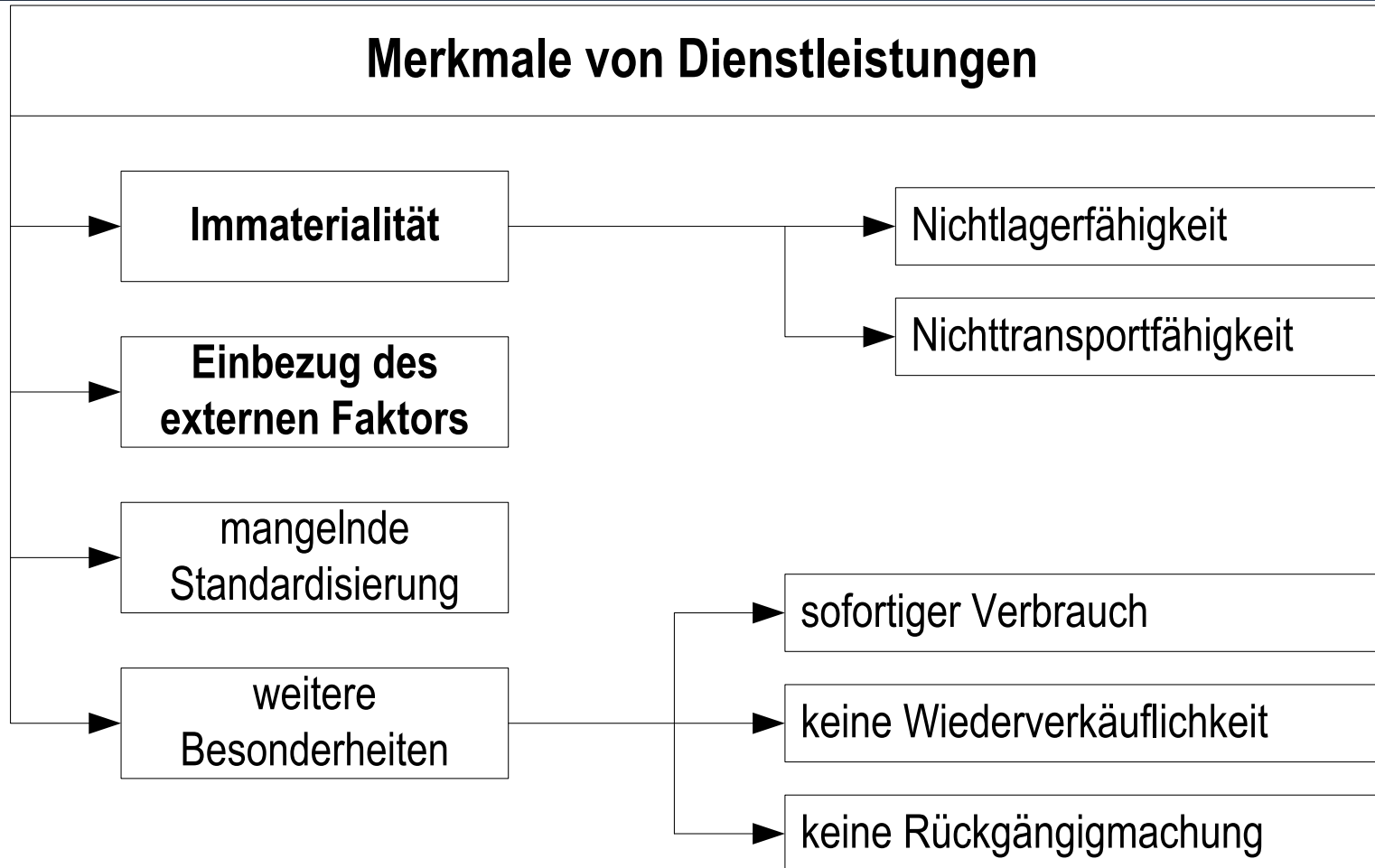
Sachgut/Produkt	Dienstleistung
materielles Gut	immaterielles Gut
objektiv wahrnehmbar	subjektive Wahrnehmung
kann vor Verkauf gezeigt bzw. geprüft werden	ist vor Verkauf weder zeig- noch prüfbar
Eigentum bzw. Besitz	Nutzung
kann wiederverkauft werden	kann nicht wiederverkauft werden
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	Käufer ist bei Leistungserstellung beteiligt
Produkt ist lagerfähig und transportierbar	nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar
Produktionsquantität und -qualität sind messbar	Dienstleistungsquantität, vor allem aber -qualität schwer erfassbar
Handelsstufen können zwischen Hersteller und Verwender treten	direkter Käuferkontakt ist notwendig

Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2024, S. 19

Arten von Dienstleistungen



Merkmale von Dienstleistungen



Immaterialität

- DL = immaterielle, abstrakte, physisch nicht greifbare Güter
 - ⇒ **Nichtlagerfähigkeit**
 - ⇒ **Nichttransportfähigkeit**
- Tangibilisierung & Konkretisierung durch wahrnehmbare Symbole (Logos etc.)
- erschwerte Qualitätseinschätzung der DL
- => Zeichen für Qualität, Personal, Ausstattung etc.

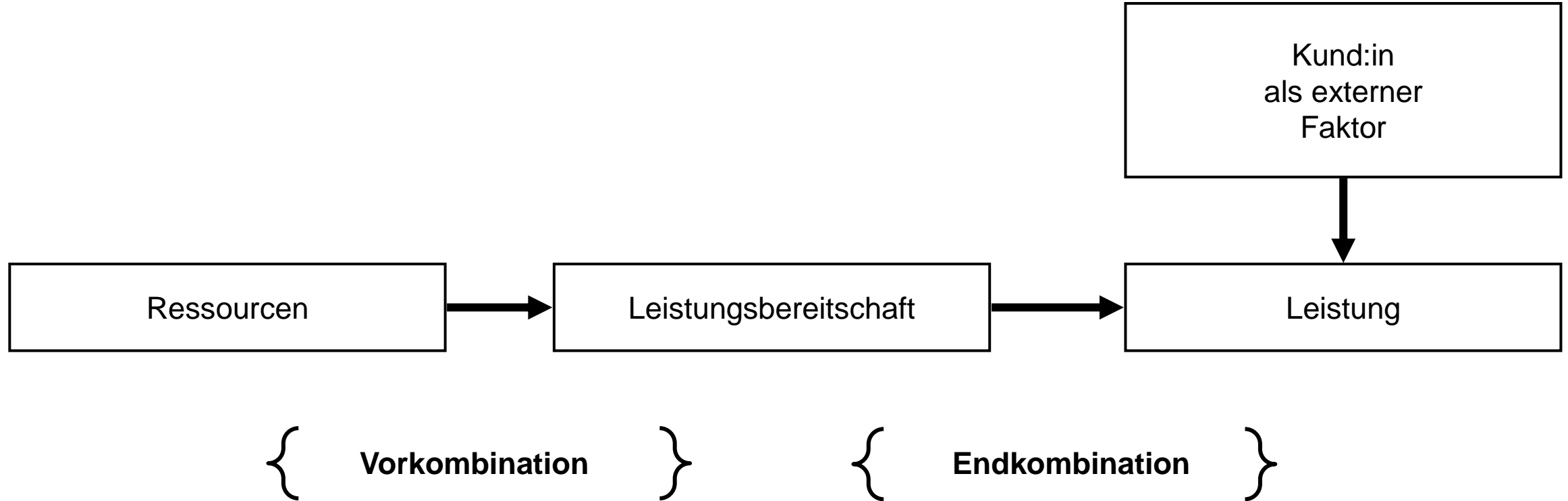
Immaterialität - Nichtlagerfähigkeit

- keine Vorratsproduktion möglich
- Zeitdisparitäten zw. Angebot und Nachfrage
 - ⇒ Koordination zw. Produktion und Verbrauch
- abrufgesteuerte Leistungskapazität, fremdbestimmter Arbeitsanfall, Problem von Nachfrageschwankungen
- ***Uno actu-Prinzip*** => zeitlicher Zusammenfall von (Angebots-) Produktion und (Nachfrage-) Konsumtion

Immaterialität – Nichttransportfähigkeit

- räumliche Disparitäten zwischen Angebot und Nachfrage
- Steuerung der Distributionsdichte (Standort!)
- Ziele:
 - Erreichbarkeit & Präsenz
 - einfacher Zugang zum externen Faktor
 - rasche Verfügbarkeit
 - hohes Image etc.

Dienstleistungsproduktion (1)



Quelle: BWL, 2024, S. 136.

Dienstleistungsproduktion (2)

- Der Produktionsprozess erfolgt zweistufig, die finale Leistungserstellung (Endkombination) setzt eine Vorkombination voraus.
- Die Prozesse der Vorkombination dienen der Herstellung von Leistungsbereitschaft.
- Unter Nutzung dieser Leistungsbereitschaft wird in Prozessen der Endkombination die Leistung erstellt.
- Die finale Leistungserstellung (Endkombination) und der Konsum der Leistung erfolgen simultan. Der/die Nutzer:in der Leistung wirkt in der Regel an der Leistungserstellung mit.

Arten der Dienstleistungserstellung

Art der Dienstleistungserstellung	Art der Beziehung zwischen Dienstleister und Konsument	
	Mitgliedschaftsähnliche Beziehung	Keine formale Beziehung
Kontinuierliche Erstellung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Versicherung ■ Telefonanschluss ■ Kontoführung (Bank) ■ Autoclub 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Polizei ■ Autobahnmeisterei ■ Feuerwehr ■ Öffentlicher Nahverkehr
Diskrete Erstellung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Theaterabonnement ■ Finanzamt ■ Lesezirkel ■ Vorlesung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autoverleih ■ Post-Zustellwesen ■ Kino ■ Taxiunternehmen

Kontinuierliche Erstellung: weitgehend durchgehende Benutzung,
bzw. Leistung stets abrufbar

(Quelle: Meffert/Bruhn, 2018, S. 21)

Diskrete Erstellung: Beanspruchung nur zu bestimmten Zeiten

Mitwirkung des/der Dienstleistungsnehmer*in als Co-Produzent

- Reine Präsenz
- Bereitstellung von Informationen
- Aktive Mitwirkung

Integrativität (I)

Mitwirkung des/der Dienstleistungsnehmer:in als Co-Produzent:in

- = DL-Empfänger:in muss als externer (Produktions-) Faktor an der DL-Erstellung mitwirken
- aktive ⇔ passive Mitwirkung
- Mitwirkung = präsenz- und informationsbedingt
- personen- und kund:innenpräsenzgebundene Produktion



Integrativität (II)

- *Kund:in als Co-Produzent („Prosumer“)*
- Qualität der Interaktion => DL-Qualität
 - Kooperationsfähigkeit der Kund:innen
 - Kooperationsbereitschaft der Kund:innen
- Qualitätsdimensionen von DL

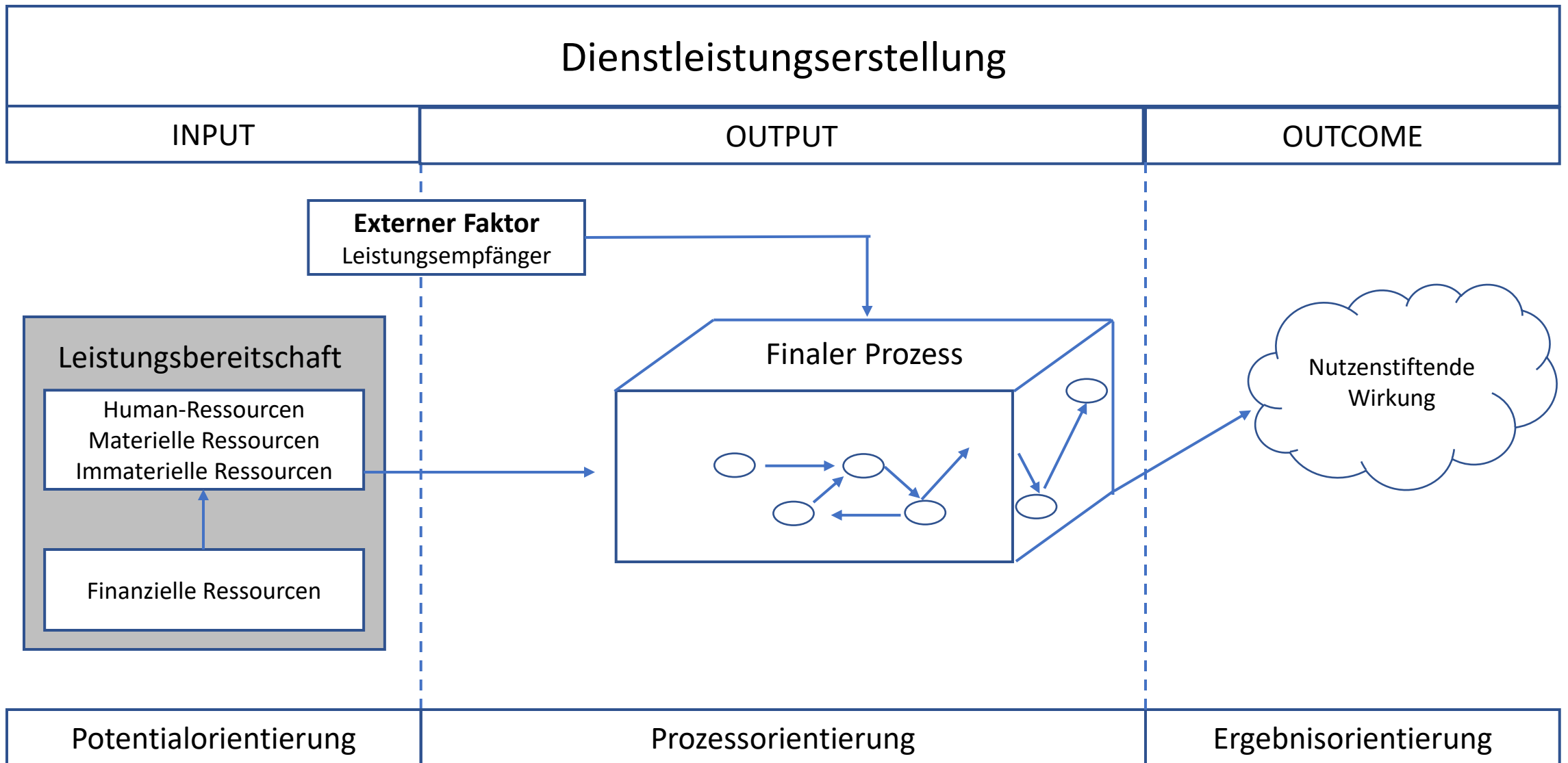
komplex, schwer nachprüfbar, erklärungsbedürftig

=> Vertrauen, Image, Mitarbeiter:innenqualifikation & -motivation!



Mangelnde Standardisierung

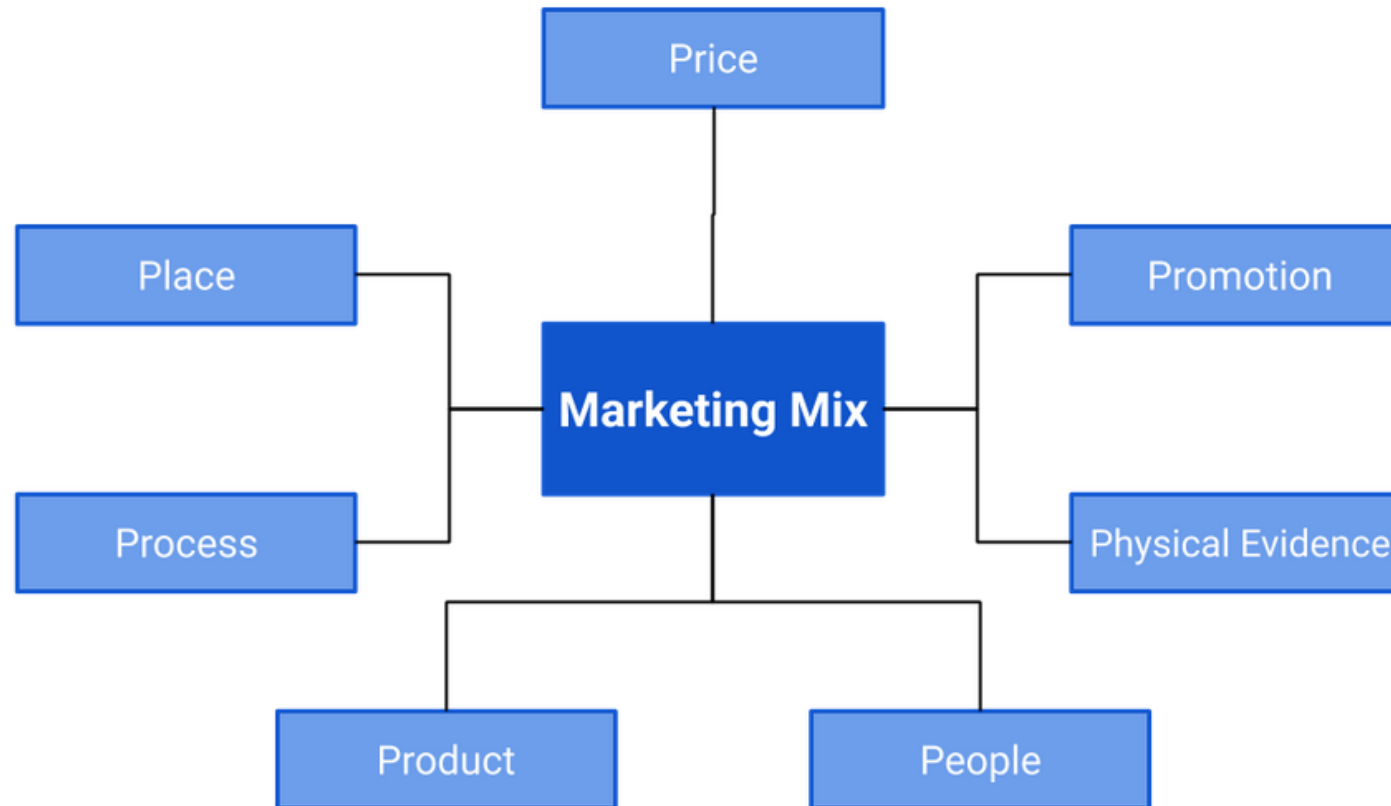
- Dienstleistungserstellung durch mangelnde Standardisierung geprägt:
- Mögliche Behebung durch...
 - ... Standardisierung des Potenzials
 - ... Standardisierung der Prozesse
 - ... Standardisierung der Ergebnisse
 - ... Standardisierung des externen Faktors



Quelle: leicht verändert übernommen aus Rechberger 2013, S. 138

Marketing-Mix

7 „P“s bei Dienstleistungen



Besonderheiten beim Marketing-Mix für Dienstleistungen

- Personal
 - Einfluss des handelnden Personals auf die Wahrnehmung der Qualität der Dienstleistung
 - Verhalten, Kleidung
- Process
 - Prozess der Leistungserstellung
 - Kundenorientierte Leistungserstellung
- Physical Facilities bzw. Physical Evidence
 - Standort, Gestaltung der Räumlichkeiten, Platzangebot, Wertigkeit der Einrichtung etc.
 - Einfluss auf Kaufentscheidung und damit auf die zu erzielenden Umsätze

Konsequenzen für das Management (I)

- Bereitstellung einer (Mindest-) Leistungsbereitschaft; Frage der Auslastung, durchwegs hohe fixe Kosten (Nutzkosten und Leerkosten)
- Buchungs- und Reservierungssysteme
- absatzpolitische Maßnahmen (Stimulierung, Lenkung & Verringerung der Nachfrage)

Konsequenzen für das Management (II)

- Dienstleistungen als Vertrauensgüter
- Vertrauensfördernde Maßnahmen
- Persönliche Interaktion zwischen Dienstleistungsersteller:in und Dienstleistungsnehmer:in
- Bedeutung situativer Faktoren

Konsequenzen für das Management (III)

Hohe Bedeutung haben vor allem ...

- fachliche Qualitäten der Mitarbeiter:innen,
- Engagement/Motivation/Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen,
- Empathie (persönliches Einfühlungsvermögen),
- Image/Reputation,
- Referenzen, „Mund-zu-Mund“-Propaganda usw.