

# **Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten**

**Sommersemester 2015**

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Controlling

Prof. Dr. Christoph Kaserer – Department of Financial Management and Capital Markets

Prof. Dr. Isabell M. Welpé – Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Technische Universität München

**Teil 1 & 5 (Veranstaltung 1, 12 & 13):**  
**Unternehmen und Umwelt /**  
**Finanzierung**

LS für Entrepreneurial Finance  
 Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner  
 Dr. Svenja Jarchow



**Teil 2 (Veranstaltung 2-4):**  
**Int. & ext.**  
**Rechnungswesen**

LS für Controlling  
 Prof. Dr. Gunther Friedl  
 Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger



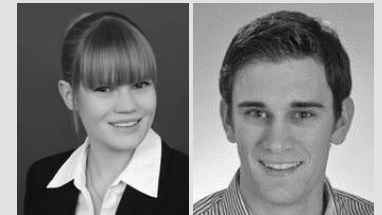
**Teil 3 (Veranstaltung 6-8):**  
**Inv. & Unternehmensbewertung**

LS für Finanzmanagement  
 und Kapitalmärkte  
 Prof. Dr. Christoph Kaserer  
 Daniel Urban, M.Sc.



**Teil 4 (Veranstaltung 9-11):**  
**Organisation und**  
**Personal**

LS für Strategie und  
 Organisation  
 Prof. Dr. Isabell M. Welp  
 Patrick Oehler, M.Sc.; Wiebke Wendler, M.Sc.



**Später**

- **Entscheidungstheorie**
- **Forschung und Entwicklung**
- **Marketing**
- **Produktion und Supply Chain Mgmt. Management**

- Diese Veranstaltung richtet sich an Studierende mit BWL im **Nebenfach**.
- Die Vorlesung findet parallel am Stammgelände und in Garching statt.
  - Stammgelände: montags von 15:00-16:30 Uhr im Raum N 1179
  - Garching: montags von 18:00-19:30 Uhr im Raum MW2001
- Unterrichtssprache: deutsch  
Unterrichtsstunden: 2 SWS
- Die **Klausur** findet am Dienstag, den **21. Juli 2015, 15.30-16.30 Uhr** statt.  
**An- und Abmeldeperiode** werden noch bekannt gegeben.
- **Inhalt:** Der Kurs gibt einen Überblick über betriebswirtschaftliche Grundlagen. Teilaspekte davon sind Unternehmen und Umwelt, internes und externes Rechnungswesen, Investition und Unternehmensbewertung, Finanzierung, Organisation und Personal. Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt.
- **Kontaktperson (Organisation):** [patrick.oehler@tum.de](mailto:patrick.oehler@tum.de)

**Teil 5 –  
Organisation**

5.1 Grundlagen

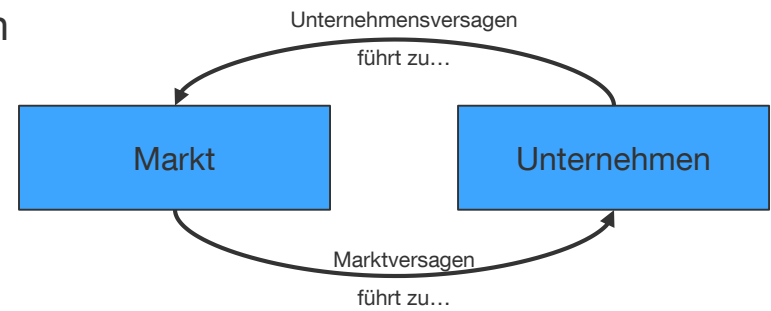
**5.2 Organisationstheoretische Ansätze**

5.3 Organisationsformen

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

## Institutionenökonomik

- Begründer war Ronald Coase mit „The Nature of the Firm“ (1937)
- Coase ging von der Hypothese aus, dass sich
  - unter gewissen Umständen entweder
  - der Markt oder das Unternehmen
  - als geeignete Institution bzw. geeigneter Koordinationsmechanismus eignet.
- Die Ursachen für das Versagen einer Institution ergeben sich aus
  - der Art der zu koordinierenden Aktivitäten
  - sowie markt- und unternehmensbezogenen Konstellationen.

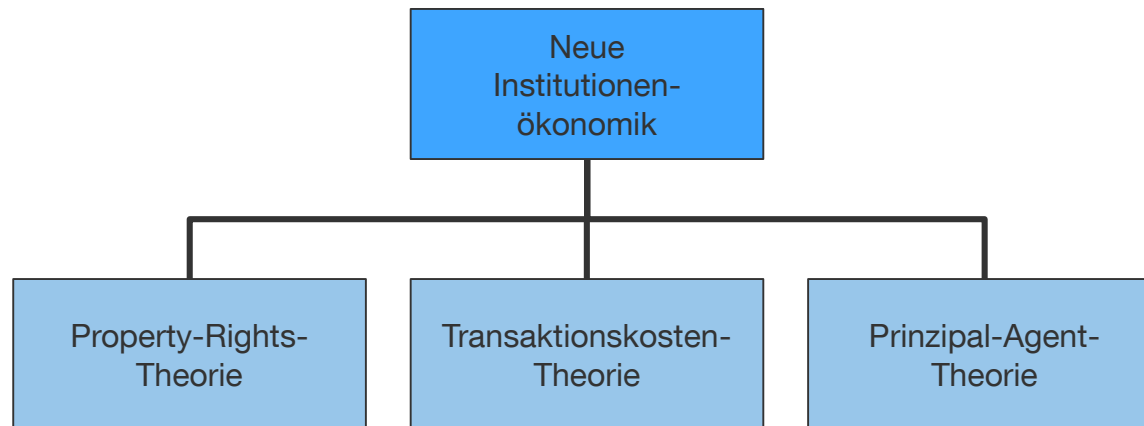


## Neue Institutionenökonomik

- 1960er: Entwicklung des Forschungsansatzes der Neuen Institutionenökonomik.
- Die Neue Institutionenökonomik untersucht die Institutionen unter folgenden Annahmen:
  - methodologischer Individualismus  
Im Zentrum der Analyse steht das einzelne Entscheidungsobjekt, d.h. Institutionen werden nicht als abstraktes Konstrukt untersucht, sondern die individuellen Verhaltensweisen der Mitglieder werden mit einbezogen.
  - individuelle Präferenzen  
Individuen versuchen konsequent ihre eigenen Nutzen zu maximieren.
  - beschränkte Rationalität  
Akteuren wird rationales Verhalten unterstellt. Jedoch ist ein vollständig rationales Verhalten aufgrund der beschränkten Aufnahme- und Verarbeitungskapazität von Informationen des Menschen nicht möglich.

## Neue Institutionenökonomik

- Die neue Institutionenökonomik ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutionaler Arrangements betrachten.



## Property-Rights-Theorie

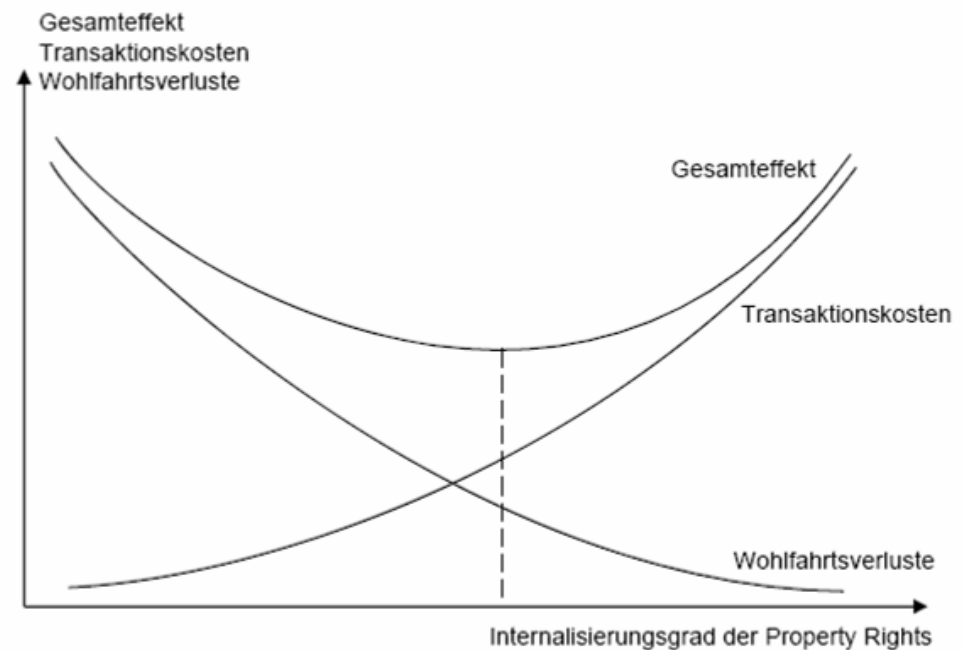
- Von Interesse sind die Verfügungsrechte einer Institution. Inhaber dieser Rechte
  - bestimmen über die Verwendung und den Einsatz des Gutes und
  - tragen die Residualansprüche und das unternehmerische Risiko.
- Ziel ist es, die Verfügungsrechte optimal auf an der Institution beteiligte Personen aufzuteilen. Die Verfügungsrechte können unterschiedlich stark verdünnt werden.





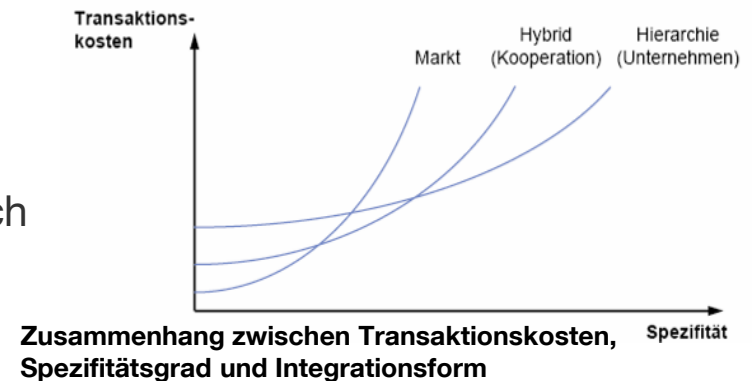
## Property-Rights-Theorie

- Die optimale Verteilung der Verfügungsrechte wird anhand von Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten bewertet.
- Externe Effekte vermeiden, bzw. internalisieren: d.h. unkompensierte Auswirkungen verhindern
- Ziel ist die optimale Lösung des Trade-Offs zwischen Wohlfahrtsverlusten und Transaktionskosten.
- Z.B. CO2 Emissionshandel. Internalisierung externer Effekte durch Verkauf von Klimazertifikaten.
- Effizienzsteigerung durch Property-Rights Zuordnung.



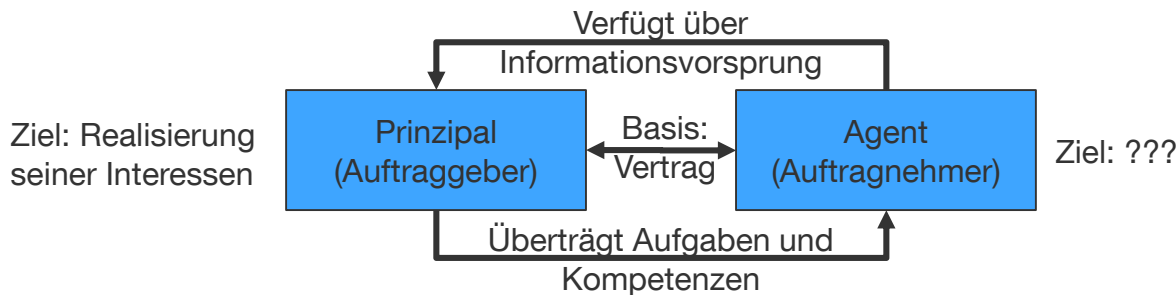
## Transaktionskosten-Theorie

- Gegenstand sind einzelne **Transaktionen**, die zwischen den spezialisierten Akteuren arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme bestehen.
- Im Mittelpunkt steht dabei nicht der Güteraustausch an sich, sondern die davon logisch zu trennende **Übertragung von Verfügungsrechten** (= Transaktion).
- Jegliche Form von Aufwand/Nachteil, der bei Leistungsabstimmung und -tausch für die beteiligten Akteure entsteht, wird als Transaktionskosten bezeichnet.
- Umweltbedingungen und Einflussfaktoren auf die Höhe der Transaktionskosten.
- Die Wahl der Koordinationsform richtet sich nach
  - dem Grad der Spezifität und
  - den anfallenden Transaktionskosten



## Prinzipal-Agent-Theorie

- Gegenstand ist die Institution des Vertrages und seine Rolle in den Austauschbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent.



- Arbeitsteilige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gekennzeichnet durch:
  - Asymmetrische und unvollständige Informationsverteilung
  - Unsicherheit bezüglich dem Eintritt von Umweltzuständen und dem Verhalten der Vertragspartner (Opportunismus/beschränkte Rationalität)
  - Unterschiedliche Risikoverteilungen und -neigungen

## Prinzipal-Agent-Theorie

Risiken für den Prinzipal	Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
<b>Hidden characteristics</b> „adverse selection“  Ursache: Asymmetrische Information	1. Signalling/Screening 2. Self-Selection  3. Interessensangleichung	1. Qualitätssiegel, Zeugnisse 2. Differenzierte Vertragsangebote 3. Garantien, Kündigungsrecht
<b>Hidden intention</b> „hold up“  Ursache: Spezifische Leistungen	Interessensangleichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abnahmegarantie (take-or-buy Klausel)</li> <li>▪ Sicherheiten</li> <li>▪ Vertikale Integration</li> </ul>
<b>Hidden action</b> „moral hazard“  Ursache: Asymmetrische Information	1. Interessensangleichung  2. Reduktion der Informationsasymmetrie (Monitoring)	1. Ergebnisbeteiligung  2. Berichtswesen, Planungs- und Kontrollsysteme

## Prinzipal-Agent-Theorie: „Adverse Selection“

- Ex-ante Informationsasymmetrie:
  - Beispiel: Market for Lemons: Siehe Tafelanschrift!
  - Andere Beispiele: Personalauswahl, Versicherungen...
  - Konsequenz: Ineffizienz!



Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
1. Signalling/Screening	1. Qualitätssiegel, Zeugnisse
2. Self-Selection	2. Differenzierte Vertragsangebote
3. Interessensangleichung	3. Garantien, Kündigungsrecht

## Prinzipal-Agent-Theorie: „Hold-Up“

- Nachverhandlung spezifischer Leistungen.
  - Spezifischen Investment durch Vertragspartner.
  - Vertragspartner versuchen im Nachhinein die Konditionen zu ihren Gunsten zu beeinflussen.
  - Konsequenz: Vertragspartner versuchen sich bereits im Vorfeld gegen Hold-Up abzusichern: Unterinvestition!



Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
Interessensangleichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abnahmegarantie (take-or-buy Klausel)</li> <li>▪ Sicherheiten</li> <li>▪ Vertikale Integration</li> </ul>

## Prinzipal-Agent-Theorie: „Moral Hazard“

- Ex-post Informationsasymmetrie:
  - Unklar wie sich Vertragspartner Ex-post verhält.
  - Beispiele:
    - Vorstand handelt nicht im Interesse des Unternehmens.
    - Fondsmanager zockt mit ihm zur Verfügung gestellten Geld.
    - Banken vergeben Kredite an nicht kreditwürdige Personen.



Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
1. Interessensangleichung	1. Ergebnisbeteiligung
2. Reduktion der Informationsasymmetrie (Monitoring)	2. Berichtswesen, Planungs- und Kontrollsysteme

# Überblick über die Ansätze der neuen Institutionenökonomik

	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agent-Theorie
Untersuchungs-gegenstand	Gestaltung der Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehung	Prinzipal-Agenten-Beziehung
Untersuchungs-einheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltens-annahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>▪ Beschränkte Rationalität</li> <li>▪ Opportunismus</li> <li>▪ Risikoneutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>▪ Beschränkte Rationalität</li> <li>▪ Risikobereitschaft/ Risikoaversion</li> </ul>
Gestaltungs-variable	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
Beschreibung der Austausch-beziehung	Keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf die Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten



## Kritische Würdigung und Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfache und präzise Theoriekonstruktion ermöglicht Darstellung organisatorischer Regeln</li> <li>▪ Anwendung auf verschiedene organisatorische Problembereiche durch Aufteilung in die verschiedenen Theorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Häufig Beschränkung auf den Einzelfall bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements</li> <li>▪ Schwierigkeiten bei der Messung von Transaktionskosten bzw. der Festlegung von Zielen in der Prinzipal-Agenten-Beziehung</li> </ul>

### Bedeutung

- Property-Rights-Theorie: Vertragstheoretische Sicht auf das Unternehmen
  - Unternehmen ist Kooperation von Individuen mit kurzfristigen jederzeit kündbaren Verträgen über den Austausch von Property-Rights. Das Handeln der Organisation ist die Summe der Handlungen der Organisationsmitglieder.
- Transaktionskosten-Theorie:
  - Erklärung, wann sich bspw. Outsourcing lohnt (Notwendigkeit von spezifischem Know-How, seltene Notwendigkeit einer Leistung).
- Prinzipal-Agent-Theorie:
  - Bspw. Erklärung des Verhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

**Teil 5 –  
Organisation**

5.1 Grundlagen

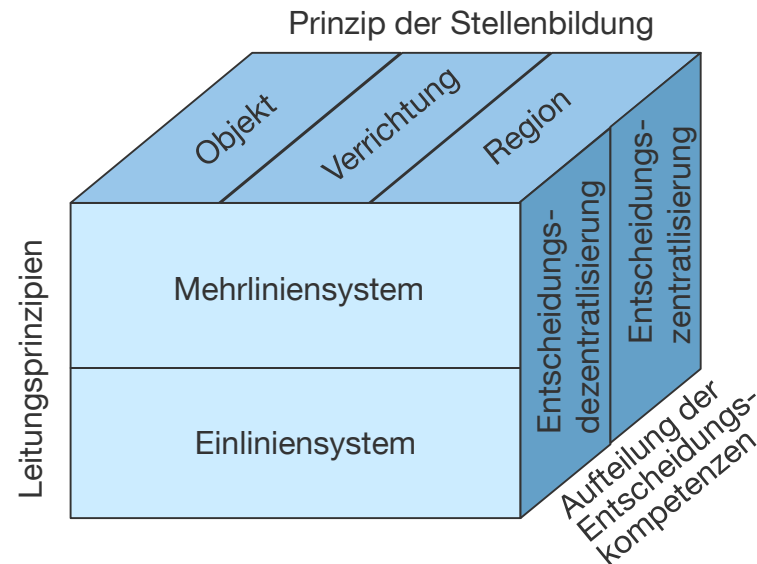
5.2 Organisationstheoretische Ansätze

**5.3 Organisationsformen**

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

## Strukturierungsprinzipien

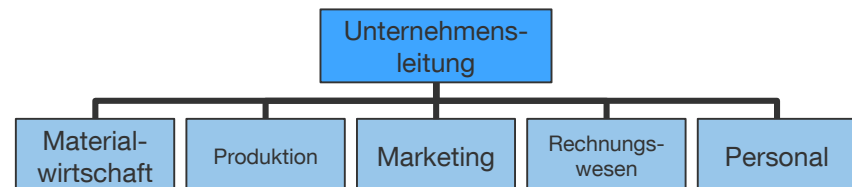
- Organisationsformen von Unternehmen werden in der Praxis durch eine Vielzahl individueller und situativer Gegebenheiten bestimmt.
- Fast alle Organisationsformen lassen sich auf die Ausrichtung einiger allgemeiner Strukturierungsprinzipien zurückführen:



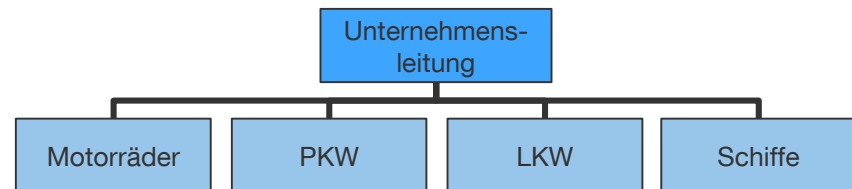
## Prinzip der Stellenbildung

- Aufgabe der Stellenbildung ist es die Elementaraufgaben der Aufgabenanalyse so auf Stellen zu verteilen, dass folgende Beziehungen optimal gelöst werden:
  - Stelle – Unternehmen
  - Unternehmen – Umwelt
- Stellen werden anhand folgender Grundprinzipien gebildet:

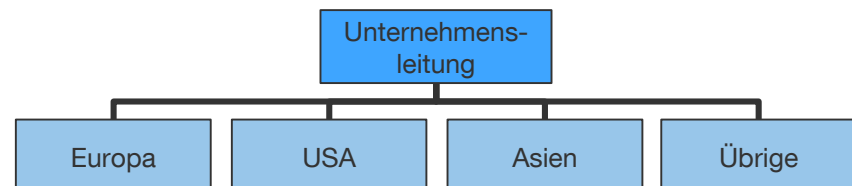
- Stellenbildung nach dem Verrichtungsprinzip



- Stellenbildung nach dem Objekt

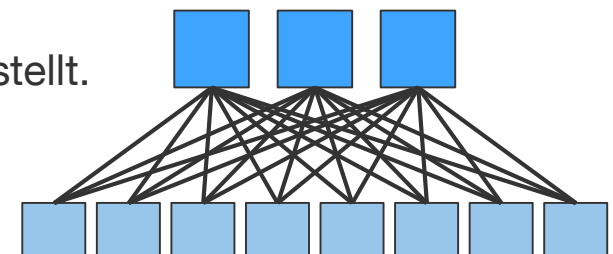
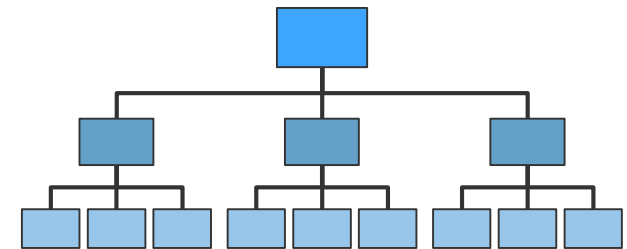


- Stellenbildung nach der Region



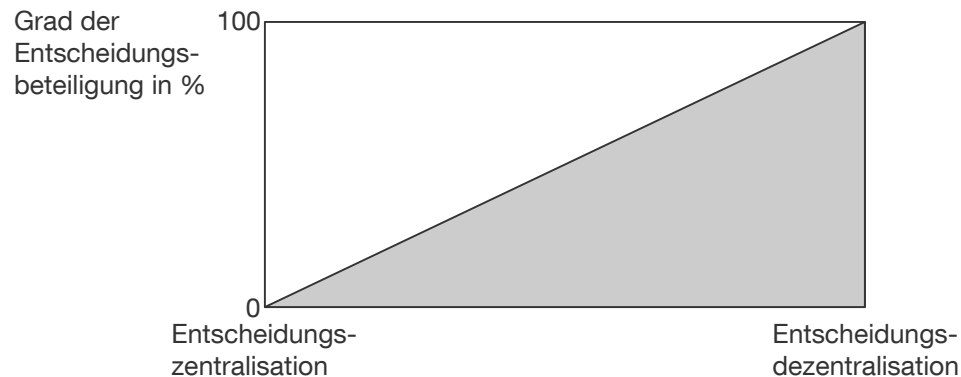
## Leitungsprinzipien

- Aufgrund der arbeitsteiligen Erfüllung von Aufgaben ist es notwendig, dass Beziehungen zwischen Stellen hergestellt werden.
- Zwischen Instanzen und ausführenden Stellen kann man zwischen zwei idealtypischen Beziehungen unterscheiden.
  - Einliniensystem (Vertreter: Fayol)
    - Jede Stelle ist nur durch eine Verbindung mit ihrem Vorgesetzten verbunden und erhält somit nur von einer Instanz Anweisungen.
    - Man spricht vom System der Auftragserteilung.
  - Mehrliniensystem (Vertreter: Taylor)
    - Jede Stelle ist einer Mehrzahl von Instanzen unterstellt.
    - Man spricht vom Prinzip der kürzesten Wege.

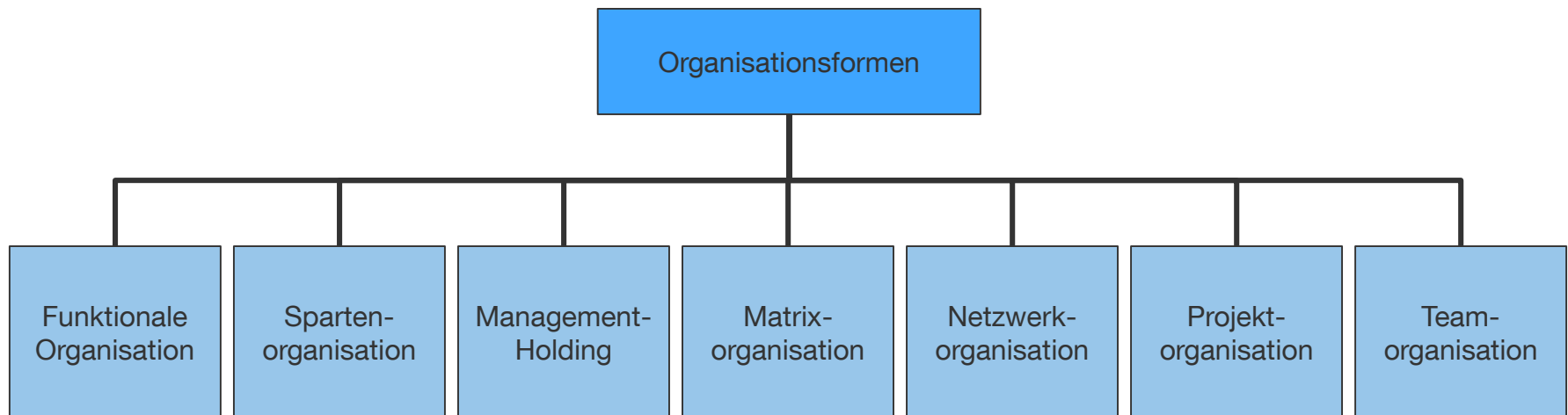


## Aufteilung der Entscheidungskompetenzen

- ☐ Das Merkmal „Entscheidung“ einer Organisationsstruktur beruht auf der Unterscheidung zwischen Entscheidungsaufgaben und Durchführungsaufgaben.
- ☐ Entscheidungscentralisation bedeutet deshalb eine getrennte Zuordnung dieser beiden Arten von Aufgaben.
- ☐ Bei Entscheidungsdecentralisation kann von Delegation von Entscheidungen auf rangtiefere Stellen gesprochen werden.



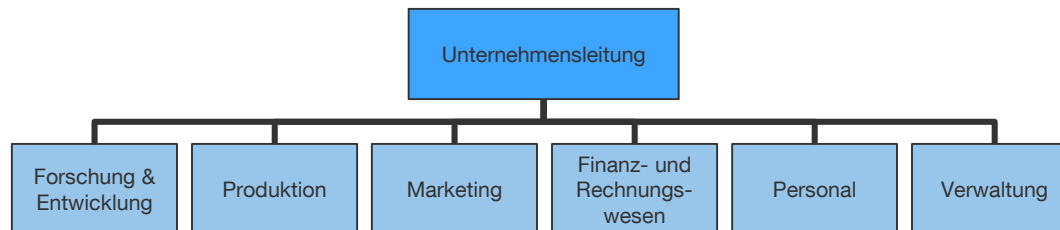
## Organisationsformen in der Praxis



## Funktionale Organisation :

### Reine funktionale Organisation

- ☐ Die funktionale Organisation basiert auf einer Verrichtungsgliederung, die zur Schaffung von Funktionsbereichen führt.
- ☐ Ideale Anwendungsbedingungen der funktionalen Organisation bei
  - Einproduktunternehmen
  - Massen- oder Sortenfertigung
  - stabiler Unternehmensumwelt





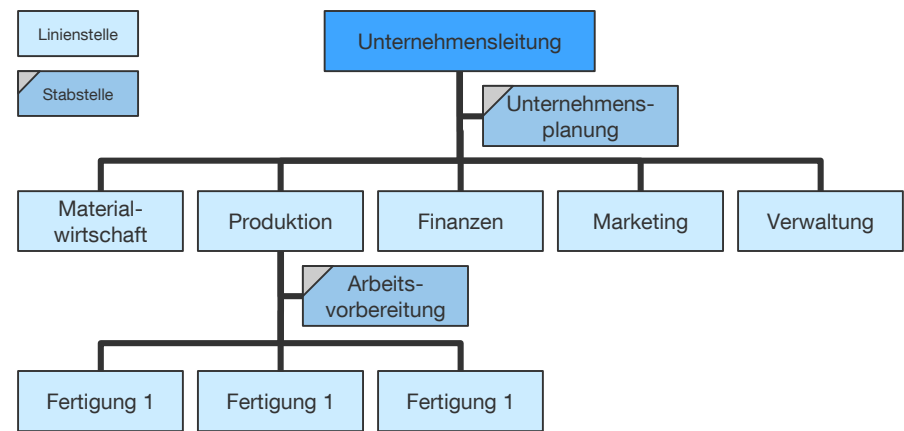
## **Funktionale Organisation :**

### **Reine funktionale Organisation**

- ☐ Gefahren
  - Interessenskonflikte zwischen Funktionsbereichen
  - höherer horizontaler Koordinationsaufwand aufgrund hoher Leistungsspanne und damit verbundener hoher Anzahl von Schnittstellen
  - hoher Zeitbedarf für Entscheidungsprozess und damit langsame Reaktionen, da Funktionsbereiche in Entscheidungen einbezogen werden müssen.
  - Verringerung der Motivation der Mitarbeiter aufgrund starker Arbeitsteilung und enger Handlungsspielräume
  - In der Praxis unklare Weisungsbeziehungen aufgrund mehrerer formeller und informeller Vorgesetzten, da direkter Kontakt zu anderen Funktionsbereichen wegen Spezialwissen aufgebaut wird.

## Funktionale Organisation : Stablinienorganisation

- Die starke Entscheidungscentralisierung der funktionalen Organisation erschwert
  - die Koordination zwischen Abteilungen und
  - die strategische Ausrichtung der Unternehmensführung.
- In der Regel werden zur Entlastung (insbesondere der Entscheidungsvorbereitung) der Instanzen Stäbe geschaffen.
- Gefahren und Konflikte zwischen Linienstellen und Stäben
  - Trennung von Entscheidungsvorbereitung, -akt und -durchsetzung.
  - Stäbe werden als Konkurrenz zu Linienstellen wahrgenommen.
  - Vorwurf der Praxisferne der Stäbe.
  - Überdimensionierung der Stäbe.

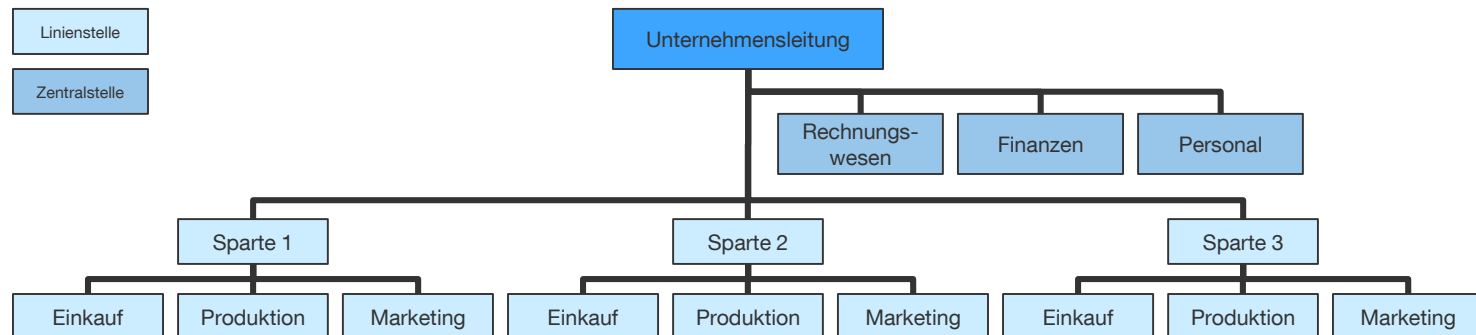


## Spartenorganisation

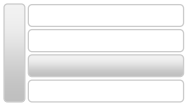
- ☐ Bei der Spartenorganisation ist das Gesamtunternehmen in verschiedene Sparten bzw. Divisionen gegliedert.
- ☐ Als Gliederungskriterien dienen häufig
  - gleiche oder gleichartige Produkte oder Produktgruppen
  - Kundengruppen
  - geographische Merkmale (Regionen)
  - Märkte
- ☐ Je nach Grad der Delegation werden einer Division weitere Funktionen wie Personalwirtschaft oder Finanzierung übertragen.
- ☐ Daneben werden auch Zentrale Dienste (Zentralabteilungen) geschaffen, die aus Gründen der Spezialisierung gewisse Funktionen zentral für alle Divisionen übernehmen.

## Spartenorganisation

- Ziel der Spartenorganisation ist es, heterogene Produktprogramme durch Gliederung nach dem Objektprinzip in homogene Einheiten aufzuteilen.



- Entscheidungskriterien für die Wahl der Spartenorganisation:
  - Ausmaß der Heterogenität des Produktions- und/oder Absatzprogramms
  - Ausmaß der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
  - Größe des Unternehmens
  - geographische Aufteilung des Unternehmens



# Spartenorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivation</li><li>▪ Übersichtliche Struktur</li><li>▪ Flexibilität</li><li>▪ Marktnähe</li><li>▪ Schnelle Entscheidungen</li><li>▪ Kurze Kommunikationswege</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gegeneinanderarbeiten der einzelnen Divisionen</li><li>▪ Koordinationsprobleme</li><li>▪ Nichtausnützen von Synergieeffekten</li><li>▪ Großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften</li><li>▪ Verrechnungspreis für Leistungen zwischen Divisionen als Konfliktpotential</li></ul>

## Management-Holding

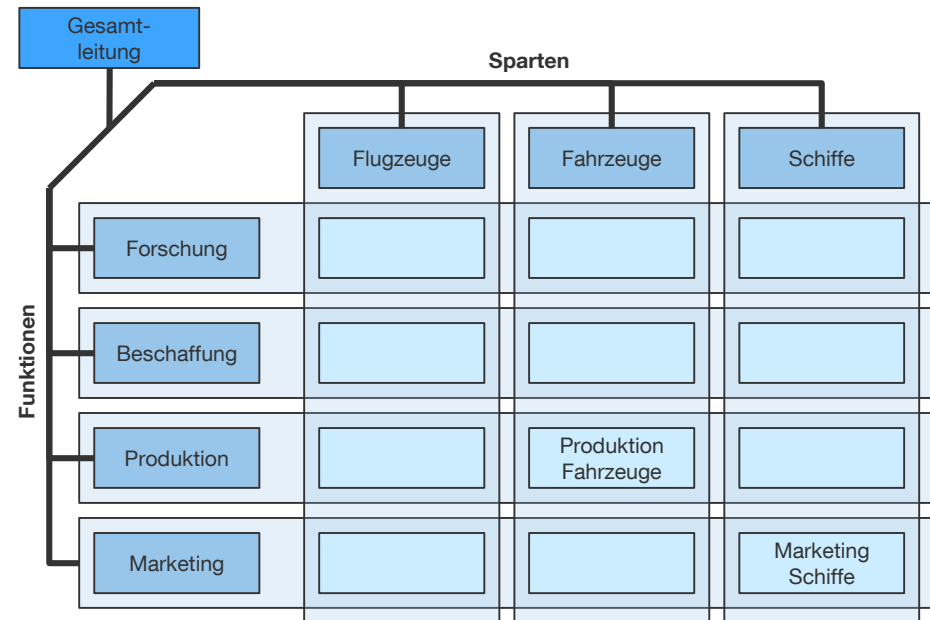
- ☐ Unter Holding ist ein Unternehmen zu verstehen, dessen betrieblicher Hauptzweck in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an rechtlich selbstständigen Unternehmen liegt.
- ☐ Eine Holding kann neben Verwaltungs- und Finanzierungsfunktionen auch Führungsfunktionen gegenüber den rechtlich selbstständigen Geschäftsbereichen wahrnehmen.
- ☐ Entsprechend der Funktionen der Holding werden zwei Typen unterschieden:
  - Finanz-Holding:  
Hält und verwaltet Beteiligungen, führt jedoch keine Führungsfunktion aus.
  - Management-Holding:  
Zuständig für unternehmensstrategische Aufgaben ohne Einmischung in operatives Geschäft der rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften.

## Management-Holding

- ☐ Für die Management-Holding gelten die gleichen Vorteile wie für die Spartenorganisation
- ☐ Zusätzlich gelten für Management-Holdings folgende Merkmale:
  - Hervorhebung der strategischen Ausrichtung:  
Klare Trennung zwischen Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) und Geschäftsstrategie (Business Strategy)
  - Größere Autonomie und Ergebnisorientierung der Geschäftsbereiche:  
Konfliktpotential interner Leistungen fällt weg, kein Liefer- und Abnahmezwang von Produkten, keine Verrechnungspreise.
  - Erhöhte strategische Flexibilität  
Schnelles Herauslösen und Verkaufen bestehender bzw. Erwerben neuer Tochtergesellschaften.

## Matrixorganisation

- ☐ Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation.
- ☐ Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt.
- ☐ Es erfolgt eine Aufteilung nach verschiedenen Dimensionen mit den Zielen:
  - Spezialisierung der Stellen
  - Verhinderung einer einseitigen Interessensvertretung





## Matrixorganisation

- Entscheidungskriterien für die Wahl einer Matrixorganisation
  - Vielfältige, dynamische und unsichere Umwelt
  - mindestens zwei Gliederungsmerkmale mit ähnlicher Bedeutung für die Aufgabenerfüllung
  - Offenheit der beteiligten Menschen gegenüber anderen Menschen
  - Bereitschaft zur Konfliktlösung
  - Kooperativer Führungsstil
  - Größe des Unternehmens

## Matrixorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivation durch Partizipation am Problemlösungsprozess</li><li>▪ Umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben</li><li>▪ Spezialisierung nach verschiedenen Gesichtspunkten</li><li>▪ Entlastung der Leitungsspitzen</li><li>▪ Direkte Verbindungswege</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ständige Konfliktaustragung</li><li>▪ Unklare Unterstellungsverhältnisse</li><li>▪ Gefahr von „faulen“ (schlechten) Kompromissen</li><li>▪ Verlangsamte Entscheidungsfindung (Zeitverlust)</li><li>▪ Hoher Kommunikations- und Informationsbedarf</li></ul>

## Netzwerkorganisationen

- ☐ Eine Netzwerkorganisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen), die
  - durch ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden sind und
  - zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Wissen einbringen.
  
- ☐ Netzwerke lassen sich in interne und externe Netzwerke unterteilen:
  - Internes Netzwerk
    - Abweichend von hierarchischen Strukturen mit streng formalen Dienstwegen
    - Direkte Beziehungen auf gleichen und unterschiedlichen Hierarchieebenen
  
  - Externes Netzwerk
    - mittel- bis langfristige vertragliche Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zur gemeinsamen Zielerfüllung
    - Partner übernehmen die Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses, für die sie das größte Know-How mitbringen.

## Fazit zu Organisationsformen

- ☐ In der Praxis treten selten reine Organisationsformen auf. Die Übergänge verlaufen meist fließend.
  - Beinahe jede Organisationform besitzt Stäbe.
  - Fließende Übergänge zwischen Einlinien- und Mehrliniensystemen.
- ☐ Über die Zeit hinweg durchlaufen Unternehmen in Abhängigkeit von der Entwicklung verschieden Organisationsformen (meistens i.A.v. der Größe).
- ☐ Die Vielzahl an verschiedenen Ansätzen weist darauf hin, dass es nicht die eine effiziente Organisationsform gibt.
  - Organisationsformen müssen sich ständig an eine sich ändernde Umwelt anpassen.
  - Die optimale Wahl der Organisationsform ist immer situationsabhängig (vgl. Situativer Ansatz).

**Teil 5 –  
Organisation**

5.1 Grundlagen

5.2 Organisationstheoretische Ansätze

5.3 Organisationsformen

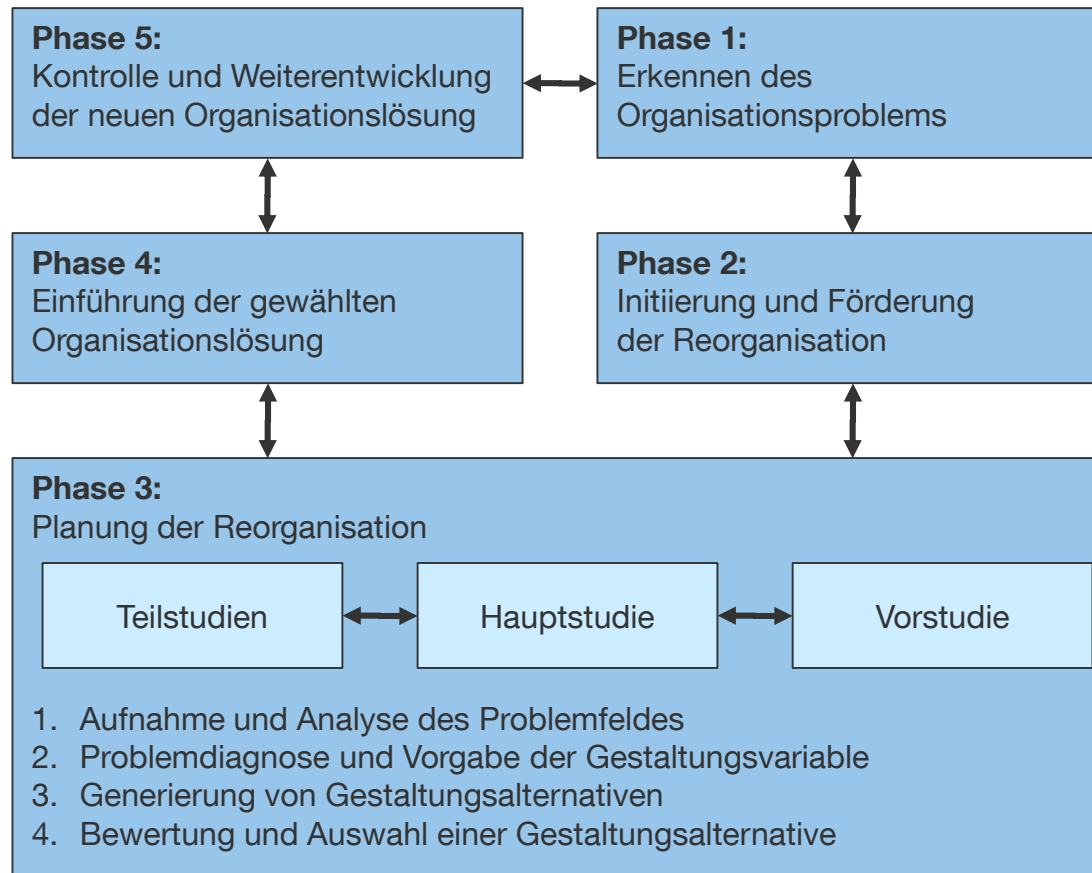
**5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel**



## Einführung

- ☐ Ein geplanter organisatorischer Wandel ist
  - die zielgerichtete und systematische Anpassung einer Organisation
  - an die sich ändernde Unternehmenssituation.
  
- ☐ Business Reengineering
  - Expertenteam führt Reorganisationsmaßnahmen durch
  - Fremdbestimmte Anpassung organisatorischer Lösungen
  
- ☐ Organisationsentwicklung
  - Selbstentwicklung organisatorischer Lösungen durch Mitarbeiter

## Grundmodell der organisatorischen Gestaltung



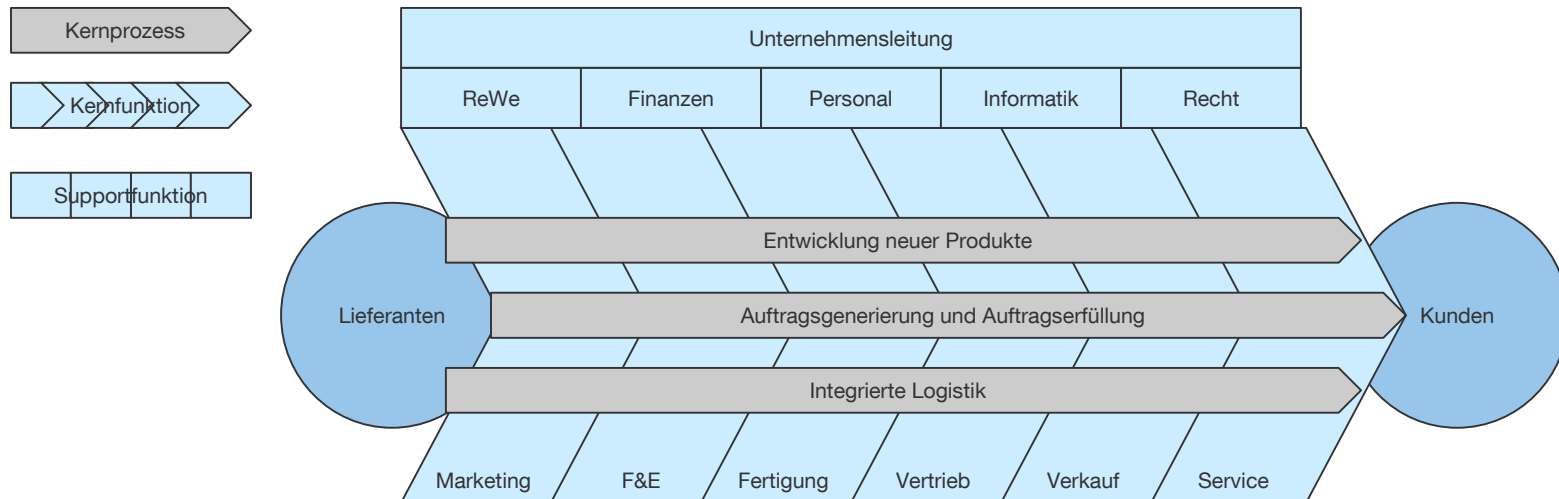


## Business Reengineering

- ☐ Business Reengineering bedeutet ein **fundamentales** Überdenken und **radikales** Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen.
- ☐ Das Resultat sind außerordentliche Verbesserungen in entscheidenden und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.
- ☐ Der Fokus liegt auf der Identifikation der Kernprozesse des Unternehmens
- ☐ Kernprozesse bestehen aus einem Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten, das darauf ausgerichtet ist, einen Kundenwert zu schaffen.



# Business Reengineering





## Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel

- ☐ Die Organisationsentwicklung kann als langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen verstanden werden.
- ☐ Änderungen der Organisation führen zu Widerständen der Organisationmitglieder.
- ☐ Widerstände können abgebaut werden:
  - Transparente Änderungsprozesse durch Informieren der Betroffenen.
  - Einbeziehen der Betroffenen direkt in den Änderungsprozess.
- ☐ Drei grundlegende Prinzipien
  - Betroffene zu Beteiligten machen
  - Hilfe zur Selbsthilfe
  - Machtausgleich

# Organisationsentwicklung

## Prozess der Organisationsänderung

