

## **MSc Unternehmertum für gewerblich-technische KMU**

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



## Syllabus

LE	Thema	Lehrinhalte im Detail	
9	Einführung in Unternehmen und Markt	Der strategische Prozess als Basis der geschäftlichen Ausrichtung Implizite und explizite Strategien für KMU Managementzyklen und –systeme	
4	Wertschöpfungsprozesse	Managementmodelle für KMU prozessorientierte und integrierte Managementsysteme Geschäftsprozesse KMU Wertschöpfungskette (Supply Chain)	
5	Organisation	Grundlagen beim Gestalten von Organisation in KMU's Sonderformen der Organisation Ablauf- und Aufbauorganisationen in gewerblich/technischen KMUs Wechselwirkung von <ul style="list-style-type: none"> <li>Umwelt und Organisation</li> <li>Strategie und Organisation</li> <li>Technologie und Organisation</li> <li>Mensch und Organisation</li> <li>Motivation und Organisation</li> </ul> organisatorische Differenzierung organisatorische Integration Change Management Konzepte	

# Geschäftsmodelle

# Das Geschäftsmodell – Canvas

 <p><b>8.) SCHLÜSSEL-PARTNER</b></p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssel-Zulieferer? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten führen unsere Partner aus ?</p>	 <p><b>7.) SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN</b></p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten verlangen unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote</li> <li>• Nutzenversprechen</li> <li>• Verteilkanäle?</li> <li>• Kundenbeziehungen?</li> <li>• Erlösströme?</li> </ul>	 <p><b>2.) WERT-ANGEBOTE, NUTZEN-VERSPRECHEN</b></p> <p>Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden? Welche Kundenprobleme lösen wir? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?</p>	 <p><b>4.) KUNDEN-BEZIEHUNGEN</b></p> <p>Welche Art von Beziehung erwarten die K.-S.? Was kostet das Aufbauen und Halten der K.-S? Wie integrieren wir die K.-S. in unser Geschäftsmodell?</p>	 <p><b>1.) KUNDEN-SEGMENTE (K.-S.)</b></p> <p>Für wen (welchen Kundentyp, Personas) schaffen wir Mehrwert?  Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente?</p>
 <p><b>9.) KOSTENSTRUKTUR</b></p> <p>Welches sind die wichtigsten, mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten? Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?</p>		 <p><b>5.) EINAHMEQUELLEN, ERLÖSSTRÖME</b></p> <p>Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wie wollen sie zahlen? Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?</p>		



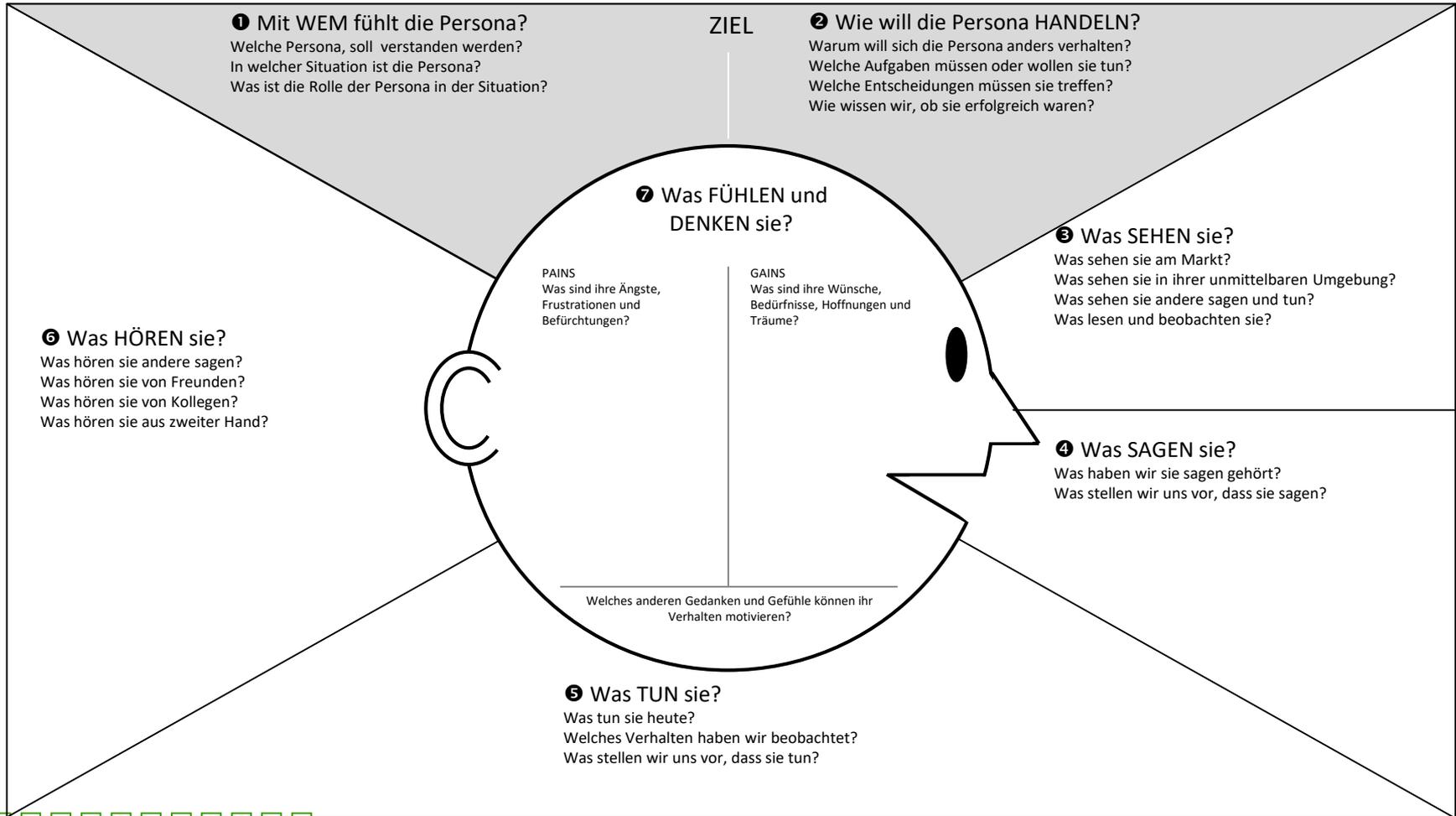
**Empathy Map Canvas**

Entworfen für:

Entworfen von:

Datum:

Version:



## Malik: „Wie ich Management sehe ...“

- Management ist die bewegende **Kraft**, wo immer viele Menschen gemeinsame Ziele nur durch Teilen von Arbeit und Wissen erreichen können.
- Management ist das **Organ** der Führung, in all unseren gesellschaftlichen Institutionen – im Wirtschaftsunternehmen genauso wie in der Universität, im Krankenhaus, in der Stadt in allen anderen Organisationen.
- Management muss der **Institution**, die es führt, Richtung geben. Es muss die Mission der Institution durchdenken, ihre Ziele festlegen und Ressourcen organisieren für **Resultate**, welche die Institution zu erziehen hat.
- Management ist jene **gesellschaftliche Funktion**, die alles zum Funktionieren bringt.

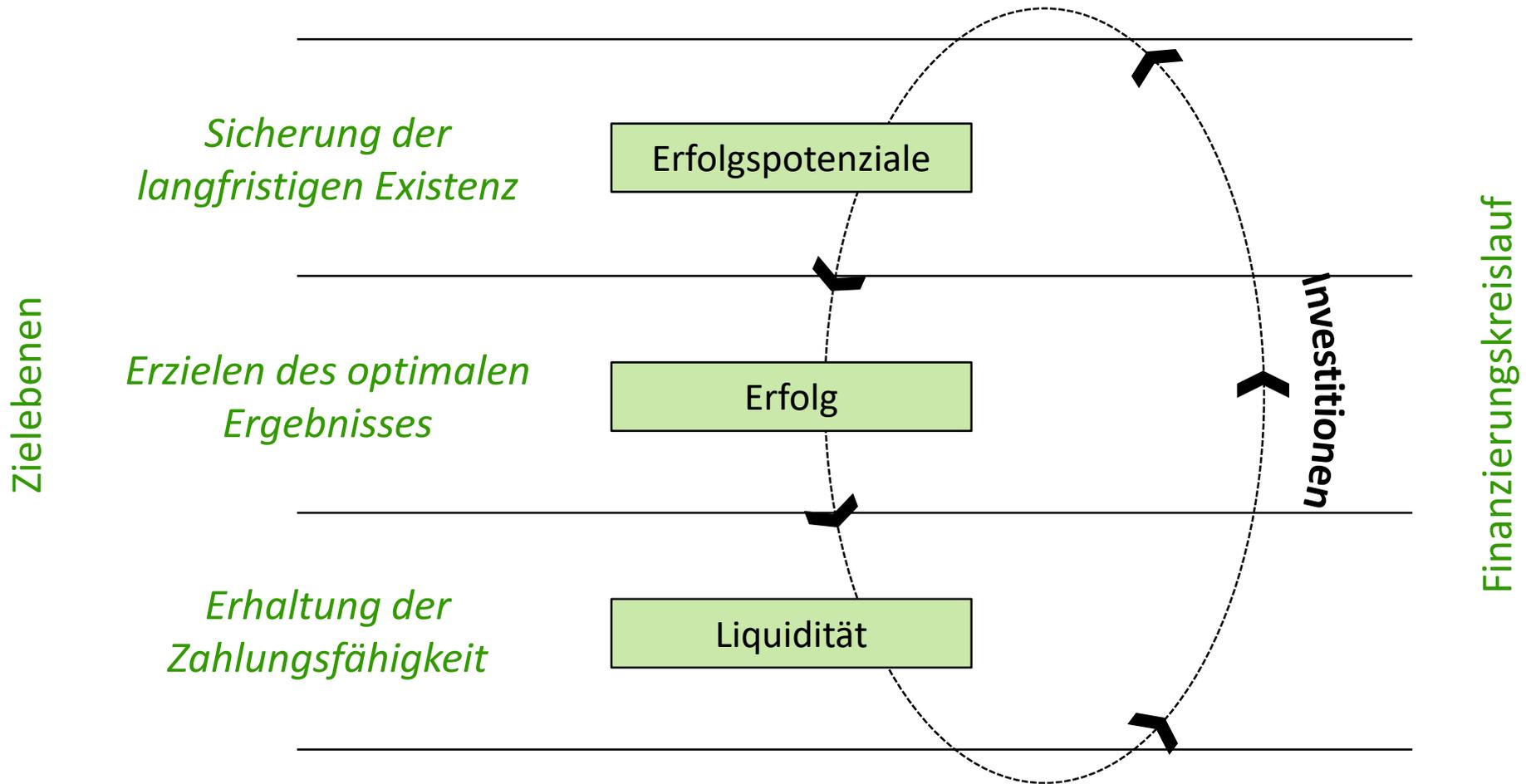
*Malik, 2013. S. 6*

- Management – Meistern von Komplexität
- Management – Betriebssystem für Organisationen
- Management – Beruf der Wirksamkeit

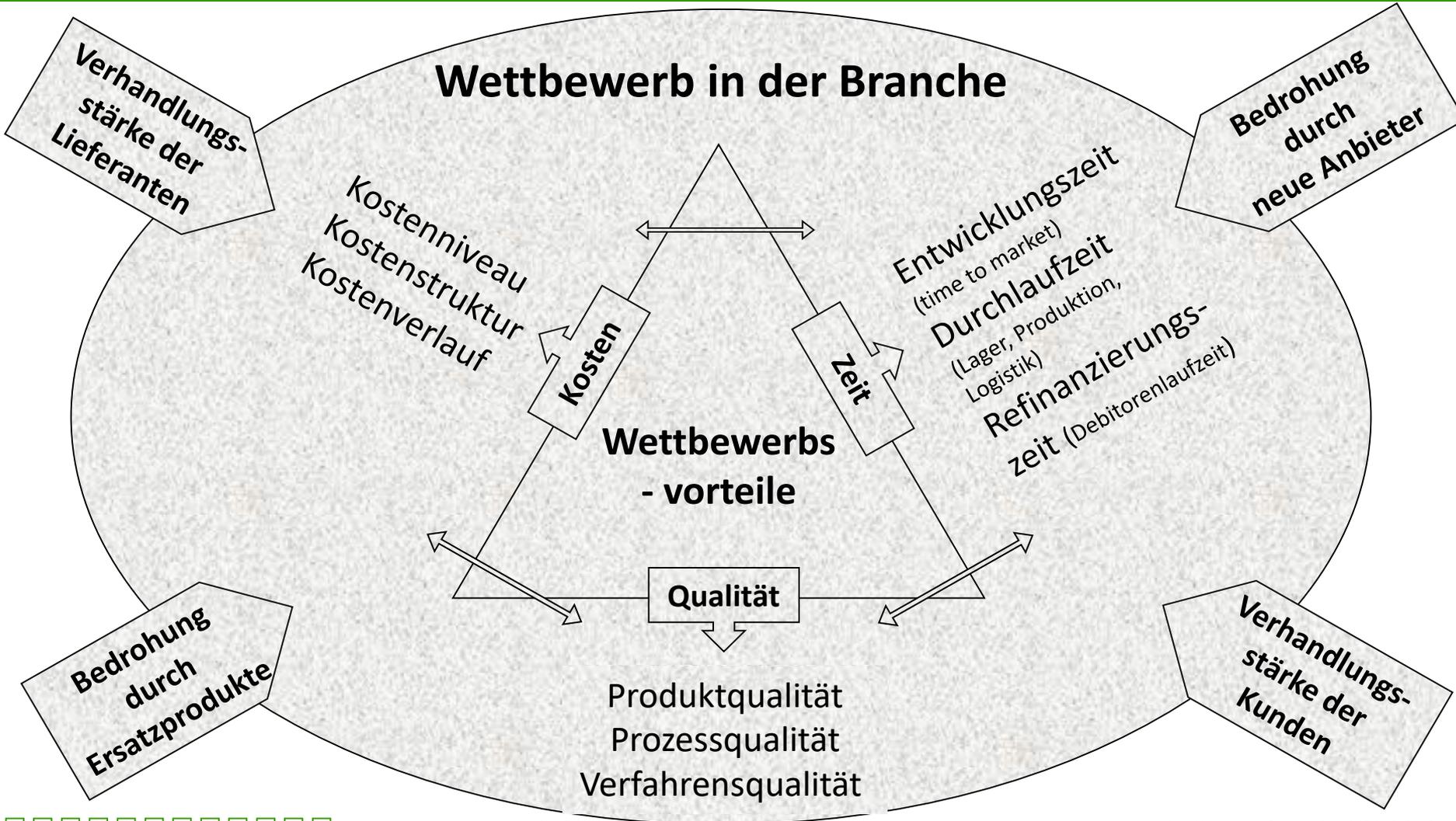
## Wesen der Unternehmensführung

- Unternehmensführung bezeichnet in der Betriebswirtschaft zweierlei:
  - a) den Personenkreis, der ein Unternehmen leitet (Synonym: 'Unternehmensleitung' Management);
  - b) den Prozess des 'Führens eines Unternehmens'. 'Unternehmensführung' kann institutionell, funktional und prozessual interpretiert werden.
- Der Begriff Führung kommt in zahlreichen Wissenschaften vor. In den Sozialwissenschaften bezeichnet dieser Begriff planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen. Ein wichtiger Teilbereich der Führung ist die Menschenführung.
- Führung kann man definieren als die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen, die sich aus übergeordneten Zielen einer Organisation, des Unternehmens und den Erwartungen der Stakeholder ableiten. Die direkte Einflussnahme erfolgt durch die persönliche Beziehung von Führungspersonen und Geführten; Strukturen wie zum Beispiel Anreiz-, Planungs- und Kennzahlensysteme können einen indirekten Einfluss auf das Verhalten ausüben.

# Perspektive Unternehmensführung & Zielebenen



# Fünf Marktkräfte nach Porter

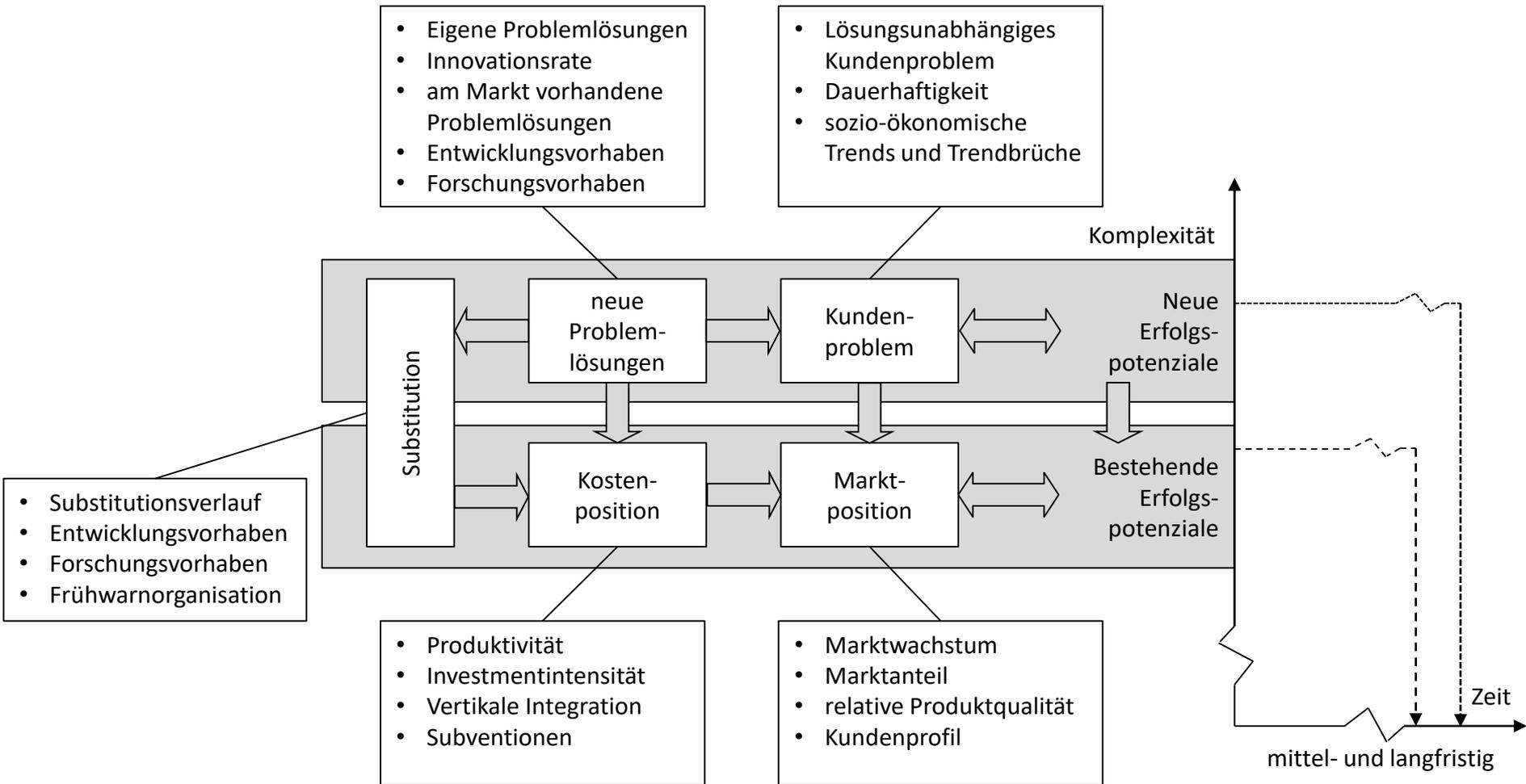


## Katalog möglicher Unternehmensziele

Marktleistungsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität, Produktinnovation</li> <li>• Kundenservice</li> <li>• Sortiment</li> </ul>
Marktstellungsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Marktanteil</li> <li>• Marktgeltung</li> <li>• neue Märkte</li> </ul>
Rentabilitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn</li> <li>• Umsatzrentabilität</li> <li>• Rentabilität des Gesamtkapitals</li> <li>• Rentabilität des Eigenkapitals</li> </ul>
Finanzwirtschaftliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditwürdigkeit</li> <li>• Liquidität</li> <li>• Selbstfinanzierung</li> <li>• Kapitalstruktur</li> </ul>
Macht und Prestigeziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängigkeit</li> <li>• Image und Prestige</li> <li>• politischer Einfluss</li> <li>• gesellschaftlicher Einfluss</li> </ul>



# Operationalisierung des Strategiemodells



## Definitionen zum Geschäftsmodell

Peter Drucker, der Management Vordenker, hat schon sehr früh die Frage gestellt:

- What is your business? Jeder Unternehmer muss die Frage beantworten können, damit er auch weiß, was er führt und weiterentwickelt.

Um welche Fragen geht es:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und seinen wichtigsten Partnern, die an der Wertschöpfung beteiligt sind?
- Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- Wie verdient das Unternehmen Geld?



## Drei Fragen zum Geschäft (Business)modell

- Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung eines Geschäftes oder englisch Business. Ein Geschäftsmodell besteht aus drei Hauptkomponenten: Value Proposition, Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell.
- Ein Geschäftsmodell enthält eine **Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens** aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird Value Proposition genannt. Es beantwortet die Frage: Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
- Ein Geschäftsmodell ist gleichzeitig **eine Architektur der Wertschöpfung**, d.h., wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?
- Neben dem Was und dem Wie beschreibt das Geschäftsmodell auch, **welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert**. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: Wodurch wird Geld verdient? Dieser Teil des Geschäftsmodells heißt Ertragsmodell.



## Drei Fragen zum Geschäft (Business)modell

- Der Nutzen eines Geschäfts wird bewusst nicht über das Produkt oder den Markt, den ein Unternehmen bedient, sondern allein über den Nutzen, den das Unternehmen seinen Kunden stiftet (Value Proposition). Das Produkt und der Markt sind dann Teil der Wertschöpfungsarchitektur, um die Value Proposition zu erfüllen.
- Ein Geschäftsmodell kann die Beschreibung eines einzelnen Unternehmens wie auch einer ganzen Branche sein. In diesem Sinne verwendet man den Begriff des Geschäftsmodells insbesondere bei reifen Industrien, bei denen sich ein dominantes Geschäftsmodell durchgesetzt hat.

### Geschäftsmodell und Strategie

- Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, da es einfach die Beschreibung ihres Geschäftes ist, nicht mehr und nicht weniger. Ein Geschäftsmodell ist keine Strategie. Allerdings: Eine bewusste Veränderung des Geschäftsmodell kann eine Strategie sein.
- Geschäftsmodelle können der Ansatzpunkt für Innovationen sein, d.h. Unternehmen können bewusst Teile ihres Geschäftsmodells verändern und so versuchen gegenüber ihren Wettbewerbern einen Vorteil herauszuarbeiten.

QUELLE: Stähler, Patrick (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Josef Eul Verlag, Köln-Lohmar, S. 41f.



## Business Modell: CANVAS

- Das Business Model Canvas hat sich zum Mittel der Wahl entwickelt, um ein Geschäftsmodell zu visualisieren und zu testen, ob diese auch unternehmerisch sinnvoll ist. Viele Experten sind mittlerweile der Meinung, das Business Model Canvas kann den (veralteten) Business Plan vollständig ersetzen.
- Es gilt als Handbuch für Visionäre und Impulsgeber, die veraltete Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen und Innovation vorantreiben wollen.
  
- Business Modelle erkennen und entwickeln.



# Organisation

(structure follows strategy)

## Organisationslehre

- Gesamtaufgabe des Unternehmens in sinnvolle Teilaufgaben zu gliedern (Strukturierung der Prozesse und Abläufe),
- die Teilaufgaben in sinnvolle Beziehung zueinander zu setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden können.



- Es wird zwischen **formellen** und **informellen Strukturen** unterschieden:
  - **Formalstruktur:** bewusst gestaltete und gesteuerte Abläufe und Strukturen
  - **Informelle Struktur:** komplementär oder substituierend zur formalen Struktur, geprägt durch die Akteure, ihre Aufgaben, ihren Status und den Arbeitsbedingungen.

## Organisationslehre

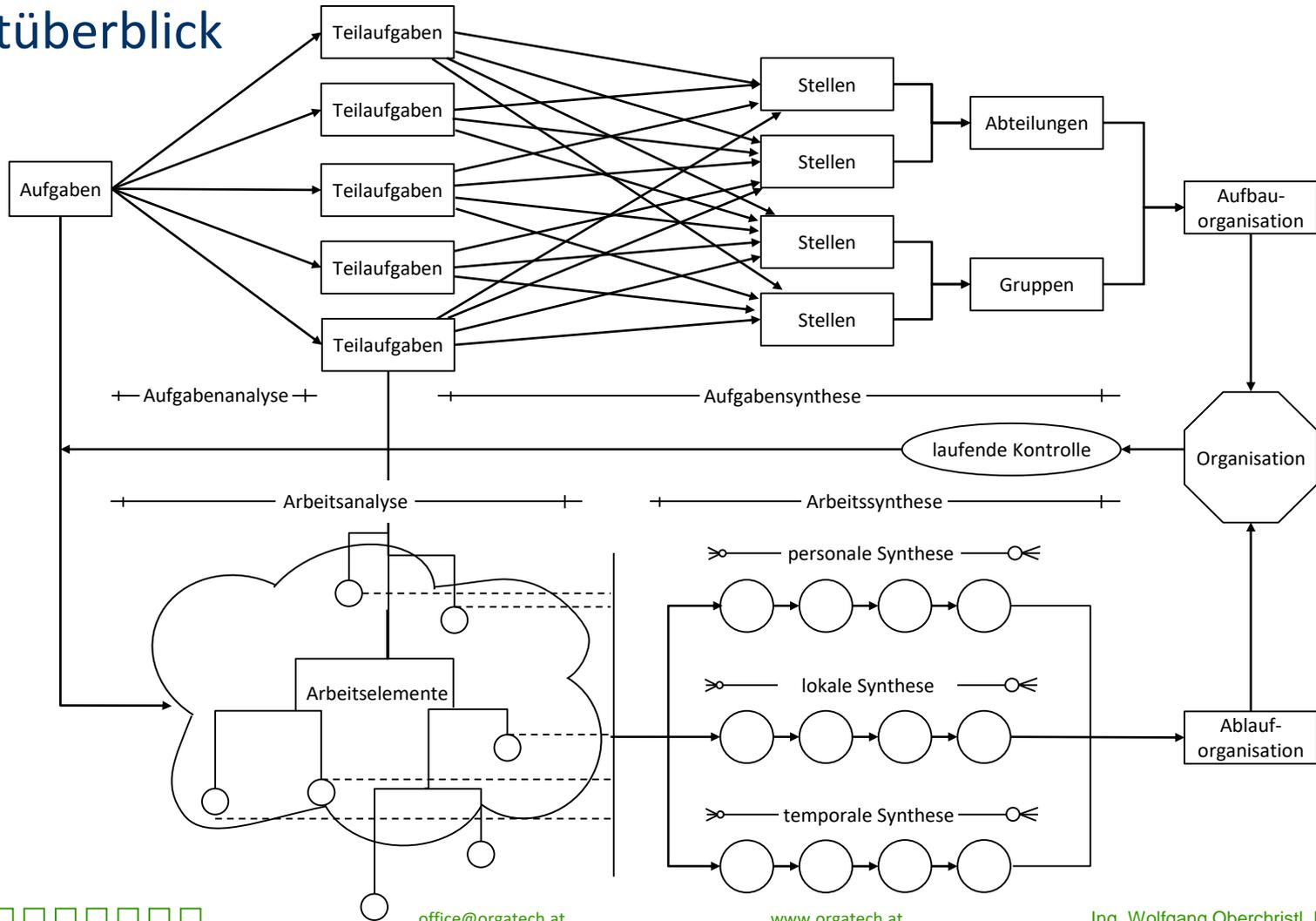
- Durch das „Organisieren“ wird das Verrichten, Planen und Kontrollieren der einzelnen arbeitsteiligen Prozesse gesteuert.
- Die Branche, die Größe und die Art der zu verrichtenden Aufgaben bestimmt die Form der betrieblichen Organisation, sowie die Organisation und Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte (Werkstattfertigung, Fließbandfertigung, ...).
- Unter „Organisation“ versteht man die interne Kommunikation, Entscheidungs- & Befehlswege, Kompetenzverteilung, sowie den internen Materialfluss. Also wie Informationen oder Güter im Unternehmen fließen.

## Ablauforganisation

- Beschäftigt sich mit dem Strukturieren der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personal.
- Ausgangspunkt sind die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben, die die Grundlage für die Aufgabensynthese bilden.
- Die Ablauforganisation beschreibt eine sinnvolle Koordination der einzelnen Arbeitsschritte, sowie eine sinnvolle zeitliche und räumliche Anordnung des Arbeitsablaufs.



# Gesamtüberblick



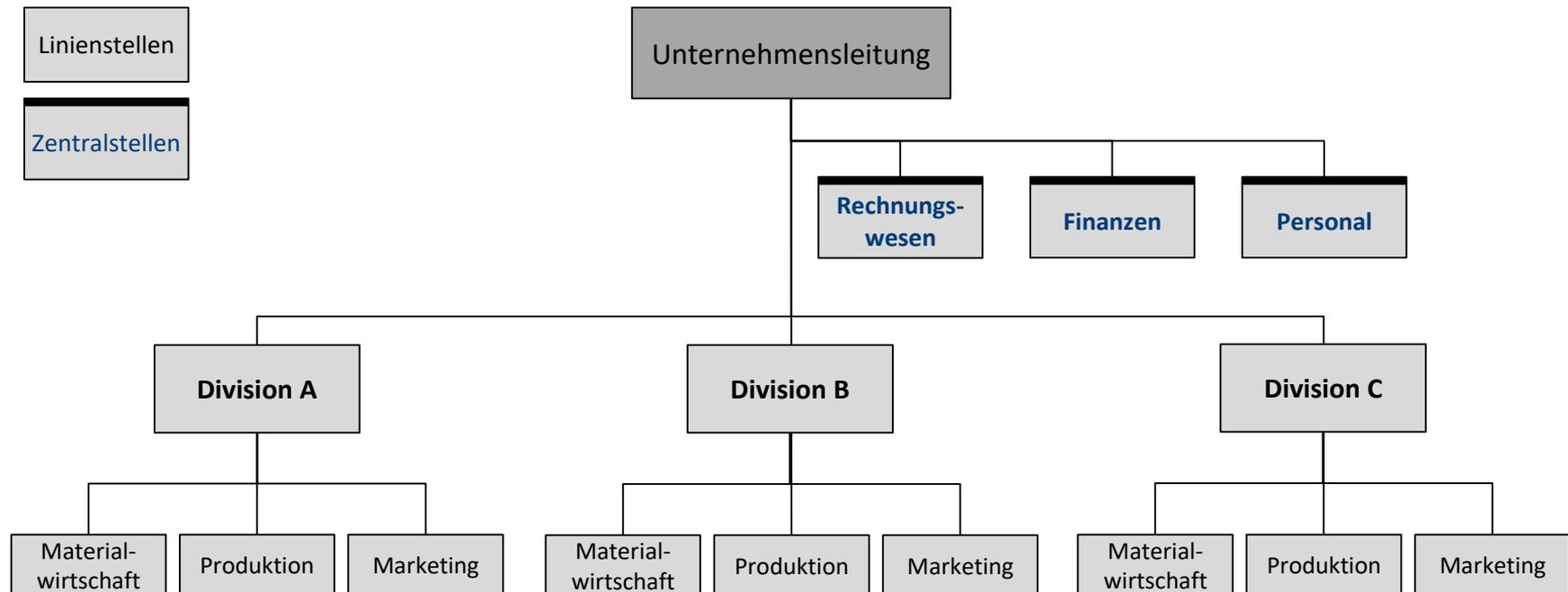
## Organisationsformen im Überblick

- Funktionale Organisation
- Stablinienorganisation
- divisionale Organisation/Spartenorganisation
- Matrixorganisation



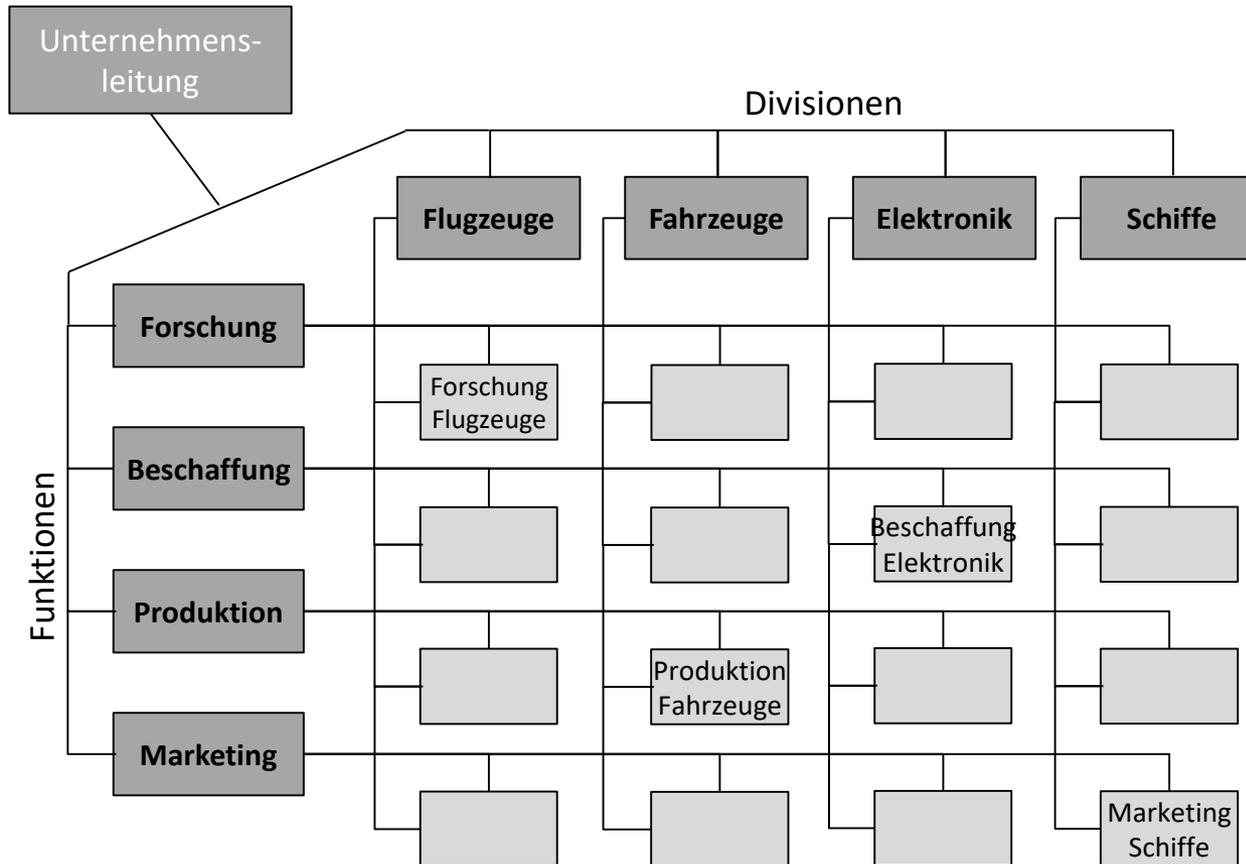
## Organisationsformen im Überblick

- Divisionale Organisation:



## Organisationsformen im Überblick

### Matrixorganisation:





## Business Process Reengineering

- BPR bedeutet ein fundamentales Überdenken und radikales Neugestalten von Unternehmen und wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Ergebnis soll eine außergewöhnliche Verbesserung der messbaren Leistungsgrößen (Erhöhung der Wirtschaftlichkeit), vor allem im Bereich Kosten, Qualität, Service und Zeit sein.

## Change Management

- CM ist eine weniger radikale Art der Veränderung. Hierbei geht es um langfristig angelegte Veränderungs- und Entwicklungsprozesse von Unternehmen. Hintergrund ist hier ein kontinuierlicher Lernprozess, der mit kleinen Schritten auf langfristiger Basis auf eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit abzielt.

## Grundlagen und grundsätzliche Gedanken zur Organisation

- Was wird organisiert?
- Welches Ziel wird mit Organisation verfolgt?
- Was wird und wann muss organisiert werden?
- Was ist Gegenstand von Organisation?
- **Definition:** Organisation ist ...
- ... die Gesamtheit aller Regelungen, mit deren Hilfe die Betriebsleitung eine durch die Planung konzipierte Ordnung zu realisieren sucht und durch die das betriebliche Geschehen in seinem formalen Ablauf dauerhaft ausgerichtet ist.
- ... das Ergebnis des betrieblichen Gestaltungsprozesses
- ... das Instrument bzw. die Struktur zur Führung eines Betriebes!

Vgl. Fries, H.-P.: Betriebswirtschaftslehre des Industriebetriebes, 3. A., München 1991, S. 61 oder Schreyögg, Georg: Organisation, Berlin 1996



Mit dem Begriff Organisation bezeichnet man entweder **den Prozess, die Tätigkeit** des organisatorischen Gestaltens (die Methodik und Technik des Organisierens) oder **das Ergebnis der Gestaltung** (die Organisationsstruktur).

a) **Organisationsstrukturen** sind ein System von Regelungen, die **das Verhalten** der Organisationsmitglieder auf ein übergeordnetes Ziel **ausrichten** sollen.

b) **organisatorische Gestaltung** ist auf die Bildung einer Infrastruktur ausgerichtet, die in genereller Form **handlungsleitende Prinzipien** formuliert. Dabei lassen sich primäre und sekundäre Gestaltungsmaßnahmen unterscheiden.

- **Primäre Gestaltungsmaßnahmen** schaffen den Rahmen für betriebliches Handeln. Z.B.:
- Stellenbeschreibungen
- Ablaufregelungen
- Kommunikation,
- Informationsaustausch

Dabei wird weitgehend von allen individuellen Merkmalen, Einstellungen und Verhaltensweisen des einzelnen Mitarbeiters abstrahiert; betrachtet wird die Koordination "versachlichter bzw. neutraler" Aufgaben.

**Sekundäre Gestaltungsmaßnahmen** richten in diesem fixierten Aufgabenrahmen das individuelle Verhalten der Mitarbeiter durch Anreize auf das übergeordnete Gesamtziel aus. Diese motivierenden Anreize (Maßnahmen) bilden eine Brücke zwischen den Zielen des Unternehmens und den individuellen Zielen und Präferenzen des einzelnen Mitarbeiters. z.B.:

- die Gestaltung der Arbeitszeit,
- die Gestaltung der Entlohnungssysteme,
- die eingesetzte Planungsmethodik, etc.
- In der **betriebswirtschaftlichen Organisationslehre** hat sich die Unterscheidung zwischen **Aufbauorganisation** und **Ablauforganisation** durchgesetzt; die Begriffe primäre und sekundäre Gestaltungsmaßnahmen können mit denen der Aufbau- und Ablauforganisation synonym verwendet werden.

**a.) aufbauorganisatorische Regelungen** beziehen sich auf das Stellensystem, d.h. auf die Bildung von Stellen und auf die Gestaltung der Stellenbeziehungen. Ein Beispiel für eine Aufbaustruktur gibt die Abbildung zur Funktionalorganisation wieder.

**b.) ablauforganisatorische Regelungen** erstrecken sich u.a. auf die Strukturierung raumzeitlicher Prozesse der Aufgabenerfüllung.



Organisation hat die Funktion konkrete Aufgaben bzw. ihre Zergliederung zur Zielerfüllung wahrzunehmen. **Organisation** im Kontext zu **Planung** und **Vollzug**. Die Organisation ist ein Instrument zum Erreichen von Zielen nach der geistigen Auseinandersetzung des Planen.

Planen ist das systematische Analysieren zielorientierter Abläufe, das Entwickeln & Bewerten von Alternativen, das Auswählen & Durchsetzen einer Alternative. Es schließt Rückkoppelungsschleifen zur Kontrolle um die Soll-/Ist-Zustände anzunähern ein.

Durch die Organisation kann der Wertschöpfungsprozess „vollzogen“ werden. Die Organisation nimmt **fallweise und generelle Regelungen als Vollzugsgerüst auf**. Diese Regelungen gelten auch als Führungssysteme.

- 1. Planung & Organisation:** Planen ist das Entwerfen einer zu verwirklichenden Ordnung; Organisation ist das Schaffen der Voraussetzungen, um das Geplante zu realisieren.
- 2. Organisation als Resultat:** „... die von Menschen geschaffene zweckmäßige und in ihrer Form beharrliche Anordnung der Teile eines Ganzen,...so dass sie zusammen wie ein Organismus wirken *sollen*...“
- 3. Organisation als Prozess:** „...zielorientiertes Strukturieren identifizierbarer Ganzheiten durch das Integrieren der Elemente...“ (d.h., jegliches Erneuern, Erweitern, Vermindern oder Ändern des zieladäquaten Umfeldes wird in die Gesamtorganisation eingebunden).



## 2. Was heißt Organisieren?

Wenn **ORGANISIEREN** das Festlegen von Regeln ist, nach denen sich das Handeln vollzieht, müssen sich diese Regeln auf **bestimmte Situationen des Handelns** beziehen, denn nicht jedes Handeln ist regelbar. Organisiert werden kann **nur regelbares Handeln** (im Gegensatz: Improvisation und Disposition). Organisieren ist also abhängig von der Regelbarkeit von Vorgängen. Dabei unterscheidet man in

- **Gleichartigkeit betriebliche Prozesse**
- **Wiederholung betrieblicher Prozesse**

Beispiel für zu organisierende Tätigkeiten (Regeln) sind z.B.:

- Regeln zum Festlegen der Aufgabenverteilung
- Regeln der Koordination
- Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen,
- Beschwerdeweg,
- Kompetenzabgrenzungen,
- Weisungsrechte
- Unterschriftenbefugnisse
- Datenzugriffsrechte



Das Organisieren sollte nach bestimmten Prinzipien bzw. Gesetzen ablaufen, damit **die Klarheit des Ganzen sichtbar bzw. nachvollziehbar bleibt**. In diesem Zusammenhang spricht man vom:

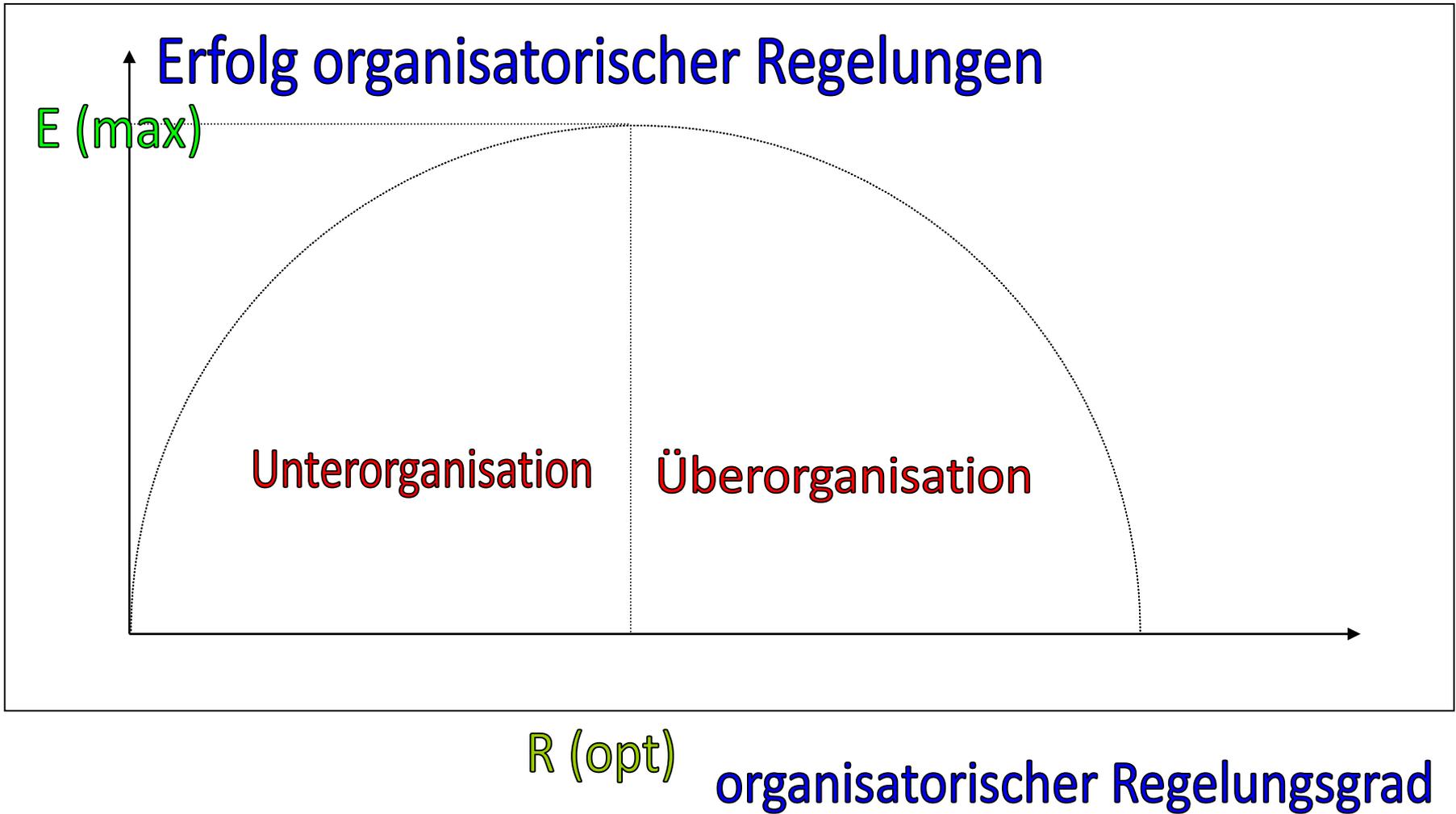
- a) **Substitutionsgesetz der Planung:** „Überall da..., wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig **hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen**, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch generelle Handlungen zu ersetzen.“
- b) **Prinzip des organisatorischen Gleichgewichts:** Es ergibt sich und entsteht aus dem Substitutionsgesetz der Planung  $\Rightarrow$  es geht um die Notwendigkeit **des Ausgleich zwischen Stabilität und Elastizität** der Organisation.

**Stabilität:** Nicht zu wenige Regeln schaffen (aber ausreichend viele Regelungen) um Störungen zu vermeiden,

**Elastizität:** Nicht zu viele Regeln schaffen um die Stabilität zu erhalten.

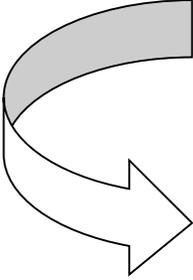


## Organisationsgrad



### 3. Aufbauorganisation

Die Organisation eines Unternehmens gliedert sich in die sog. **formale und informelle** Struktur. Die **formale Struktur** beruht auf der Planung. Die **informelle Struktur** basiert auf individueller Erfahrung und Präferenzen.



Die formale Struktur beinhaltet die Bestandteile **der Aufbau- und Ablauforganisation**.

Die **Aufbauorganisation**, auch strukturelle Organisation genannt, stellt ein zeitraumbezogenes Regelungswerk dar, in dem Betriebsprozesse grundsätzlich ablaufen.

Die **Aufbauorganisation wird gestaltet durch:**

- die **Aufgabenanalyse** (Zerlegung der Gesamtaufgabe),
- die **Aufgabensynthese** (die Stellen- u. Abteilungsbildung, etc.),
- die **Organisationsformen** (hierarchische Struktur)

Der Begriff "zeitraumbezogen" ist relativ zu betrachten. Er gilt nur im Rahmen bestimmter Umweltkonstellationen. Ändern sich diese maßgeblich, so ändert sich u.U. auch die Aufbauorganisation.



### 3. Aufbauorganisation

- die entsprechende **Dokumentation** (Organigramm, grundsätzliche Strukturierungen, Stellenbeschreibungen).

Die gebildeten organisatorischen Einheiten werden nach ihren Kompetenzen voneinander abgegrenzt (Kompetenzabgrenzung) und durch Kommunikationsbeziehungen miteinander verknüpft. Daher kann auch definiert werden:

- "Die **Aufbauorganisation** untersucht und gestaltet den Betriebsaufbau, d.h. die Betriebsgliederung in Organisationseinheiten (Stellen, Instanzen, Abteilungen) und die Aufgabenerlegung und Funktionsverteilung auf diese Einheiten." Sie dokumentiert sich z.B. in Organigrammen, Organisations- und Stellenplänen, Stellenbeschreibungen und Funktionsdiagrammen.“

Je nach Art dieser Abgrenzung und Verknüpfung (Leitungssystem) ergeben sich unterschiedliche Organisationsstrukturen.

Vgl. Fries, H.-P.: Betriebswirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 62.

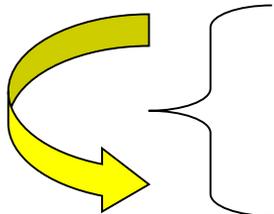
## 4. Die Ablauforganisation

Die **Ablauforganisation** (Arbeitsorganisation) beschäftigt sich mit dem **Gestalten** und **zeitlichen Verknüpfen der Arbeitsabläufe**. Sie wird durch **Ablaufdiagramme** und **Arbeitsrichtlinien** dargestellt.

Hierbei besteht die gestalterische Frage: Wie soll zielorientiertes Handeln ablaufen?

Je größer das Unternehmen, umso wichtiger wird die Planung der Ablauforganisation.

Im Kontext ist u.a. die Prozessorientierung (ISO 9000) zu sehen, weiterhin z.B. die Prozessordnung nach Zielen (z.B. ISO 9001, ISO 14001, etc.).



Ziele können sein:

- Kundenzufriedenheit
- Optimale Durchlaufgeschwindigkeit
- Optimale Auslastung aller produktiven Einrichtungen
- Kostengünstige Prozessabläufe, etc.

Durch die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation werden insgesamt einheitliche Dauerregelungen auf längere Sicht getroffen. Es war schon von „Regelbarkeit“ von Pro Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln (Ressourcen) und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.



Prozessen die Rede. Treten Vorgänge auf, die nicht in das Regelwerk, ob Aufbau- oder Ablauforganisation passen, muss **improvisiert** werden bzw. bei dauerhaften Veränderungen

eine sog. **Reorganisation** vorgenommen werden.

## 5. Improvisieren

**Improvisieren** ist ebenfalls eine Tätigkeit im Rahmen von Organisation. Improvisieren ist das spontane Festlegen von provisorischen Ad-hoc-Regelungen, die:

- weitgehend auf Erfahrungen und Intuition beruhen;
- sie sind **kurzfristig und fallweise** zu entscheiden;
- Improvisationen treten **häufig bei neuartigen u. unerwarteten Situationen** auf, die eine genaue Analyse vor dem Treffen der Regelungen nicht erlauben - insofern ist die Improvisation eine Vorstufe zur Organisation.

Die **Disposition** ist das Treffen von Einzelmaßnahmen, die entweder an Regeln gebunden oder frei sind (Anwendung: Verwendung genereller Regelungen ist unmöglich od. nicht sinnvoll).

## Aufgabenanalyse als Teil der Aufbauorganisation

Der **wesentliche Bestandteil der Aufbauorganisation ist die Aufgabenanalyse.**

Sie ist die Voraussetzung für alle weiteren Schritte der Organisation. Der Ausgangspunkt für die Organisation eines Unternehmens ist die angestrebte Gesamtaufgabe. (Was ist das eigentlich?) **Die Gesamtaufgabe wird in Teilaufgaben zu zerlegen (Aufgabenanalyse).** Sie ist die systematische, gedankliche Zerlegung der Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben.

Reihenfolge der Analyse	Zielbezug der Aufgabenerfüllung
Gesamtaufgabe	Leistungserstellung (absatzfähige Produkte)
Teilaufgabe	Erfolgreiche: F&E, MAWI, Produktion
Einzelaufgabe	(richtige) Rechnungsschreibung  (richtige) Qualität  (richtiger) innerbetrieblicher Transport, etc.

Weiteres ist die **Häufigkeit** und der **Aufwand** bestimmter Teilaufgaben zu bestimmen. Als Bezugspunkt dienen die Unternehmenspläne wie z.B.: **Absatzplan**, **Produktionsplan** und die daraus resultierenden Teilpläne.

## 7. Die Aufgabe im Rahmen der Aufgabenanalyse:

Die **Aufgabe** ist ein zweckbezogenes bzw. zielorientiertes Handeln - dies völlig losgelöst von der Übertragung dieser Aufgabe auf Mitarbeiter oder Maschinen (produktive Einheiten).

**Die Elemente der Aufgabe** sind: (nach Kosiol)

- die **Verrichtung** (die Tätigkeit, der Vorgang) (Was ist zu tun? Was ist auszuführen?)
- das **Objekt** (Woran ist etwas zu tun? Was soll bearbeitet werden?)
- die Sach- u. Arbeits**mittel** (Womit ist es zu tun? Was wird zur Durchführung benötigt?)
- **Raum** (Wo ist es zu tun?) und
- **Zeit** (Wann ist es zu tun? In welcher Reihenfolge soll es ablaufen?)
- **Häufigkeit** (Wie oft ist die Aufgabe zu tun? Wie oft ist sie auszuführen?)
- **Zeitdauer** (Wie viel Zeit nimmt das Ausführen der Aufgabe in Anspruch?)



In Bezug auf die weitere Verwendung des Begriffes **Aufgabe** für die Aufgabenanalyse (u. später Aufgabensynthese) und die Typisierung derjenigen Handlungen, die in ein Organisationsschema überführt werden sollen, kann nach bestimmten Merkmalen differenziert werden. Z.B. alle Aufgaben: die an einem bestimmten Objekt ausgeführt werden; Oder alle Aufgaben, die Anweisungen und Plänen durchsetzen.

Die **Aufgabenanalyse** liefert nicht nur systemische Erkenntnisse sondern sie erreicht das Klären, das Ordnen und das Abgrenzen der Aufgaben. Sie abstrahiert von den Aufgabenträgern (bzw. den Personen) die zu erfüllenden Aufgaben in ihrem logischen Zusammenhang.



Bei der **Aufgabensynthese** ist es sinnvoll die Aufgaben nach folgenden Merkmalen zu gliedern:

### sachlich

- nach der Verrichtung (sägen, hobeln, transportieren etc.)
- nach **Objekten** (Werkstoffe, Halbfertigwaren oder auch Personen, Informationen, etc.)

### formal

- nach dem **Rang** (Entscheidung/Ausführung) Rangorientierung: z.B. nach dem Beschaffungsvolumen in € der einkaufenden Einheiten > Einkauf bis € 1.000 beim Sachbearbeiter, bis € 10.000 beim Abteilungsleiter, bis €100.000 beim Hauptabteilungsleiter, darüber bei der Geschäftsleitung.
- nach der **Phase** (Planung, Realisation und Kontrolle)
- nach der **Zweckbeziehung** (d.h. in unmittelbare Zwecke wie Produktion und Absatz und mittelbare Zwecke wie Verwaltung und Potentialbereitstellung, Finanzierung, Controlling, etc.)



## 8. Aufgabensynthese

- Die **Aufgabensynthese** schließt sich zeitlich an die Aufgabenanalyse an.
- **Die Aufgabensynthese** legt fest, welche Aufgaben auf welche Einheiten(Stellen) verteilt werden, wie das Unternehmen (auf)gegliedert (Stellen, Abteilungen) und welche Rangordnung (Hierarchie) installiert wird.
- Das **Ergebnis der Aufgabensynthese ist eine Betriebsgliederung von hierarchisch geordneten Struktureinheiten.**
- Die kleinste Struktureinheit wird als **Stelle** bezeichnet.

Die **Stelle** (Arbeitsplatztyp):

"Die Stelle beinhaltet eine unpersönlichen, versachlichten und damit vom Wechsel des Stelleninhabers unabhängigen (Teil-) Aufgabenkomplex."

Die **Aufgabensynthese** erfolgt **in zwei Phasen**:

- Die durch die Analyse festgestellten **(Teil-)Aufgaben** zu **Organisationseinheiten kombinieren** (Stellen bilden) und zu einem **Gesamtsystem verknüpfen** (Unternehmen gliedern),
- **Stellenaufgaben** auf Personen bzw. Systeme **übertragen** (Funktionen verteilen).

Vgl. auch die nächsten Kursivstellen im Text mit Fries, H.-P.: Betriebswirtschaftslehre ..., S. 64f.



- Die **Aufbaustruktur** eines Unternehmens besteht aus einer Vielzahl von Stellen, die verschiedene Aufgaben an einem Punkt zusammenfassen.

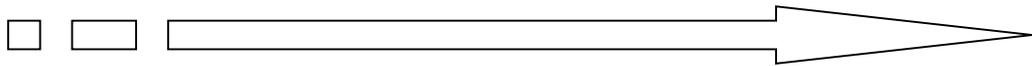
### Stelle ist:

- Die Stelle beinhaltet einen unpersönlichen, versachlichten und damit vom Wechsel des Stelleninhabers unabhängigen (Teil-) Aufgabenkomplex.<sup>10</sup>
- Da die **Aufgaben(gruppen)** facettenreich sind, werden auch die **Stellen** in eine bestimmte Ordnung gebracht.
- Die Ordnung kann nach Befugnissen und Zuständigkeiten der Stelle differenziert werden.

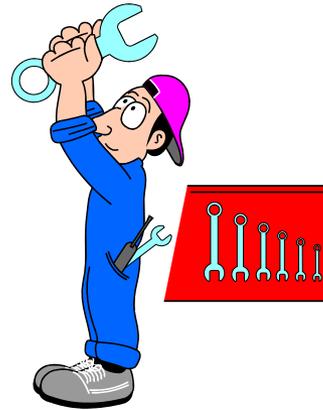
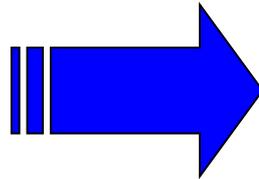
Vgl. Fries, H.-P.: Betriebswirtschaftslehre ..., S. 64f.



# Es wird differenziert in



Ausführungsstellen



Instanzen



Stabsstellen



## 9. Instanz

- Die Instanz ist eine **Leitungsstelle** mit **Vorgesetztencharakter**. Ihr kennzeichnendes **Merkmal ist die Entscheidungs-, Anordnungs- und Weisungsbefugnis**. Sie ist mit Kompetenz und Verantwortung ausgestattet. Z.B. die Kompetenz zur Delegation von Aufgaben und Leitungsbefugnissen gegenüber untergeordneten Stellen bzw. Instanzen.
- Es ergibt sich das Problem **der Kompetenzüberschneidungen** und -konflikten. Es gilt der Organisationsgrundsatz: **„Stellenaufgabe und Stellenkompetenz müssen aufeinander abgestimmt sein“**.
- Ähnliches gilt für die **Verteilung der Verantwortung** - d.h. Verantwortung für die Art und Weise der Aufgabenerfüllung gegenüber über- und untergeordneten Stellen. Im Kontext ergeben sich **Unterstellungsgesichtspunkte in Bezug auf Qualifikation und Anzahl der Mitarbeiter** im Rahmen einer Instanz.
- Begriff **Leitungsspanne** und **Stellenkompetenz**: Zur Stellenkompetenz gehört z.B. Informationskompetenz, Entscheidungskompetenz, Verfügungskompetenz, Weisungs- und Vertretungskompetenz. Konkret: **wie viele Mitarbeiter kann ein Vorgesetzter sinnvoll führen?** (je nach Häufigkeit der Interaktionen zw. 5 und 15 direkte Mitarbeiter)



<sup>11</sup> Vgl. Fries, H.-P.: Betriebswirtschaftslehre ..., S. 64f.

## 10. Ausführungsstellen

- **Ausführungsstellen** sind in der Unternehmenshierarchie rangunterste "Arbeitsplätze" ohne Leitungsbefugnis. Die Stelleninhaber führen lediglich Aufgaben aus.
- Die Summe der Instanzen in einem Unternehmen ist dann die Unternehmensleitung, **die Ausführungsstellen bilden die operative Basis.**
- Die **Unternehmensgliederung ist dann ein mehrstufiges geschlossenes System** in den Anordnungen entlang der Instanzenwege transportiert werden (Instanzenlinie, Dienstweg).

### Stabsstellen:

- **Stabsstellen** nehmen in der Unternehmensorganisation eine **Sonderstellung** ein. Sie sind organisatorisch **weder Instanz noch Ausführungsstelle**. Sie sind den **Instanzen zugeordnet**, haben aber in **keine Entscheidungs- und Leitungsbefugnis**. Sie haben **Beratungs- und Informationsdienste** zu leisten. **Begründung:** Je komplexer eine Teilaufgabe ist, umso wichtiger ist im Rahmen der Aufgabenerfüllung ein Aufteilen der Arbeit. Entscheidungen sind oftmals akribisch vorzubereiten, wie z.B.:
- **Daten sammeln, selektieren und Daten aufbereiten** sowie
- **Koordinations- und Kommunikationsaufgaben**



In der Regel sind diese Aufgaben für die verantwortliche Instanz nicht gemeinsam mit den Linienaufgaben durchführbar (Teambildung Linie/Stab).

Die **Stabsstelle** ist ein Instrument zur Effizienzerhöhung der Instanz („Überlastung der Spitze). Anstehende Probleme können anhand der Aspekte **Machtfülle**, **Entscheidungsfreiheit**, **Verhältnis zum Vorgesetzten**, **Charakter** des Stelleninhabers, **Karrieremöglichkeiten** des Stelleninhabers, **Führungsstil** etc. diskutiert werden. Typische Stabsstellen sind:

- Assistent der Geschäftsleitung,
- Kontrolle (Revision),
- Marktforschung,
- Öffentlichkeitsarbeit.

## Kritische Würdigung Stabstellen:

Stabstellen bilden, da Sie **keine Verantwortung** tragen, aber einen direkten Zugang zu den leitenden Personen haben, eine **Schattenorganisation**, die Informationen filtert, vorselektiert und somit die Entscheidungsträger beeinflusst. Von den Mitarbeitern (in der Linie) werden sie als ebenso mächtig wahrgenommen wie die leitende Person selbst. Der Konflikt mit der Linie ist dabei vorprogrammiert. Stabstellen können auch in Form von Ausführungsstellen gestaltet werden. Die Verantwortung liegt bei der fachlichen Korrektheit der Daten. Die Führung einer solchen Stelle kann der zuständige Entscheidungsträger (Instanz) zusätzlich (in Personalunion) übernehmen. Dies wird im Organigramm mit dem Zusatz (PU) neben dem Namen gekennzeichnet.



## 11. Abteilungen

- **Abteilungen und Gruppen** ergeben sich aus der Zusammenfassung von Stellen, die einer leitenden Instanz unterstellt sind.
- Unternehmensgrobgliederungen sind typischerweise mit den Bezeichnungen Hauptabteilung, Abteilung, Gruppe, Untergruppe versehen
- Die Abbildung auf der Folgeseite gibt einen Einblick in einen Organisationplan eines (Teil-)Unternehmens.
- Dies kann auch als **Aufgabengefüge** bezeichnet werden. Das Aufgabengefüge ist das Ergebnis der Aufgabensynthese. Damit ist eine zielorientierte Struktur entstanden.



- Ein Unternehmen zu **organisieren** (Aufbau- und Ablauforganisation) ist je nach Größenstruktur des Unternehmens unterschiedlich komplex. Der Organisationsgrad (die Aufgabenteilung) richtet sich nach der Betriebsgröße.
- Kleinbetriebe erfüllen grundsätzlich nicht weniger Teilaufgaben, sondern dort führt eine Person mehrere Arbeiten in Personalunion durch. Die Anzahl der Funktionen, die auf die Mitarbeiter übertragen werden sind nicht grundsätzlich unterschiedlich, die Aufgabenträger sind in großen Unternehmen zahlreicher.
- **Ziel der organisatorischen Maßnahmen ist es, die Effizienz** (Das was wir tun, tun wir richtig!) **und die Effektivität** (Wir tun das Richtige um unser Unternehmensziel zu erreichen!) **der Prozesse in Bezug auf das Unternehmensziel zu steigern.**
- Wie im Einzelnen organisiert wird hängt im Wesentlichen von der konkreten Zielvorstellung des Unternehmens und unternehmenspolitischen Leitlinien ab. Dies zeigt sich besonders in den Organisationsformen und Führungsstilen, die auch als Teil der Organisationsgestaltung aufgefasst werden können.



## Übungsaufgaben

**Frage 1:** Versuchen Sie eine Aufgabenanalyse der Abteilung zu dokumentieren, in der Sie zuletzt gearbeitet haben. Welche Stellen müssten Ihrer Ansicht nach aus dieser Analyse gebildet werden; welche Art von Stellen müssten dies sein und in wie weit stimmt Ihre Idee mit der Realität in Ihrem Unternehmen überein?

**Frage 2:** Schätzen Sie sich selbst ein: in wie weit ist Stellenaufgabe und Stellenkompetenz bei Ihnen harmonisiert!

**Frage 3:** Überlegen Sie, ob Ihnen Fälle bekannt sind, die nach Ihrer Wahrnehmung nicht auf der Forderung „Stellenaufgabe und Stellenkompetenz müssen aufeinander eingestimmt sein“ basieren - also eine Unter- od. Überforderung stattfindet.

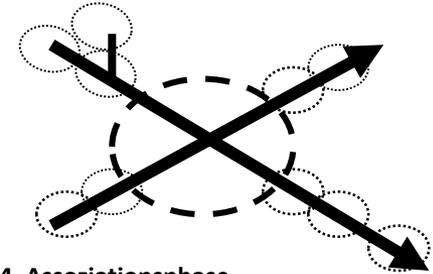
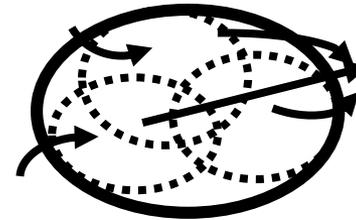
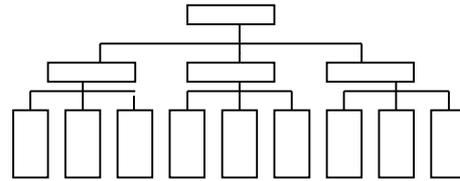
**Frage 4:** Beantworten Sie für sich die Frage nach der Verantwortung von Stelleninhabern in Bezug auf betriebliche Tätigkeiten. In wie weit sollen Stelleninhaber(innen) für ihr Tun und die Folgen verantwortlich gemacht werden?



# Organisationen entwickeln



# Entwicklungsphasen von Organisationen



## 1. Pionierphase

„Alles für unsere Kunden!“

Kundentreue, persönliche Kenntnis Kundensituation

Person der Pioniere prägt Struktur, Arbeitsstil, alles

charismatische und autoritäre Führung

Funktion rund um die Fähigkeiten der Person

Improvisieren - flexibel  
Mitte „belanglos“

### Gefahren:

Chaos, Willkür, Unselbständigkeit der Mitarbeiter

## 2. Differenzierungsphase

„Wir verkaufen das, was für uns gut ist!“

- Systematik, Ordnung, Logistik, Steuerbarkeit, Machbarkeit
- formalisierte Strukturen, Regeln, Standards, Vorschriften
- Funktionalitäts-Struktur: Stab-Linie
- Führungsebenen differenziert, organisierend, dirigierend, sachlich, rational, kalt
- Mitarbeiter passen sich den Sachnotwendigkeiten an
- Arbeitsteilung! Trennung: Planung-Ausführung-Kontrolle

### Gefahren:

Über-Organisieren, Über-Formalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie

## 3. Integrationsphase

„Wir lösen Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen!“

Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze kooperativ entwickelt vernetzte, kleinere, relativ selbstständige Einheiten, Intrapreneuring, situativ-agogische Führung

integrierte Funktionen, Teams, autonome Gruppen  
Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle

### Gefahren:

Verselbständigungs-tendenzen, Pochen auf Autonomie, Ziel- und Strategiediskussion als Selbstzweck

## 4. Assoziationsphase

Im Unternehmens-Biotop: „Schicksalsgemeinschaft“, Beziehung zu Umwelten!

Langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation strukturelle Einbindung von externen Instanzen, viele assoziative Formen  
situativ-agogische Führung, Konfliktfähigkeit  
integrative Funktion, Nahtstellen-Management  
autonome Teams, selbststeuernd  
Prozessverantwortung und -management weit über Unternehmensgrenzen:  
Vorlieferanten über Kunden bis zur Entsorgung

### Gefahren:

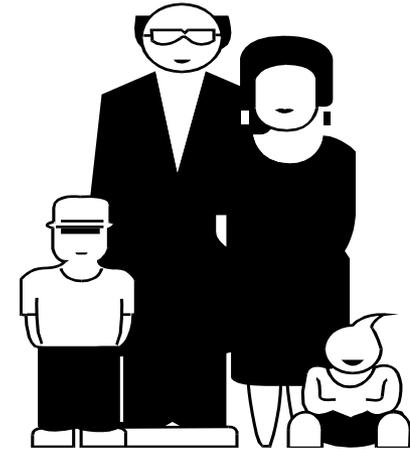
Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat



# Entwicklungsphasen von Organisationen

## 1. Pionierphase

- „Alles für unsere Kunden!“
- Kundentreue, persönliche Kenntnis Kundensituation
- Person der Pioniere prägt Struktur, Arbeitsstil, alles
- charismatische und autoritäre Führung
- Funktion rund um die Fähigkeiten der Person
- Improvisieren - flexibel Mitte „belanglos“



### Gefahren:

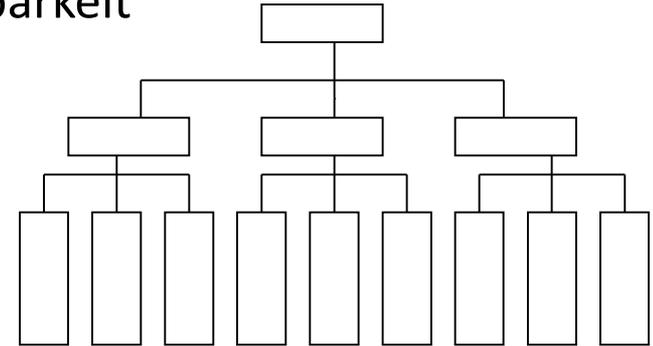
- Chaos, Willkür, Unselbständigkeit der Mitarbeiter



## Entwicklungsphasen von Organisationen

### 2. Differenzierungsphase

- „Wir verkaufen das, was für uns gut ist!“
- Systematik, Ordnung, Logistik, Steuerbarkeit, Machbarkeit
- formalisierte Strukturen, Regeln, Standardvorschrift
- Funktionalitäts-Struktur Stab-Linie
- Führungsebenen differenziert
- konstituierend, organisierend, dirigierend,
- sachlich , rational, kalt
- Mitarbeiter passen sich den Sachnotwendigkeiten an
- Arbeitsteilung! Trennung: Planungs-Ausführungs-Kontrolle

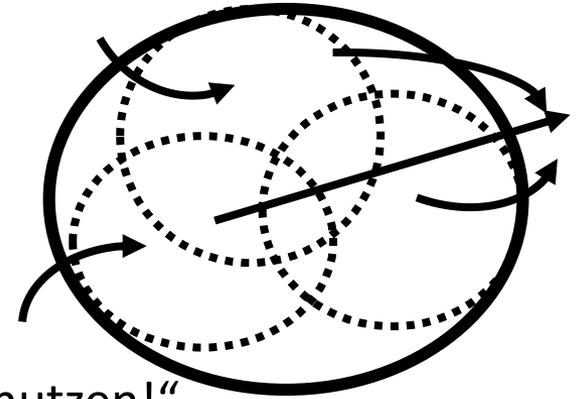


### Gefahren:

- Überorganisieren, Überformalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie



## Entwicklungsphasen von Organisationen



### 3. Integrationsphase

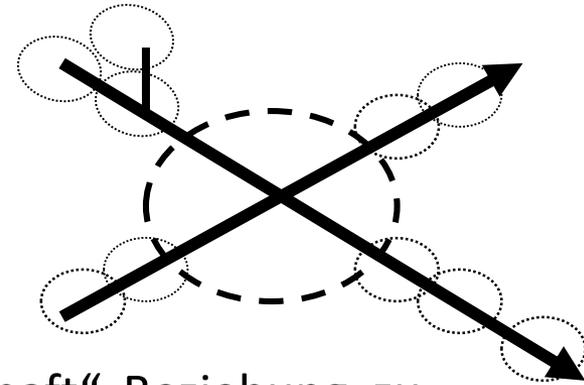
- „Wir lösen Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen!“
- Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze kooperativ entwickelnd
- vernetzte, kleinere, relativ selbstständige Einheiten, Intrapreneuring
- situativ-agogische Führung
- Integrierte Funktionen, Teams, autonome Gruppen
- Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle

#### Gefahren:

- Verselbständigungstendenzen, Pochen auf Autonomie, Ziel- und Strategiediskussion als Selbstzweck



## Entwicklungsphasen von Organisationen



### 4. Assoziationsphase

- Im Unternehmens-Biotop: „Schicksalsgemeinschaft“, Beziehung zu Umwelten! Langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation
- strukturelle Einbindung von externen Instanzen, viele assoziative Formen
- situativ-agogische Führung, Konfliktfähigkeit
- integrative Funktion, Nahtstellen-Management
- autonome Teams, selbststeuernd
- Prozess-Verantwortung und Management weit über Unternehmensgrenzen: Vorlieferanten, Kunden ... bis zur Entsorgung

#### Gefahren:

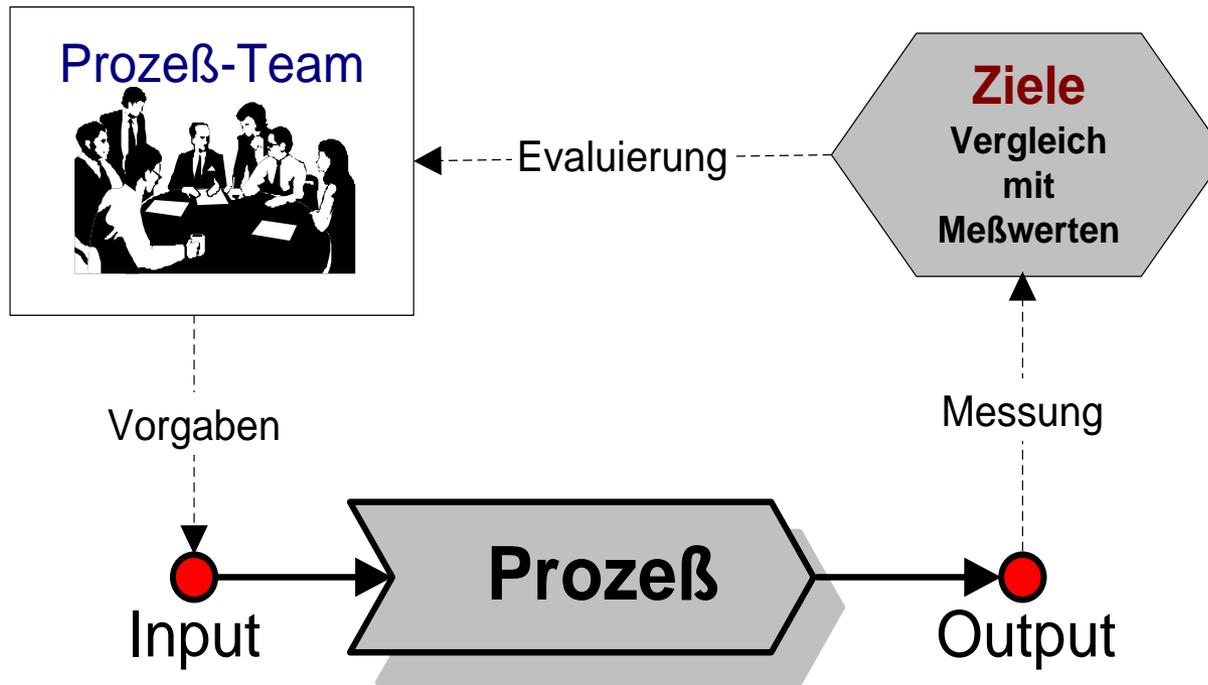
Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat



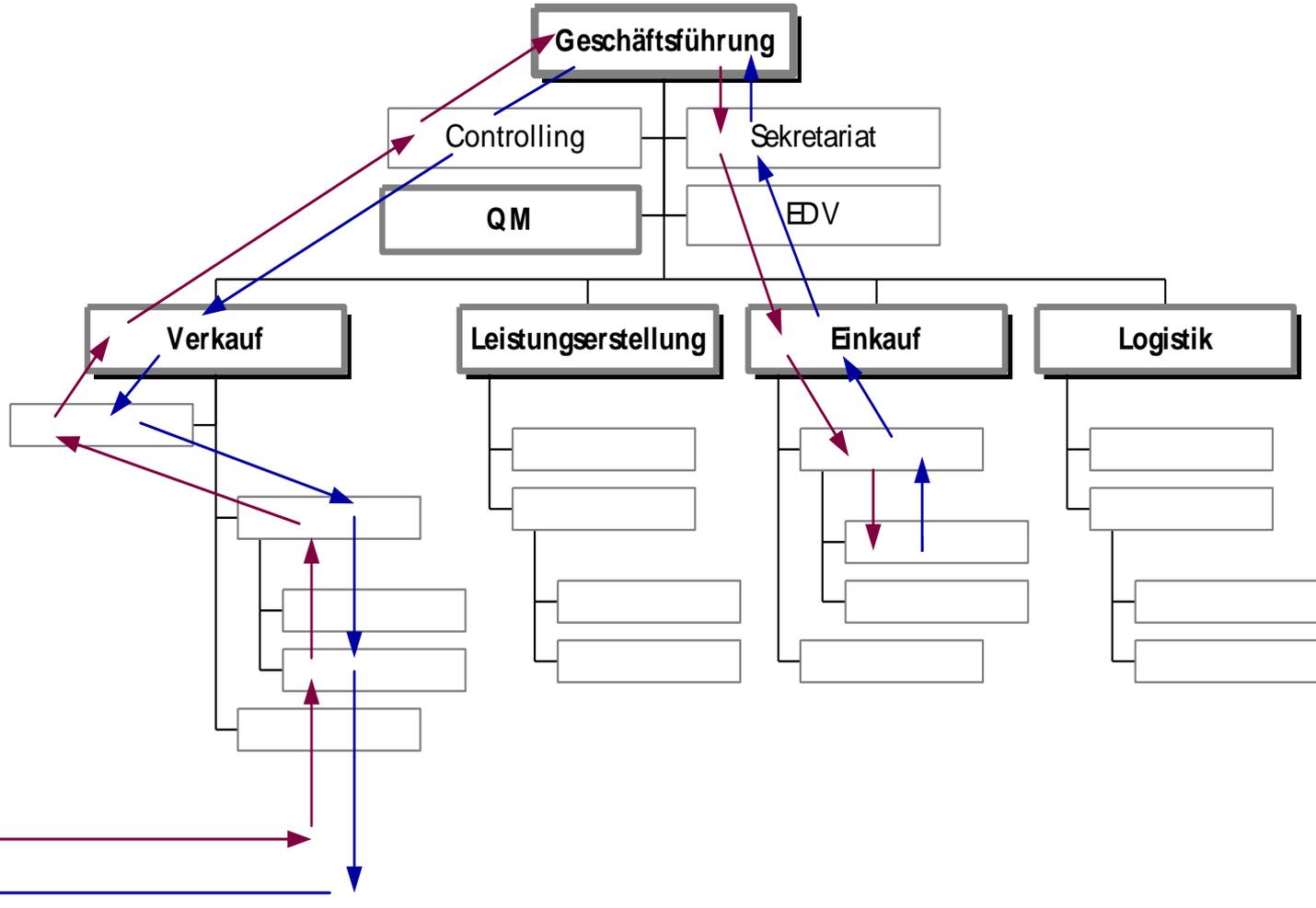
# Prozessmanagement



## Prozessmodell

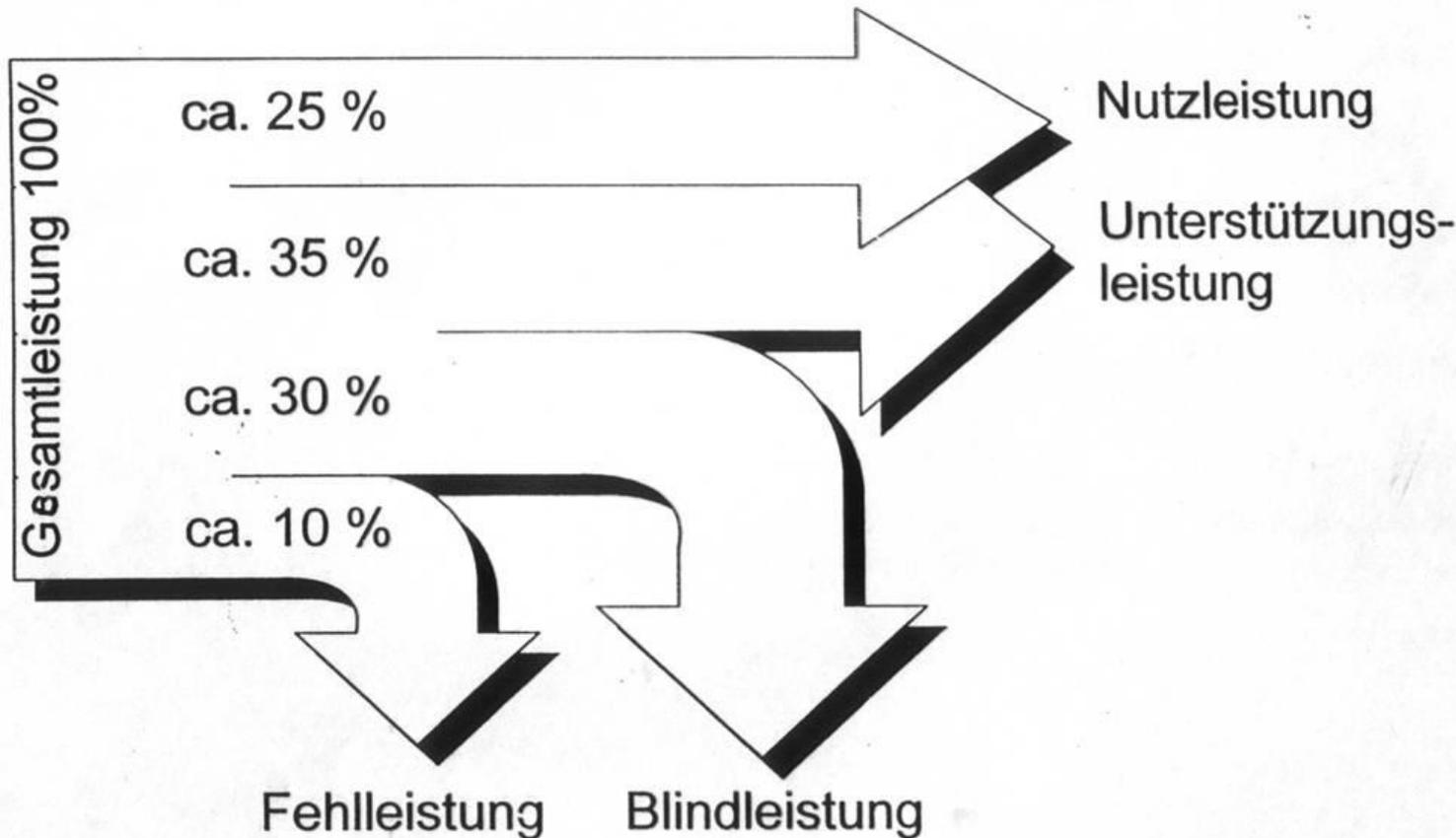


# Weg eines Auftrages - Instanzenzug des Kunden

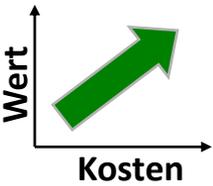
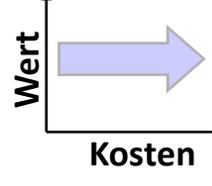
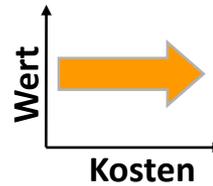
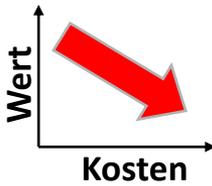




## Leistungsarten im Unternehmen

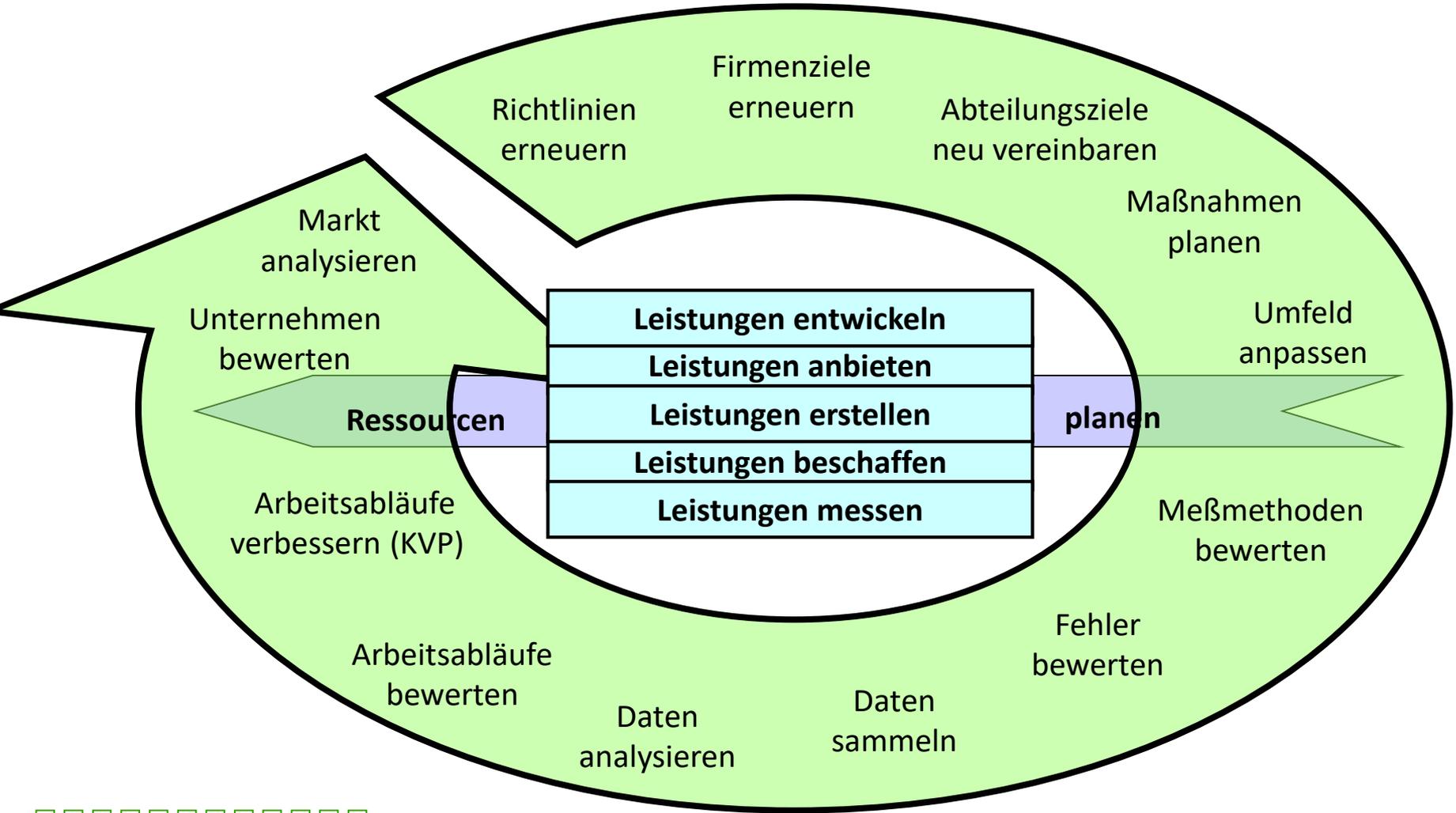


## Leistungsarten im Unternehmen

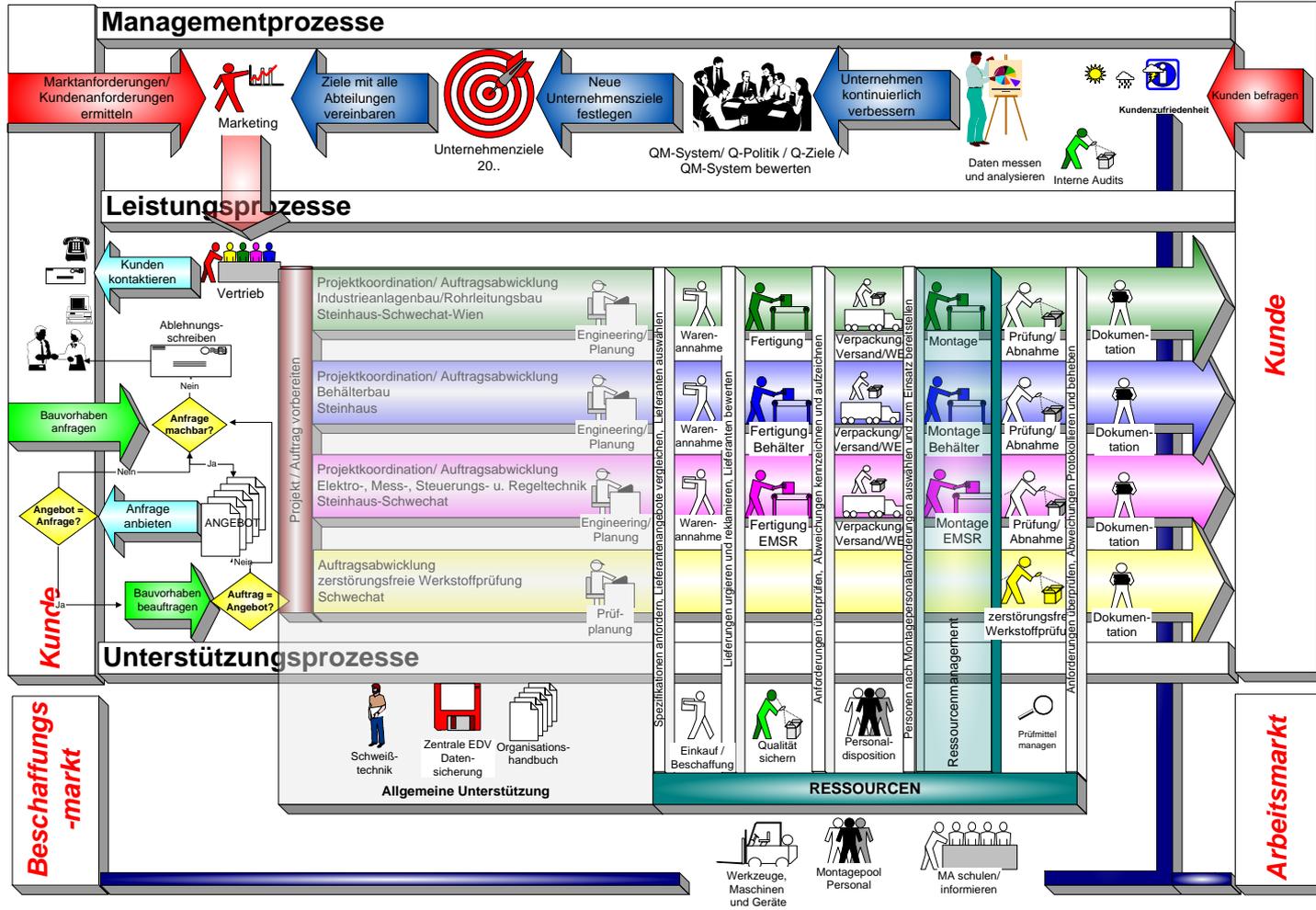
Nutzleistung	Stützleistung	Blindleistung	Fehlleistung
			
<b>Wert erhöhend &amp; geplant</b>	<b>Wert neutral &amp; geplant</b>	<b>Wert neutral &amp; ungeplant</b>	<b>Wert erniedrigend &amp; ungeplant</b>
Entwicklung	Transport	Zwischenlager	Ausschuss
Fertigung	Prüfung	Sicherheitspuffer	Nacharbeit
Montage	Werkzeugwechsel	Konstruktion ändern nach Freigabe	Fehlerfolgen
Kundendienst	Maschinenbestückung	Transport zu Puffern	Störungen
	Verwaltung		Sortierprüfung
<u>optimieren</u>	<u>minimieren</u>	<u>vermeiden/eliminieren</u>	<u>vermeiden/eliminieren</u>



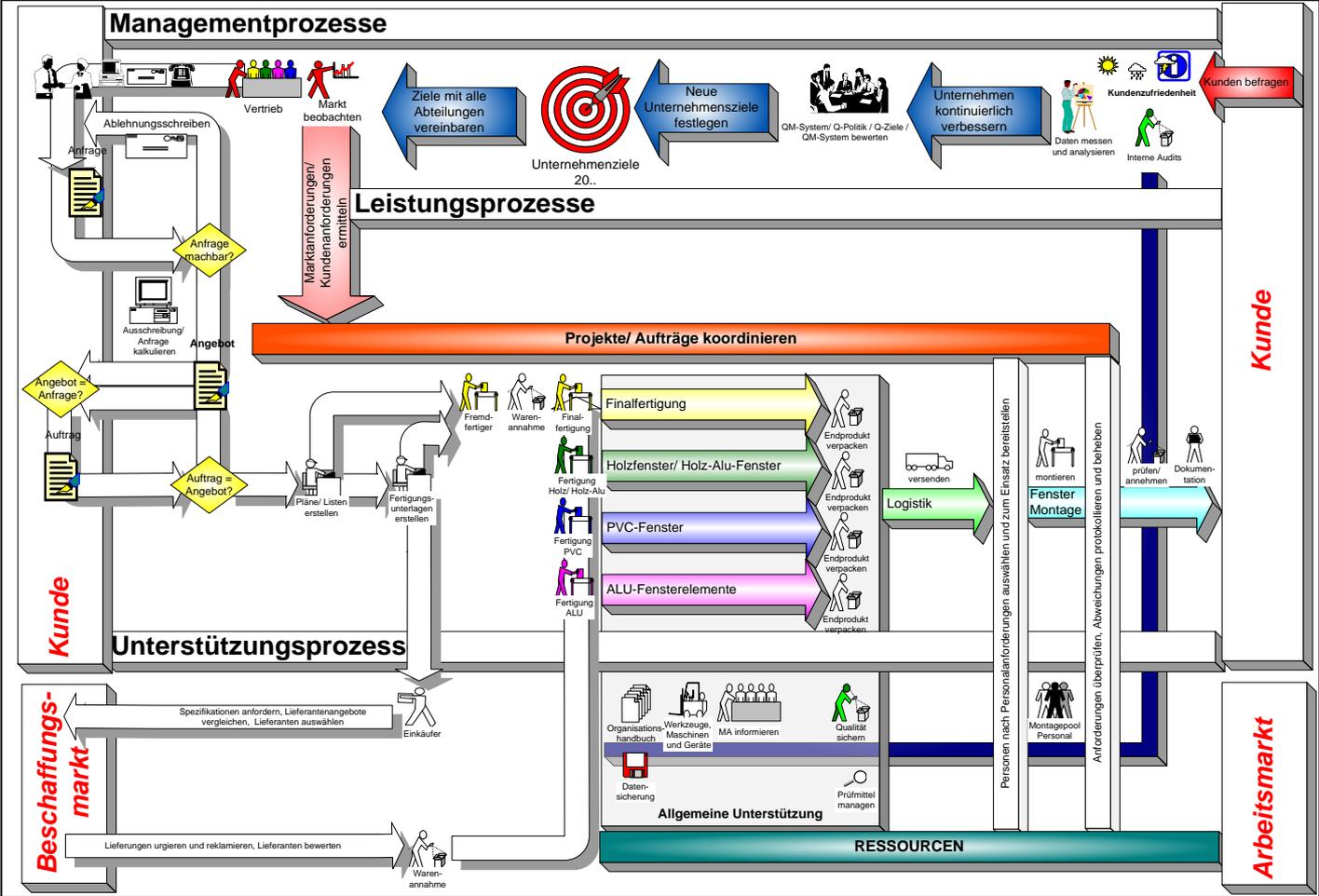
## Prozessmodell Unternehmen



# Beispiel Prozessmodell Anlagenbauer

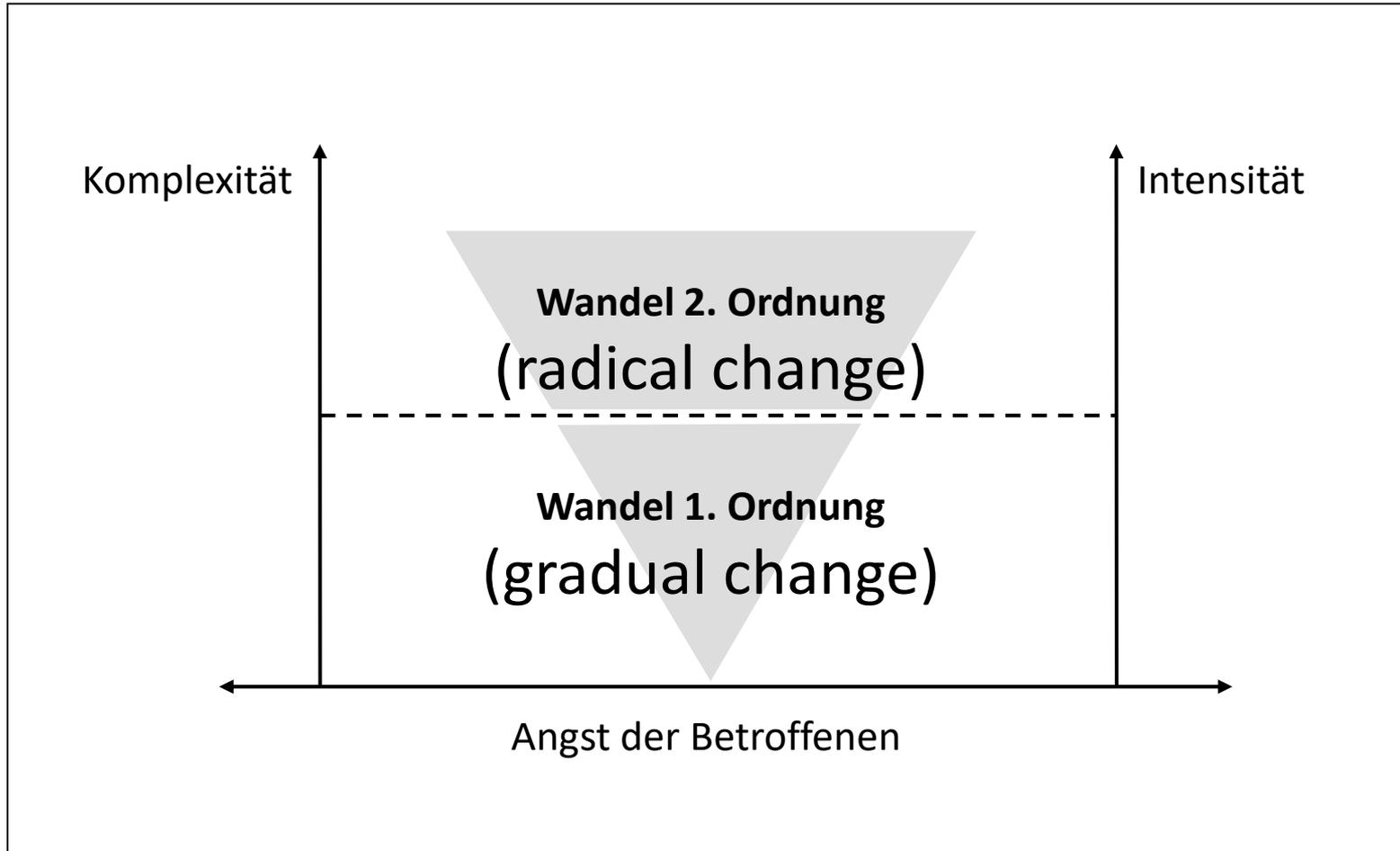


# Beispiel Prozessmodell Fensterhersteller

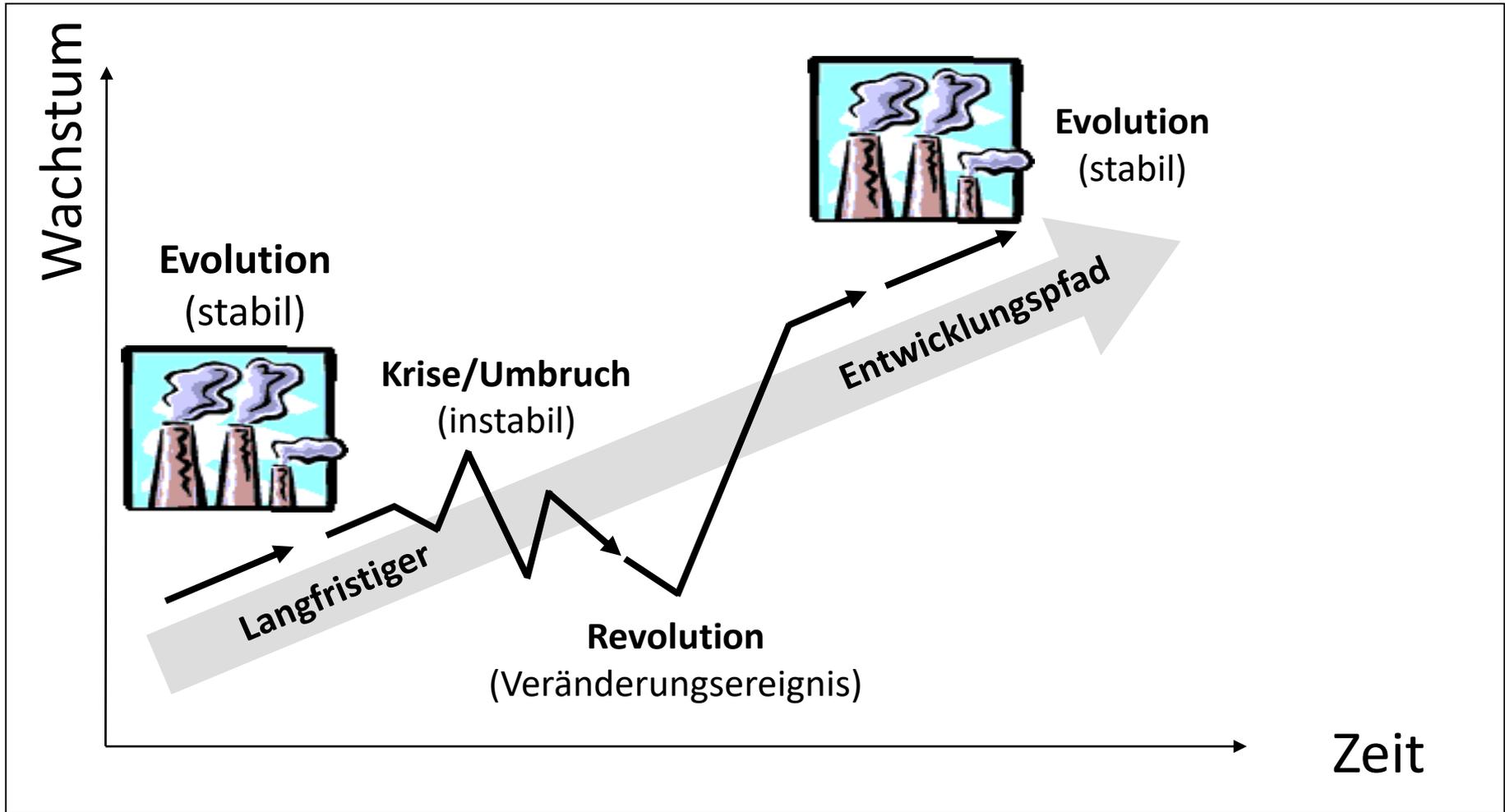


# CHANGEMANAGEMENT

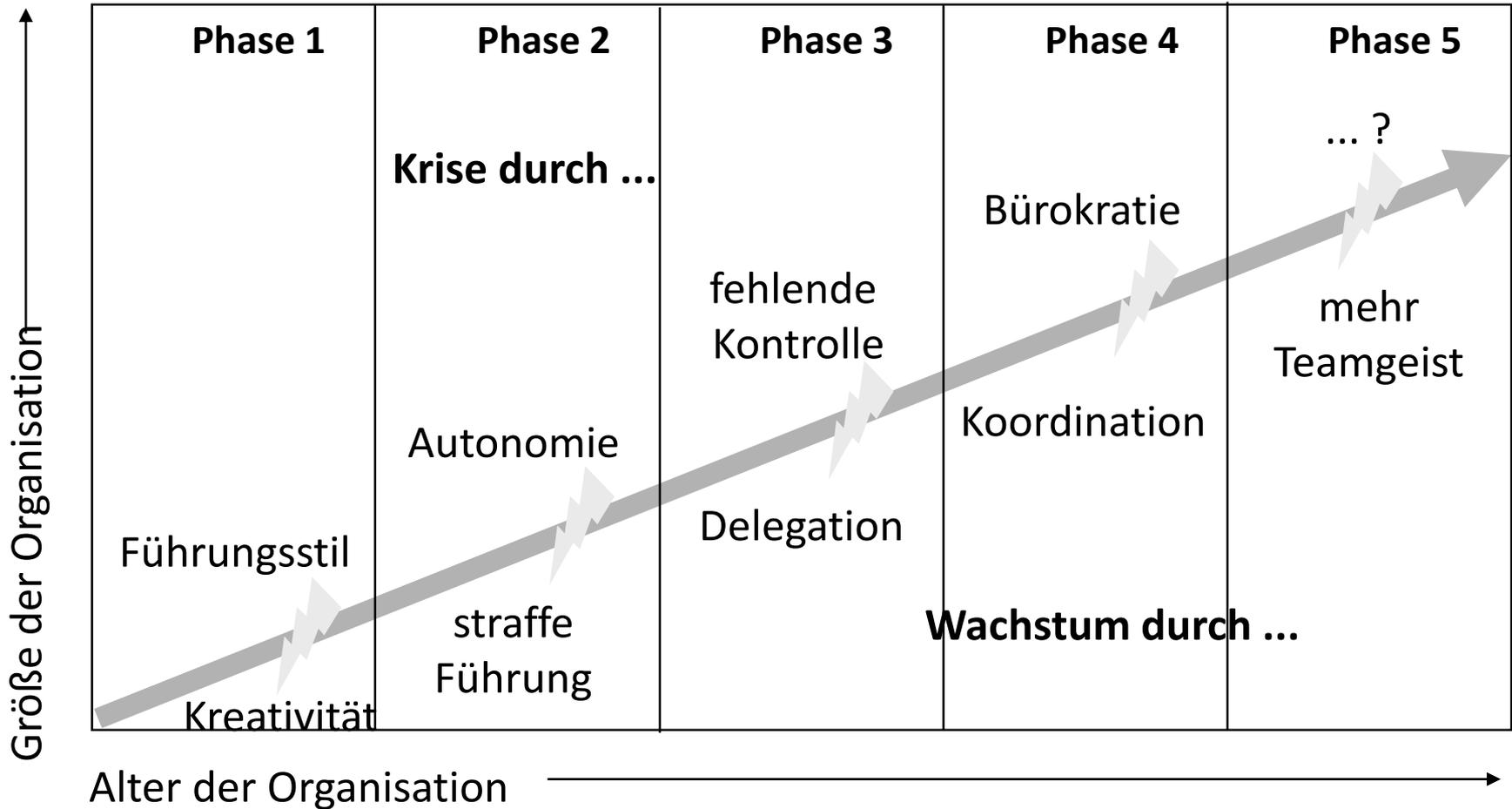
## Wandel 1. & 2. Ordnung



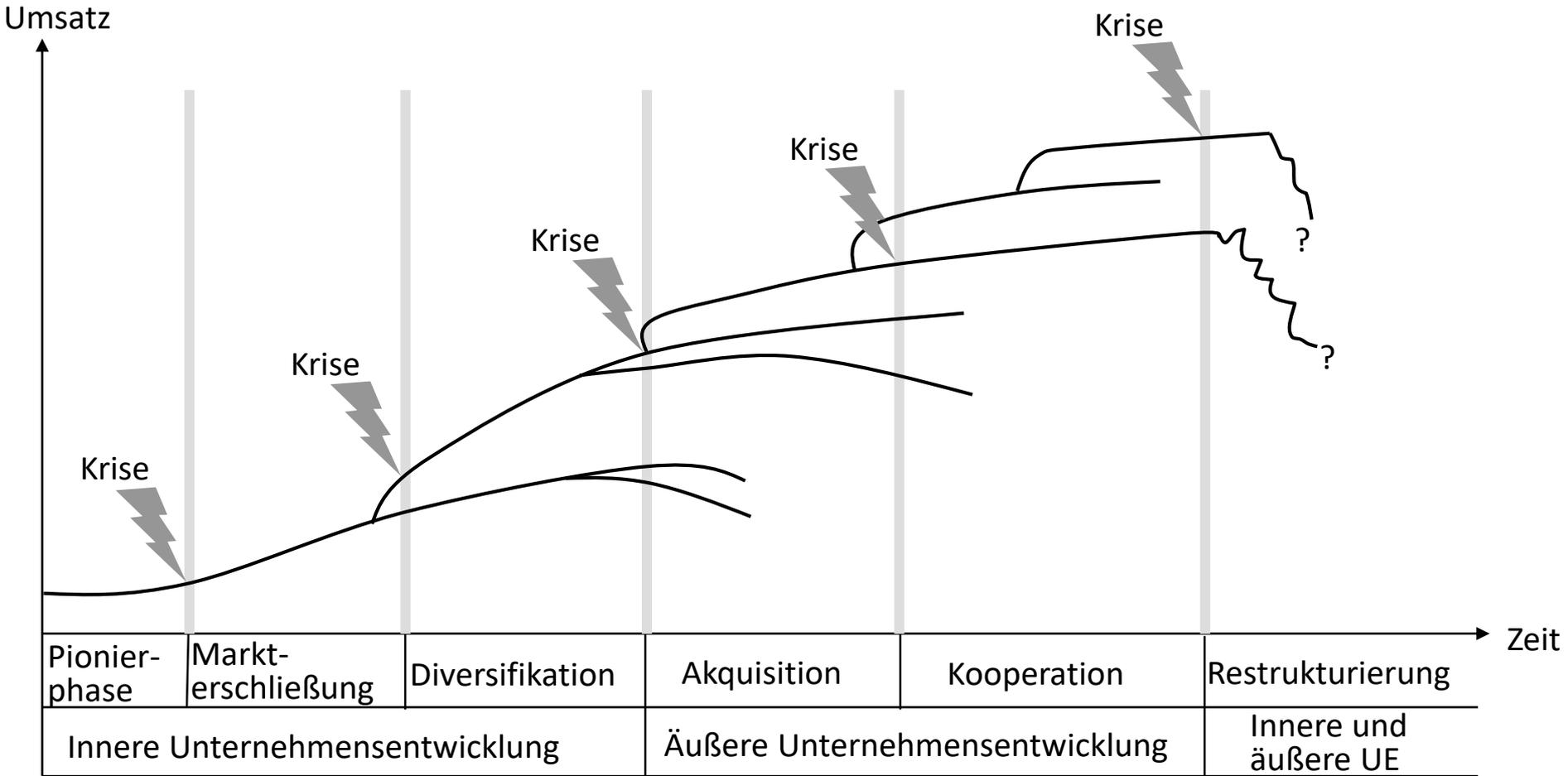
# Entwicklungsphasen eines Unternehmens



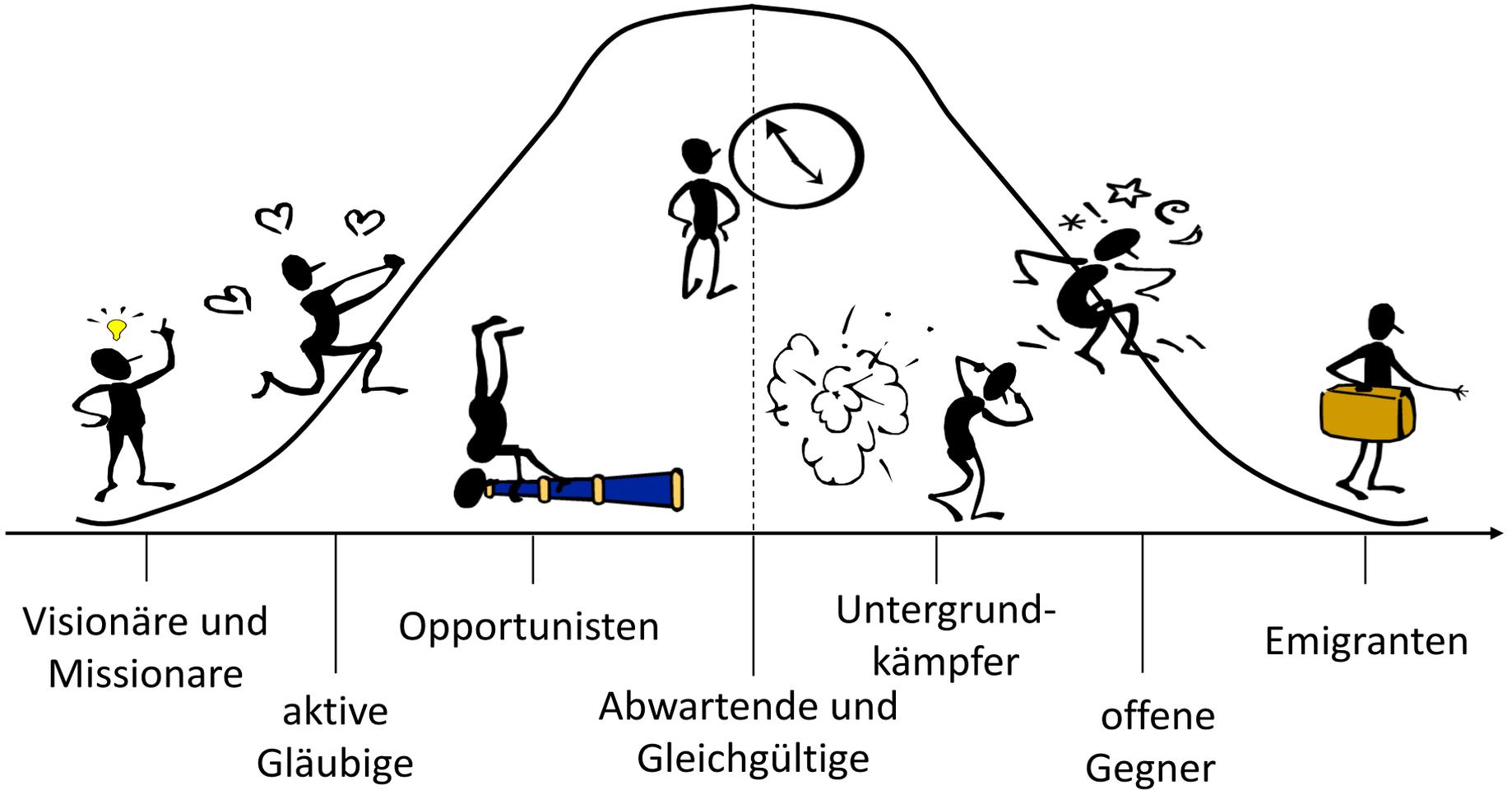
# Wachstumsmodell



# Phasenmodell



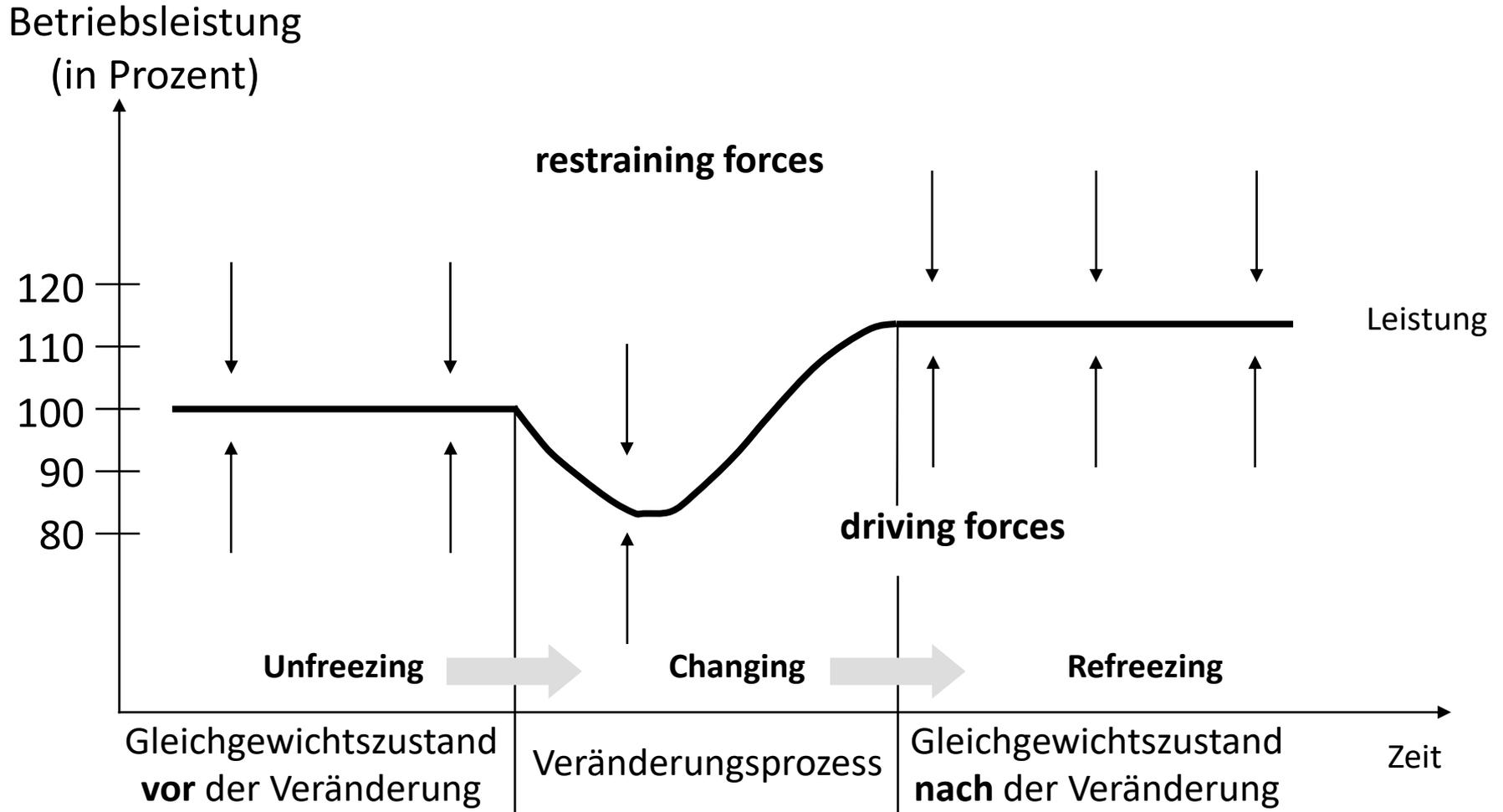
# MA-Einstellungen



## Veränderungsprozess



## Gleichgewicht verändern



## 4 Schritte der Veränderung

- Problembewusstsein schaffen
- Die Schwere bzw. Bedeutung des Problems klar machen
- Alternativen suchen - Lösbarkeit aufzeigen
- Den erwarteten Beitrag des Einzelnen klar machen



# DIE VERÄNDERUNG GESTALTEN

Eine kurze Anleitung wie es sicher NICHT  
klappt



## Ordnen Sie Veränderungen rigoros von oben an



## Nehmen Sie keinerlei Rücksicht auf Mitarbeiter



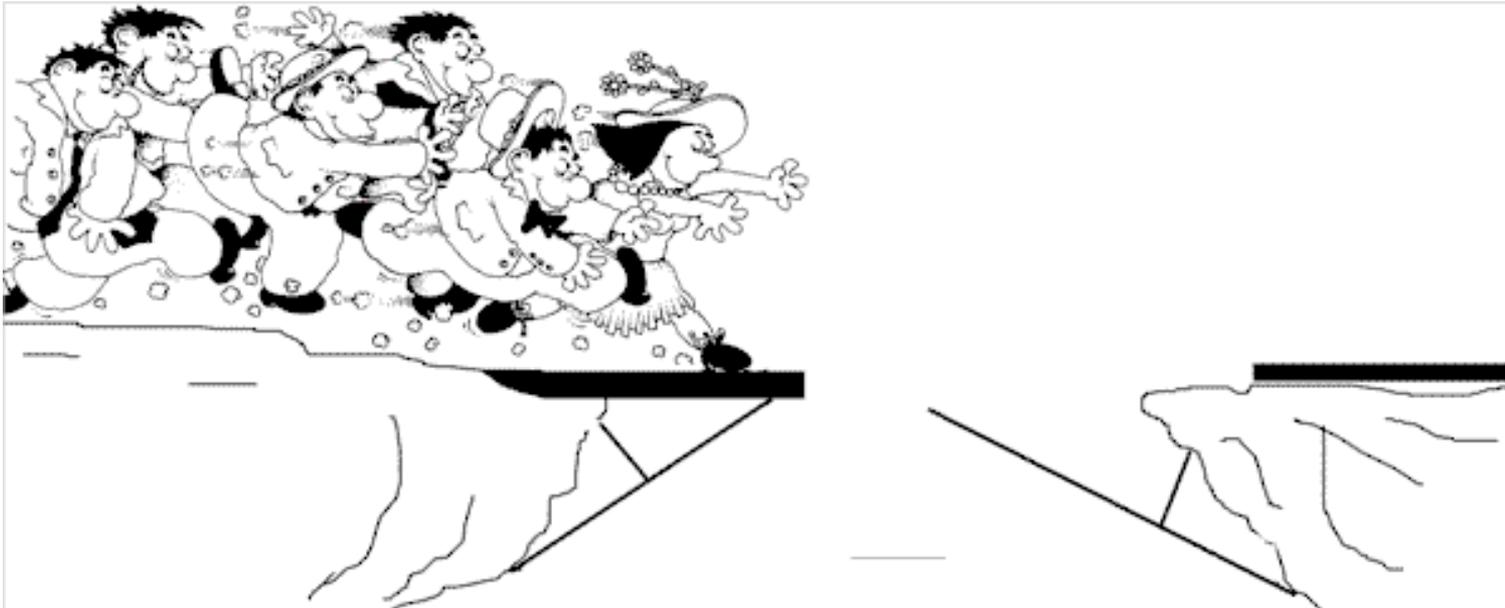
## Nehmen Sie nicht die Sicht Ihrer Mitarbeiter ein



## Jeder Vorschlag Ihrer Mitarbeiter ist nicht brauchbar



Bestehen Sie darauf, dass die Veränderung sofort zu geschehen hat



**Operative Hektik übertönt geistige Windstille!**



## Einflussfaktoren

