

Effektivität = Die richtigen Dinge tun Effizienz = Die Dinge richtig tun

Management-Ebenen

Normatives Management

Unternehmensverfassung, Politik und Kultur. Das NM setzt die *Ziele für das SM*.

Strategisches (dispositives) Management

Ausrichtung des Unternehmens auf die Normen mit Hilfe von: Steuerungssystemen, *aufbauorganisatorische* Strukturen, Handlungsprogramme und Problemlösungsstrategien.

Operatives (taktisches) Management

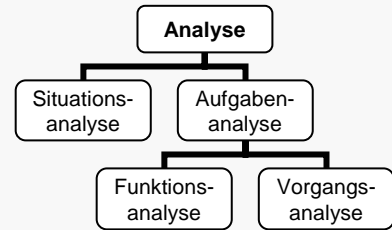
Effizienter Vollzug des NM und SM, mit Hilfe von: Dispositionssystemen, *ablauforganisatorischen* Prozessen, konkreter Handlungsaufträgen und Anordnungsbeziehungen.

Sachziele = Daueraufgaben
Formalziele = Effizienzkriterien

Interne Bedingungen

(beeinflussbar)

- Unternehmensmerkmale
- Management und Mitarbeiter
- Fertigungs- und Informationstechnik



Situationsanalyse

- Gestaltungsbedingungen:
- normative Bedingungen
 - strategisch Bedingungen
 - interne / externe Bedingungen

Wettbewerbssituationsanalyse nach Porter

- Rivalität der Unternehmen
- Lieferantenstärke
- Abnehmerstärke
- neue Konkurrenten
- Ersatzprodukte

Vier Strategien der Positionierung

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Schwerpunktkonzentration
- Hidden Champions

Unternehmensorganisation

Grochlar: „Gesamtheit aller Regelungen der effizienten Erfüllung von Daueraufgaben.“

Methodik der Analyse

Analyse der Gesamtaufgaben; Unterteilung in:

1. oder Objekte
2. und Objekte
3. oder Verrichtungen
4. und Verrichtungen

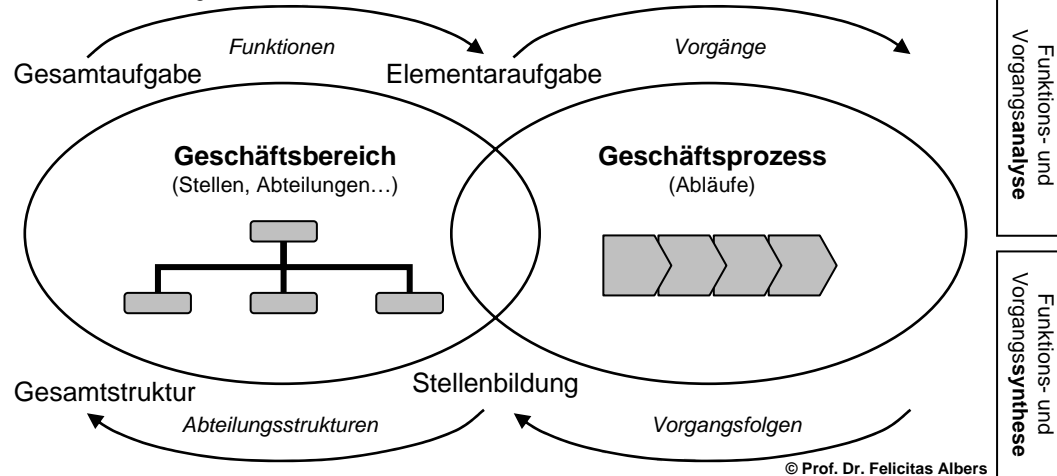
Ergebnis der Analyse

- Funktionsbäume
- Objektstrukturbäume
- organisatorische Stücklisten
- Strukturpläne

Organigramm + Stellenbeschreibung
→ Funktionssynthese

Subsidiaritätsprinzip: So zentral wie möglich, so dezentral wie nötig.

Organisation als instrumentaler Begriff = Gestaltungsergebnis



Funktions- und Vorgangsanalyse

Funktions- und Vorgangssynthese

© Prof. Dr. Felicitas Albers

Aufbauorganisation

strategisch-dispositive Ebene → make-or-buy

Funktionsanalyse

- Aufbauorganisation → Struktur der Geschäftsbereiche → Gliederung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben
- alle Funktionen erkennen
- Merkmale: Verrichtungen und Objekte

Ablauforganisation

dispositive-operative Ebene → Nutzung der Daten

- Vorgangsanalyse** → Prozessstruktur → Gliederung der Teilfunktionen in Elementaraufgabe → alle Vorgänge erkennen → Merkmale: Verrichtungen und Objekte sowie Aufgabenerfüllungsmerkmal (Sachmitteleinsatz, Verantwortung, Deadline, Mengen) (was, wann, wo)

Externe Bedingungen

(nicht beeinflussbar)

- Wirtschaft / Arbeitsmarkt
- Recht und Rechtsverordnungen
- Technik und Wissenschaft
- Sozi-Kulturelle Bedingungen

Bewertung der organisatorischen Gestaltung

- Eindimensional → quantitativ
- Mehrdimensional → qualitativ

Eindimensional

- Kosten- und Investitionsrechnung
- monokausal eine Variable
 - multikausal mehrere Variablen
 - statisch (Zeitpunkt)
 - dynamisch (Zeitraum)

Mehrdimensional

- Punktebewertung:
- Nutzwertanalyse
 - Kosten-Nutzen-Analyse

Querschnittsfunktionen

sind nicht wertschöpfend (Planung, Organisation, ReWe, Controlling, Marketing, IT, Finanzen)

Leistungserstellungsfunktion

sind wertschöpfend (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz, Entsorgung)

Interne Bedingungen (Fortsetzung)

Interdependenzen

Funktionale Interdependenzen
 → Produktion, Beschaffung, Absatz...

Objekt-Interdependenzen
 → Kunde, Region, Produkt

Interdependenzen nach „Erich Frese“
 - Ressourcen-Interdependenzen (zwei Bereiche brauchen die gleiche Ressource)
 - Innerbetr. Leistungsverflechtungen (Vorprodukte werden selber gefertigt)
 - Markt--Interdependenzen (verschiedene Bereiche bearbeiten den gleichen Markt)

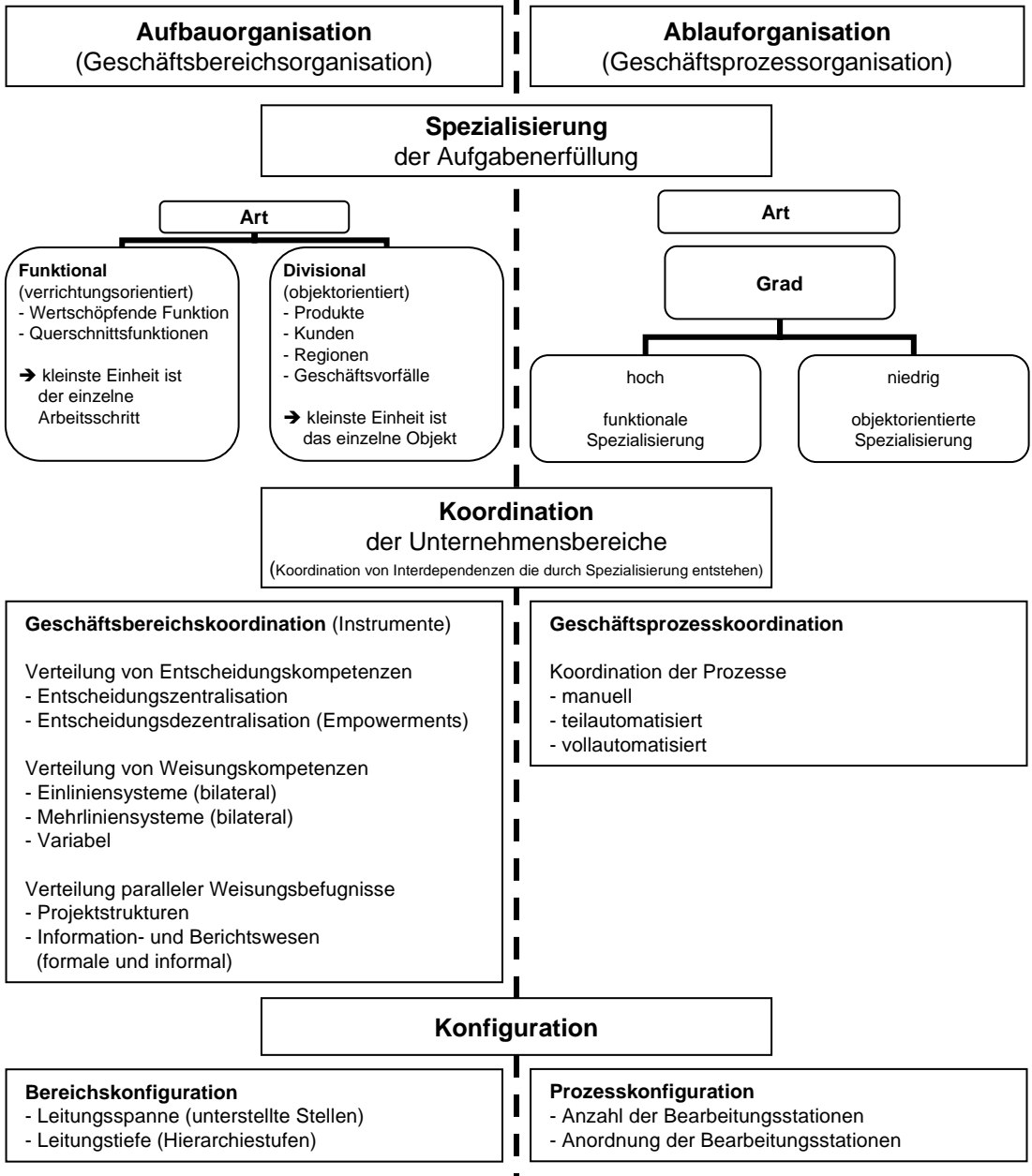
Koordinationsinstrumente

- persönliche Weisungen (generell / fallweise)
- Selbstabstimmung
- automatische Verfahren (Produktions- oder Informationstechnik)
- Koordinationsgremien
- Vorgaben (Budget, Pläne, Programme)
- interne Märkte / Verrechnungspreise
- Rollenstandards (Bsp.: Berufe haben bestimmte Rollen)

Lean Management

- Strategisches Konzept
- Konzentration auf Kernkompetenz
 - Sicherung der Erfolgsfaktoren
 - Outsourcing der restlichen Aufgaben
- Ziele (Formalziele)
- Verkürzung der Entscheidungsprozesse
 - Kostensenkung (→ Erfahrungskurven)
- Organisatorische Gestaltung
- Abbau von Prozessstationen
 - Abbau von Hierarchieebenen (L-Tiefe)
 - Erhöhung der Leistungsspanne
 - Entscheidungsdezentralisation
 - objektorientiert Spezialisierung
- Durch Auflösung von Zentralbereichen: Outsourcing, Diversifikation und Beschränkung auf Kernkompetenzen

Parameter der organisatorischen Gestaltung



Externe Bedingungen (Fortsetzung)

Parameter der organisatorischen Gestaltung

Durch Analyse- Syntheseprozesse werden Strukturen gefunden, um komplexe Aufgaben zu erfüllen. Deren Ergebnis drei variabel zu gestalten Dimensionen umfasst.

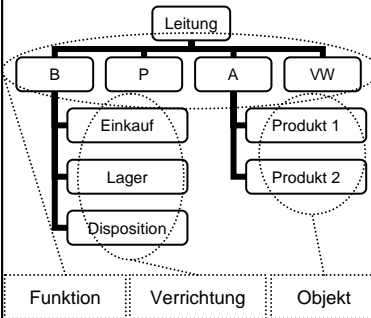
- Spezialisierung
- Koordination
- Konfiguration (Aufbauorganisatorische Anordnung: Art, Anzahl, Verknüpfungen)

Die Koordination der hier entstehenden Unternehmensbereiche muss weitgehend optimiert werden, um möglichst geringe Reibungsverluste (Transaktionskosten) zu erzeugen.

Der durch Spezialisierung und Konfiguration verursachte Koordinationsaufwand sollte möglichst klein gehalten werden.

Organisatorische Strukturformen als Gestaltungsergebnis

Funktionale Organisation (FO)



Die Anzahl der Funktionsbereiche (Ressorts) hängt von der Unternehmensgröße ab, z.B.:

- Unternehmensleitung mit Kaufmännischer und technischer Leitung (mittlere Untern.)
- Unternehmensleitung mit Büro und Betrieb (kleinere Unternehmen)

Handelsunternehmen sind traditionell funktional gegliedert:
Einkauf, Verkauf, Marketing/Technik, Verwaltung, Personal, IT

Bewertung

- Spezialisierung → Verrichtung
- Koordination → Entscheidungszentr. Einliniensystem
- Konfiguration → definiert durch die Anzahl der Funktionsbereiche

Zielsetzung

- Nutzung funktionaler Spezialisierung (Zentraler Einkauf)
- Durch Zusammenführung Nutzung von Kostendegressionseffekten
- Tendenz zur Entscheidungscentralisation

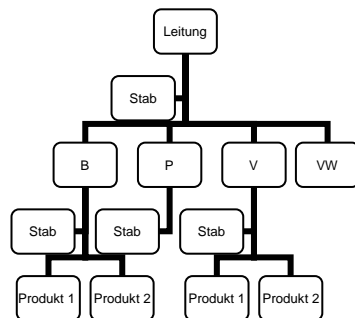
Begünstigende Bedingungen

- überschaubare, homogene Leistungen
- stabiles Umfeld
- wenig Markt- und Ressourceninterpedenzen
- interne Leistungsverflechtungen können standardisiert werden

Erschwerende Bedingungen

- schwierige Handhabung bei Unternehmenswachstum, Zunahme der Produktvielfalt und Erschließung neuer Märkte
- starke Markt- und Ressourceninterpedenzen
- Gefahr der Geschäftsleitungsüberlastung

Stab-Linien Organisation



Mit Hilfe von Stäben können Koordinations-schwierigkeiten der FO gelöst werden.

- Entscheidungsvorbereitung
- Unterstützung der vorgesetzten Instanz

Stab-Linien-Beziehungen

- Informations- und Berichtsracht
- Informaler Einfluss

Stabhierarchie

Stehen Stäbe auf unterschiedlichen Führungsebenen in einer Linienbeziehung, so liegt eine Stabhierarchie vor.
 → duale Organisationsstruktur

Bewertung

- Spezialisierung → Verrichtung mit Stab
- Koordination → leichte Entscheidungsdezent. Einliniensystem mit Tendenz zu Mehrlinien
- Konfiguration → höhere Leitungsspanne als die FO

Zielsetzung

- wie FO
- Entlastung der Führungsinstanzen

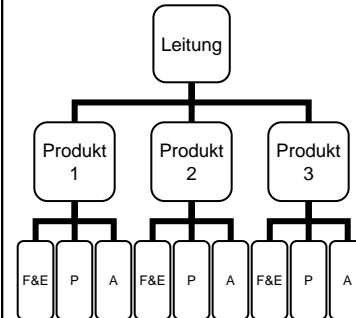
Begünstigende Bedingungen

- wie FO
- auch im dynamischen Umfeld einsetzbar

Erschwerende Bedingungen

- Konfliktpotenzial durch Tendenz zum Mehrliniensystem, dadurch ist ein Mehraufwand an Koordination möglich.

Divisionale Organisation (DO)



Die divisionale Organisation ist von der objektorientierten Spezialisierung geprägt. (Produkte, Kunden oder Regionen) Sinnvoll ist sie, wenn Objekte sehr unterschiedlich sind und eine funktionale Spezialisierung nur innerhalb der Division sinnvoll ist.

Bewertung

- Spezialisierung → objektorientiert
- Koordination → Option zur Entscheidungsdezent. Einliniensystem
- Konfiguration → Definiert durch die Anzahl der Sparten

- Mögliche Profit-Center (objektbezogen) zur gewinnorientierten Steuerung
- Werden funktionale Aufgabenbereiche am erfolg ausgerichtet, spricht man von Cost-Centern oder Service-Centern

Zielsetzung

- Entflechtung komplexer Tätigkeiten
- objektorientiert (funktionale Spezialisierung kann sinnvoll sein)
- Entlastung der Führungsinstanzen

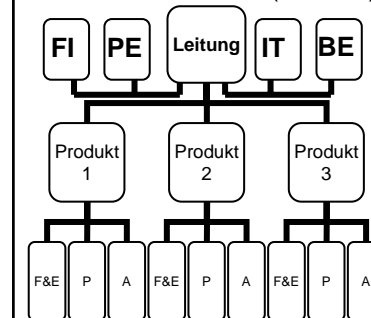
Begünstigende Bedingungen

- vielfältiges Leistungsprogramm
- differenzierte Zielgruppen und Märkte
- bewegtes wirtschaftliches Umfeld

Erschwerende Bedingungen

- Oft zu starke Markt- und Ressourceninterpedenzen
- Verrichtungsspezialisierung kann für bestimmte Funktionen Sinnvoll sein: Personal, IT, PR

Divisionale Organisation mit Zentralbereichen (DO+ZB)



Die divisionale Organisation mit ZB weist eine objektorientierten Spezialisierung auf. Um Kostendegressionen auszugleichen, werden funktionale ZB gebildet, um Spezialisierungskräfte (z.B.: Einkauf) zu nutzen. Kompetenzen von Sparten und ZB müssen geregelt werden.

Bewertung

- Spezialisierung → Geschäftsbereiche objektorientiert
- Koordination → ZB nach Funktionen
- Konfiguration → Entscheidungsdezent. in den Sparten
- Spezialisierung → In den ZB
- Konfiguration → Leistungsspanne ist durch die Anzahl der Sparten und der ZB definiert

Zielsetzung

- Vorteile der DO nutzen
- Nachteile mangelnder funktionaler Spezialisierung durch ZB ausgleichen

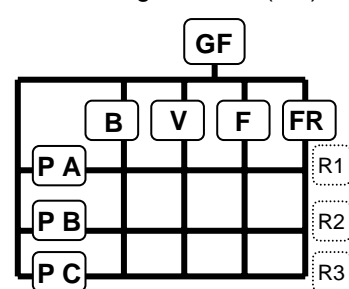
Begünstigende Bedingungen

- siehe DO
- zentralere Steuerung
- Funktionen die in Sparten nicht möglich sind

Erschwerende Bedingungen

- möglich: hoher Kommunikationsaufwand
- Lean Management
- Oft zu starke Markt- und Ressourceninterpedenzen

Matrixorganisatziön (MO) Tensororganisation (TO)



Unter Matrixorganisation versteht man die gleichrangige Spezialisierung hinsichtlich zweier Kriterien (Verrichtung, Produkt, Kunde, Region, Projekt) Die Tensororganisation kennzeichnet die gleichrangige Anwendung dreier Spezialisierungsarten.

Bewertung

- Spezialisierung → Verrichtungs- und objektorientiert
- Koordination → objekt- und objektorientiert
- Konfiguration → Entscheidungsdezent. (Kompetenzteilung)
- Spezialisierung → Mehrlinien
- Konfiguration → Die Leitungsspanne wird definiert durch die Anzahl der Sparten und Funktionen

- funktionale oder objektspezifische Dominanz nicht erwünscht
- vielfältiges Leistungsprogramm und stark differenzierende Zielgruppen, denen gleichberechtigt Rechnung getragen werden soll

Begünstigende Bedingungen

- konstruktive Konflikte bei Spezialisten
- Gleichberechtigung der Gliederung

Erschwerende Bedingungen

- Konsensschwierigkeiten
- hoher Konfliktlösungsaufwand
- nicht für Zeit und Kostensensible Bereiche

Strategische Planung

1 **Strategische Analyse**

**Strategische Umweltanalyse
(externe Faktoren)**

- Analyse der globalen Umwelt (Grobanalyse)
(Ökologie, Technologie, Wirtschaft, Demografie, soziale Entwicklung, Politik, Recht)
- Analyse der Stakeholder (Grobanalyse)
(Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Eigentümer, Konkurrenten, Staat, Öffentlichkeit)
- Analyse der Branche / Wettbewerber
(Marktsegmente-, -volumen, -wachstum, -stadium → Entstehung, Wachstum, Sättigung, Stagnation, Degeneration)
- Analyse des Standortes
(Staat, Infrastruktur, Steuern/Abgaben, Markt)

**Strategische Unternehmensanalyse
(interne Faktoren)**

Quantitative Unternehmensanalyse

- Kennzahlen (Vergangenheitswerte)
 Arten: absolute Zahlen, Verhältniszahlen
- Kennzahlensysteme
 - ROI-Zerlegung nach DuPont
 - PIMS-Studie (profit impact of market strategy)
 - Balance Score Card

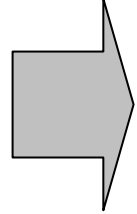
Qualitative Unternehmensanalyse

- Identifikation strategischer Potenziale
 - Funktionsbezogene Betrachtung
(Marketing, Produktion, F&E, Finanzen, Allgemeine Entwicklung, Personal, Führung, Innovationsfähigkeit)
 - Wertorientierte Betrachtung
- Bewertung strategischer Potentiale
 - Vergleich mit der eigenen Vergangenheit
 - Vergleich mit dem Produktlebenszyklus
 - Vergleich mit dem Wettbewerb
 - Vergleich mit kritischen Erfolgsfaktoren

Stärken-Schwächen-Profil

Prozeßkostenrechnung / Activity Based Costing

Life Cycle Costing



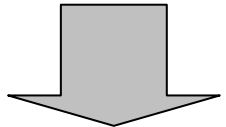
2 **Strategische Unternehmensprognose**

Quantitative Unternehmensprognose

- Trendextrapolation
- Regressionsverfahren
(einfach R., multiple R., ökonomische Modelle)
- Lebenszyklusanalyse
- Beispiel: GAP-Analyse (keine Schlussfolgerung)

Qualitative Unternehmensprognose

- Explorative Verfahren
(Delphi-Methode, Szenario, Morphologie)
- Normative Verfahren
(Relevanzbaum → Was muss ich für meine Ziel machen)



3 **Strategieformulierungen**

Nach der Analyse und der Prognose können daraus Strategien mit Hilfe von:

- SWOT bzw. TOWS Matrix
(Strength, Weakness, Opportunities, Threads)
- Produkt-Markt Matrix
- Portfolioanalyse
(BCG, McKinsey, Arthur D. Little)

abgeleitet werden.

Strategiearten nach:

- organisatorischen Geltungsbereich
 - Unternehmensgesamtstrategie
 - Geschäftsbereichsstrategie
 - Funktionsbereichsstrategie
- Entwicklungsrichtung
 - Wachstumsstrategie
 - Stabilisierungs- / Übergangsstrategie
 - Schrumpfungsstrategie / Desinvestition

Parameter der organisatorischen Gestaltung

Durch Analyse- Syntheseprozesse werden Strukturen gefunden, um komplexe Aufgaben zu erfüllen. Deren Ergebnis drei variabel zu gestalten Dimensionen umfasst.

- Spezialisierung
- Koordination
- Konfiguration
(Aufbauorganisatorische Anordnung:
 Art, Anzahl, Verknüpfungen)

Die Koordination der hier entstehenden Unternehmensbereiche muss weitgehend optimiert werden um möglichst geringe Reibungsverluste (Transaktionskosten) zu erzeugen.

Der durch Spezialisierung und Konfiguration verursachte Koordinationsaufwand sollte möglichst klein gehalten werden.

Nutzwertanalyse

Die NWA ist ein qualitatives Verfahren zur Investitionsrechnung

Ablauf:
 Aufbau eines Zielsystems → Gewichtung von Hauptzielen und Unterzielen → Auswahl der Alternativen → Ermittlung des Erfüllungsgrades → Berechnung des Nutzwertes → Sensitivitätsprüfung

Objekt-Interpendenzen
 → Kunde, Region, Produkt

Interpendenzen nach „Erich Frese“

- Ressourcen-Interpendenzen
(zwei Bereiche brauchen die gleiche Ressource)
- Innerbetr. Leistungsverflechtungen
(Vorprodukte werden selber gefertigt)
- Markt-Interpendenzen
(verschiedene Bereiche Bearbeiten den gleichen Markt)

Strategische Planung Einführung und Tools - Operative Planung

Stakeholder

sind alle Gruppen die in Verbindung mit einem Unternehmen stehen, z.B.:
Mitarbeiter, Abnehmer, Lieferanten, Anteilseigner, Gesellschaft, verbündete Unternehmen...

Planung

ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns → aktive Gestaltung und Zielsetzung

Planung → Plan → Prognose → Kontrolle

Ziel der Planung ist die bessere Durchdringung der ungewissen Zukunft und das Streben nach Transparenz

Die Merkmale der Planung beziehen sich auf: Ziel, Funktionen, Grundsätze, Objektbereiche

Eine Planung hat die **Funktionen** der: Führung, Ordnung, Motivation, Optimierung, Sicherung, Flexibilität, Kreativität

Grundsätze sind:

Vollständigkeit, Genauigkeit, Eindeutigkeit, Kontinuität, Flexibilität, Wirtschaftlichkeit

Controlling

ist für die Unternehmensleitung und die Führungskräfte aller Ebenen eine Servicefunktion zur Sicherung einer ergebnisorientierten Führung des Unternehmens.

Aufgaben des Controllings sind:

Entwicklung von Planungsverfahren und die Durchführung von Planungsprozessen, sowie die Dokumentation und Steuerungsfunktionen

Strategische Unternehmensanalyse

PIMS-Studie (profit impact of market strategy)

Schlüsselfaktoren des Rol nach PIMS: Marktattraktivität, relative Wettbewerbsposition, Investition, Kosten, Veränderung von Schlüsselfaktoren

Prozesskostenrechnung

Die PK-Rechnung ist ein Zusatz zu der herkömmlichen Kostenrechnung. Es wird versucht Kosten der Prozesse einem Produkt zuzuordnen. Es werden Teilprozesse (Qualität prüfen) in Prozessgrößen / cost driver (Anzahl Prüfungen) aufgeteilt.

Life Cycle Costing

Beim LCC wird eine Prognose über den Erfolg eines Produktes während des gesamten Lebenszyklus ermittelt.

Strategische Unternehmensprognose

Quantitative Unternehmensprognose

Trendextrapolation: Aus der Vergangenheit leitet man einen Trend für die Zukunft ab.

Regression: Zielgrößen werden in Zusammenhang mit kausalen Größen gesetzt um eine Vorhersage zu machen. (Wirtschaftswachstum). Es gibt einfache und multiple Regressionen (ein oder mehrere Parameter). Von ökonomischen Modellen spricht man, wenn die kausalen Größen in Zusammenhang stehen und einen bestimmten Sektor beschreiben.

GAP-Analyse: Die GAP-Analyse dient der Feststellung von Abweichungen von Soll und Ist.

Qualitative Unternehmensprognose

- Explorative Verfahren (Delphi-Methode, Szenario, Morphologie)
- Normative Verfahren (Relevanzbaum → Was muss ich für meine Ziele machen)

Strategieformulierung

SWOT bzw. TOWS Matrix

(Strength, Weakness, Opportunities, Threats) (Stärken, Schwächen, Gelegenheiten, Bedrohung)

Portfolio-Matrix

-BCG-Matrix

Marktwachstum / relativer Marktanteil

McKinsey

Marktattraktivität / relativer Wettbewerbsvorteil

A.D.Little

Wettbewerbsposition / Lebenszyklus

Operative Planung

Die operative Planung beschäftigt sich mit der konkreten Umsetzung der Strategien in verbindliche Aktionspläne und der Kontrolle. Eine weitere wichtige Aufgabe der operativen Planung ist die Budgetierung.

DuPont Schema
nach altizio.com

