

Betriebswirtschaftslehre 2

Sommersemester 2013

Achtung:

Hierbei handelt es sich um kein offizielles Dokument der FH- Burgenland. Für den Inhalt wird keine Haftung übernommen. Der Autor garantiert nicht für Fehlerfreiheit, Vollständigkeit und Genauigkeit der Informationen.

Vorlesung

Mag. Karin Schweiger

Zusammenfassung

Martina Meister

Fragenkatalog

1. Hierarchieebenen des Unternehmens bzw. Managements?

Top Management (politisches Subsystem) Unternehmensführung, Politisch/Strategische Entscheidungen (Langfristig, betrifft das ganze Unternehmen: Fusion, Expansion) *GF, Vorstand*

Middle Management (administratives Subsystem), *Leitungsebene*, Vorgaben umsetzen, Abläufe strukturieren, Anordnungen treffen (Mittelfristig, betrifft Teil des Unternehmens: Maschine, Fertigungsverfahren) *Abteilungsleiter*

Lower Management (operatives Subsystem) *Ausführungsebene*, Ausführende Tätigkeit; kurzfristige Entscheidungen (Bestellungen, Arbeitsschritte) *Werkstattleiter*

Fußvolk Operationelle Ebene

2. Was heißt strategische (oder taktische, oder operative) Planung und die typischen Inhalte?

Strategische/langfristige Planung: Fortbestand und Entwicklung des Unternehmens, Orientierung für Teilbereiche

Taktische/mittelfristige Planung: 1-5Jahre, Konkretisierung der vorgegebenen Ziele, Bereitstellung der benötigten Ressourcen (z.B.: Marktführer werden, mehr Mitarbeiter, neue Produkte)

Operative/kurzfristige Planung: bis zu 1 Jahr, Detailplanung (z.B.: Räumlichkeiten Rohstoffe)

3. Drei Grundfragen des strategischen Managements

Tun wir die richtigen Dinge? **Effektivität**, Infragestellung der Unternehmerstätigkeit

Tun wir die Dinge richtig? **Effizienz**, Bestimmung der speziellen Fähigkeiten und Besonderheiten

Wie verändern wir die Dinge? **Realisierung** der strategisch geforderten betrieblichen Veränderungen

4. Welche drei typischen Phasen des Managements sind zu unterscheiden?

Planung: Problemanalyse, Alternativen Suche, Bewertung

Entscheidung: Echte Führungsentscheidung, Delegierbare Entscheidung (Geschäftsführung)-> Umsetzung

Kontrolle: Prämissen Kontrolle, Ergebniskontrolle, Prozesskontrolle

5. Was zeichnet eine professionelle Planung aus?

Systematisches, Zukunft bezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung

Vorbereiten auf den Entscheidungsprozess, Alternativenentwicklung

Planungsprozess: Problemanalyse (Erkennen, Soll-Ist Zustand), Alternativensuche, Bewertung (Alternativen vergleichen)

6. Wodurch behalten Pläne ihre Aktualität?

Rollierende Planung: Überprüfung und Anpassung

7. Welche Formen der Kontrolle sind Ihnen bekannt? Beschreiben Sie diese kurz!

- **Prämissenkontrolle:** ob Entscheidungsvoraussetzungen noch gelten
- **Ergebniskontrolle:** Soll-Ist- Vergleich, Bestimmung des Zielerreichungsgrades
- **Prozesskontrolle:** Verfahren und Verhalten der Mitarbeiter

8. Welche Vor- bzw. Nachteile hat die Top-down bzw. bottom-up-Planung?

	Top- Down Planung	Bottom-up Planung
Grundstruktur	Vorgabe von oben, Detaillierung auf unteren Ebenen Chef plant – MA setzen um	Verdichtung von Daten und Planwerte von unterer Ebene bis eine Gesamtplanung vorliegt, Fußvolk darf mitentscheiden
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachere Kontrolle • Kostenwirksam bei Erfolg • Einfach zu evaluieren: Wurden die Pläne umgesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigendynamik kommt in Gang • kostenlose Ressourcen durch Vernetzung • Zielgruppe wird eingebunden • Bedürfnisse erkennen und gerecht werden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe hat eventuell andere Bedürfnisse • Bei Ineffektivität schwieriger veränderbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung nimmt Ressourcen in Anspruch • Kosten und Zeit einzelner Zielgruppenmitglied ev. hoch • Schwieriger: Kontrolle, Evaluierung, Rechtfertigung

9. Was versteht man unter Corporate Identity?

Identität eines Unternehmens. Die Unternehmensidentität ist die Gesamtheit der kennzeichnenden und als Organisation von anderen Unternehmen unterscheidenden Merkmale.

10. Welche operativen Ziele kann ein Unternehmen verfolgen? Geben sie je ein Beispiel dazu?

Ziel muss operationalisiert werden nach Inhalt, Ausmaß, Zeit

<u>Leistungsziele</u> (Umsatz pro Mitarbeiter, Gewinn)	<u>Mitarbeiterbezogene Ziele</u> – soziale Ziele
<u>Finanzziele</u> (Liquiditätskennzahlen, Verschuldungsgrad)	<u>Gesellschaftsbezogene Ziele</u> (gesellschaftliche Problemlösung)

11. Welche Instrumente der strategischen Planung kennen Sie? Beschreiben sie diese kurz.

SWOT-Analyse: internen und externen Schlüsselfaktoren(S,W-Intern;O,T-Extern)

- Stärken: technischer Standard, gute Qualität, Marke
- Schwächen: fehlende Mittel: finanzielle Mittel, Qualität
- Chancen: Wachstumsmöglichkeit, Marktvorteil
- Risiken: Faktor, der schlechte Auswirkungen haben könnte, Konkurrenz

Unternehmensportfolios: Produkte werden nach rel. Marktanteil und Marktwachstum klassifiziert

- Dogs: geringer Marktanteil und geringes Wachstum, sollten eliminiert werden
- Cash Cow: hoher Marktanteil und langsam wachsender Markt
- Fragezeichen: geringer Marktanteil in einem wachsenden Markt
- Stars:: Wachstumsmarkt mit hohen rel. Marktanteil

Umfeldanalyse: 5 Bereiche: ökonomische, technologische, gesellschaftliche, politisch-rechtliche, ökologische Umwelt

Szenariotechnik: Entwicklung und Bewertung zukünftige Szenarien für das Unternehmen: Worst Case -Best Case

Delphimethode: Expertenbefragung über Zukunftereignisse und Entwicklungstrends (Trendforscher)

12. Was versteht man unter einer Organisation?

Organisationen sind zweckorientierte Kooperationssysteme, die von Menschen für Zwecke gegründet werden, die allein nicht zu bewältigen wären.

Soziale Gebilde, Dauerhaft ein Ziel verfolgen, Formale Strukturen, Aktivitäten sind Zielgerichtet, bestimmte Ressourcen

13. Was ist das Ziel (die Ziele) des Organisierens?

- Bildung, Verteilung, Koordination von **Aufgaben**
- Verteilung, Legitimation, Sicherung von **Macht**
- **Steuerung, Disziplinierung und Motivation** der Organisationsmitglieder
- Bestimmung der **Grenzen** der Unternehmung
- Kanalisierung der **Selbstorganisation**
- **Sicherung** der Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung

14. Welche formalen Elemente kennt die Aufbauorganisation?

- Aufgabe: Soll-Leistung bzw. best. Aktivitäten
- Instanz (Weisungsbefugnis)oder Stelle: Kleinste Einheit, bestimmter zusammengefasster Aufgabenkomplex
- Abteilung: Mehrere Stellen werden zu einer Gruppe zusammengefasst und einer Instanz unterstellt.
- Stab (Stabstelle): An Entscheidungsvorbereitung beteiligt, Keine Anordnungsbefugnis

Definition von Kompetenzen: Inhaber einer Stelle hat neben Aufgaben auch Recht und Befugnisse

Definition von Verantwortung: Pflicht für die Erfüllung seiner Aufgaben persönliche Rechenschaft abzulegen.

15. Was können Verbindungswege zwischen den Stellen einer Organisation darstellen.

Beziehungsgefüge zwischen den Stellen

- Transportwege
- Kommunikationswege (Information):
 - Reine Mitteilungswege rein zum Informationsaustausch
 - Entscheidungswege dienen der Willensbildung und Willensdurchsetzung

16. Welche Instrumente werden in der Ablauf- bzw. in der Aufbauorganisation verwendet?

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
<ul style="list-style-type: none"> •Organigramm •Stellenbeschreibung •Funktionsdiagramm 	<ul style="list-style-type: none"> •Ablaufplan •Ablaufkarte •Balkendiagramm •Netzplan

17. Charakterisieren Sie die Ablauforganisation.

- Operativer Bereich des Unternehmens
- Aufbauorganisation ist Rahmen für Ablauforganisation
- Planung erfolgt im mittleren Management bzw. Arbeitsvorbereitung
- Betrifft nicht nur Produktion sondern auch Buchhaltung, Beschaffung von Personal,
- Ganzheitlicher Ansatz der Ablauforganisation = SupplyChain Management, störungsfreier Ablauf betrieblicher Funktionen

18. Charakterisieren Sie die Aufbauorganisation.

Strukturierung des Unternehmens: Hierarchische Struktur → Strukturen, die die Zugehörigkeits- und Abhängigkeitsbeziehungen widerspiegeln.

19. Organisationstheorien

Taylor's klassische Managementlehre	Trennung von Kopf- und Handarbeit- konsequente Arbeitsteilung; Akkordarbeit (Motivation durch Geld); Sanktionen bei Nichterfüllung; Disziplinierung der Arbeiterschaft – keine persönliche Entwicklung; „Daumenregel“ der Managementlehre
Human Relation Bewegung	Mitarbeiter als Menschen mit Bedürfnissen; Hawthorne-Experiment: Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen (Führung) und Leistung; primär extrinsische Motivation
Weber's Bürokratiemodell	Arbeitsteilung primär in Verwaltungen Sachorientierung – Trennung von Amt und Person/Stellenbildung; Klares System von Ober und Untergrenze, Rationales Handeln als primäres Prinzip; Starre Anordnung der Stellen und Aufgaben; Organisation als Soll-Konzept
Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	Unternehmen ist Teil einer Umwelt – Umwelt ist komplex, Individuen/Führungskräfte können Komplexität nicht überschauen;– Reduktion der Komplexität durch Arbeitsteilung, Standardisierung, Hierarchie und Kommunikation; Erkenntnis, dass Mitarbeiter eigene Ziele verfolgen - Anreizsysteme

20. Welche Management-Aufgaben übernimmt in der Regel die „Personalabteilung“?

- Personalarbeitstellung
 - Personalbedarfsermittlung (richtige Qualität und Quantität der Mitarbeiter)
 - Personalbeschaffung
 - Einstellung und Einarbeitung
- Personaleinsatz
 - Zuordnung der Arbeitskräfte zu den Arbeitsplätzen (Personaleinsatzplanung)
 - Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen (Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz, Arbeitszeit)
- Personalentlohnung und Leistungsstimulation
- Personalbeurteilung
- Beendigung von Arbeitsverhältnissen (Arbeitszeugnis)

21. Wodurch wird der Personalbedarf beeinflusst?

Quantitativ:

- Einflussfaktoren: Zeitlicher Arbeitsaufwand, Fehlzeiten, Fluktuation
- Ermittlung: Zeitmessung, Erfahrungswerte, Bei Führungskräften: Personalschlüssel

Qualitativ:

- Bestimmung der Anforderungen, die ein potenzieller Stelleninhaber zu erfüllen hat
- Arbeitsplatzbeschreibung: Organisatorische Einordnung, Aufgabenbild, Leistungsanforderungen

22. Welche Vor- oder Nachteile hat die interne bzw. externe Personalbeschaffung.

Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> • Anordnung von Mehrarbeit • Umorganisieren von Mitarbeitern • Nachwuchspersonalentwicklung 	Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> • Initiativ-Bewerbung • Stellenausschreibung • Temporäre Arbeitskräfte
Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • Bewerber ist bekannt, hat sich bewährt • Mitarbeiter sind motiviert • Kurze Einarbeitungsphase Nachteile <ul style="list-style-type: none"> • Demotivation der anderen Mitarbeiter • Betriebsblindheit 	Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Einbringung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, Ideen • Keine Betriebsblindheit • Vermeidung von Konkurrenzsituationen Nachteil <ul style="list-style-type: none"> • Bewerber unbekannt • Mitarbeiter haben keine Aufstiegschancen

23. Welche Personal-Auswahlverfahren sind Ihnen bekannt.

- Bewerbungsunterlagen
- Vorstellungsgespräch
- Einstellungsgespräch
- Eignungstests: Intelligenztest, Assessment-Center im Management (Gruppendiskussion, Präsentation, Rollenspiel)

24. Werbemöglichkeiten für Personal und deren Vor- und Nachteile

<ul style="list-style-type: none"> • Inserate • Online Recruiting • Personalberater • Arbeitsamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Unis und Schulen • Headhunters (Abwerbung) • Vermittlungsbüros
--	--

25. Welche Inhalte hat in der Regel ein Stelleninserat. (gegendert!)

- Unternehmen vorstellen
- Ausmaß: Vollzeit/Teilzeit
- Aufgabenbereich
- Anforderungsprofil/Qualifikationen
- Wir bieten/Gehalt/Entgelt (gesetzlich)
- Kontaktadresse

26. Nennen Sie materielle und immaterielle Anreize für Mitarbeiter

Materielle Anreize	Immaterielle Anreize
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzbeteiligung • Gewinnbeteiligung • Betriebliche Sozialleistungen • Nutzung des Betriebseigentums • Prämien im betrieblichen Vorschlagswesen • Rabatt auf unternehmenseigene Produkte • Dienstwohnung • Dienstwagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeiten • Lob/Anerkennung • Mitgestaltung/Mitspracherecht • Respekt • Betriebsklima • Führungsstil • Arbeitsplatzgestaltung • Weiter und Fortbildung • Aufstiegsmöglichkeiten • Arbeitsplatzsicherheit

27. In welchem Zusammenhang stehen die Theorien der verschiedenen Motivationstheoretiker mit den unterschiedlichen materiellen und immateriellen Anreizen?

Taylor	Materielle Anreize: Entlohnung nach Leistung
Mayo	Immaterielle Anreize: Arbeitsplatzgestaltung, Respekt
Maslow	Materielle Anreize in den ersten 2 Ebenen: Physiologische und Sicherheitsbedürfnisse Immaterielle Anreize in Ebene 3-5: Soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse, Selbstverwirklichung
Herzberg	Immaterielle Anreize

28. Was sind die Grundaussagen des Motivationstheoretikers XXX?

Frederick W. Taylor	Mensch ist gleich Maschine Taylors Managementprinzipien enthielten folgende fünf Komponenten: Trennung von Hand- und Kopfarbeit, Analyse der menschlichen Arbeit in Zeitstudien, Differential-Lohnsystem, Festlegung des täglichen Arbeitspensums und spezialisierte Funktionsmeister erteilen Weisungen. Ziel war es, sowohl die Produktivität der Arbeiter als auch die Effizienz des Managements zu steigern
Elton Mayo	Mensch ist Teil eines sozialen Gefüges. Durch die Interesse an den Arbeitsbedingungen steigt die Motivation (Hawthorne Effekt). Das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter soll gefördert werden.
Abraham Maslow	Maslowsche Bedürfnispyramide. Reize für die Stufe über der in der sie sich befinden setzen. Menschen sollen ihre innere Natur wahrnehmen und leben können.
Frederick Herzberg	Zwei Fakten Theorie: Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind keine Extrempunkte eines Kontinuums sondern zwei unabhängige Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit: Extrinsisch hervorgerufen durch „Hygiene-Faktoren“: Personalpolitik, Status, fachliche Kompetenzen des Vorgesetzten, Beziehung zum Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern • Zufriedenheit: Intrinsisch erreichbar: „Motivatoren“: Leistungs- bzw. Erfolgserlebnis, Anerkennung, Verantwortung, Aufstieg, Persönlichkeitsentfaltung

29. Welche Maßnahmen sind im Rahmen der Personalentwicklung denkbar?

- On the Jobtraining (Trainee)
- Schulungen
- Job-Rotation, Job Enlargement (Vielfältige Aufgaben) Job Enrichment (Verantwortungsvolle Aufgaben)
- Systematische Laufbahnplanung

30. Work-life-balance? Was ist darunter zu verstehen?

Einklang von Arbeit/Leistung mit Privatleben/Freizeit. Es geht darum, ein Gleichgewicht zu erreichen bei dem die verschiedenen Lebensbereiche in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Dadurch wird sowohl die Gesundheit als auch die Persönlichkeitsentwicklung gefördert.

Dem Unternehmen bringt das stärkere Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ein besseres Betriebsklima, eine Steigerung der Mitarbeitermotivation und einen guten Ruf.

Entwicklung einer guten Work-life-balance: Maßnahmen auf den 3 Ebenen, Mensch, Unternehmen, Gesellschaft

31. Welche Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang zu setzen für

30-jährige Mitarbeiter	50+ Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebskindergarten • Fitnessraum • Sportprogramme • Flexible Arbeitszeiten • Betriebliche Gesundheitsförderung • Bio-Einkaufsmöglichkeiten • Reisebüro, Putzerei, Bank im Haus 	<ul style="list-style-type: none"> • Reha • Seniorentreffen • Vorsorgeuntersuchungen • Altersteilzeit • Psychologe, Arzt, Therapeut im Haus

32. Wie hat sich die Arbeitswelt in den vergangenen 20 Jahren verändert?

- *Technisierung und Automatisierung* reduziert langfristig körperliche Belastungen
- *Psychische und soziale Belastungen* haben dagegen zugenommen (Zeitdruck, Mobbing, Konkurrenzdruck, Leistungsdruck, Informationsverarbeitung)
- Die Ansprüche haben sich ebenso verändert: Freiräume bei der Arbeit, Sinnhaftigkeit, Partizipation

33. Welche Herausforderungen bringt der demografische Wandel für die Personalabteilungen?

- Mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: mit altersbedingten Veränderungen der Leistungsfähigkeit und mit zum Teil gesundheitlichen Einschränkungen in den Unternehmen.
- Andere Fähigkeiten (Erfahrungen) sollten in den Vordergrund gestellt werden.

34. Wie hat sich das Risiko und Gesundheitsbewusstsein der Gesellschaft in den letzten Jahren verändert?

- Gestiegene Sensibilität für tatsächliche oder vermeintliche Gesundheitsgefahren und für einen sorgsameren Umgang mit der eigenen Gesundheit. Dies gilt auch für den Arbeitsplatz.
- Medizinkritik, Gesundheits- und Umweltbewegungen sowie Studien im Bereich der Gesundheitsförderung haben das Krankheits- und Gesundheitsverständnis verändert.
- Unter Gesundheit wird heute nicht mehr die Abwesenheit von Krankheit verstanden, sondern vielmehr auch Wohlbefinden, Selbstbefähigung bzw. Kompetenzentwicklung.

35. Welche Stressquellen, Stressreaktionen, Ergebnisse der Stressbelastung konnte die Bertelsmann Stiftung in ihren Untersuchungen erkennen?

- **Stressquellen:** zunehmende Verantwortung; hoher Zeitdruck, zunehmende Überstunden; permanente organisatorische Veränderungen; drohende Arbeitslosigkeit
- **Stressreaktionen:** Person: erhöhte Stresshormone, erhöhter Blutdruck, Verspannungen, depressive Verstimmung, Gereiztheit, Angst, Schlafstörungen, erhöhter Drogenkonsum
Organisation: geringe Arbeitszufriedenheit, hohe Fehlzeiten, angespannte Beziehungen (Konflikte), Qualitätsmängel, geringe Motivation, wenig Innovation
- **Ergebnisse:** Person: innere Kündigung, Müdigkeit, Burnout, Übergewicht, Depressivität, geschwächtes Immunsystem
Organisation: schlechte Kundenbindung, erhöhte Unfallrisiko, hohe Fluktuation, reduzierte Produktivität, verstärkte soziale Konflikte, Mobbing

36. Was bedeutet „Führungsstil“?

- Verhalten um Menschen zu leiten
- langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster
- Verschiedene theoretische Ansätze

37. Welche Führungsstile unterscheiden Tannenbaum/Schmidt?

- autoritär: Vorgesetzter entscheidet
- patriarchalisch: Vorgesetzter entscheidet, will aber vorher von seinem Standpunkt überzeugen
- beratend: Vorgesetzter entscheidet, gestattet Fragen zu seinen Entscheidungen
- konsultativ: informiert über beabsichtigte Entscheidung, Mitarbeiter - Meinung abgeben vor endgültiger Entscheidung
- partizipativ: Gruppe entwickelt Vorschläge für Problemlösung, Vorgesetzter entscheidet daraus
- delegativ: Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Berater

38. Welche Eigenschaften zeichnet eine gute Führungskraft aus.

Entscheidungsbereitschaft, faire Behandlung der Mitarbeiter, andere Meinungen akzeptieren, einteilen/organisieren, teamfähig, fachliche Kompetenz, Stressresistent

39. Was bedeutet Management by

<p><u>Management by Objectives:</u> Führung durch gemeinsam erarbeitete Zielvorgaben (selbständiges Arbeiten) Arbeitsteiliger Aufgabenerfüllungsprozess Vorteile: Mobilisierung der geistigen Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Führungsspitze • Ausrichtung der Teilziele auf übergeordnete Ziele • Zielidentifikation – Motivation <p>Kritik: Zeitaufwändig</p> <ul style="list-style-type: none"> • operationale Formulierung von Zielen ist schwierig 	<p><u>Management by Exception:</u> Mitarbeiter arbeitet selbständig bis unvorhergesehenes Problem auftritt Ziele und Richtlinien werden vorgegeben Kontrolle durch Soll-Ist-Vergleich Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitersparnis • Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte • Erkennung krisenhafter Situationen <p>Kritik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität und Initiative bei Vorgesetzten • Vergangenheitsorientiert • nur negative Zielabweichungen werden aufgezeigt
<p><u>Management by Delegation:</u> Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen werden eindeutig zugeordnet Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entlastung des Vorgesetzten • Förderung der Eigeninitiative • Entscheidungen auf der Ebene die es betrifft <p>Kritik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zur einsamen Einzelentscheidung • Gefahr nur uninteressante Aufgaben zu delegieren 	<p><u>Management by System:</u> Computergestütztes Informations-, Planungs- und Kontrollsystem Vorteil: Steuerung von Routine Prozessen</p> <ul style="list-style-type: none"> • verbesserte Informationsversorgung • beschleunigte Entscheidungsprozesse <p>Kritik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nur realisierbar mit integrierten Management-Planungs- Informations- und Kontrollsystem • hohe Entwicklungskosten • großer Zeitaufwand bis zur Implementierung

Businessplan

Adressaten: Gründer selbst, Kreditgeber, Strategische Allianzen, Fusionen, Übernahmen

Einsatz: Unternehmensgründung, Geschäftserweiterung, Kooperationen, Unternehmensnachfolge, Kredit

Kurzer Businessplan	Ausführlicher Businessplan	Operationaler Businessplan
<ul style="list-style-type: none"> • 10-15 Seiten • Junge Unternehmer • Trotzdem aussagekräftig 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-40 Seiten • Detaillierter • Bei hohem Kapitalbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte betriebswirtschaftliche Gestaltung • Ausführlich, lang (bis 100 Seiten)

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation für Management • Disziplin • Vergleichsgrundlage zur Bewertung und Kontrolle • Sollte nicht als starre Vorgabe gesehen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekenntnis zu Zielen und Maßnahmen • Zusätzliche Arbeit • Zu komplex

Projektphase	Haupterfolgskriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Daten erfassen • Daten analysieren • Plan entwerfen • Plan erstellen • Businessplan präsentieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung und Fähigkeiten • Kenntnisse der Kunden und deren Bedürfnisse • Nähe zum Kunden • Eigene Entwicklung- Patent • Besonderes Geschäftsmodell

Eventueller Aufbau oder Inhalt

- **Executive Summary** (Eckpunkte): Erfolgsfaktoren, Schlüsselqualifikation, USP; Finanzdaten
- **Ausgangslage:** Unternehmen, Unternehmensprofil, Unternehmensziele, Geplante Strategie
- **Produkt oder Dienstleistung:** Kundenvorteile, Kundennutzen, Entwicklungsstand
- **Branche und Markt:** Marktanalyse, Branchenanalyse Marktsegmentierung, Mitanbieter, Standort
- **Marketing:** Marketing Mix, 3 Jährig, 4P's (7P's)
- **Management und Schlüsselpersonen:** Erfahrungen, Referenzen, Wissen, Fähigkeiten
- **Umsetzungsplan:** Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Preise, Mengen, Personal, Sachinvestitionen
- **Chancen und Risiken, Stärken Schwächen**
- **Planung der kommenden vier Jahre:** Personal, Investitionen, GuV, Liquidität, Finanzbedarf
- **Finanzbedarfsplanung:** Plandaten: Umsatz Investition, Kosten, Kennzahlen, Finanzquellen
- **Anhang**

Ziele

Zielebeziehungen: Komplementär Ziele (Unterstützen), Konkurrierende Ziele (Gegeneinander), Indifferente Ziele (Neutral)

Formalziele: Gewinn, Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Unternehmenswert

Sachziele:(Inhalt, Ausmaß, Zeit) Leistungsziele, Finanzziele, Mitarbeiterbezogene Ziele, Gesellschaftsbezogene Ziele

St Galler- Management Modell

Was ist ein Modell?

ein vereinfachtes, abstraktes Abbild der Realität, dient zur Orientierung. Es soll dazu beitragen die Zusammenhänge komplexer Systeme (geordnete Ganzheit von Elementen) zu verstehen.

Umweltsphären

Natur (gesellschaftlichen und ökonomischen Kontext) <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenreichtum • Zugang zum Meer • Agrarpotenzial • Klima 	Gesellschaft (umfassendste Umweltsphäre) <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbereitschaft und Bildungsstand der Bevölkerung • Offenheit der Bevölkerung (Fremdem und Neuem) • Risikobereitschaft der Bevölkerung • Einkommens- und Reichtums Verteilung
Technologie (und deren Entwicklung) <ul style="list-style-type: none"> • Bio- und Gentechnologie • Verfahrenstechnologie • Energiegewinnungstechnologie 	Wirtschaft (Beschaffungs-, Absatz-, Finanzmärkte) <ul style="list-style-type: none"> • volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen • Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten • Verkehrsinfrastruktur

Welche Faktoren sind für ein global tätiges Unternehmen in Bezug auf die Natur von Bedeutung?

Die Wahrnehmung und Haltung gegenüber der Natur hängt von den laufenden gesellschaftlichen Diskursen ab. Diese unterscheiden sich gerade im Hinblick auf die ökologischen Anliegen je nach Land, Kultur und gesellschaftlichem und ökonomischem Kontext.

Anspruchsgruppen

Ressourcen- und Rahmenbedingungen bereitstellende	Von Unternehmerischer Wertschöpfung betroffene
Konkurrenz, Lieferant, Staat	Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit/Medien

Konkurrenz	Preisrahmen festlegen, Unternehmen aufkaufen, Vergleich
Lieferant	Bezahlung erhalten, Ressourcen bereitstellen
Staat	Gesetzliche Rahmenbedingungen, Steuern
Kapitalgeber	Geldressourcen, Bezahlungsbedingungen
Kunden	Qualitative Ware, konstante Preise
Mitarbeiter	Sicherer Job, Gehalt, gutes Arbeitsumfeld
Öffentlichkeit/Medien	Informationen aus dem Unternehmen bekommen

Interaktionen (Austauschbeziehungen) zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen

- **Personen und kulturgebundene Element:** Anliegen, Interessen, Normen und Werte
- **Objektgebundene Elemente:** Ressourcen

Anspruchsgruppenkonzepte (Praxis oft Mischformen)

Normativ-kritische (ethische) Anspruchsgruppenkonzept: alle Ansprüche werden respektvoll, unparteiisch, verantwortungsbewusst und ausgewogen behandelt

Strategische Anspruchsgruppenkonzept: Interessen einzelner Anspruchsgruppen werden berücksichtigt jedoch in Hinblick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens (meist die Shareholder)

Ordnungsmomente

Damit ein Unternehmen lebensfähig ist, muss es dreierlei Leistungen erbringen:

Strategie, Struktur, Kultur

Bedeutung der Strategie

Grobausrichtung des Unternehmens, strategische Ausrichtung -> braucht jedes Unternehmen (Tun wir die richtigen Dinge?)

Ausrichtung: Vollzug der laufenden Geschäftsaktivität, langfristig ökonomisch erfolgreich sein

Fünf grundlegenden Stoßrichtungen

Anspruchsgruppen: Anliegen, Bedürfnisse und Kommunikationsformen

Kooperationsfelder: Zusammenarbeit mit Partnern

Leistungsangebot: Nutzen und Preissegment

Kernkompetenzen: Vorhandene oder aufzubauende Fähigkeiten

Fokus der Wertschöpfung: Wertschöpfungskette und Teilleistungen

Perspektiven der Strategieentwicklung

In-Side-Out-Perspektive <u>ressource-based-view</u> Ausgangspunkt: eigenen Fähigkeiten und Ressourcen werden ermittelt und daraus Wettbewerbsvorteile am Absatzmarkt erzielt. Daher ist eine systematische Kompetenzentwicklung notwendig.	Out-Side-In-Perspektive <u>market-based-view</u> Notwendige Auseinandersetzung mit Umfeld bzw. Branche. Ausgangspunkt: Umweltbedingungen, Chancen und Gefahren. Beispiel: Schlüsselerfolgsfaktoren am Absatzmarkt werden ermittelt und interne Maßnahmen gesetzt um eventuell Marktführer zu werden.
---	---

Strukturen eines Unternehmens

Was bedeutet Differenzierung und Integration?

Differenzierung: Arbeitsteilung, Spezialisierung und Standardisierung führen zu mehr Effizienz, vorausgesetzt es gibt auch eine entsprechende

Integration: Koordinierte Teilleistungen, zu einem Ganzen integriert, zum größtmöglichen Kundennutzen

Was ist die Aufgabe der Ablaufstruktur?

Festlegung:

- zeitliche Abfolge
- geschickte zeitliche Koordination
- die Dinge im richtigen Zeitpunkt tun
- Geschwindigkeit
- Pünktlichkeit
- Zuverlässigkeit

Was könnte bei Finanzen in einem Organigramm als untergeordnete Bereiche aufgeführt werden?

Controlling, Buchhaltung, Kostenmanagement

Welche strukturellen Festlegungen gibt es und was schaffen sie?

- Aufbau und Ablauforganisation
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- schaffen Ordnung
- Ergebnis autorisierter Entscheidungen
- Folge: Arbeitsteilung, Koordination, Führung, Beziehungen

Unternehmenskultur

Was bedeutet Unternehmenskultur?

symbolische Bezugspunkte, die Menschen zur Orientierung und zum Handeln brauchen.

Ist die Unternehmenskultur in einem Unternehmen einheitlich?

Sehr häufig herrschen innerhalb eines Unternehmens in verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Normen und Werte.

z.B.: Abteilung- Innovation: Kreativität, Pioniergeist, Einfallsreichtum

Abteilung Auftragsabwicklung: Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Sicherheit, Termintreue

Was ist der Unterschied zwischen Kultur und Struktur eines Unternehmens?

Strukturen	Kultur
• organisatorische Festlegung	• Identität, kollektive Erwartungen, Deutungs-muster und Hintergrundüberzeugungen
• Reglement, Vorschriften, Handbücher	• Werte und Normen
• örtliche und räumliche Festlegungen	• Einstellungen und Haltungen in der Führung und Zusammenarbeit im Inneren und gegenüber Anspruchsgruppen
• informationstechnische Festlegungen	• Mythen, Stories-typische Argumentations-muster und Sprachregelungen

Prozesse

Welche Elemente eines Prozesses gibt es?

- Aufgabenkette=Aufgaben und Abfolge
- Aufgaben – von Mensch und/oder Maschine ausgeführt
- Informationssystem unterstützt Aufgabenerfüllung
- Prozessführung – zeitliche Prioritätensetzung
- Prozessentwicklung=Gestaltung und Weiterentwicklung von Prozessen

Welche Prozesskategorien gibt es?

Managementprozesse	Geschäftsprozesse	Unterstützungsprozesse
normative Orientierungsprozesse strategische Entwicklungsprozesse operative Führungsprozesse	Kundenprozesse Leistungserstellungsprozesse Leistungsinnovationsprozesse	Personalmanagement Bildungsmanagement Facility Management Informationsmanagement Kommunikationsmanagement Risikomanagement Recht

Entwicklungsmodi

Welche Ebenen unterscheidet man beim organisatorischen Wandel?

Sachebene	Beziehungsebene
Geschäftsprozesse, Ablaufroutinen, Aktivitätsmuster – entlang der Wertschöpfung	Zugehörigkeit, Identität, Beziehungsformen und Beziehungsqualität, Interaktionspartner – entlang der Zusammenarbeit

Welches Ausmaß kann ein Wandel annehmen?

- Umfang des Wandels (Breite): wie viele Menschen, Prozesse,...gleichzeitig betroffen sind
- Tragweite des Wandels (Tiefe): wie oberflächlich/tiefgreifend Veränderungen sind
- Intensität des Wandels (Geschwindigkeit): in welchem Zeitraum Veränderungen stattfinden

Was ist Optimierung?	Was ist Erneuerung?	Was ist die Voraussetzung für Stabilität?
Fine-Tuning innerhalb gegebener Strukturen	grundlegende Veränderung eines Musters	Der Wandel ist die Voraussetzung