

Speth
Waltermann
Hug
Kaier

Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen für das Wirtschaftsgymnasium Band 1



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl.

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

* * * * *

15., aktualisierte Auflage 2024

© 2000 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0497-15

ISBN 978-3-8120-1038-2

A Unternehmen am Markt

1 Elemente eines Unternehmens am Beispiel des Industriebetriebs

1.1 Begriff Unternehmen

Unternehmen beziehen in aller Regel eine Reihe von Vorleistungen (Werkstoffe, Maschinen, Strom, Wasser, Erfindungen, Dienstleistungen). Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** verändert das Unternehmen die übernommenen Vorleistungen und schafft **neue Sachgüter** (z.B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeuge) oder **Dienstleistungen** (z.B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt).

- Ein **Unternehmen**¹ ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Güter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und abgesetzt werden.
- Die **Leistung eines Unternehmens** besteht darin, durch **eigene Anstrengungen** die **Vorleistungen**² für **weitere Zwecke** geeignet zu machen.



1.2 Betrieblicher Leistungserstellungsprozess

(1) Begriff Industriebetrieb

Im **Industriebetrieb** werden in Fabrikform (arbeitsteilig) mithilfe von Betriebsmitteln,³ Materialien³ und menschlicher Arbeitskraft Sachgüter erstellt.



(2) Modell eines industriellen Sachleistungsprozesses

Beispiel:

Angenommen, eine Möbelfabrik stellt lediglich Labormöbel her.

Zu beschaffen sind (neben den bereits vorhandenen bebauten und unbebauten Grundstücken, Maschinen, Fördereinrichtungen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung):

- **Rohstoffe:** Holz, Spanplatten, Kunststoffurniere;
- **Vorprodukte** (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser;
- **Hilfsstoffe:** Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;

- **Betriebsstoffe:** Schmiermittel, Reinigungsmittel.

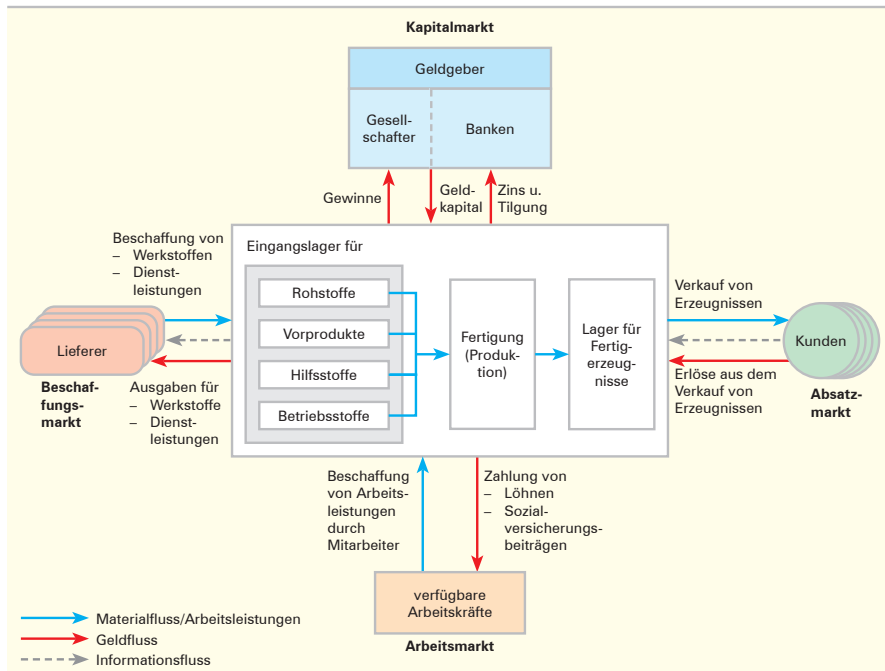
Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter sowie die notwendigen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

Die Fertigerzeugnisse werden anschließend geprüft und bis zur Auslieferung in das Fertigerzeugnislager genommen.

1 Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden hier aus Vereinfachungsgründen gleichbedeutend (synonym) verwendet.

2 **Vorleistungen** sind Güter, die von Herstellern bezogen und im eigenen Betrieb weiterverarbeitet bzw. verbraucht werden (z.B. Rohstoffe, zugekaufte Fertigteile, Dienstleistungen).

3 Vgl. hierzu S. 17.



Erläuterungen:

Informationsfluss. Der Industriebetrieb bietet seine Güter und Dienstleistungen am Markt an. Er erhält daraufhin Anfragen, gibt Angebote ab und erhält so Aufträge.

Der Auftrag muss bearbeitet werden. Geht man von der Annahme aus, dass das Unternehmen nur aufgrund eines Kundenauftrags fertigt, dann müssen die Produktionsabläufe nach Eingang des Kundenauftrags geplant und gesteuert werden. Hierfür ist der Bezug von Gütern und/oder Dienstleistungen notwendig, welche beim Lieferer bestellt werden müssen.

Damit entsteht ein Informationsfluss vom Kunden über den eigenen Betrieb bis zum Lieferer.

Materialfluss. Die Lieferung der bestellten Werkstoffe löst einen Materialfluss vom Lieferer zum Kunden aus, denn die bezogenen Materialien werden verarbeitet, die entstandenen Teile und Baugruppen zu Enderzeugnissen montiert und für den Versand an den Kunden bereitgestellt. Der Materialfluss läuft dem Informationsfluss entgegen.

Geldfluss. Im Gegenzug für die Lieferung der Fertigerzeugnisse erhält das Unternehmen vom Kunden einen Geldfluss, und zwar in der Regel in Form von Einnahmen. Dieser Zufluss an Zahlungsmitteln wird benötigt, um die Ausgaben für die Leistungserstellung (z.B. Löhne, Energie, Materialverbrauch, Zinsen) und die Anlagegüter zu finanzieren. Damit entsteht ein Geldfluss vom Kunden zum Lieferer.



1.3 Betriebliche Produktionsfaktoren

Zur Herstellung der vorgegebenen Produkte muss sich zunächst jedes Unternehmen die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren beschaffen. Betriebliche Produktionsfaktoren sind:

(1) Menschliche Arbeitskraft

Zur Leistungserstellung bedarf es geistiger und körperlicher Anstrengungen der Menschen. Jedes Unternehmen benötigt somit Mitarbeiter, die Maschinen bedienen, Fahrzeuge führen oder Handarbeiten ausführen. Es handelt sich hierbei um **ausführende Arbeiten**.

Daneben bedarf es Mitarbeiter, die die betriebliche Leistungserstellung planen, entscheiden, anordnen, organisieren und kontrollieren. Man bezeichnet diese Form der Arbeit als **dispositive (leitende) Arbeit**.

(2) Betriebsmittel

Darunter werden die Gegenstände erfasst, mit deren Hilfe die Leistungen erstellt werden: Gebäude, Grundstücke, Maschinen, Werkzeuge usw. Neben diesen **materiellen¹ Betriebsmitteln** gibt es **Rechte (immaterielle¹ Betriebsmittel)** wie z.B. Lizenzen,² Markenzeichen, Miet- und Pachtverträge.

(3) Materialien (Werkstoffe)

Rohstoffe	Rohstoffe werden nach der Bearbeitung oder Verarbeitung wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse, z. B. Eisen und Stahl im Maschinenbau; Wolle und Baumwolle in der Textilindustrie.	
Fremdbauteile (Vorprodukte)	Fremdbauteile sind zusammengesetzte Produkte von Vorlieferern, die zur Erstellung eigener Produkte benötigt werden, z. B. Schlösser in einer Möbelfabrik, Autositze für die Automobilindustrie, Elektromotoren in der Maschinenindustrie.	
Hilfsstoffe	Dies sind Stoffe, die bei der Bearbeitung verbraucht werden, um das Erzeugnis herzustellen, die aber nicht als wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse zu betrachten sind, z. B. Farben in der Tapetenherstellung oder Lacke, Schrauben, Muttern, Nieten in der Automobilindustrie.	
Betriebsstoffe	Sie dienen dazu, die Maschinen zu „betreiben“, z. B. Schmierstoffe, Kühlmittel, Reinigungsmittel. Sie gehen nicht in das fertige Produkt ein.	
Handelswaren	Sie sind fertige Waren, die der Industriebetrieb bezieht und unverändert weiterverkauft, z. B. ein Automobilhersteller führt Dach- und Gepäckträgersysteme in seinem Programm.	

¹ **Materiell:** stofflich, körperlich.
Immateriell: unstofflich, geistig.

² **Lizenz** ist das Recht, ein Patent zu verwerten.

1.4 Funktionsbereiche

Betriebswirtschaftlich kann ein Industriebetrieb in **Grundfunktionsbereiche** (Grundaufgabenbereiche) und in **Unterstützungsfunktionsbereiche** (Unterstützungsaufgabenbereiche) unterteilt werden.

(1) Grundfunktionsbereiche

Als Grundfunktionsbereiche bezeichnet man die Aufgabenbereiche, die für einen Industriebetrieb charakteristisch (unverzichtbar) sind.

Materialwirtschaft	Produktionswirtschaft	Absatzwirtschaft
Um fertigen (produzieren) zu können, braucht der Industriebetrieb vor allem Materialien und Maschinen. Den Grundfunktionsbereich, der die Materialien beschafft, verwaltet und an die Produktionswirtschaft weiterleitet, bezeichnet man als Materialwirtschaft .	Charakteristisch für einen Industriebetrieb ist, Erzeugnisse zu fertigen. Den Grundfunktionsbereich, der die Fertigung zu organisieren hat, bezeichnet man als Produktionswirtschaft .	Produktions- und Materialwirtschaft sind nicht Selbstzweck. Erzeugnisse müssen abgesetzt, d.h. verkauft werden. Die dritte Grundfunktion des Industriebetriebs ist somit die Absatzwirtschaft .
		

(2) Unterstützungsfunktionsbereiche

Die Unterstützungsfunktionsbereiche erbringen Leistungen, die die Bewältigung der Grundfunktionen teilweise erst ermöglichen oder aber erleichtern bzw. optimieren und somit das ganze Unternehmen betreffen.

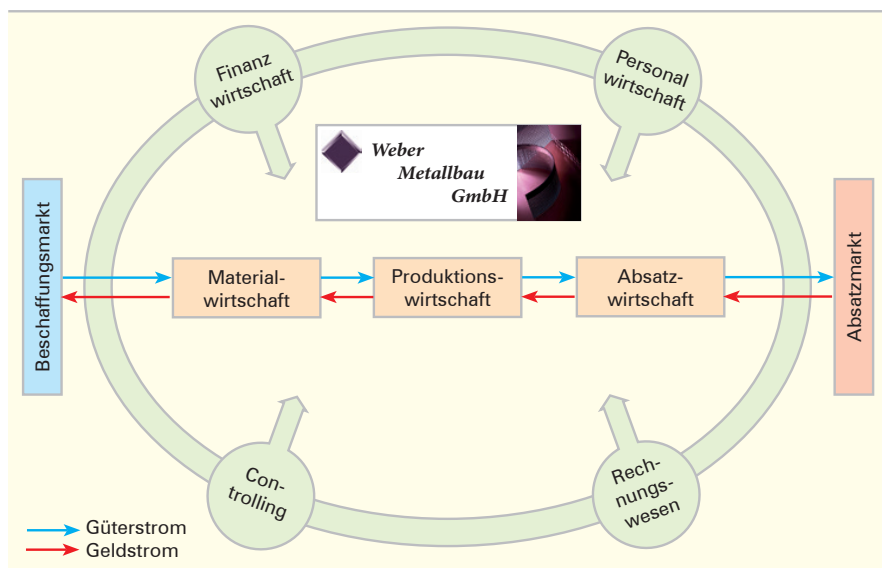
Zu den wichtigsten Unterstützungsfunktionsbereichen gehören:

Finanzwirtschaft 	Sie lässt sich in die Bereiche Finanzierung und Investition unterteilen. ■ Finanzierung ist die Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Durchführung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses sowie aller sonstiger finanzieller Vorgänge (z. B. Unternehmensgründung). ■ Eine Investition liegt vor, wenn größere Beträge für einzelne Vermögensgegenstände (z. B. Grundstücke, Maschinen) aufgewendet werden und das Kapital längerfristig gebunden ist.
Personalwirtschaft 	Sie umfasst alle Aufgaben, die sich mit der Arbeit von Personen in einem Unternehmen befassen. Zu den Aufgaben der Personalwirtschaft gehört u. a. die Personalbedarfsplanung und Personalführung. ■ Die Personalbedarfsplanung ermittelt die Anzahl und die Qualifikation der Mitarbeiter, die das Unternehmen in absehbarer Zeit benötigt. ■ Die Personalführung gibt Anweisungen, koordiniert und überwacht die Arbeit der Mitarbeiter, informiert, instruiert¹ und motiviert.

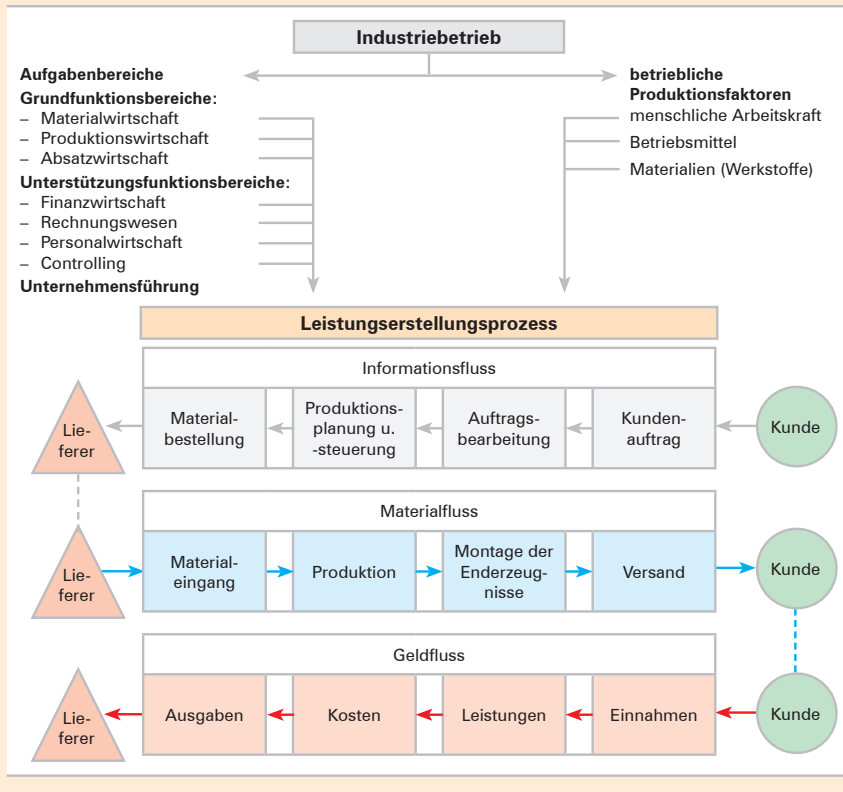
¹ Instruieren: unterweisen, anleiten.

Rechnungswesen 	Es erfasst die betrieblichen Prozesse eines Unternehmens und stellt die Ergebnisse der Geschäftsleitung zur Auswertung zur Verfügung. Nach dem Informationsempfänger unterscheidet man zwischen internem Rechnungswesen und externem Rechnungswesen. ■ Das interne Rechnungswesen umfasst die Kosten- und Leistungsrechnung, die Betriebsstatistik und die Planungsrechnung. Interne Informationsempfänger sind z. B. Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Mitarbeiter und Betriebsrat. ■ Das externe Rechnungswesen umfasst die Buchführung und die Jahresabschlussrechnung. Externe Informationsempfänger sind z. B. Gesellschafter, Steuerbehörden, Banken und Gerichte.
Controlling 	■ Generelle Aufgabe des Controllings ist es, die Geschäftsleitung bei der Steuerung des Unternehmens durch Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, durch Koordinieren, Analysieren und Kontrollieren zu unterstützen, um die Unternehmensziele optimal erreichen zu können. ■ Die speziellen Aufgaben des Controllings betreffen insbesondere die Planungs- und Kontrollrechnung, das Rechnungswesen als Dokumentationsrechnung, die Erstellung ergebnisorientierter Informationen sowie Organisationsfragen.

Die Unterstützungsfunktionsbereiche haben eine **Querschnittsfunktion**, was besagt, dass die einzelnen Unterstützungsfunktionsbereiche jeweils **allen Grundfunktionsbereichen** zuarbeiten. So regelt beispielsweise die Personalwirtschaft im Unternehmen mit der Geschäftsleitung jeweils alle Personalentscheidungen.



Zusammenfassung



Übungsaufgaben

1. Unternehmen und Industrieunternehmen stehen zueinander im Verhältnis eines Ober- zu einem Unterbegriff. Erläutern Sie, was die Begriffe gemeinsam haben und worin der Unterschied liegt!
2. Erläutern Sie die Begriffe Materialfluss, Geldfluss und Informationsfluss!
3. Ordnen Sie folgende Ereignisse jeweils der richtigen Art des Flusses zu!

Nr.	Ereignis	Art des Flusses
3.1	Kunde erhält von uns ein Angebot	
3.2	Kunde schickt uns einen Auftrag	
3.3	Wir richten eine Anfrage an einen Lieferer	

Nr.	Ereignis	Art des Flusses
3.4	Lieferer schickt uns Rohmaterial zusammen mit Lieferschein	
3.5	Werkstoffe werden gegen Materialentnahmeschein dem Lager entnommen	
3.6	Auf unserem Bankkonto wird uns eine Lastschrift des Lieferanten belastet	

2 Ordnen Sie die folgenden Tätigkeiten den betrieblichen Grundfunktionsbereichen der Weber Metallbau GmbH zu. Übertragen Sie dazu das Schaubild von S. 19 und ergänzen Sie die Tätigkeiten an den entsprechenden Stellen!

1. Die Weber Metallbau GmbH benötigt für einen Kundenauftrag von einem Lieferanten Isolierglas für den Fassadenbereich.
2. Das Unternehmen plant für das Produkt „Wintergarten“ die Schaltung von Werbeanzeigen in regionalen Zeitungen.
3. Für einen Kundenauftrag wird die Fertigung von 20 Brandschutztüren veranlasst.
4. Für den Transport der fertiggestellten 20 Brandschutztüren wird eine Spedition beauftragt.
5. Ein Kunde reklamiert eine fehlerhafte Brandschutztür.
6. Die Weber Metallbau GmbH erhält einen Großauftrag im Fassadenbau. Hierfür werden Bleche benötigt. Um den preisgünstigsten Lieferanten zu ermitteln, führt das Unternehmen einen Angebotsvergleich durch.
7. Im kommenden Jahr möchte die Weber Metallbau GmbH ein um 20 % leichteres Modell bei den Brandschutztüren auf den Markt bringen. Die ersten Probemodelle der neuen Brandschutztür wurden bereits erfolgreich getestet.

2 Ableitung der Unternehmensziele aus dem Unternehmensleitbild

2.1 Unternehmensleitbild

Das **Unternehmensleitbild** formuliert die Grundwerte und Überzeugungen, Verhaltensregeln, Standards und Symbole eines Unternehmens.



Elemente	Erläuterungen	Beispiele
Grundwerte und Überzeugungen (Wozu gibt es uns?)	Sie fragen nach dem „ Warum “ des unternehmerischen Handelns und geben dem Unternehmen Orientierung.	„Mit unseren Produkten wollen wir stets Pioniere sein – dem Markt weit voraus. Wir glauben, dass es besser ist, der Öffentlichkeit neue Produkte vorzuführen, als sie zu fragen, was für Produkte sie gerne hätte.“
Verhaltensregeln (Was wollen wir erreichen?)	Sie sollen dafür sorgen, dass alle Beteiligten des Unternehmens sich entsprechend den Grundwerten und Überzeugungen verhalten.	„Wir liefern nur Erzeugnisse mit maximaler Qualität aus und gehen hierfür keine Kompromisse ein.“

Elemente	Erläuterungen	Beispiele
Standards und Symbole¹ (Welches sind unverwechselbare Elemente unseres Handelns?)	Es handelt sich um unternehmens-typische Erkennungszeichen bezüglich Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild .	Verhalten: Es wird eine kundenorientierte Produktberatung durchgeführt. Kommunikation: Die Produkte werden ausschließlich über das eigene Filialnetz verkauft und ausgeliefert. Erscheinungsbild: Es wird ein einheitliches Firmenlogo verwendet.

Beispiel: Unternehmensleitbild der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG



Steigerung der UNTERNEHMENSWERTE

Wir möchten unsere Position als führender Sportartikelhersteller langfristig ausbauen und setzen dabei auf profitables Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung.

Wir treiben INNOVATIONEN voran – und gestalten die Zukunft

Aus Ideen und Erfindungen entwickeln wir erfolgreiche Sportprodukte. Kreativität und Erfahrung sichern uns eine Spitzenstellung. Dies erreichen wir auch dadurch, dass wir vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehungen mit zuverlässigen, innovativen Lieferanten pflegen.

Unsere KUNDEN

Die Zufriedenheit unserer Kunden steht im Mittelpunkt unserer Zielsetzungen. Wir pflegen langfristige, europaweite Kundenbeziehungen und erreichen mit hervorragenden Produkten sowie einem umfassenden Netz von Beratung und Dienstleistungen optimale Kundennähe.

Unsere MITARBEITER

Die Basis unserer Unternehmung bilden unsere motivierten und verantwortungsbewussten Mitarbeiter. Die Kompetenz unserer Mitarbeiter fördern wir durch kontinuierliche Weiterbildung und sichern damit langfristig Arbeitsplätze.

Unsere PROZESSE

Unsere Geschäftsprozesse² werden laufend überprüft und nach technischen und wirtschaftlichen Maßstäben optimiert. Sämtliche Geschäftsprozesse werden durch schonenden Einsatz von Ressourcen umweltverträglich gestaltet.

UNTERSTÜTZUNG

Wir unterstützen soziale und Umweltschutzprojekte und gehen Partnerschaften mit Unternehmen und Organisationen ein, deren Produkte und Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

2.2 Unternehmensziele

(1) Begriff Unternehmensziele

Die Unternehmensziele leiten sich aus dem Unternehmensleitbild ab. Sie geben der Unternehmensleitung, den Bereichsleitern, den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern eine Orientierung für die Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse. Damit diese Orientierung zweifelsfrei möglich ist, sind die Unternehmensziele **eindeutig zu formulieren und verbindlich festzulegen**.

¹ **Symbol:** Kennzeichen.

² Siehe hierzu S. 42f.

Unternehmensziele beschreiben einen zukünftigen, erstrebenswerten Zustand des Unternehmens, den der zuständige Entscheidungsträger anzustreben hat.



(2) Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens

Die Ziele der Unternehmen nach dem angestrebten Erfolg sind dreifacher Art: Zum einen möchten die Unternehmen einen Erfolg erzielen (**ökonomische Ziele**), zum anderen tragen die Unternehmen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern (**soziale Ziele**) und gegenüber der Umwelt (**ökologische Ziele**).



Ökonomische Ziele (Beispiele)	Ökologische Ziele (Beispiele)	Soziale Ziele (Beispiele)
■ Absicht der Gewinnerzielung ■ Steigerung des Umsatzes ■ Sicherung der ständigen Zahlungsbereitschaft ■ Risikostreuung durch breites Produktprogramm ■ Verdrängung von Konkurrenten ■ Streben nach Marktmacht ■ Streben nach hohem Qualitätsstandard	■ Abfallvermeidung ■ Benutzung umweltfreundlicher Werkstoffe ■ Produktion recycelbarer Produkte ■ Verminderung von Produktionsemissionen¹ ■ Reduzierung von Lärmbelastungen ■ Nutzung erneuerbarer Energien	■ Gerechte Entlohnung ■ Gleich hohe Entgelte von Mann und Frau bei gleicher Arbeit ■ Arbeitsplatzsicherung ■ Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ■ Altersabsicherung und Betriebsrente ■ Aufgreifen von Anregungen der Mitarbeiter

Alle Unternehmensziele sind so zu formulieren, dass mit all denen, mit denen das Unternehmen in Kontakt tritt (z.B. Lieferanten, Kunden) fair umgegangen wird. Außerdem hat das Unternehmen bei der Formulierung der Unternehmensziele darauf zu achten, dass künftige Generationen überall eine lebenswerte Umwelt vorfinden und ihre Bedürfnisse befriedigen können (**Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit**²).

(3) Beispiel für die Formulierung von Unternehmenszielen

Beispiel: Unternehmensziele der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG, abgeleitet aus dem Unternehmensleitbild von S. 22



- Wir streben hohe Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehungen an. Wir liefern pünktlich.
- Wir entwickeln unsere Produkte kundenorientiert und gefährden niemals die Sicherheit unserer Kunden.

¹ **Emission:** (emittiere [lat.]) bedeutet so viel wie Aussendung, Freilassung, Ausströmen z.B. von luft- und wasserverunreinigenden Stoffen (z.B. Chemikalien, Stäube usw.). Die auf die Umwelt (z.B. Menschen, Tiere, Pflanzen) einwirkenden (eindringenden) oder dort bereits vorhandenen Schadstoffkonzentrationen werden **Immissionen** genannt.

² Vgl. auch die Ausführungen zur Nachhaltigkeit auf S. 410.

- Wir übernehmen bei der Gewinnerzielung soziale und ökologische Verantwortung gegenüber den im Unternehmen tätigen Menschen, den Kapitalgebern und Kunden.
- Wir streben die langfristige Sicherung und finanzielle Unabhängigkeit unseres Unternehmens an.
- Wir erreichen unsere Erfolge durch kompetente Mitarbeiter, deren Qualifikation wir intensiv fördern.
- Der Führungsstil ist von dem Ziel einer hohen Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität geprägt.
- Wir berücksichtigen bei unseren Planungen und Investitionsentscheidungen systematisch ökologische Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes.
- Wir sehen uns als gute Bürger, die sich für das soziale und kulturelle Leben insbesondere in der Region Dortmund engagieren. Wir fördern daher ausgewählte Projekte und Initiativen.

(4) Zielharmonie und Zielkonflikte zwischen den Unternehmenszielen aufzeigen

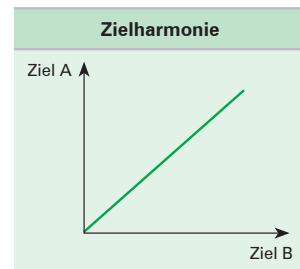


- **Zielharmonie:** Die Förderung eines Ziels begünstigt zugleich die Förderung eines oder mehrerer anderer Ziele.
- **Zielkonflikt:** Die Verfolgung eines Ziels beeinträchtigt oder verhindert die Erreichung eines oder mehrerer anderer Ziele.

■ Zielharmonie am Beispiel ökologischer und ökonomischer Unternehmensziele

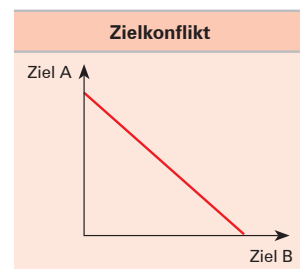
Bisherige Untersuchungen zeigen weitgehend übereinstimmend, dass zumindest in den größeren von Umweltproblemen besonders betroffenen Unternehmen (Branchen) zwischen den **ökologischen** und **ökonomischen Unternehmenszielen** grundsätzlich eine sich gegenseitig ergänzende, fördernde Zielbeziehung (**Zielharmonie**) besteht.

Dies ist deshalb der Fall, weil gerade der Umweltschutz vielfältige Innovationsmöglichkeiten (z.B. Entwicklung und Anwendung umweltschonender Rohstoffe, Entwicklung einer Technologie für erneuerbare Energie) bietet. In dem Ausmaß, in dem es den Unternehmen gelingt, ihre Umweltschutzziele zu verwirklichen, erhöht sich z. B. auch deren Umsatz, ihr Umsatzanteil am gesamten Markt, ihre Marktmacht, ihr langfristiger Gewinn und das Produkt- und Firmenimage in der Öffentlichkeit. Dadurch werden die Unternehmensexistenz und die Arbeitsplätze gesichert, neue Arbeitsplätze geschaffen sowie die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.



■ Zielkonflikte am Beispiel ökonomischer und sozialer Unternehmensziele

Häufig bestehen **Zielkonflikte** zwischen den **ökonomischen** und den **sozialen Zielen**. Strebt ein Unternehmen z.B. zugleich Arbeitsplatzsicherung und Kostensenkung an, kann ein Zielkonflikt vorliegen, weil durch den Einsatz von kostensparenden Maschinen Arbeitskräfte „freigesetzt“, d.h. entlassen werden müssen.

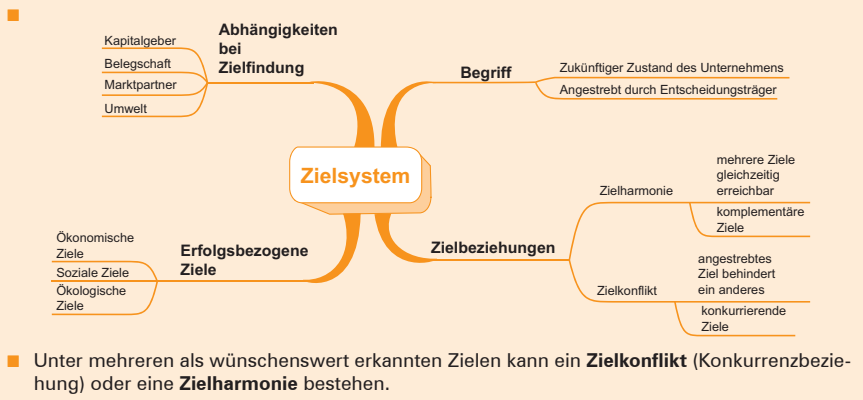


■ Zielharmonie am Beispiel ökonomischer und sozialer Unternehmensziele

Ein Beispiel für **Zielharmonie** zwischen **ökonomischen** und **sozialen Zielen** ist das konjunkturelle Kurzarbeitergeld (Kug).¹ Angesichts einer globalen Rezession und sinkender Absatzzahlen bestünde die übliche Reaktion der Anpassung im Abbau von Arbeitsplätzen. Viele Unternehmen verzichten jedoch darauf und wählen dagegen das Instrument der Kurzarbeit. Dies bindet die Arbeitskräfte an das Unternehmen und erspart diesem beim beginnenden Aufschwung die Suche nach den knappen Fachkräften.

Zusammenfassung

- Das **Unternehmensleitbild** formuliert die grundlegenden Zwecke, Zielrichtungen, Gestaltungsprinzipien und Verhaltensnormen des Unternehmens.
- **Ziele** sind Maßstäbe – angestrebte Ereignisse oder Zustände –, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.



Übungsaufgaben

- 3
- Notieren Sie, welche(s) der nachgenannten Ziele zu den ökonomischen Zielen, den ökologischen Zielen, den sozialen Zielen gehören (gehört)!

1.1 Gewinnziel,	1.8 Arbeitsplatzsicherung,
1.2 Streben nach Macht und/oder Prestige,	1.9 Streben nach Unabhängigkeit,
1.3 Gewinnung politischen Einflusses,	1.10 Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Erzeugnissen oder Dienstleistungen,
1.4 Umsatzsteigerung,	1.11 Verpflichtung gegenüber Familientradition,
1.5 Erhöhung des Marktanteils,	1.12 Kostendeckung,
1.6 Unternehmenswachstum,	1.13 Kostensenkung.
1.7 Verminderung der Umweltbelastungen,	
 - Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der ein Zielkonflikt besteht!

¹ **Konjunkturelles Kurzarbeitergeld (Kug)** wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird.

3. Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der Zielharmonie besteht!
4. Zwischen dem Umweltschutzziel und den ökonomischen und sozialen Zielen ergeben sich teils konkurrierende und teils komplementäre¹ Beziehungen.

Aufgaben:

Stellen Sie dar, welcher Zielkonflikt bzw. welche Zielharmonie zwischen dem Umweltschutzziel und den nachstehend genannten Zielen besteht! Begründen Sie Ihre Antworten!

- 4.1 Langfristige Gewinnmaximierung,
 - 4.2 Sicherung und Vermehrung der Arbeitsplätze,
 - 4.3 Verbesserung des Unternehmensimages.
5. Frank Mahle hat vor Kurzem die Werkzeugfabrik seines Vaters übernommen. Er beabsichtigt, einige Änderungen vorzunehmen. Insbesondere will Frank Mahle neben dem Unternehmensziel „Betriebserhaltung“ auch das Ziel „Umweltbewusstsein“ verstärkt verfolgen.

Aufgaben:

- 5.1 Erläutern Sie die genannten Unternehmensziele!
- 5.2 Nennen Sie außerdem zwei weitere Unternehmensziele!

- 4 Die einseitigen Zielvorgaben (z.B. Gewinn- und/oder Umsatzmaximierung, Senkung der Herstellungskosten) des Managements haben in der Vergangenheit meistens dazu geführt, dass alle Aspekte² und Auswirkungen vernachlässigt („ausgeblendet“) wurden, die nicht mit dem unmittelbaren Erfolg einer Zielvorgabe zusammenhängen. Die Auswirkungen erfolgsorientierter Unternehmensentscheidungen z.B. auf andere Mitglieder der Gesellschaft, auf spätere Generationen, auf die Tiere, Pflanzen, Böden und das Wasser (Umwelt) sowie auf die Gesundheit der Arbeitnehmer wurden zur effizienten (wirtschaftlichen) Realisierung kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Erfolge (z.B. Erzielung eines höheren Gewinnes, Erhöhung des Marktanteils bei einem bestimmten Produkt) bewusst nicht beachtet. Die erzielten Erfolge wurden jedoch oft mit hohen Belastungen der Umwelt (z.B. Wald- und Bodenschäden, Verschmutzung der Gewässer) erkauft, wodurch der Volkswirtschaft und Umwelt langfristige und zum Teil irreversible³ Schäden entstanden sind.

Aufgaben:

1. Arbeiten Sie heraus, worauf die einseitigen Zielvorgaben zurückzuführen sind!
2. Nehmen Sie Stellung, welche Prioritäten Ihrer Ansicht nach die Umweltschutzziele im Zielsystem der Unternehmen haben sollen!
3. Erklären Sie, warum einseitige Zielvorgaben einen wirksamen Umweltschutz verhindern!
4. Ziele können in verschiedenen Beziehungen zueinander stehen:
 - *Komplementäre Zielbeziehung*: Wird ein Ziel (Z1) verfolgt, fördert dies ein anderes Ziel (Z2).
 - *Indifferente (neutrale) Zielbeziehung*: Wird ein Ziel (Z1) verfolgt, hat dies keine Auswirkungen auf ein anderes Ziel (Z2).
 - *Konkurrierende (konfliktäre) Zielbeziehung*: Wird ein Ziel (Z1) verfolgt, vermindert dies das Erreichen eines anderen Ziels (Z2).

Stellen Sie die Zielbeziehungen in einem zweidimensionalen Koordinatensystem grafisch dar!

1 **Komplementär**: gegensätzliche, aber sich ergänzende Eigenschaften eines Objekts oder Sachverhalts.

2 **Aspekt** (lat.): Ansicht, Betrachtungsweise, Gesichtspunkt.

3 **Irreversibel** (lat.): nicht (wieder) umkehrbar; z.B. Vorgänge (Schäden), die nicht rückgängig gemacht werden können.

3 Organisationsformen

3.1 Begriff Organisation

Organisation ist ein System von **geplanten Regelungen** und **Arbeitsanweisungen**, durch das der **Betriebsaufbau** und die **betrieblichen Abläufe** gestaltet werden.



Die Organisation als System von Regelungen und Anweisungen setzt Tätigkeiten voraus, die

- regelmäßig anfallen (**Wiederholbarkeit**),
- in gleicher oder wenigstens ähnlicher Weise bewältigt werden müssen (**Gleichartigkeit**) und
- auf mehrere Personen (Stellen), Abteilungen oder Abteilungsguppen verteilt werden können (**Teilbarkeit**).

Beispiel:

Das Öffnen der Briefpost ist eine Tätigkeit, die sich ständig wiederholt. Es handelt sich außerdem um eine gleichbleibende Tätigkeit, die von einer Person bzw. von mehreren Personen in einer Abteilung (z.B. in der Poststelle) vorgenommen werden kann.

Im Rahmen der Organisation werden die anstehenden Aufgaben in einzelne Teilaufgaben zerlegt und an Mitarbeiter verteilt, es werden Anordnungsbefugnisse übertragen und Menschen und Sachen einander zugeordnet. Insbesondere sind zu regeln: die **Rangordnungsverhältnisse der Mitarbeiter** zueinander (**Aufbauorganisation**) und der **Ablauf der Arbeitsprozesse** (**Ablauforganisation**).¹

Art der Organisation	Erläuterungen	Beispiele
Aufbauorganisation	Sie legt die Aufgaben und Zuständigkeiten von Mitarbeitern fest. Sie befasst sich mit Institutionen, Stellen, Abteilungen.	Sie sagt u.a. darüber etwas aus, welcher Mitarbeiter für den Verkauf der Erzeugnisgruppe A zuständig ist.
Ablauforganisation	Sie legt die zeitliche und räumliche Ordnung der Arbeitsabläufe fest. Sie befasst sich mit Arbeits- und Bewegungsabläufen.	Sie legt u.a. die zeitliche Reihenfolge der Arbeitsgänge bei der Herstellung einer Werkzeugmaschine fest.

3.2 Aufbauorganisation

3.2.1 Aufgabengliederung

(1) Begriff Aufbauorganisation

Die **Aufbauorganisation** legt die **Aufgaben** und **Zuständigkeiten** von Mitarbeitern fest. Die Gestaltung erfolgt über die Bildung von **Stellen** und **Abteilungen**.



¹ Es handelt sich hier um eine theoretische Begriffstrennung. In der Realität sind die Organisationsstruktur eines Betriebs und die darin anfallenden Abläufe untrennbar miteinander verbunden, d. h., die Organisation von Ablauf und Aufbau müssen synchron (gleichzeitig, gleichlaufend) erfolgen.

(2) Aufgabengliederung

Zu Beginn der organisatorischen Arbeiten muss die bereits festgelegte Gesamtaufgabe des Betriebs zerlegt werden. Die Zerlegung der Gesamtaufgabe kann grundsätzlich nach zwei Gesichtspunkten vorgenommen werden: nach **Aufgaben (Funktionen)** oder nach **Objekten**.

Einteilungs- gesichtspunkte	Erläuterungen	Beispiele
Aufgaben (Funktionen)	Die Aufgliederung der Gesamtaufgabe erfolgt nach den betrieblichen Aufgaben. Die Gesamtaufgaben werden in Hauptaufgaben und in größeren Betrieben noch in Teilaufgaben gegliedert.	Hauptaufgabe: Materialwirtschaft Teilaufgabe: ■ Einkauf ■ Lager
Objekte	Die Aufgliederung der Gesamtaufgabe erfolgt nach Objekten, z.B. Warengruppen, Kundengruppen u.Ä.	Eine Möbelfabrik gliedert sich z.B. nach den Warengruppen ■ Wohnzimmermöbel ■ Küchenmöbel ■ Schlafzimmermöbel

Wird die Unternehmensorganisation nach den Funktionen ausgerichtet, so spricht man auch von einer **aufgabenorientierten Unternehmensorganisation**.

3.2.2 Stellenbildung

(1) Begriff Stellenbildung

Ziel der Aufgabengliederung ist es, abgegrenzte Teilaufgaben zu definieren. Mehrere dieser Teilaufgaben (z.B. Werkstoffe und Dienstleistungen einkaufen, Belege buchen, Eingangsrechnungen prüfen) werden im folgenden Schritt, der Stellenbildung, zu größeren Aufgabeneinheiten zusammengefasst, die von einer Person bewältigt werden können. Die von einer Person durchzuführende Arbeit nennt man **Stellenaufgabe**. Die mit einer Stellenaufgabe betraute Person besetzt eine **Stelle**, sie ist Stelleninhaber. Die Stelle ist das **Grundelement der Aufbauorganisation**.



Die Zusammenfassung von Teilaufgaben zu einem Arbeitsbereich für eine Person bezeichnet man als **Stellenbildung**.

(2) Stellenbeschreibung



Die **Stellenbeschreibung** hat die Einordnung einer Stelle in den hierarchischen Aufbau eines Betriebs sowie die Aufgaben (Funktionen) einer Stelle deutlich zu machen.

Vorteile der Stellenbeschreibung sind z.B.

- schnelle Einarbeitung neuer Stelleninhaber,
- Verringerung von Streitigkeiten wegen unklarer Zuständigkeiten,
- eindeutige Regelung der Über-, Neben- und Unterordnungen (Weisungsrechte),
- Grundlage für die Personalentwicklungsplanung.

Die Vorteile verkehren sich jedoch ins Gegenteil, wenn die Stellenbeschreibungen nicht an die sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen angepasst werden.

Beispiel einer Stellenbeschreibung:

Stellenbeschreibung für die Terminkontrolle im Einkauf

- 1. Bezeichnung der Stelle:** Terminalsachbearbeiter.
- 2. Zeichnungsvollmacht:** keine.
- 3. Der Stelleninhaber ist unterstellt:** dem Facheinkäufer von Arbeitsplatz 2.
- 4. Vertretung des Stelleninhabers:** Facheinkäufer des Arbeitsplatzes 2.
- 5. Anforderungen an den Stelleninhaber:**
 - allgemeine Einkaufskenntnisse,
 - Zuverlässigkeit,
 - schnelles Erfassen von Zusammenhängen und
 - selbstständiges Arbeiten im Rahmen des ihm übertragenen Aufgabengebiets.

6. Aufgaben und Zielsetzung der Stelle:

Der Stelleninhaber ist für die Überwachung der vereinbarten Liefertermine aller von uns erteilten Bestellungen verantwortlich. Er hat dafür zu sorgen, dass diese auch termingerecht erfüllt werden.

Er hat die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um einen Lieferverzug durch rechtzeitige Erinnerung und Mahnung beim Lieferanten zu vermeiden. Im Fall eines unabwendbaren Lieferverzugs ist die unverzügliche Information der betreffenden Facheinkäufer erforderlich. Zur Erfüllung dieser Aufgabe steht dem Stelleninhaber Folgendes zur Verfügung:

- ein an Lieferterminen orientiertes EDV-System,
- eine wöchentliche Terminüberwachungs-Liste,
- ein selbstständig geführtes Wiedervorlage-System, das es ermöglicht, ein ganzes Kalenderjahr im Überblick zu behalten,
- ein EDV-gesteuertes Mahnwesen mit den Mahnstufen I, II und III sowie
- eine wöchentliche Terminbesprechung mit der Arbeitsvorbereitung.

Darüber hinaus steht dem Stelleninhaber ein PC mit Internetverbindung, das Telefax und ein Telefon zur Verfügung. Bei extrem wichtigen Terminen ist der Facheinkäufer zu verständigen, der sich in diesen Fällen direkt mit dem Lieferanten wegen einer geeigneten Lösung in Verbindung zu setzen hat.

7. Tätigkeitsbeschreibung:

7.1 Routinemäßige Kontrollen:

- Jeder Auftrag ist mit einem Liefertermin versehen. Ist dieser vorgegebene Termin überschritten, erscheint der Auftrag in der Terminüberwachungs-Liste.
- Ist die Lieferung eine Woche nach dem geforderten bzw. vereinbarten Liefertermin noch nicht erfolgt, wird eine Mahnung abgesandt. Diese Mahnung wird mit einem zusätzlichen Durchschlag versehen, wobei der Lieferant aufgefordert wird, diesen, mit den aktuellen Lieferdaten ausgefüllt, an uns zurückzusenden.
- Gleichzeitig nimmt der Stelleninhaber diesen Auftrag auf „Termin“, d. h., er legt ihn in sein Ablagesystem zur Wiedervorlage ab.

Wichtig: Innerhalb einer Woche müssen sämtliche Aufträge mindestens einmal terminlich bearbeitet werden.

7.2 Gezielte Terminreklamationen:

- Bearbeitung der Reklamationslisten der Fertigungssteuerung LABOR und METALL.
Die in diesen Listen aufgeführten Aufträge sind per E-Mail, Telefax oder per Telefon zu reklamieren. Diese Aufträge werden ebenfalls zur Wiedervorlage einsortiert. Das signalisiert dem Stelleninhaber, dass diese Aufträge einer ganz besonders scharfen Überwachung und Kontrolle zu unterziehen sind. Das reklamierte Material wird bereits in der Fertigung benötigt oder muss innerhalb weniger Tage vorliegen, um einen kontinuierlichen Fertigungsablauf zu gewährleisten. Nach Erhalt der Reklamationsantworten ist die Reklamationsliste mit den entsprechenden Angaben an die jeweilige Fertigungssteuerung zurückzugeben.
- In gleicher Weise wird verfahren, wenn Terminanfragen direkt aus dem Meisterbereich bzw. den jeweiligen Betriebsleitungen und der Dispostelle kommen.
- Aufträge aus wichtigen und dringenden Kommissionen behält der Facheinkäufer bei sich. Dies bedeutet, dass alle Aufträge aus dieser Kommission zweimal wöchentlich zu überwachen sind.
- Einmal pro Woche erfolgt eine Terminüberwachung im Laborbereich durch die Auftragskontrolldatei (AUKODA). Aus dieser Auftragskontrolldatei ist einmal zu entnehmen, ob überhaupt Zukaufteile in dieser Kommission enthalten sind und welchen Versand- bzw. Auslieferungstermin die jeweilige Kommission hat. Aufträge dieser Kommission werden terminlich anhand der in der AUKODA festgelegten Produktionsendtermine überprüft. Der Terminsachbearbeiter entscheidet selbstständig, ob und in welcher Form diese Aufträge zu reklamieren sind. Wird eine Mahnung vorgenommen, ist dieser Auftrag zusätzlich zur „Wiedervorlage“ zum entsprechenden Termin einzusortieren.



7.3 Prüfung der Eingangsrechnungen:

Täglich erhält der Stelleninhaber alle Rechnungen. Dadurch ist er laufend über die Eingänge unterrichtet und kann deshalb gegebenenfalls notwendige Terminreklamationen verhindern. Zu diesen Rechnungen sind die jeweiligen Aufträge herauszusuchen.

8. Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen:

Vom Stelleninhaber wird eine gute und positive Zusammenarbeit mit den entsprechenden Sachbearbeitern folgender Abteilungen verlangt: Wareneingang, Fertigungssteuerung und Dispositionsstelle.

9. Vergütung:

Die Stelle ist der Entgeltgruppe 10 zugeordnet.

3.2.3 Abteilungsbildung

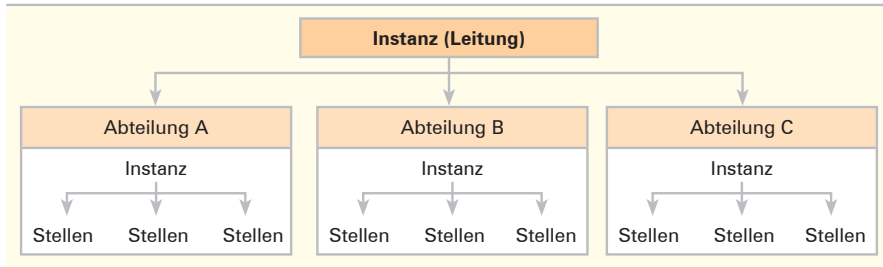
Ein formales Kriterium zur Aufgabenverteilung ist die **Rangbildung** der Stellen. Dies rührt daher, dass es im Betrieb **Ausführungsaufgaben** und **Leitungsaufgaben** gibt. Aufgabe der **Instanz**¹ ist es, die rangniedrigeren Stellen zu leiten. Die Instanz mit den dazugehörigen rangniedrigeren Stellen zusammen bilden eine Abteilung.



Eine **Abteilung** besteht aus mindestens einer **Instanz** und mehreren zugeordneten rangniedrigeren Stellen.

¹ **Instanz:** zuständige Stelle.

Werden mehrere Instanzen stufenweise wiederum einer übergeordneten Instanz zugeordnet, so entsteht damit die Unternehmenshierarchie.



3.2.4 Organisationsformen

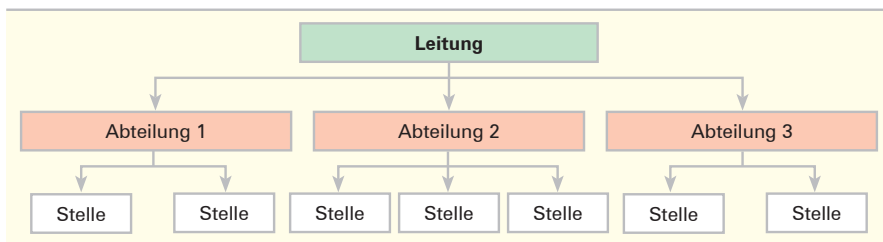
- **Organisationsformen** fassen die einzelnen Stellen- und Abteilungspläne zusammen. Sie zeigen die vollständige organisatorische Aufbaustruktur des Betriebs.
- Die grafische Darstellung der Organisationsform bezeichnet man **Organigramm**.



Die Organisationsformen zeigen unter dem Gesichtspunkt der Über- und Unterordnung, wer wem Anweisungen erteilen kann, wer diese auszuführen und darüber zu berichten hat. Es sind unterschiedliche Organisationsformen¹ möglich.

3.2.4.1 Einliniensystem (Einlinienorganisation)²

(1) Organigramm

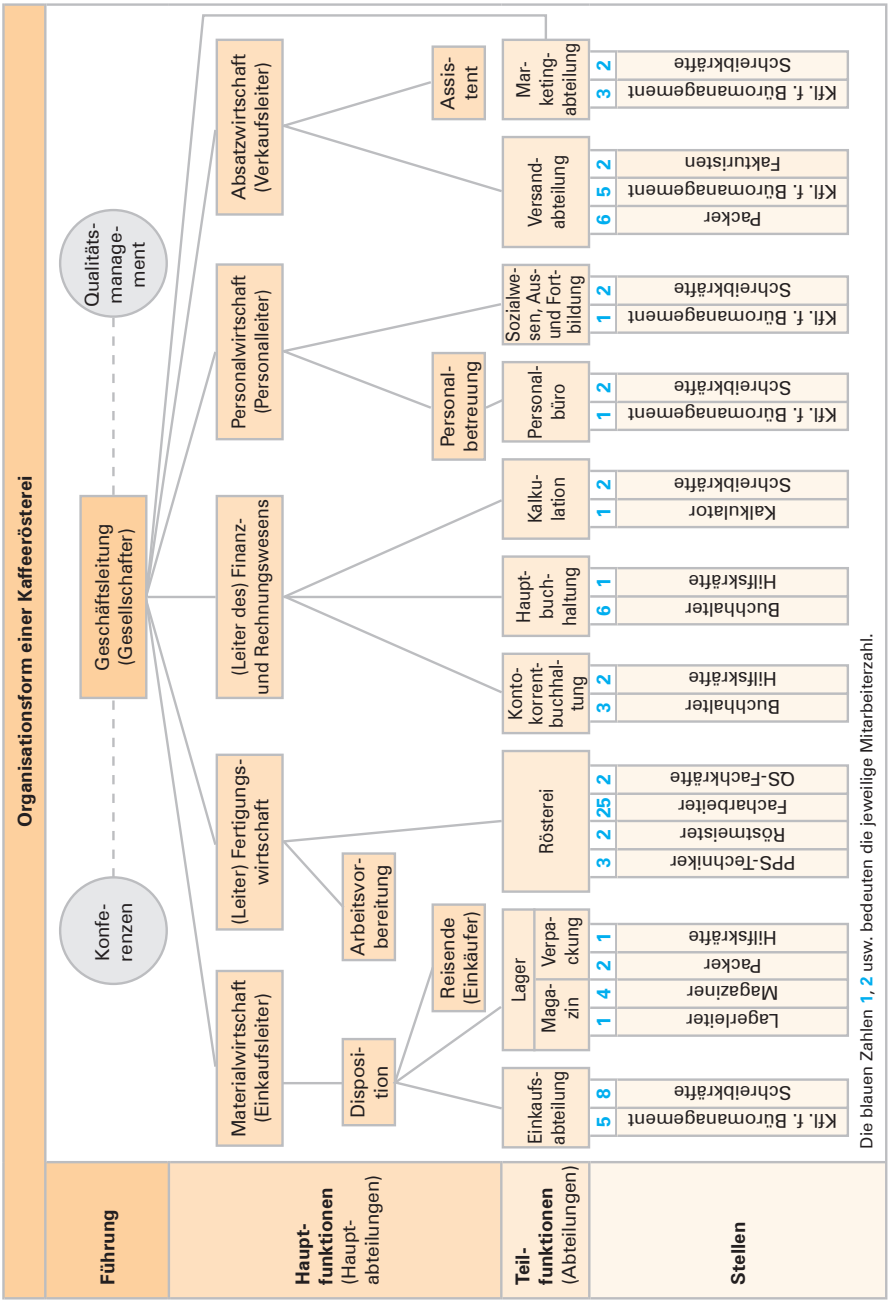


(2) Kennzeichen

- Alle Mitarbeiter sind in einer strengen Weisungs- und Meldehierarchie eingebunden.
- Jede Stelle bezieht Anweisungen nur von der unmittelbar übergeordneten Stelle.
- Im Gegenzug dürfen Berichte und Meldungen auch nur an diese übergeordnete Stelle weitergeleitet werden.
- Nur dieser eine vertikale Dienstweg ist vorhanden und dieser muss eingehalten werden.
- Kontakte zu gleichrangigen Stellen führen zwingend über die gemeinsame übergeordnete Abteilung.

¹ Anstelle von Organisationsformen spricht man auch von **Leitungssystemen**.

² Ein Beispiel für ein Einliniensystem finden Sie auf S. 32.

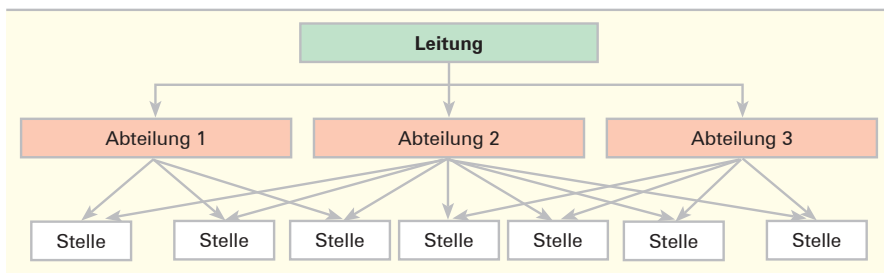


(3) Positive und negative Auswirkungen

Vorteile	■ Übersichtlicher Unternehmensaufbau. ■ Eindeutige und abgegrenzte Dienstwege und Zuständigkeiten. ■ Keine Kompetenzüberschneidungen. ■ Starke Kontrollmöglichkeiten des Vorgesetzten nach unten.
Nachteile	■ Überlastung der oberen Führungsebene mit Routineaufgaben (Informationsweitergabe). ■ Lange Dienstwege mit dem Risiko der Zeitverzögerung. ■ Zwischeninstanzen können unliebsame Informationen verfälschen oder unterdrücken. ■ Wenig Spielraum für eigenverantwortliches Handeln.

3.2.4.2 Mehrliniensystem (Mehrlinienorganisation)

(1) Organigramm



(2) Kennzeichen

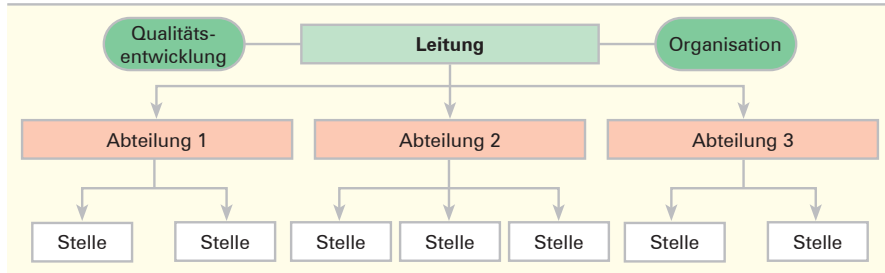
- Ein Mitarbeiter kann von mehreren übergeordneten Vorgesetzten (Abteilungen) fachliche Anweisungen erhalten.
- Im Gegenzug leitet er Berichte und Meldungen auch an die jeweilige übergeordnete Abteilung zurück.

(3) Positive und negative Auswirkungen

Vorteile	■ Entlastung der Führungsebenen von Routinearbeiten. ■ Instanzenwege werden verkürzt. ■ Die betrieblichen Hierarchien werden flacher. ■ Das Unternehmen kann flexibler reagieren.
Nachteile	■ Instanzenaufbau wird unübersichtlicher. ■ Bei nicht klar abgegrenzten Kompetenzen besteht das Risiko von Konflikten. ■ Erheblicher Abstimmungsaufwand.

3.2.4.3 Stabliniensystem (Stablinienorganisation)

(1) Organigramm



(2) Kennzeichen

- Die Stabsstellen sind gegenüber den ihnen zugeordneten Leitungsstellen weisungsgebunden.
- Stabsstellen liegen außerhalb des Instanzenaufbaus.
- Sie haben keine Weisungsbefugnis gegenüber den nachgeordneten Stellen, wohl aber ein Informationsrecht, wenn sie Auskünfte anderer Stellen zur Bewältigung ihrer Aufgabe benötigen.
- Typische Aufgaben von Stabsstellen: Beratung der Leitungsstelle, Begutachtung, Prüfung, Informationsbeschaffung und deren Auswertung, Entscheidungsvorbereitung, Erstellung von Richtlinien.
- Beispiele: Revision, EDV, Organisation, Qualitätsentwicklung, Unternehmensplanung.

(3) Positive und negative Auswirkungen

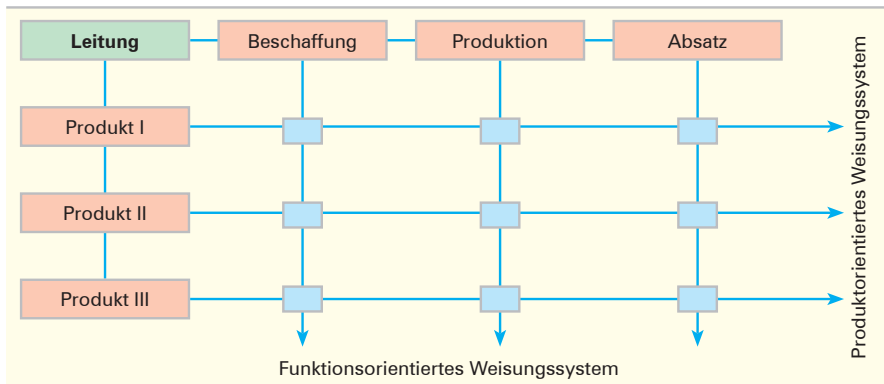
Vorteile	■ Die Vorteile des Einliniensystems (straffe Struktur, eindeutige Zuständigkeiten) bleiben erhalten. ■ Die Entscheidungsbasis der Führungsebene wird verbessert durch die qualifizierten Mitarbeiter der Stabsstellen. ■ Nachwuchskräfte sammeln Erfahrung durch ihre Mitarbeit in verschiedenen Stabsstellen.
Nachteile	■ Grundprobleme des Einliniensystems werden nicht völlig beseitigt (z. B. lange Dienstwege). ■ Personalkosten steigen durch teure Spezialisten in den Stäben. ■ Risiko, dass aufgrund der hohen fachlichen Kompetenz in den Stabsstellen deren Einfluss auf die Geschäftsleitung sehr groß wird. ■ Liniensysteme können gute Vorschläge der Stabsstellen weiterhin unterbinden.

3.2.4.4 Matrixsystem (Matrixorganisation)

Das Matrixsystem gliedert die Weisungsbefugnis zum einen nach den **betrieblichen Funktionen** (z.B. Beschaffung, Produktion) und zum anderen nach **Produkten** (z.B. Produktgruppe Metall, Produktgruppe Holz). Es gibt somit **zwei Leitungssysteme**, und zwar das **Funktionssystem** und das **Produktsystem**. Dies hat zur Folge, dass es für jeden Mitarbei-

ter zwei gleichberechtigte, weisungsbefugte Vorgesetzte gibt, den **Funktionsvorgesetzten** (z.B. Abteilungsleiter Beschaffung) und den **Produktmanager** (z.B. Abteilungsleiter Metall), die gegenüber der Geschäftsleitung für ihren jeweiligen Bereich verantwortlich sind.

(1) Organigramm



(2) Kennzeichen

- Handlungskompetenz wird zerlegt nach verschiedenen Kriterien.
- Gleichberechtigte Kompetenzen der Weisungsberechtigten.
- Beschlüsse müssen gemeinsam gefasst werden.
- Schnittstellen der Weisungssysteme (z. B. eine Abteilung) erhalten Weisungen von mehreren übergeordneten Matrixeinheiten.
- Die weisungsberechtigten Matrixeinheiten unterstehen gemeinsam wiederum einer Instanz (z. B. der Geschäftsleitung).

(3) Positive und negative Auswirkungen

Vorteile	■ Vermeidung von einseitigen Entscheidungen. ■ Problemlösung unter Berücksichtigung verschiedener Standpunkte. ■ Verbesserung von Entscheidungsqualitäten. ■ Problemlösung durch Fachspezialisten. ■ Kurze, direkte Kommunikationswege.
Nachteile	■ Es kommt zu nicht vermeidbaren Kompetenzkonflikten. ■ Hoher Koordinationsaufwand. ■ Großer Kommunikationsbedarf. ■ Gefahr steigender Kompromisse.

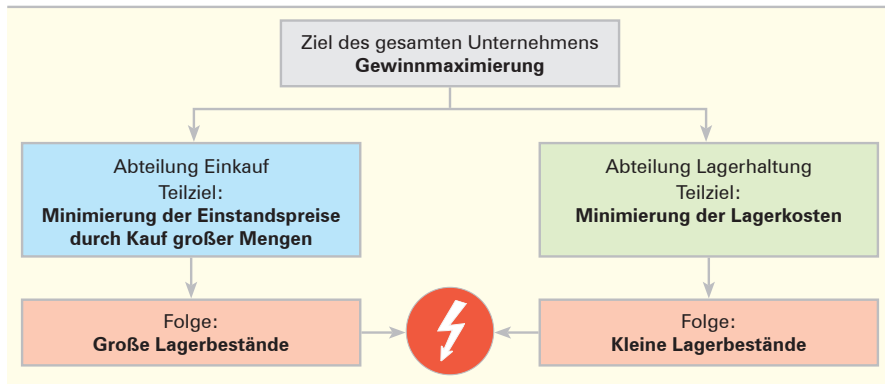
3.2.5 Kritik an der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation führt zu Nachteilen, denn die Anstrengungen der einen Abteilung, im Sinne des Gesamtunternehmens gewinnmaximierend zu handeln, kann den Anstrengungen der anderen Abteilungen zuwiderlaufen. Die nachfolgende Grafik zeigt einen derartigen **Konflikt zweier Aufgabenbereiche** auf, die im Grunde dasselbe Ziel verfolgen, nämlich den Gewinn des Unternehmens zu maximieren.

Beispiel:

Das Unternehmen möchte einen hohen Gewinn erzielen. Die Abteilung Einkauf möchte dazu durch möglichst günstige Einkaufspreise beitragen. Dies erreicht sie, indem sie in großen Mengen einkauft, was zwangsläufig

zu hohen Lagerbeständen führt. Genau dieses Ergebnis steht aber im Konflikt zum Teilziel der Lagerhaltung, welche ihre Kosten dadurch minimieren will, indem sie die Lagerbestände möglichst gering hält.

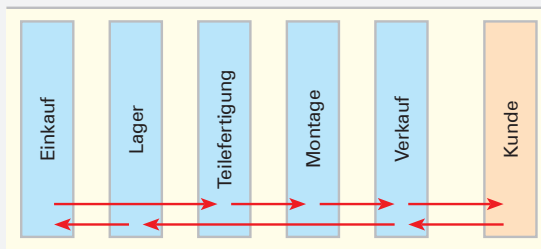


Weitere mögliche Nachteile der Aufbauorganisation sind:

- In der Regel verlaufen die betrieblichen Prozesse „quer“ zu den Funktionen.

- Die nebenstehende vereinfachte Abbildung verdeutlicht, wie der Prozess einer „Auftragsbearbeitung“ quer durch die verschiedenen Aufgabenbereiche verläuft.

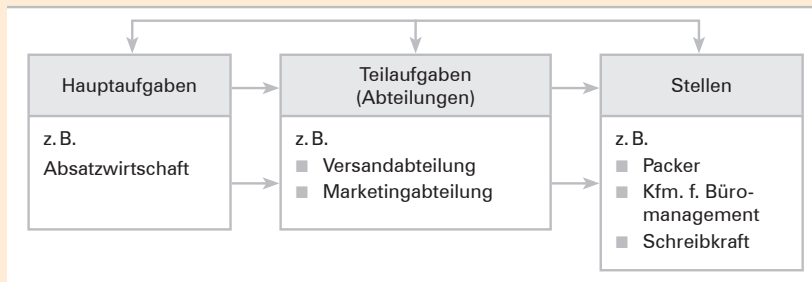
- Dies führt zwangsläufig zu Transport- und Wartezeiten zwischen den einzelnen spezialisierten Funktionsbereichen, zu **Zeitverzögerungen** aufgrund nicht nahtloser Weiterbearbeitung, Rückfragen usw. Es bilden sich also zunächst **Informationsbestände** und zusätzlich zwischen den Produktionsabteilungen noch **Materialbestände**, weil Zwischenlager eine hohe Kapazitätsauslastung sicherstellen sollen. Durch die langen Durchlaufzeiten für die Beantwortung von Kundenanfragen, Auftragsbestätigungen, Auftragsabwicklung **leidet die Servicequalität** und die **Nähe zum Kunden**.



- Es besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter weitestgehend an der **mengenmäßigen** Leistung orientieren. Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden, Arbeitsqualität, Termintreue haben nachrangige Priorität.
- Die Arbeitszerlegung führt zu Tätigkeiten mit **geringem Arbeitsinhalt, Monotonie** und – besonders im Fertigungsbereich – zu **einseitiger Belastung** und **Taktbindung**. Höhergradige Bedürfnisse (z.B. nach Selbstständigkeit, autonomer Gestaltung der Abläufe, Selbstverwirklichung) können im Rahmen einer Funktionsorientierung weniger verwirklicht werden.

Zusammenfassung

- **Organisation** ist ein System von Regelungen und Arbeitsanweisungen, durch das der Betriebsaufbau und die betrieblichen Abläufe gestaltet werden.
- Die **Aufbauorganisation** legt die Aufgaben und Zuständigkeiten von Mitarbeitern fest.
- Die Aufgabenbereiche können nach **Aufgaben (Funktionen)** und nach **Objekten** untergliedert werden.
- Nach dem **Umfang der Aufgabenbereiche** entstehen

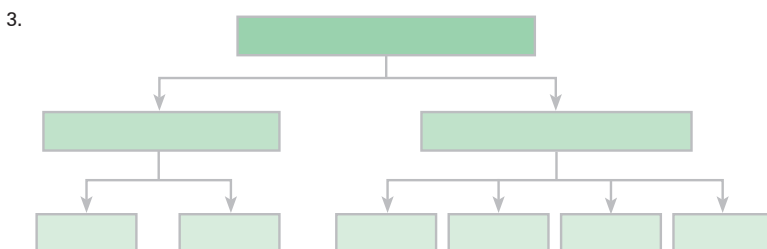
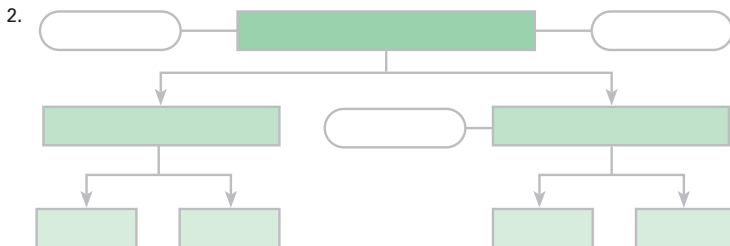
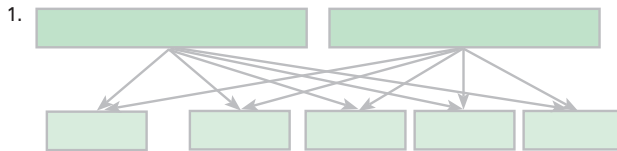


- Unter einer **Stelle** verstehen wir die Zusammenfassung von Teilaufgaben zu einem Arbeitsbereich für eine Person. Für eine Stelle wird in der Regel eine Stellenbeschreibung angefertigt.
- Eine **Abteilung** besteht aus mindestens einer **Instanz** und mehreren zugeordneten rangniedrigeren **Stellen**.
- Das Ergebnis der Aufgabengliederung ist die Festlegung von **Stellen- und Abteilungsgliederungsplänen**. Ihre Zusammenfassung ergibt die **Organisationsform** des Betriebs.
- Mögliche **Organisationsformen (Leitungssysteme)** sind das
 - Einliniensystem,
 - Mehrliniensystem
 - Stabliniensystem,
 - Matrixsystem.
- **Nachteile** der aufgabenorientierten Organisation sind:
 - Zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen können Konflikte entstehen.
 - Bei der Auftragsabwicklung kommt es zu Zeitverzögerungen, worunter die Servicequalität und die Nähe zum Kunden leidet.

Übungsaufgaben

- 5
1. Beschreiben Sie den Begriff Organisation mit eigenen Worten!
 2. Erläutern Sie, wo Sie die Hauptaufgabe der betrieblichen Organisation sehen!
 3. Beschreiben Sie den Begriff Aufbauorganisation!
 4. Beschreiben Sie die Kriterien, nach denen die betriebliche Gesamtaufgabe gegliedert werden kann!
 5. Erläutern Sie den Begriff Stellenbildung!
 6. Stellen Sie dar, was durch eine Stellenbeschreibung alles geregelt werden muss!
 7. Erklären Sie den Begriff Abteilungsbildung!
 8. Grenzen Sie die Begriffe Stelle, Instanz und Abteilung voneinander ab! Fertigen Sie hierzu eine Skizze an!
 9. Beschreiben Sie die Aufgabe Organisation!

- 6 Geben Sie den nachfolgend dargestellten Organisationsformen die richtige Bezeichnung!



4. Beschreiben Sie die charakteristischen Merkmale dieser Organisationsformen und stellen Sie deren Vor- und Nachteile einander gegenüber!

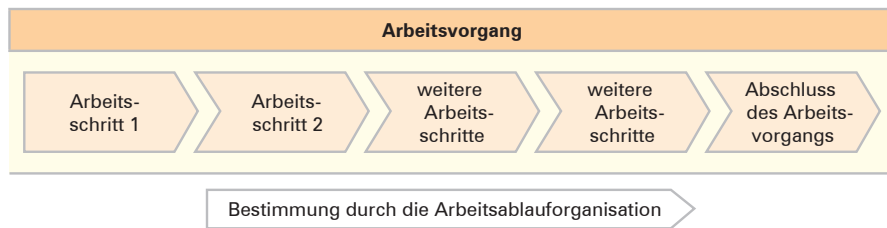
3.3 Ablauforganisation

(1) Begriff Ablauforganisation

Die **Ablauforganisation** legt die **optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe** fest.



Die Gestaltung erfordert, dass zunächst die für den Arbeitsvorgang benötigten **Arbeits-schritte** bestimmt werden und anschließend die **Reihenfolge der Arbeitsschritte** festgelegt wird.



(2) Darstellung von Arbeitsabläufen

Mit **Arbeitsablaufdiagrammen** können **einfache Arbeitsabläufe** grafisch dargestellt werden. Die Teilaufgaben werden dabei senkrecht in ihrer **zeitlichen Abfolge** angegeben. Dadurch werden die Vor- und Nachteile des betreffenden Arbeitsablaufs besser sichtbar gemacht. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Symbole	Tätigkeiten	Beispiele
 (Pfeil)	Transport	Arbeiter bringt Werkstoffe (z.B. Bretter) zum Arbeitsplatz
 (Dreieck)	Lagerung	gehobelte Bretter werden aufgeschichtet
 (Kreis)	Bearbeitung	Bretter werden auf gleiche Länge gesägt
 (Rechteck)	Prüfung	Meister prüft stichprobenweise die Qualität der Hölzer
 (Halbkreis)	Wartezeiten	Arbeiter wartet auf Empfang der Bretter im Rohstofflager
 (Kreis im Viereck)	Bearbeitung und Prüfung	Arbeiter prüft die Bretter und sägt sie anschließend auf gleiche Länge

Beispiel:

Die Arbeitsgangfolge „Verpacken“ soll in einem Arbeitsablaufdiagramm erfasst werden. Dabei wird der gesamte Arbeitsgang in seine Elemente zerlegt: (1) die Ware wird zum Verpackungsstand transportiert, (2) die Ware wird verpackt, (3) die verpackte Ware wird zur

Waage gebracht und (4) gewogen, (5) die Versandpapiere werden aufgeklebt und – (6) nach Ablauf einer Wartezeit von 2 Minuten – (7) zur Versandstelle gebracht. Anschließend (8) wird die abgepackte Ware in der Versandstelle gelagert.

Das **Arbeitsablaufdiagramm** mit den „Istwerten“ kann wie folgt gestaltet sein:

Arbeitsgangfolge: Verpackung Erzeugnisnummer: 4813			Anfang: Transport vom Fertigwarenlager Ende: Lagerung in der Versandstelle					
	Symbole					Ent- fernung in m	Zeit in Min.	Bemerkungen für eine Ver- besserung
Beschreibung								
1. Zum Verpackungsstand						12	2,5	Verkürzung
2. Verpacken							5,0	Verkürzung
3. Zur Waage						2	0,5	
4. Wiegen							0,5	
5. Aufkleben der Versandpapiere							1,0	
6. Wartezeit							2,0	
7. Zur Versandstelle						5	2,5	Verkürzung
8. Lagerung							3,0	
Entfernung/Zeit insgesamt						19	17,0	

Erläuterungen:

Der Organisator hat auf dem Ablaufdiagramm mehrere „Verkürzungen“ vorgeschlagen. Die Transportzeit zum Verpackungsstand kann verringert werden, wenn die Fertigwaren auf Rollen befördert werden. Die bisherige Beförderung erfolgt mit Handkarren. Auch das Verpacken lässt sich rationalisieren. Der Organisator schlägt vor, auf das bisher verwendete Packpapier zu verzichten und dafür stärkeren Karton zu verwenden. Die Packmaterialkosten ändern sich dadurch nicht. Die nach dem **Aufkleben der Versandpapiere** entstehende **Wartezeit ist überflüssig**, wenn beim Transport zur Versandstelle ebenfalls Rollen verwendet werden.

Das **Arbeitsablaufdiagramm** mit den „Sollwerten“ (Soll: erstrebter Zustand) sieht dann wie folgt aus:

Arbeitsgangfolge: <i>Verpackung</i> Erzeugnisnummer: 4813			Anfang: <i>Transport vom Fertigwarenlager</i> Ende: <i>Lagerung in der Versandstelle</i>					
	Symbole					Ent- fernung in m	Zeit in Min.	Bemerkungen für eine Ver- besserung
Beschreibung								
1. Zum Verpackungsstand						12	1,0	
2. Verpacken							3,0	
3. Zur Waage						2	0,5	
4. Wiegen							0,5	
5. Aufkleben der Versandpapiere							1,0	
6. Zur Versandstelle						5	1,0	
7. Lagerung							3,0	
Entfernung/Zeit insgesamt						19	10,0	

In der Praxis begnügt man sich häufig damit, auf dem Arbeitsablaufdiagramm den **Sollzustand** darzustellen.

Übungsaufgabe

- 7
1. Erläutern Sie den Begriff Ablauforganisation!
 2. Beschreiben Sie, auf welche Weise Arbeitsabläufe dargestellt werden können!
 3. Entwerfen Sie ein Arbeitsablaufdiagramm für die Arbeitsfolge „Ausgangsrechnungen schreiben“! Die Arbeiten werden von einer Arbeitskraft allein erledigt (es handelt sich um einen Kleinbetrieb). Der Arbeitsplatz des Sacharbeiters befindet sich in der Abteilung „Hauptbuchhaltung“. Beginn der Tätigkeit: Lieferscheine von der Verkaufsabteilung; Ende der Tätigkeit: Ablage der Rechnungskopien.

Folgende Tätigkeiten sind zu erfassen (ungeordnete Reihenfolge)!

- 3.1 Lieferscheine in der Verkaufsabteilung abholen (10 m, 3 Minuten);
- 3.2 Lieferscheine sortieren (0 m, 20 Minuten);
- 3.3 Rechnungen schreiben (0 m, 60 Minuten);
- 3.4 Rechnungen auf Übereinstimmung mit den Lieferscheinen prüfen (0 m, 30 Minuten);
- 3.5 Lieferscheine ablegen (6 m, 15 Minuten);
- 3.6 Rechnungskopien ablegen (6 m, 15 Minuten).

Aufgabe:

Zeichnen Sie den Arbeitsfluss in das von Ihnen entworfene Arbeitsablaufdiagramm ein!

4. „Die Ablauforganisation hat ihren Ansatzpunkt dort, wo die Aufbauorganisation endet.“

Aufgabe:

Beschreiben Sie unter Verwendung dieser Aussage den Unterschied zwischen der Ablauf- und der Aufbauorganisation!

3.4 Prozessorientierte Organisation

3.4.1 Optimierung der Arbeitsabläufe durch die Bildung von Geschäftsprozessen

Beim Konzept der Geschäftsprozesse ist das Unternehmen bestrebt, die anfallenden Aufgaben in **zusammenhängende Folgen von Tätigkeiten (Geschäftsprozesse)** einzubinden (z. B. Auftragsabwicklung, Personaleinstellung, Mahnwesen, Zahlungsabwicklung).

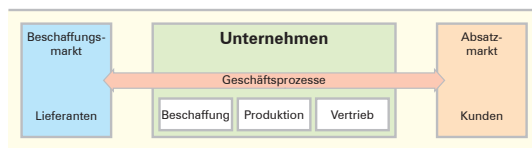
Geschäftsprozesse werden nur für solche betrieblichen Abläufe beschrieben (modelliert), die sich in einer **gewissen Regelmäßigkeit wiederholen** (z. B. Bewerbungsverfahren für neue Mitarbeiter, Durchführung von Lagerarbeiten). Für einmalig durchzuführende Projekte (z. B. Erstellen einer neuen Lagerhalle, Gründung eines Unternehmens), wird kein modellhafter Prozessablauf beschrieben.

Ein weiteres Kriterium von Geschäftsprozessen ist, dass durch den Einsatz von betrieblichen Leistungsfaktoren (z. B. Mitarbeiter, Funktionen der Software) die Outputleistungen einen höheren Wert aufweisen als die Inputleistungen, d. h. eine **Wertschöpfung** (ein **Wertzuwachs**) entstanden ist. Die Wertschöpfung verursacht Kosten (z. B. Verbrauch von Material, Arbeitsstunden, Betriebsmitteln). Die aufgewendeten Kosten sind jedoch nur dann sinnvoll eingesetzt, wenn der erstellte Wert dem **Kunden einen Nutzen** bringt, d. h. er bereit ist, hierfür einen Preis zu zahlen. Der **Kunde** ist somit der **entscheidende Bezugspunkt** für Geschäftsprozesse: Er **löst den Geschäftsprozess** aus, er bestimmt **Art und Umfang des Wertschöpfungsprozesses** und er **beendet** ihn, indem er seinen Kundenwunsch als erfüllt betrachtet.

Merkmale von Geschäftsprozessen

- Zusammenhängende Folge von Tätigkeiten.
- Betrieblicher Ablauf wiederholt sich in gewisser Regelmäßigkeit.
- Wertzuwachs beim Output gegenüber dem Input.
- Geschäftsprozess bringt dem Kunden einen Nutzen.

Geschäftsprozesse können auch die Unternehmensgrenzen überschreiten, wenn z. B. versucht wird, den **gesamten Datenfluss vom Vorlieferanten bis zum Endkunden** zu erfassen. Angestrebt wird damit eine unternehmensübergreifende Abwicklung der anfallenden Geschäftsprozesse (unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse).



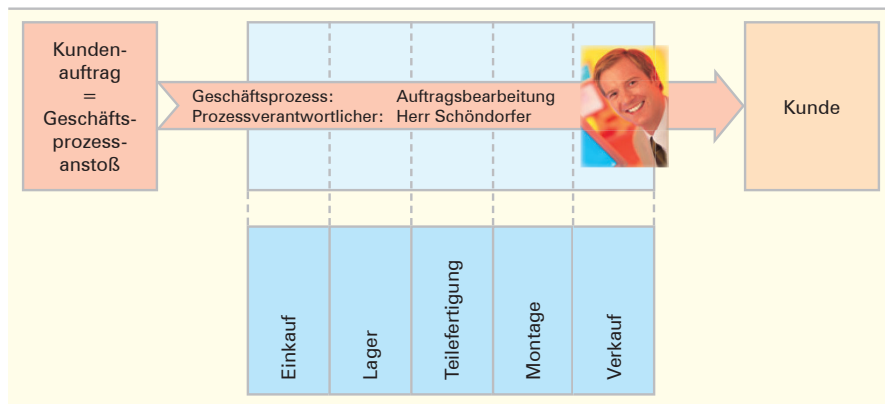
- Geschäftsprozesse bestehen aus einer **zusammenhängenden, abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten**, die zur **Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe** notwendig sind und den **Kunden einen Nutzen liefern**.
- Geschäftsprozesse werden nur für sich **wiederholende betriebliche Abläufe** gebildet (modelliert).



3.4.2 Auswirkungen der Geschäftsprozessbildung auf die Organisationsform

In einer **prozessorientierten Organisation** wird die dargestellte Form der **Auftragsbearbeitung** z.B. dadurch gelöst, dass alle bisher isolierten Teilaufgaben **einem oder mehreren Prozessverantwortlichen** übertragen werden. Eine Weitergabe der Aufgabe mit den beschriebenen negativen Wirkungen ist damit vermieden. Der Geschäftsprozess wird angestoßen durch den Eingang des Kundenauftrags, und er wird beendet mit der Leistungsübergabe an den Kunden („**Kunde-Kunde**“-Prozesskette).

Schematisch gesehen ist der **Ablauf** der **Auftragsbearbeitung** damit wie folgt denkbar:



Durch die **prozessorientierte Organisation** ergeben sich insbesondere folgende **Vorteile**:

- Eine teamorientierte Arbeitsorganisation der Prozessverantwortlichen unterstützt **kurze Kommunikationswege**.
- Die Denkrichtung der Mitarbeiter orientiert sich nicht mehr an den Bereichsinteressen, sondern stellt die **reibungslose Abwicklung des Auftrags** in den Vordergrund.
- Die Gestaltung der Prozesse ist ausgerichtet auf die **Bedürfnisse der Kunden** bzw. auf die **Anforderungen des Markts**.
- Die Mitarbeiter tragen ein höheres Maß an Verantwortung und entwickeln daher ein **ausgeprägteres Kostenbewusstsein**.
- **Flachere Hierarchien**.

Zusammenfassung

- **Geschäftsprozesse** sind durch folgende Merkmale charakterisiert:
 - Zusammenhängende abgeschlossene Folgen von Tätigkeiten zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe,
 - sich wiederholende betriebliche Abläufe beschreiben.
- **Vorteile der Geschäftsprozessorientierung** sind z. B.:
 - **Bereichsübergreifende Denkweise** der Mitarbeiter und reibungslose Abwicklung stehen im Vordergrund.
 - Prozesse sind **zielorientiert** am Nutzen der Kunden bzw. an den Anforderungen des Markts ausgerichtet.
- Die **Unternehmensorganisation** kann sich auch an **Geschäftsprozessen** ausrichten.
- Die **prozessorientierte Organisation** gliedert die Organisation des Unternehmens nach **kundenorientierten Prozessen**.

Übungsaufgabe

- 8 1. Beim Wohnmobilhersteller Lustig OHG wird die eintreffende Post von Kunden, die ein Wohnmobil kaufen möchten, von Frau Abel geöffnet und zur Bearbeitung an Herrn Kleiner oder Frau Seitz weitergereicht. Bisher gab es keine feste Regel dafür, an wen Frau Abel die Post zur Bearbeitung weiterreichte. Dies führte schon wiederholt zu Problemen, wenn z. B. Frau Seitz einen Vorgang zur Bearbeitung erhielt, von dem sie nicht wusste, dass Herr Kleiner bereits Vorarbeiten und u. U. auch bindende Zusagen geleistet hatte.



Aufgabe:

Erstellen Sie Regeln für den Ablauf der Weitergabe, damit in Zukunft solche Probleme vermieden werden können!

2. Erklären Sie, welche Nachteile mit einer aufgabenorientierten Unternehmungsorganisation verbunden sind!
3. Vergleichen Sie die Durchführung der Auftragsbearbeitung innerhalb einer aufgabenorientierten Organisation mit jener innerhalb einer prozessorientierten Organisation!
4. Nennen Sie Vorteile, die sich aus einer prozessorientierten Unternehmensorganisation ergeben!
5. 5.1 Beschreiben Sie die Kernaussage der Geschäftsprozess-Konzeption!
5.2 Stellen Sie dar, welche Zielsetzungen die Geschäftsprozess-Konzeption verfolgt!