

Organisation und Unternehmensführung

als Teil der Betriebswirtschaftslehre

*fortlaufende unabhängige Handlungen werden zu
vernünftigen Folgen zusammengefügt, so dass
vernünftige Ergebnisse erzielt werden*

Organisation

Was fällt Ihnen zu Organisation ein?
Sammeln Sie Ihre Stichpunkte, danach
erarbeiten Sie eine Mindmap

Als Anregung ein kleiner Film
des Humor-Genies

LORIOT

Organisation und Unternehmensführung



Organisation/organisieren heißt
bewerkstelligen
und ist
planmäßig ordnen,
gestalten,
einrichten,
aufbauen...

Organisation/organisieren ist *formal*,
wir spezialisieren und koordinieren.
Spezialisieren: wie ist eine Aufgabe
am sinnvollsten arbeitsteilig zu
erledigen,
koordinieren: wie sind arbeitsteilige
Prozesse effektiv zu strukturieren?

Organisation als Spezialisierung

Organisation als **Spezialisierung**

nach

1. Verrichtungen /Funktionen

Tätigkeiten, Funktionalorganisation

2. Objekten

Einsatzmaterialien, Zwischenprodukte, Endprodukte

3. Raum

geografisch bestimmbar Orte

4. Mischformen

Organisation als **Koordination**

- 1. Ausrichtung der Aktivitäten auf ein Ziel**
- 2. Vermeidung überflüssiger Arbeit**
- 3. Verteilung knapper Ressourcen**
- 4. Herstellung eines einheitlichen Wissenstandes**

Koordination durch Hierarchie

Struktur hierarchischer Koordination:

- 1. Stäbe**
- 2. Kommissionen**
- 3. Programme (Ablaufregelungen)**
- 4. Projektorganisation**

Organisation als

bewusster Verzicht auf Regelung

Teile des Unternehmens versuchen sich (bei zunehmender Unternehmensgröße) der wachsenden Bürokratisierung zu entziehen:

statt Bürokratie Dezentralisation

Dezentralisation: Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an untergeordnete Stellen, im Extremfall Ausgliederung bestimmter organisatorischer Teilbereiche aus dem Unternehmen (Lean-Management-Konzept)

Organisation als

unbewusster Verzicht auf Regelung

Teile des Unternehmens füllen (bei zunehmender Unternehmensgröße) nicht-/desorganisierte Bereiche (Vakuum-Prinzip):

statt **Organisation** **Improvisation**

Improvisation: fallweise, ungeplante Regelungen.

Im Zusammenhang mit der Lernenden Organisation Ansätze hin zur improvisierenden Organisation bzw. zum bewussten Einsatz von Improvisation im Management: mehr Kreativität, Flexibilität, Ressourcennutzung, u. U. bessere Motivation der MA durch mehr Verantwortung

Organisation ist das zielgerichtete Zusammenwirken von Teilen eines Ganzen.

Eintragung des Unternehmens ins Handelsregister

Rohstoffwerb

Herstellung / Dienstleistung

Zwischenlagerung

Marktforschung / Marketing

Absatz / Verkauf

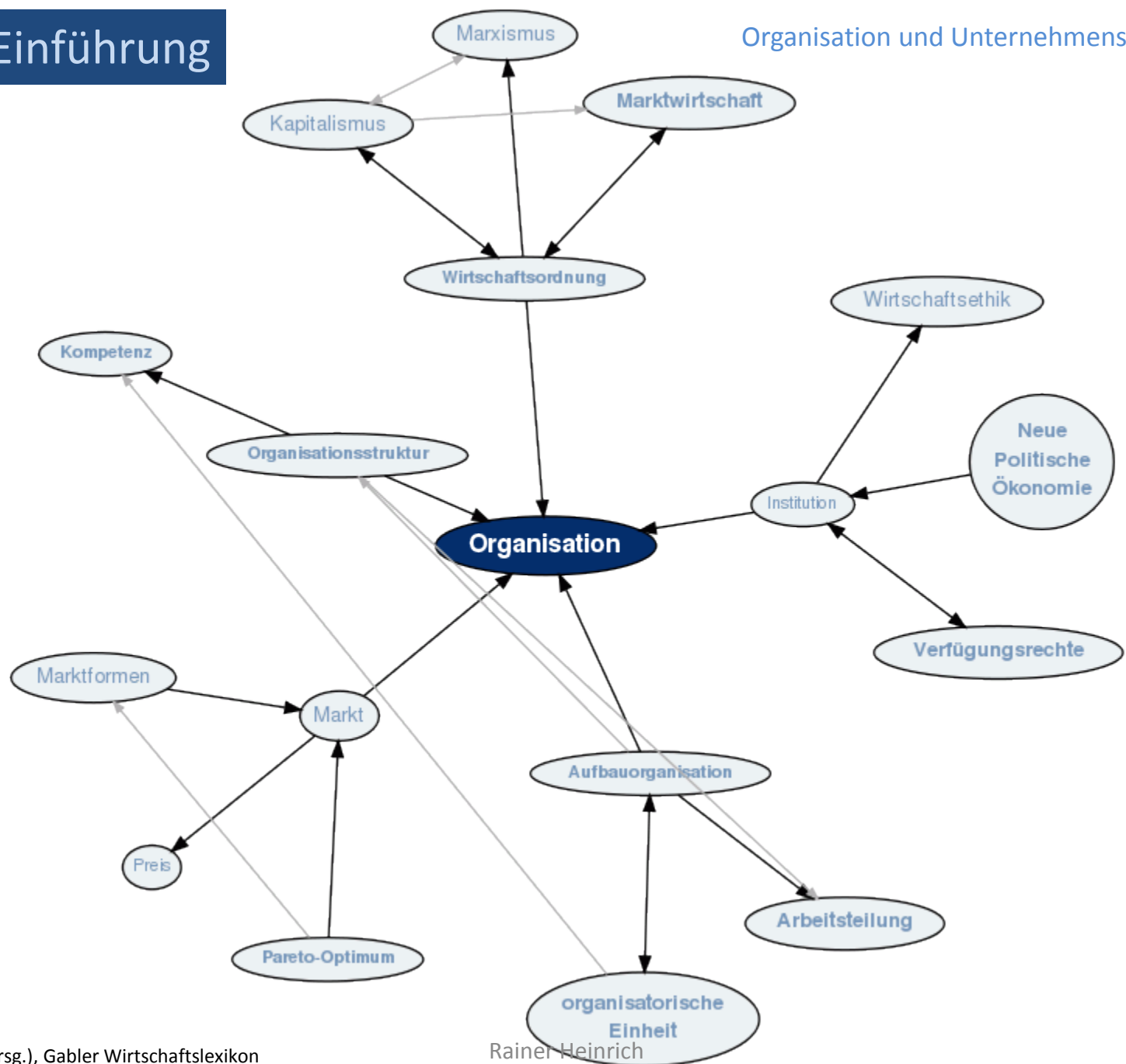
Umsatzerlöse (Gewinn oder Verlust)

Ergebnis einer solchen Organisation ist der Aufbau eines Unternehmens.

Organisation als Spezialisierung und Koordination



Modell der Stichwortbeziehungen/Zusammenhänge



Vor der **Organisation** kommt die

Planung

setzt Ziele voraus

bezieht sich auf die Zukunft

beschäftigt sich mit Lösungen

bewertet Handlungsalternativen

schließt mit Entscheidung für eine
Handlungsalternative

bricht diese auf einzelne Bereiche herunter
(Grobplanung -> Feinplanung)

Planungsphasen

1. Problemphase und Zielbildung
2. Suchphase nach Lösungsalternativen
3. Auswahl und Entscheidungsphase
4. Durchführungsphase
5. Kontrollphase
6. Neuplanungsphase

Funktionen der Planung

1. Abbau von Unsicherheiten
2. Vermeidung von Fehlentscheidungen
3. Motivation zur Leistung
4. Förderung der Kreativität
5. Koordination der Abläufe
6. Anpassung an (Umwelt)veränderungen
7. Schaffung der Voraussetzungen für Zukunft

Praxis der Planung

Planen Sie bitte die Durchführung einer

HAMMERPARTY

anlässlich des 40. Geburtstags
eines gemeinsamen Freundes
am 1. Dezember 2015.

Gehen Sie nach den Planungsschritten und
-phasen vor (Zeitstrahl!)

Planung => Kontrolle

1. Unternehmenspolitische Rahmenplanung

allgemeine Grundsätze wie Unternehmensphilosophie, Leitbilder der Personalführung usw.

2. Strategische Planung

Definition langfristiger strat. Geschäftsfelder, Organisationsstruktur, Produktportfolio usw.

3. Taktische Planung

Ableitung aus Strategie für mittelfristig (1 bis 2 Jahre) operationalisierbare Ziele

4. Operative Planung

Tagesgeschäft, Produktionsplan, Absatzplan, Personalplan, Forschungs- und Entwicklungsplan usw.

Planungsgrundsätze

1. Langfristigkeit
2. Vollständigkeit
3. Flexibilität
4. Stabilität
5. Verbindlichkeit
6. Kontrollierbarkeit
7. Realisierbarkeit

Formen der Organisation

hinsichtlich Hierarchie und Informationsfluss

Unternehmensform	Typische Planungsform	Planungshorizonte
Großunternehmen	dreistufiges, hierarchisches Planungssystem	Lang-, mittel-, kurzfristig

Formen der Organisation

hinsichtlich Hierarchie und Informationsfluss

Unternehmensform	Typische Planungsform	Planungshorizonte
Großunternehmen	dreistufiges, hierarchisches Planungssystem	Lang-,mittel-, kurzfristig
Große u. mittlere, trad. funktionaler Orgastruktur	Zweistufige Planung ausreichend (taktisch, operativ)	I.d.R. 5-Jahresplan (Periode:1 Jahr), Jahresplanung (monatlich)

Gegenstromverfahren

Unternehmensleitung legt Ziele fest



**Zweite Führungsebene (Geschäfts-, Funktionsbereichsleiter) setzt in konkrete
Maßnahmepläne um (Top-Down)**



**Rückkopplung der Maßnahmepläne zur
Unternehmensleitung (Bottom-Up)**

Controlling

der strategischen Ablaufplanung

ständiger SOLL – IST Vergleich

Festlegung zulässiger Abweichungen

Reportingverfahren an auswertende Stelle

Abweichungsanalyse

Prognose der Abweichungskonsequenzen

Planung der Maßnahmen zur Plankorrektur

Controlling

Unterstützendes Sub-System der

- Führung
- Planung
- Kontrolle
- Information

- Führung
- Planung
- Kontrolle
- Information

Controlling

Aufgabenbereiche

- Planung
- Information
- Analyse
- Kontrolle
- Steuerung

Unterstützendes Sub-System der

- Führung
- Planung
- Kontrolle
- Information

Aufgabenbereiche:

- Planung
- Information
- Analyse
- Kontrolle
- Steuerung

Controlling

Funktionen

- Planung und Budgetierung
- Kosten/Leistungsrechnung
- Systementwicklung
- Spezialanalysen
- Berichtswesen

für strategische Ablauforganisation

Unterstützendes Sub-System der

- Führung
- Planung
- Kontrolle
- Information

Controlling

operativ

(i.d.R. laufendes Geschäftsjahr)

Strategisch

(zukunfts- /potenzialorientiert)

Aufgabenbereiche:

- Planung
- Information
- Analyse
- Kontrolle
- Steuerung

Funktionen

- Planung und Budgetierung
- Kosten/Leistungsrechnung
- Systementwicklung
- Spezialanalysen
- Berichtswesen

Unterstützendes Sub-System der

- Führung
- Planung
- Kontrolle
- Information

Controlling

operativ
(i.d.R. laufendes Geschäftsjahr)

Strategisch

Innerhalb der Ablauforganisation auch

(zukunfts- /potenzialorientiert)

Aufgabenbereiche:

- Planung
- Information
- Analyse
- Kontrolle
- Steuerung

Zuordnung zu funktionalen Bereichen, z. B.

Beschaffung

Produktion

Absatz

Personal

Finanzen

Funktionen

- Planung und Budgetierung
- Kosten/Leistungsrechnung
- Systementwicklung
- Spezialanalysen
- Berichtswesen

Controlling

**Interne / externe,
positive/negative
Einflussfaktoren
auf strategische
und
operative Planung**

Controlling

Marktanteil

Finanzkraft des Unternehmens

Flexibilität der Organisationsstruktur

unternehmensbezogene **Marktfaktoren**

Wettbewerbsstärke i.Vgl. zu Konkurrenten

Marktpotenzial

Motivation und Qualifikation des Personals

Interne / externe,
positive/negative
Einflussfaktoren
auf strategische
und
operative Planung

Einflussfaktoren

Marktanteil

Finanzkraft des Unternehmens

Flexibilität der Organisationsstruktur

unternehmensbezogene **Marktfaktoren**

Wettbewerbsstärke i.Vgl. zu Konkurrenten

Marktpotenzial

Motivation und Qualifikation des Personals

Materielle / personelle Ressourcen

Technologischer Entwicklungsstand

Aufbau/Funktion interner Kommunikation u. Organisation

Organisations- und Führungskultur

Produktivität und Effizienz

Produkt- und Dienstleistungsangebot (Portfolio)

Interne / externe,

positive/negative

Einflussfaktoren

auf strategische

und

operative Planung

Einflussfaktoren

Kundenverhalten (z.B. Kaufgewohnheiten)

Sozio-kulturelles Umfeld z. B.

demografischer Wandel

Öko-Faktoren z. B. Umweltkatastrophen

Technologie z.B. neue Medien

Binnenwirtschaft z. B. sinkende Nachfrage

Außenwirtschaft z. B. schwacher Euro-Kurs

Politik z. B. Steuer- und Subventionspolitik

Interne / **externe**,
positive/negative
Einflussfaktoren
auf strategische
und
operative Planung

Einflussfaktoren

Kundenverhalten (z.B. Kaufgewohnheiten)

Sozio-kulturelles Umfeld z. B. demografischer Wandel

Öko-Faktoren z. B. Umweltkatastrophen

Technologie z.B. neue Medien

Binnenwirtschaft z. B. sinkende Nachfrage

Außenwirtschaft z. B. schwacher Euro-Kurs

Politik z. B. Steuer- und Subventionspolitik

Aber auch **Arbeitsmarkt**

Beschaffungsmarkt

Absatzmarkt

Geld- und Kapitalmarkt

Interne / **externe**,
positive/negative
Einflussfaktoren
auf strategische
und
operative Planung

Wechselwirkung strategische/operative Planung

Instrumente der strategischen Planung
<ul style="list-style-type: none">– Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsanalyse– Markt- und Marktpotenzialanalyse– Stärken-Schwächen-Profil– Portfolio-Analyse– Produktlebenszyklus-Analyse– Break-Even-Point-Analyse

Wechselwirkung strategische/operative Planung

Stärken-Schwächen-Analyse:

Beurteilung des eigenen Unternehmens im Vergleich zu(m) Wettbewerber(n)

Wettbewerbsfähigkeit

Marktstrategie

Marketingziele

Umsatzgröße

Marktanteil

Service

Ertragskraft

Kosten-/Finanzstruktur

Rentabilität

Produktivität

Cash-Flow

Qualität des Managements

Strategisches Denken, Analyse und Strategieformulierung

zum Erkennen und zweckentsprechendem Weiterentwickeln von strategischen
Zusammenhängen des Unternehmens

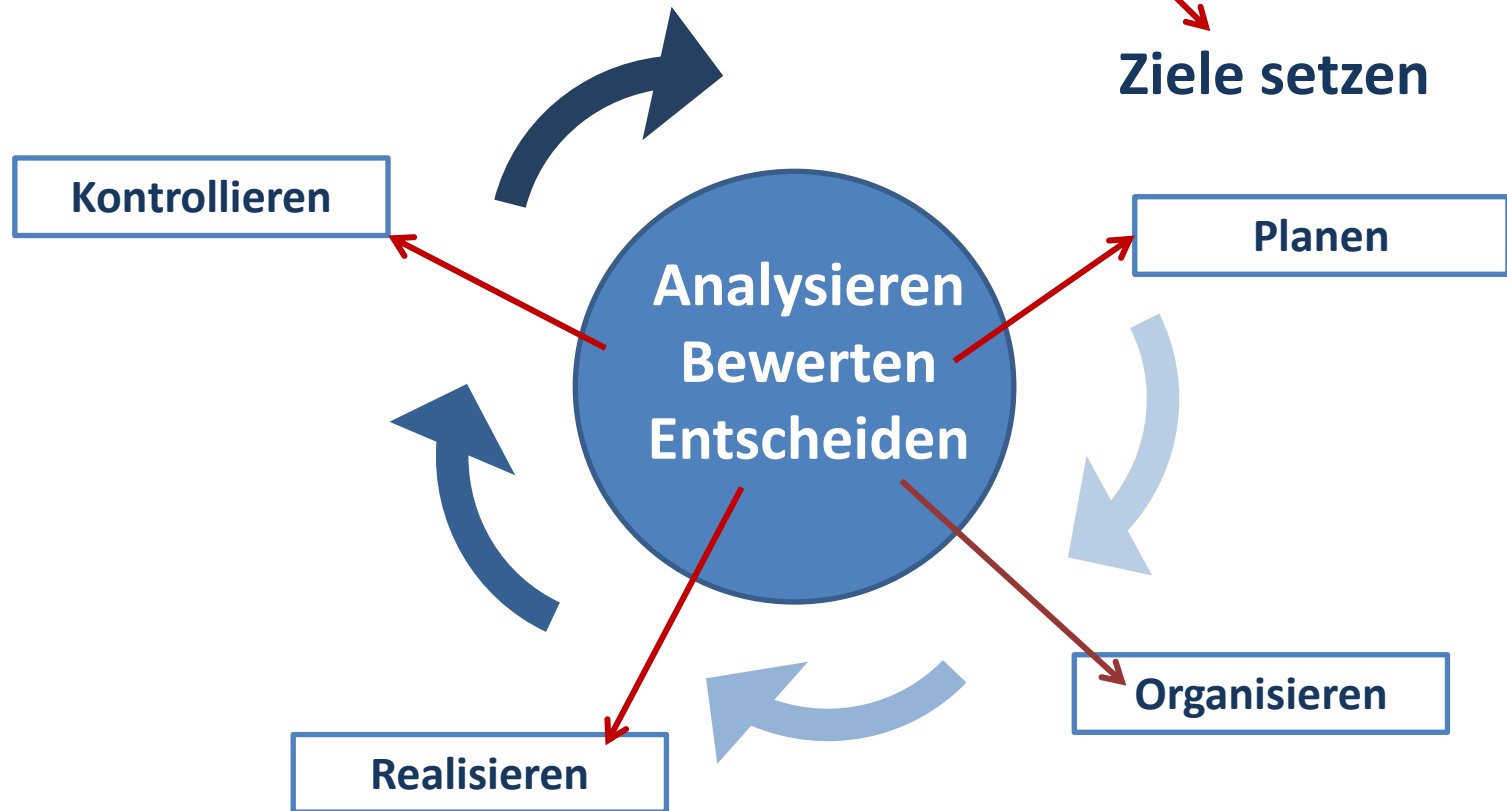
Unternehmensführung
Menschenführung
Gruppenführung
Bereichsführung
Unternehmensführung



**Ausdruck für Gesamtheit aller
Handlungen zur zielorientierten
Gestaltung und Steuerung des
soziotechnischen Systems**

Unternehmensführung

Plan – Do - Check - Act



Sachgebiete der Unternehmensführung

Zielsetzung

Planung

Auf jeder Stufe des Management-Prozesses sind
Daten zu analysieren, zu bewerten und
Entscheidungen zu treffen

Überwachung / Kontrolle

Deshalb auch: **Analyse-, Entscheidungs-,
Kommunikations- und Kreativitätstechniken**

Betriebskennzahlen

Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit...

drücken das Verhältnis des Erfolgs (Gewinn) zum Mitteleinsatz aus, bezogen auf einen bestimmten Zeitabschnitt (Periode)

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Fk-Zinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

Rentabilität = Verzinsung des Kapitals

Festlegung eines Produktionsprogramms mit optimaler Rentabilität



Betriebskennzahlen

Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit...

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Stück}}{\text{Arbeitsstunde}}$$

$$\text{Kapitalproduktivität} = \frac{\text{€ Ertrag}}{\text{€ Einsatz}}$$

Produktivität = Ergiebigkeit des Einsatzes

...von Arbeitskräften, Maschinen, Kapital usw.

Betriebskennzahlen

Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit...

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung (Output)}}{\text{Kosten (Input)}}$$

Wirtschaftlich arbeiten Sie immer dann, wenn mehr herauskommt als Sie eingesteckt haben...

Gewinn ist das noch lange nicht!

Betriebskennzahlen

Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit...

Wertverhältnis

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung (Output)}}{\text{Kosten (Input)}}$$

Mengenverhältnis

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}}$$

Wertbeziehung

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Kapital}}$$

Macht nur Sinn im Periodenvergleich

Globale Merkmale

von Unternehmen

Politisches Umfeld

Gesellschaftliche Entwicklung

Volkswirtschaftliche Entwicklung

Absatz-Markt

Konkurrenz

Produkt

Kunde!



Strategie

Was'n das?

Wer strategisch denkt, versucht die Konsequenzen von Ereignissen und Umständen im Hinblick auf die angestrebten Ziele vorherzusehen.

„Die Lösung besteht in einer **prozessorientierten** Unternehmensstrategie, in der **Methodenkompetenz, Steuerungskompetenz** und **Sozialkompetenz** integriert sind“.

Hsp AG

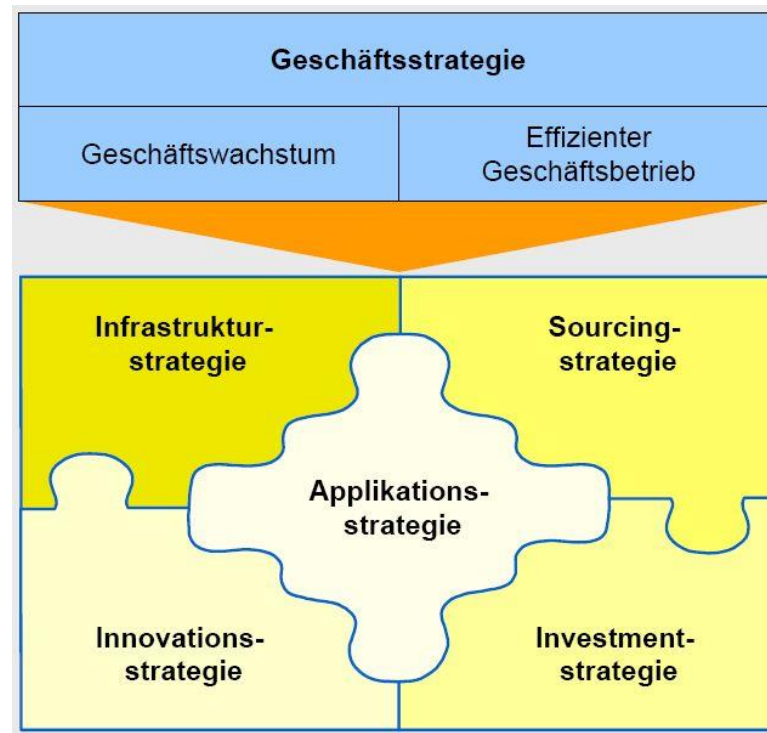


Kultur

- Fähigkeiten
- Verhalten
- Einstellung
- Identität

Strategie

Geplante Maßnahmebündel
Entwurf nach umfassender strategischer Analyse
Anschließende Implementierung



Strategie

Spektrum

Entwicklungsstrategien
(Wachstum, Stabilisierung usw.)

Wettbewerbsstrategien
z. B. Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung

Produkt/Markt-Strategien
z. B. Produkt-Marktdurchdringung, Marktentwicklung,
Produktentwicklung

Internationalisierungsstrategien
z. B. Markteintrittsstrategien, Zielmarktstrategien, Allokationsstrategien

Corporate Level

Business-Level

Functional-Level

Regional-Level

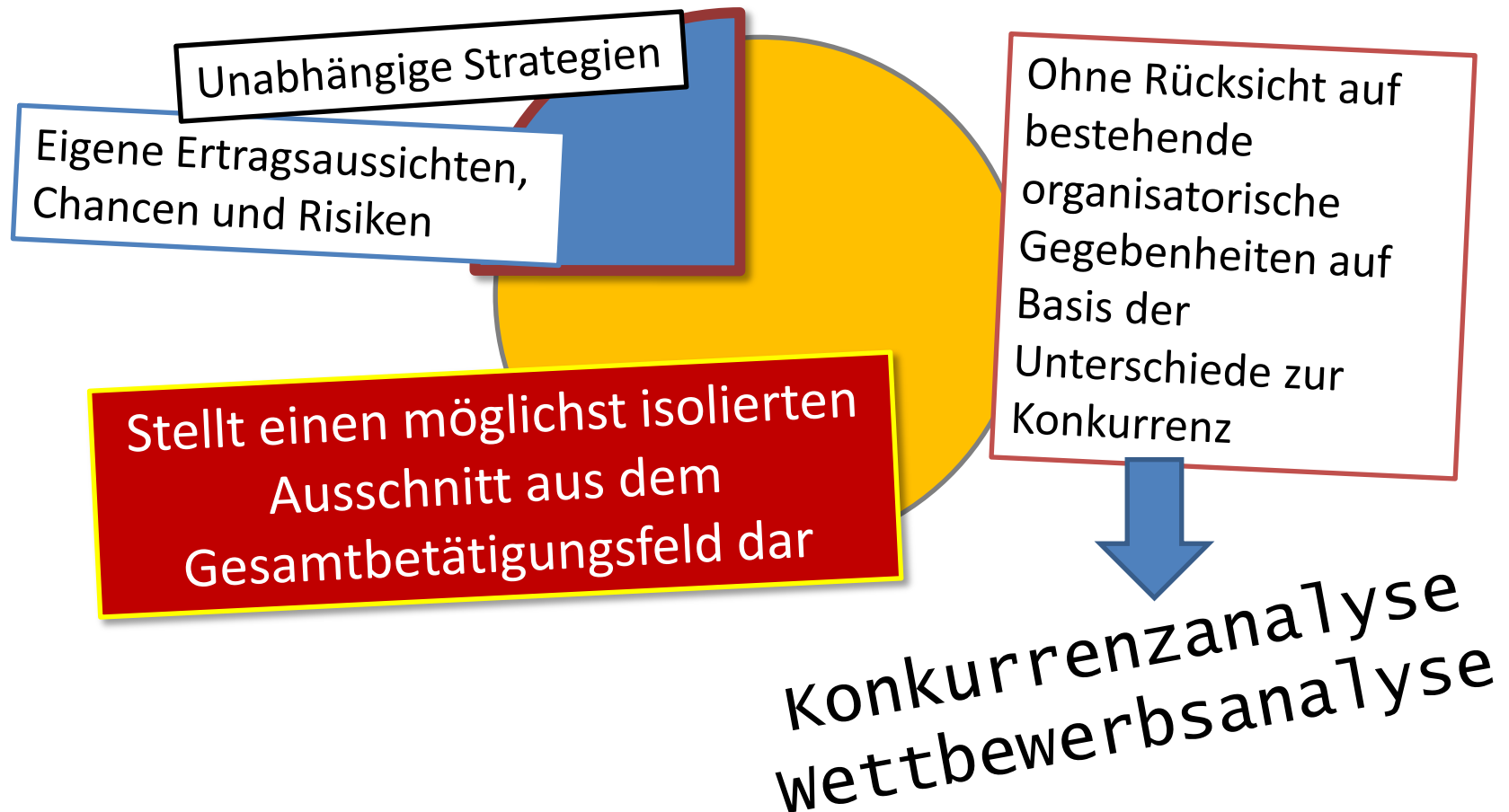
Strategieanalyse Strategiesynthese

Bildung strategischer Geschäftsfelder (Einheiten) ist
wesentliche Voraussetzung für

Unternehmensanalyse & Portfolioanalyse

Analysen können nur dann zu richtigen **Schlussfolgerungen**
führen, wenn Geschäftseinheiten so **abgegrenzt** werden
können, dass sie sowohl den **Markt-** als auch den
Unternehmensbedingungen entsprechen.

strategische Geschäftseinheit



Strategische Geschäftseinheit

Merkmale

Eigenständige Marktaufgabe

Strategische Unabhängigkeit ist gewährleistet

Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu realisieren

Klar abgegrenzter Wettbewerb

Mindestgröße des relevanten Marktes

Strategische Geschäftseinheit

Merkmale

Produkt/Markt-Kombinationen *

schaffen oder verändern

Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche

und machen **Kommunikation** unter den

Organisationsmitgliedern notwendig

*Auswahl von **Austauschobjekten** (Waren, Dienstleistungen, Geld usw.) und **Austauschsubjekten** (Anbieter und Verbraucher) auf der Grundlage einer strategischen Auswahl von **Verbraucherbedürfnissen**, die eine Organisation erfüllen möchte, und von **Verbraucher(gruppen)**, auf die sie abzielt.

Wirtschaftslexikon 24.net

Strategische Geschäftsfelder



Ein Geschäftsfeld bilden mehrere Produkt-Markt-Kombinationen, die über

- ähnliche Ressourcen (z. B. Weinstraßen)
- ähnliche Kundengruppen* (Genuss-Kultur-Urlauber)
- ähnliche Mitbewerber (z. B. andere „Genuss-Regionen“) und
- ähnliches Wettbewerbssystem (z. B. Vertrieb der Produkte via Web und PR) verfügen.

Ein Geschäftsfeld muss dann eine Planungs- und Steuerungseinheit darstellen. Für die Planung und Steuerung ist es wichtig, die Wirkmuster des Geschäftes genau zu kennen.

*Hinter „Kundengruppen-Bezeichnungen“ steht eine Kunden-Charakteristik, die durch die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden, ihre kaufentscheidenden Motive und erwarteten Aktivitäten geprägt ist

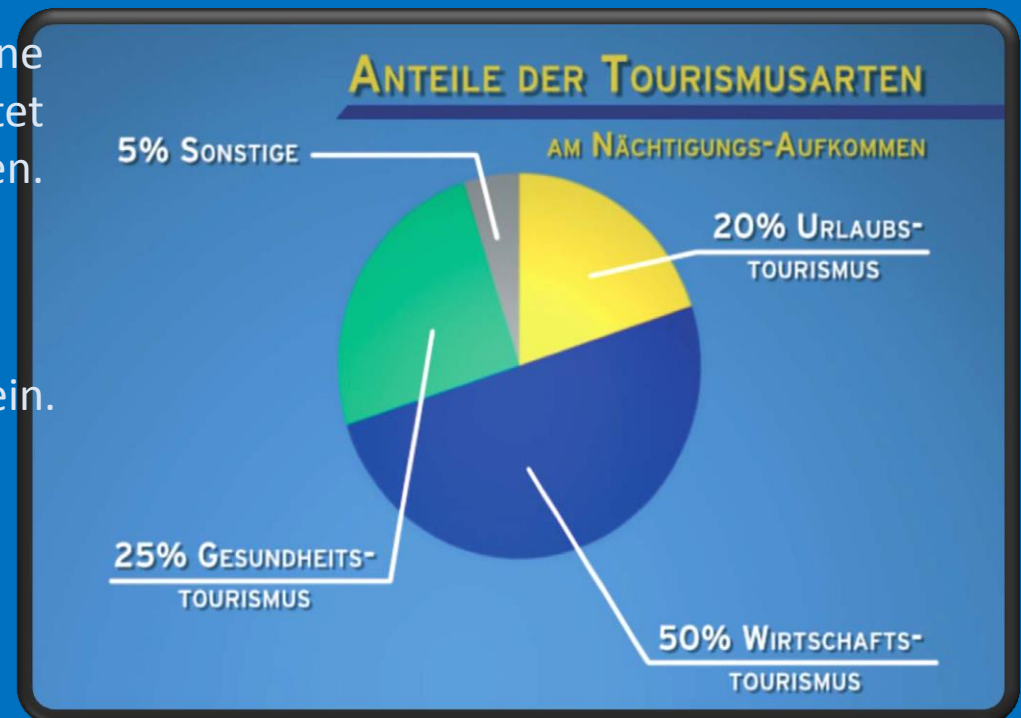
Strategie-Bildung



1. Strategische Analyse
2. Strategieformulierung und –auswahl
3. Strategie-Implementierung

Für jedes Geschäftsfeld muss eine Geschäftsfeldstrategie erarbeitet und umgesetzt werden.

Eine Geschäftsfeldstrategie (...) muss operationalisierbar und daher möglichst konkret sein.



Konzernaufbau

Unternehmen

Lufthansa Systems AG

- Lufthansa Systems Airline Services GmbH
- Lufthansa Systems Passenger Services GmbH
- Lufthansa Systems Business Solutions GmbH
- Lufthansa Systems Infratec GmbH
- Lufthansa Systems North America Inc.
- Lufthansa Systems Aeronautics GmbH

und weitere Beteiligungen

LSG Sky Chefs

- LSG Food & Nonfood Handels GmbH
- LSG Airport-Gastronomies mbH
- LSG Skyfood GmbH
- LSG Inflight Management GmbH
- LSG Sky Chefs Logistik GmbH

und weitere Beteiligungen

There's no better way to fly.

Lufthansa Passage Airline

Lufthansa CityLine

swiss | Swiss International Air Lines

Air Dolomiti

und weitere Beteiligungen



Lufthansa Technik
More mobility for the world

- Lufthansa Technical Training
Quality based on experience
- Lufthansa Technik Logistik GmbH
- Lufthansa Technik Aero GmbH

BIZJET
A Lufthansa Technik Company

HAWKER PACIFIC AEROSPACE

und weitere Beteiligungen

Lufthansa Cargo
The business to business class

Lufthansa Cargo Charter

cargo counts
Total Cargo Management

49% **time:matters**
A company of Lufthansa Cargo

67% **Jettainer**
CargoJet Luftfracht-Service GmbH

40% **airmail center**

und weitere Beteiligungen

VERTIKALER KONZERN

- Lufthansa Technik
More mobility for the world
- LSG Sky Chefs
- Lufthansa Systems AG
- Lufthansa Cargo
The business to business class

HORIZONTALER KONZERN

There's no better way to fly.

Lufthansa Passage Airline | **Lufthansa CityLine** | **swiss** | Swiss International Air Lines | **Air Dolomiti**

Lufthansa

A STAR ALLIANCE MEMBER

Strategie

Spektrum

Eigenständige Marktaufgabe
Strategische Unabhängigkeit ist gewährleistet
Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu realisieren
Klar abgegrenzter Wettbewerb
Mindestgröße des relevanten Marktes