

Folien zur Vorlesung

Unternehmensführung WIN 7

Dozent: Professor Dr. Michael Grabinski

Sommersemester 2007

Es ist das Ziel, Sie auf eine Managementfunktion vorzubereiten



Um sein Geschäft zu beherrschen, muss der Manager typische Fähigkeiten haben

Kernfragen des Managements

Es ist das Ziel zu lernen, diese Hebel zu nutzen, um die Kernfragen zu beantworten.

	Mache ich das Geschäft richtig?	Mache ich das richtige Geschäft?
Umsatz erhöhen		
Kosten senken		

Hier lernen wir Managementfähigkeiten mit Hilfe von Methoden und Werkzeugen

- Wie moduliere und strukturiere ich Geschäftsprozesse?
- Wie finde ich die richtigen Kenngrößen (BSC)?
- Wie steuere (besser regele) ich das Unternehmen?
- Wie definiere ich Strategien?
- Wie wähle ich Strategien aus?
- Wie organisiere ich die Tätigkeiten:
 - Aufbau- und Ablauforganisation definieren
 - Organisation optimal festlegen
 - Leitungsspannen festlegen
- Was ist Reengineering?
- Wie gehe ich mit Kennzahlen um? (Definition, Fehler)
- Wie verwende ich Benchmarking?
- Wie beurteile ich die Planung?
- Wie benutze ich Lernkurven?
- Wie beachte ich „soft skills“

Neben Standardwerken richtet sich die Vorlesung stark an dem eigenen Buch des Dozenten aus

- Die Vorlesung ist sehr eng an das folgende Buch angelehnt:

Michael Grabinski, Management Methods and Tools, Gabler Verlag 2007

- Für den Bereich Strategie gibt es zahlreiche Bücher, wie z. B.

F. X. Bea und J. Haas, Strategisches Management, Stuttgart 2001

- Ansonsten gibt es viele klassische und interessante Werke wie z. B.

Noel M. Tichy and Stratford Sherman, Control your destiny or someone else will, New York 1993

Michael E. Porter, Competitive Strategy, Simon & Schuster, 1998

H. I. Ansoff und E. J. McDonnell, Implanting Strategic Management, New York, 1990

Wie modulierte und strukturiere ich Geschäftsprozesse?

Wie modulierte und strukturierte ich Geschäftsprozesse?

Zur Übung beschreiben Sie den Prozess, wie Sie Student bzw. Studentin wurden

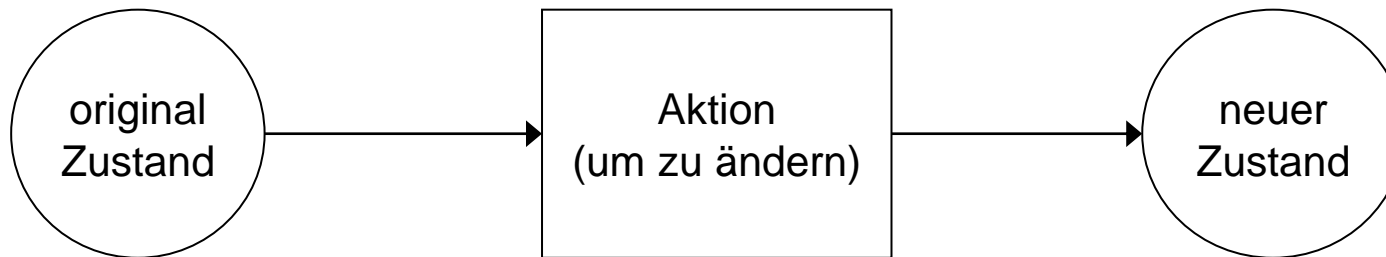
Übung:

Starten Sie mit dem Wunsch zu studieren und enden Sie mit dem Erhalt der ersten Immatrikulationsbescheinigung. Beschreiben alle Schritte die dazwischen notwendig waren!

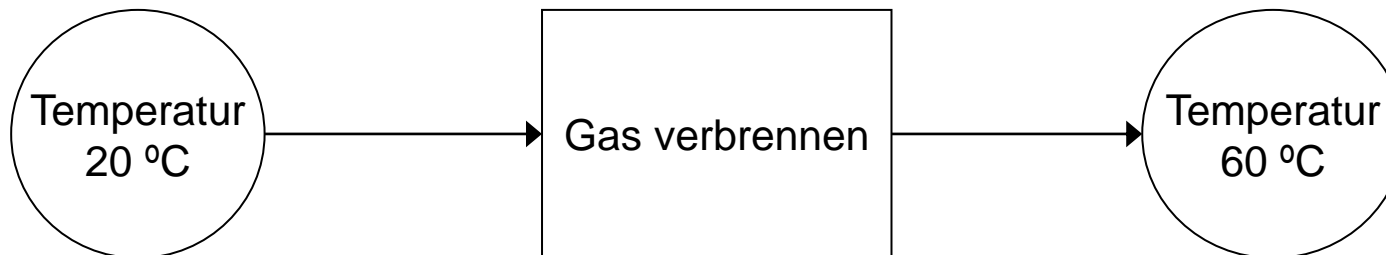
Zeitvorgabe: 10 Minuten
Zwei Studierende sollen ihr jeweiliges Ergebnis kurz vorstellen.

Wie modulierte und strukturiere ich Geschäftsprozesse?

In der ältesten Form der Prozessdarstellung (Petri Netze) wird ein Zustand durch eine Aktion in einen neuen Zustand gebracht



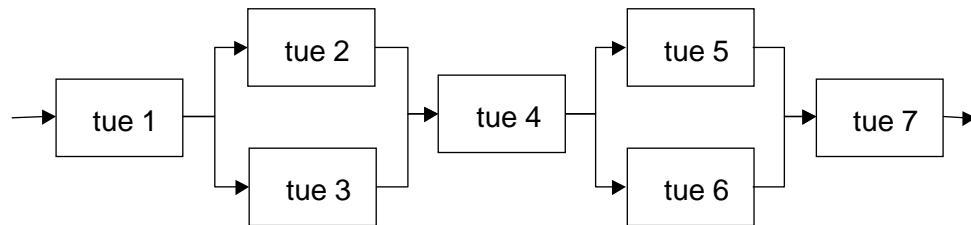
Beispiel:



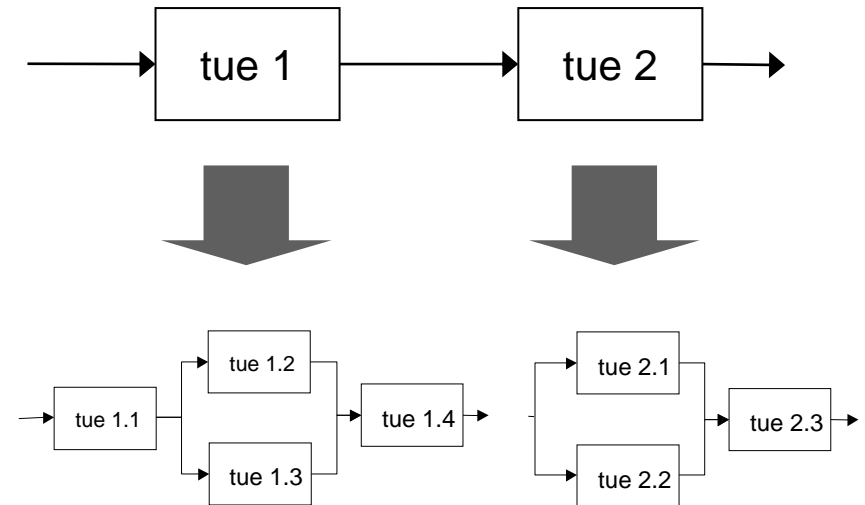
Wie moduliere und strukturiere ich Geschäftsprozesse?

Soll man überhaupt strukturieren?

unstrukturiert

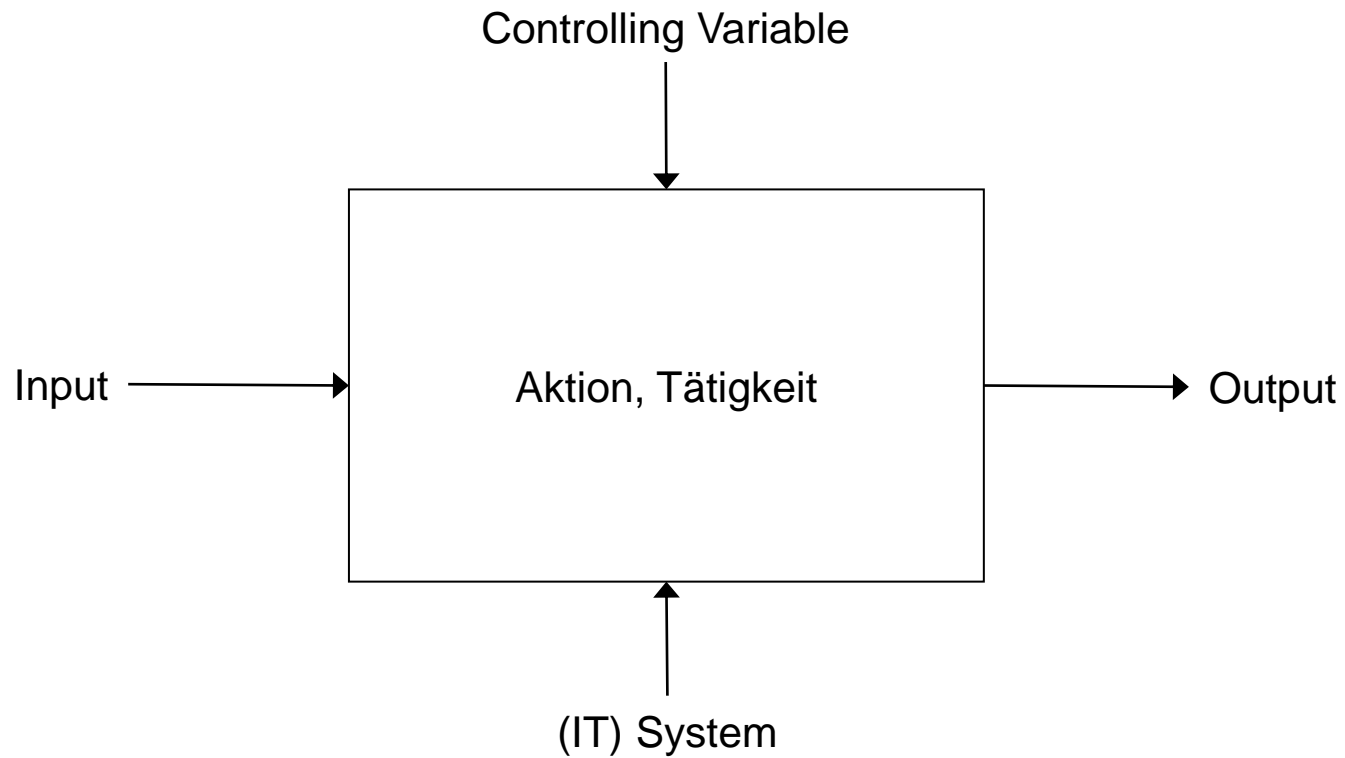


Structured



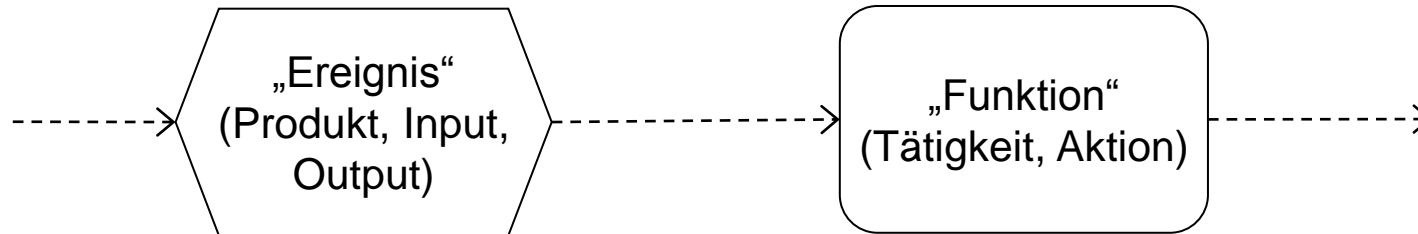
Wie modulierte und strukturiere ich Geschäftsprozesse?

In SADT haben alle Kanten spezielle Bedeutungen



Wie modulierte und strukturiere ich Geschäftsprozesse?

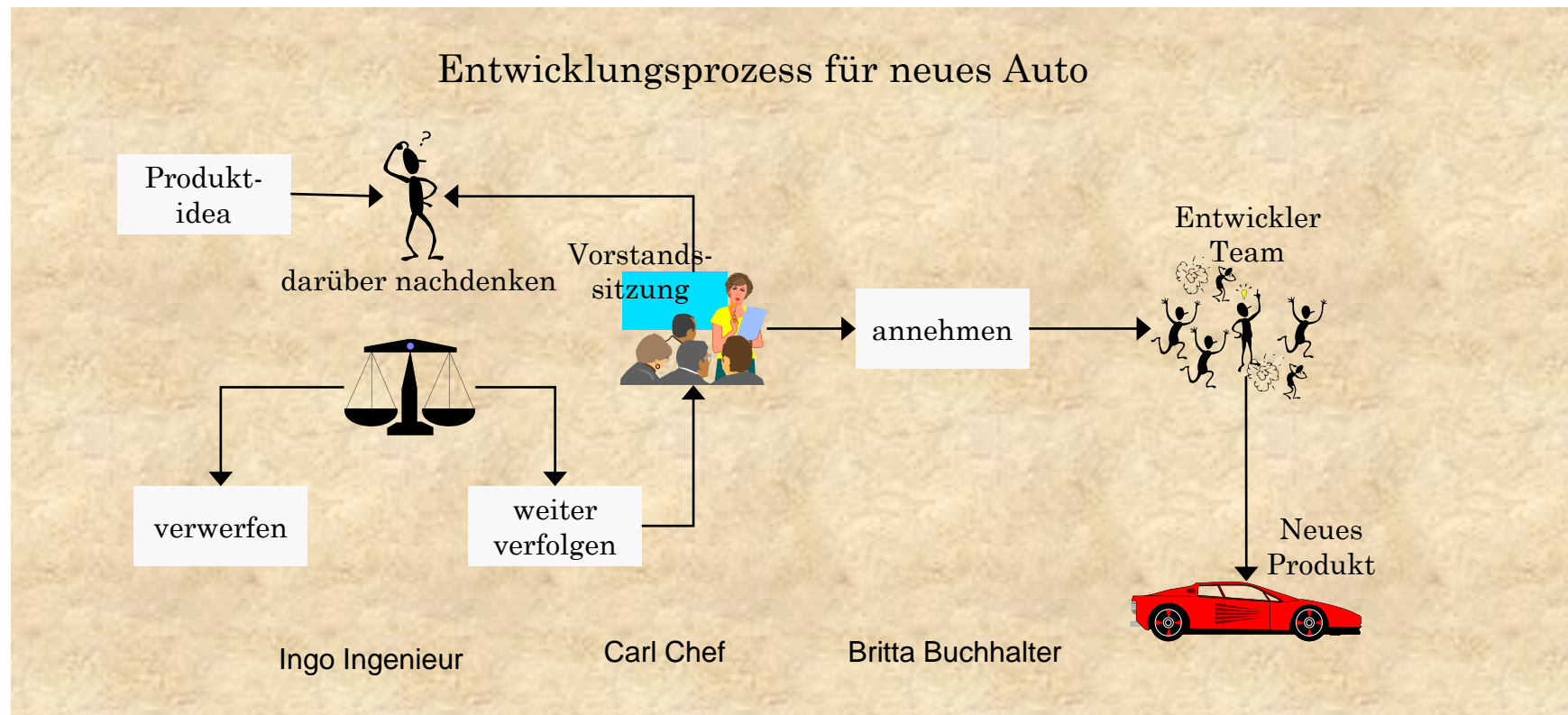
In ARIS wechseln sich „Ereignisse“ und „Funktionen“ ab



- Ⓟ ODER Operator
- Ⓜ UND Operator
- ⓍV exklusiv ODER Operator

Wie modulierte und strukturiere ich Geschäftsprozesse?

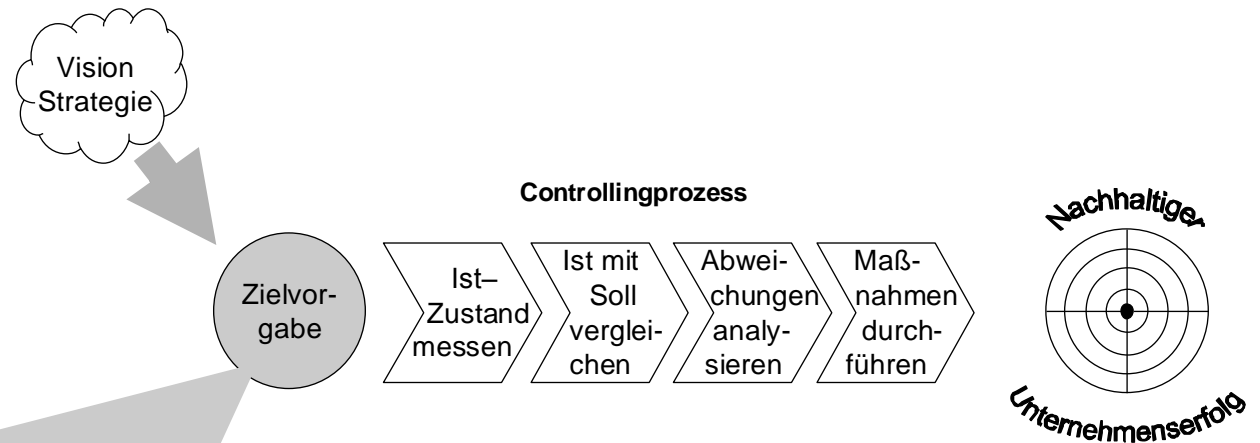
Ein Brown Paper ist ein Art „Collage“ eines kreativen Prozessteams



Wie finde ich die richtigen Kenngrößen (BSC)

2.2 Unternehmensziele

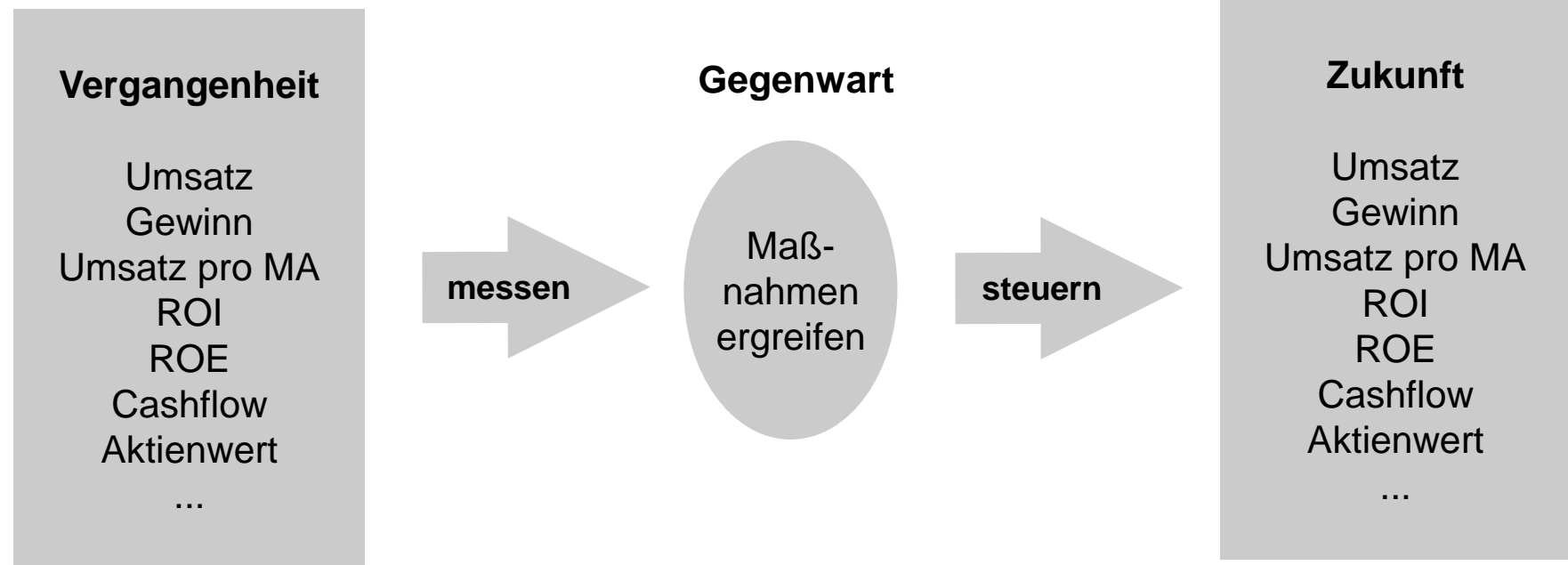
Um ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen,
muss es für jeden „Führer“ Zielvorgaben geben



- Typische Zielvorgaben sind finanzielle Kennzahlen (ROI, Gewinn,...).
- Reichen finanzielle Kennzahlen aus?
- Wie bekommt man einen ausgewogene Satz von Zielparametern („balanced scorecard“)?

2.2 Unternehmensziele

Die besondere Problemstellung folgt daraus, dass sich die meisten Parameter auf die Vergangenheit beziehen



2.2 Unternehmensziele

Kaplan und Norton haben deshalb neben den üblichen finanziellen Kennzahlen drei weitere zukunftsweisende Gebiete definiert

Kundensicht	
Ziel	Maßzahl

Finanzielle Perspektive	
Ziel	Maßzahl

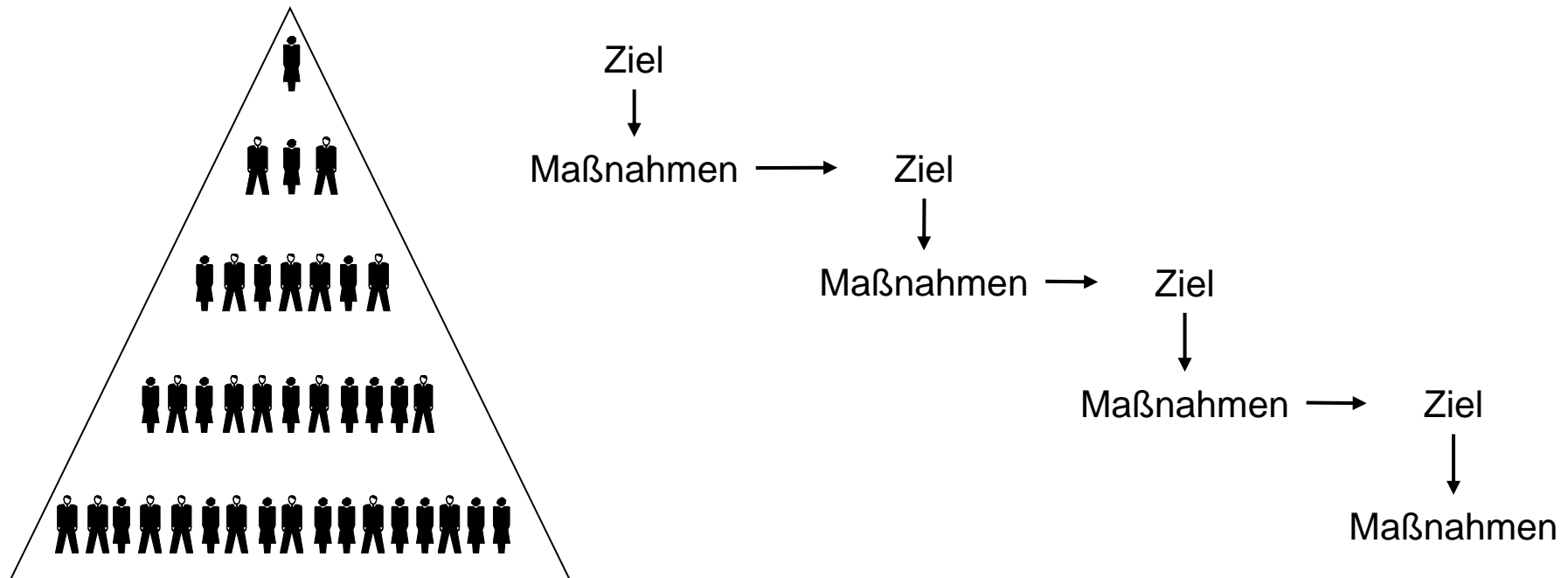
Interne Sicht	
Ziel	Maßzahl

Innovation & Lernen	
Ziel	Maßzahl

Quelle: Kaplan and Norton, HBR 92105, January-February 1992

2.2 Unternehmensziele

Auch bei diesen vier Parametergruppe gibt es nicht jeweils die wichtigste Kennzahl. Vielmehr muss ein hierarchisches Zielsystem aufgebaut werden



Vergleiche hierzu auch Begriffe wie „Translating the Vision“ oder „Personal Scorecard“
aus: Norton and Kaplan, HRB 96107, January-February 1996

2.2 Unternehmensziele

Unternehmensziele müssen zukunftsweisend und hierarchisch sein

- Zielparameter müssen sich insbesondere auf den zukünftigen Unternehmenserfolg beziehen.
- Nach Kaplan und Norton sollten neben der finanziellen Perspektive auch die Kundensicht, die interne Sicht und die Innovation untersucht werden.
- Es muss ein hierarchisches System von Zielen aufgebaut werden. (vgl. „personal scorecard“ bei Kaplan und Norton)

2.2 Unternehmensziele

Zur kompletten Zieldefinition müssen die Kernziele abgeleitet werden und auf jeden Teil des Geschäftsprozesses übertragen werden

Kernziele der vier Perspektiven
(jeweils Ziel und Maßzahl)
aus Unternehmensstrategie
bzw. Vision ableiten
(„translating the vision“).

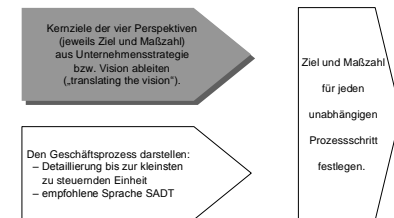
Den Geschäftsprozess darstellen:
– Detaillierung bis zur kleinsten
zu steuernden Einheit
– empfohlene Sprache SADT

Ziel und Maßzahl
für jeden
unabhängigen
Prozessschritt
festlegen.

2.2 Unternehmensziele

Das Fallbeispiel Deutsche Bahn zeigt, dass es nicht selten an einer brauchbaren Vision fehlt, aus der sich Kernziele ableiten lassen

- Die Deutsche Bahn hat die Problemstellung, das strategische Management völlig neu aufzubauen.
- Die Unternehmensstrategie ist politisch geprägt und versucht Gewinnmaximierung, Verlagerung des Verkehrs von Straße zur Schiene und Umweltschutz miteinander zu verbinden.



Ist die Strategie der Bahn in sich logisch?

2.2 Unternehmensziele

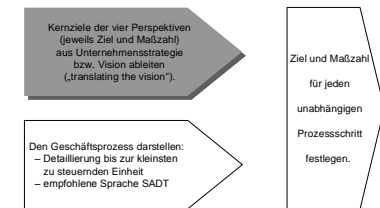
Auch ohne explizite Strategie kann man versuchen,
die vier Zieldimensionen auszufüllen

Kundensicht	
Ziel	Maßzahl
Kunden sehen Bahn als verlässliches Verkehrsmittel	Pünktlichkeit > ...

Finanzielle Perspektive	
Ziel	Maßzahl
Tief schwarzes Ergebnis	cashflow > ...

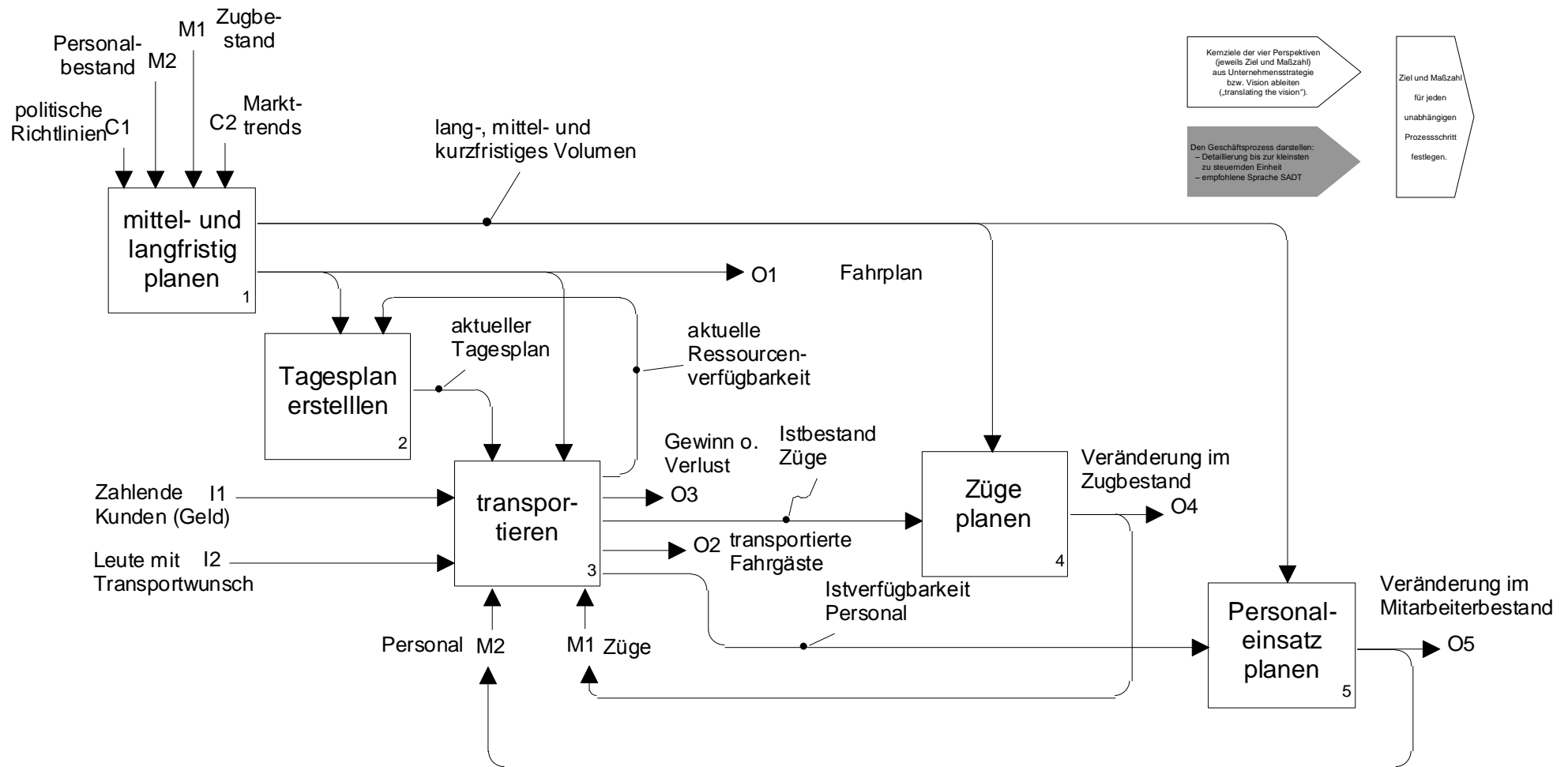
Innovation & Lernen	
Ziel	Maßzahl
In den nächsten zehn Jahren schnellstes Inlandsverkehrsmittel werden	Gesamtreisezeit schrumpft um x Min./100 km im Jahr

Interne Sicht	
Ziel	Maßzahl
Die Beförderung muss günstiger als kostendeckend erbracht werden.	DM/Personen km < ...



2.2 Unternehmensziele

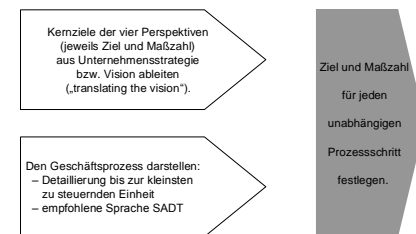
Im nächsten Schritt muss der Geschäftsprozess der Deutschen Bahn dargestellt werden



2.2 Unternehmensziele

Als Übungsaufgabe sollen nun die Ziele für die einzelnen operativen Bereiche der Deutschen Bahn definiert werden

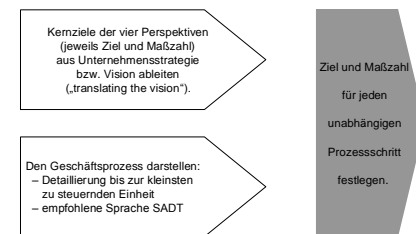
- Zu jedem im Prozess dargestellten Kästchen muss mindestens eine Controllinggröße definiert werden.
- Die genauen Arbeitsinhalte einzelner Abteilungen müssen dazu definiert werden. Insbesondere ist es nicht notwendig, dass es analog zu den fünf Prozessschritten auch fünf Abteilungen gibt.
- Alle vier Zieldimensionen müssen sich in den Controllingvariablen wiederfinden.



2.2 Unternehmensziele

Eine Zieldefinition (nach BSC) ist aufwendig und besitzt selten eine eindeutige Lösung

- Es ist gar nicht leicht, effektive und widerspruchsfreie Controllingvariablen zu finden.



- Selbst auf oberster Ebene setzt es eine detaillierte Prozesskenntnis voraus.
- Ein wesentlich größerer Arbeitsaufwand entsteht, wenn man die Controllingvariablen der darunter liegenden Ebenen definieren möchte.



Welche Alternativen gibt es zu dem aufwendigen Verfahren?

BSC–Projekte sind aufwendig und scheitern häufig

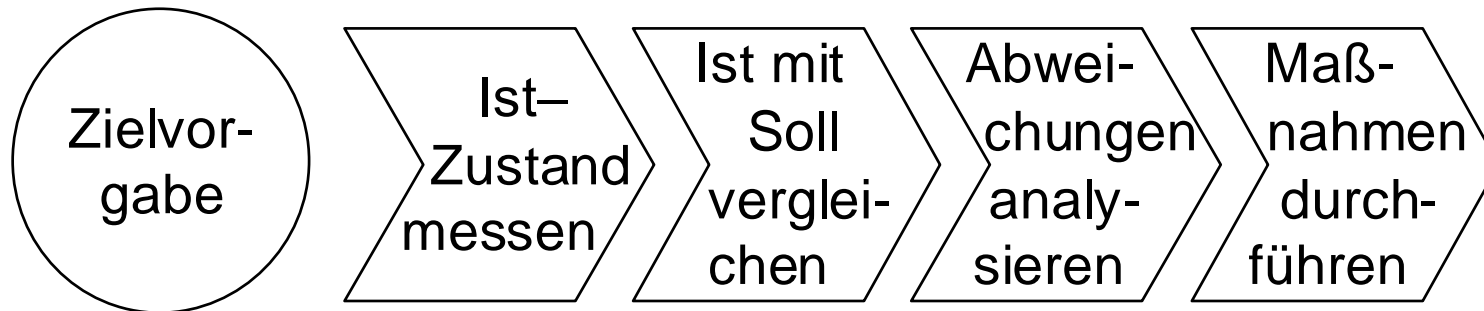
- Der Balanced Scorecard (BSC) Ansatz ist aufwendig und (vielleicht gerade deshalb) sehr populär.
- BSC–Projekte scheitern einerseits weil die Wichtigkeit oder der Aufwand unterschätzt wird:
 - Z. T. werden sie als „technisches Produkt“ zum Controlling gesehen und der Schirmherrschaft eines DV–Leiters unterstellt.
 - Sofern sie als Aufgabe des Top–Managements erkannt werden, wird der notwendige Arbeitseinsatz des Vorstandes selten bereitgestellt.
- Es gibt jedoch keine Alternative zu dem Vorgehen. – Andererseits ist es unsinnig ein auch nur halbwegs funktionierendes strategisches Controlling neu aufzubauen.

Wie steuere (oder besser regele) ich das Unternehmen?

2.3 Controllingprozess

Wenn die Ziele definiert sind, muss der Controllingprozess als Regelkreis durchgeführt werden

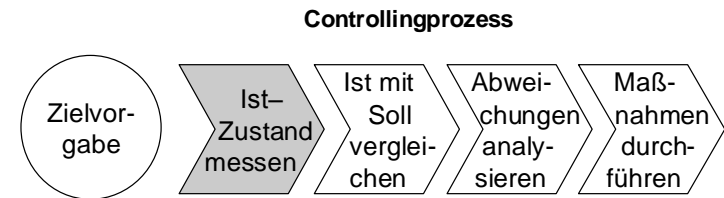
Controllingprozess



2.3 Controllingprozess

Der Ist-Wert muss gemessen werden, ohne Störungen zu verursachen

- Die Ist-Werte müssen in regelmäßigen Abständen gemessen werden.

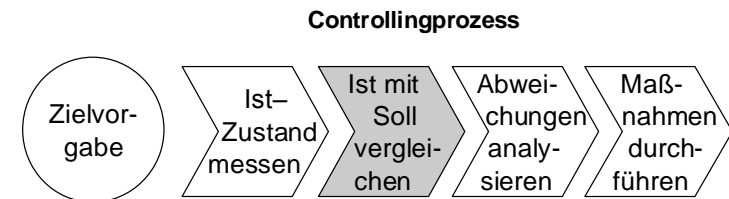


- Das Messen bzw. Beobachten darf den Gesamtprozess nicht stören.
- Das Messen darf nicht zur Kontrolle werden. Daten- und Persönlichkeitsschutz müssen gewährleistet sein.

2.3 Controllingprozess

Der Soll–Ist–Vergleich ist das Kernstück des klassischen Berichtswesens

- Der in der Zieldefinition festgelegte Sollwert (vgl. Maßzahl BSC) muss dem Ist–Wert gegenüber gestellt werden.

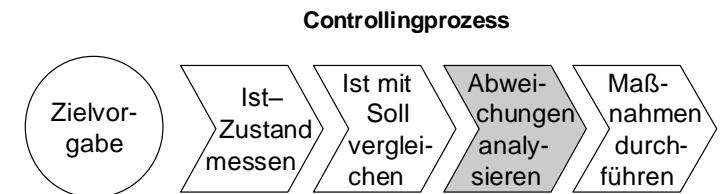


- Die Gegenüberstellung ist i. a. Kern des Berichtswesens (z. B. Monatsbericht).
- Ein Bericht muss ein vom Empfänger gefordertes Dokument mit entsprechendem Inhalt sein.

2.3 Controllingprozess

Die Abweichungsanalyse hat das Ziel, Maßnahmen zu definieren

- Eventuelle Soll–Ist–Abweichungen müssen analysiert werden: Ursachen? Abhilfe?

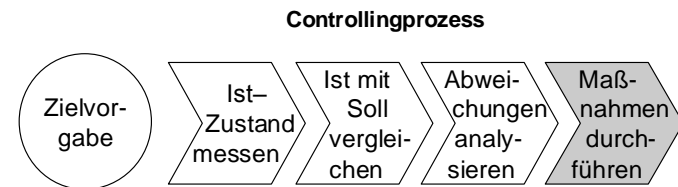


- Eine solche Analyse kann nur von dem operativen Leiter des involvierten Geschäftsfeldes durchgeführt werden.
- Ziel der Analyse ist die Definition von Maßnahmen (Nur in Ausnahmefällen ist die Maßnahmen „Soll–Wert ändern“ zulässig)

2.3 Controllingprozess

„Maßnahmen durchführen“ ist der wichtigste
wenngleich am seltensten durchgeführte Schritt

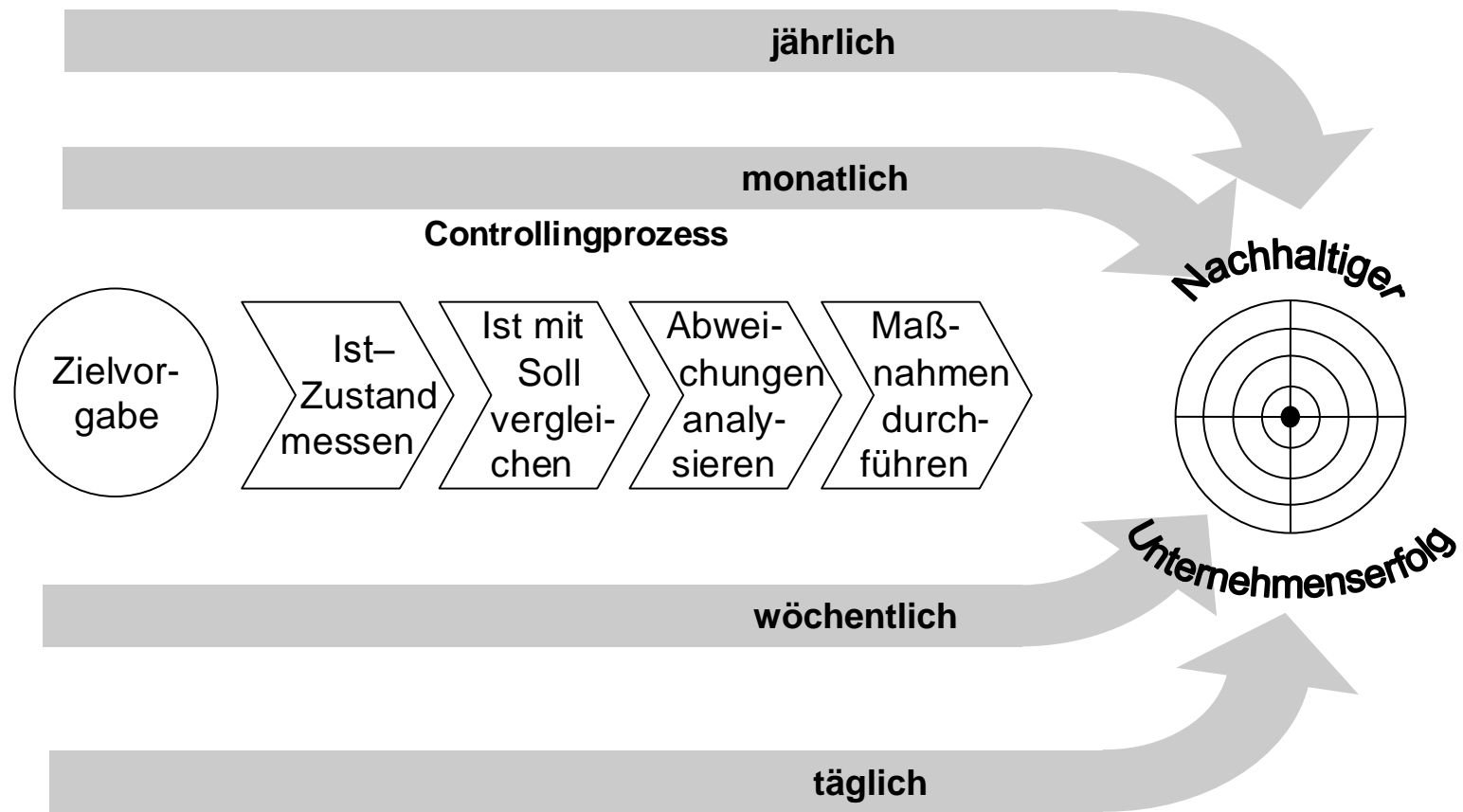
- Die definierten Maßnahmen müssen natürlich auch umgesetzt werden.



- Für diese operative Tätigkeit bedarf es ggf. eines Projektplanes und eines Projektleiters.
- Ohne diesen letzten Schritt ist das gesamte Controlling nutzlos.
(Unabhängig davon wie gut die anderen Schritte ausgeführt werden)

2.3 Controllingprozess

Wie häufig muss ein Controllingprozess durchlaufen werden?



2.3 Controllingprozess

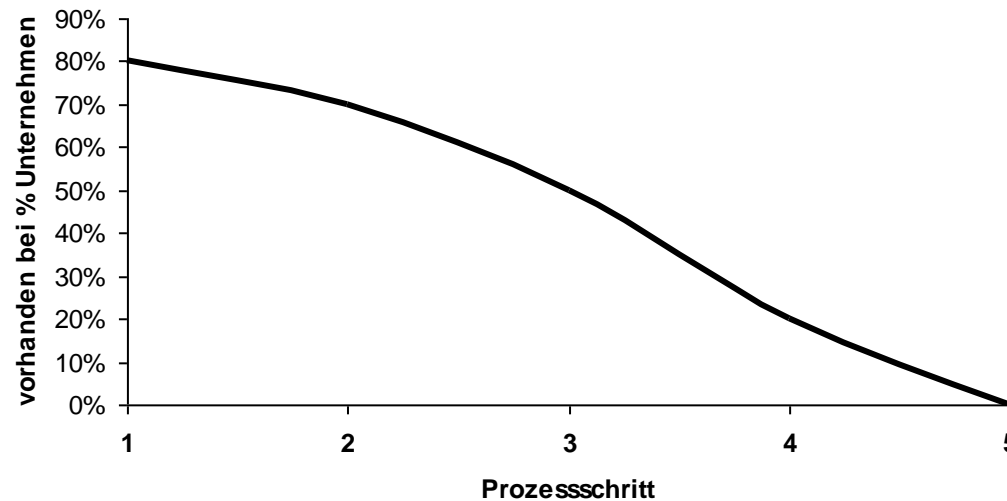
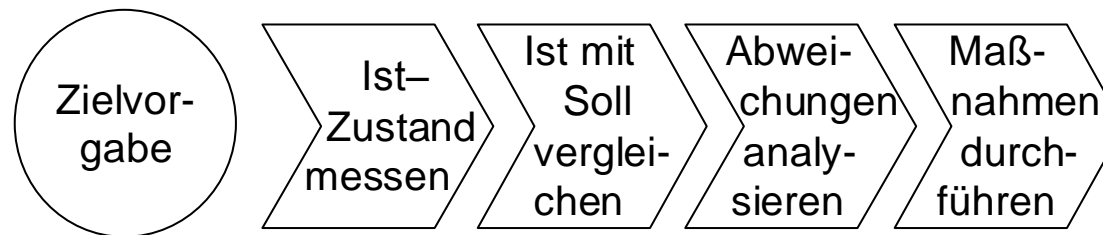
Die Durchlauffrequenz eines Controllingprozesses richtet sich nach der Steuergröße und zu steuernden Person

- Die Frequenz hängt von der Art des Ziels ab.
(Der Fortschritt eines Mergers lässt sich nicht täglich beobachten. – Der Fortschritt in der Vorbereitung eines Mergers sehr wohl)
- Die Häufigkeit muss im Einklang mit der Wirksamkeit von potentiellen Maßnahmen sein.
- Eine sinnvolle Häufigkeit richtet sich nach der Person, die gesteuert werden soll.

2.3 Controllingprozess

Der Controllingprozess kann auch als Qualitätscheck des Controllings dienen:
Äußerst selten ergibt sich ein zufriedenstellendes Bild

Controllingprozess



2.3 Controllingprozess

Als Übungsbeispiel sei ein Stahl und Baustoffhändler genannt, der aus den Bereichen Einkauf, Logistik, Vertrieb und Verwaltung besteht

- Ein Großhändler verkauft Stahl und Baustoffe an Baufirmen.
- Der Einkauf disponiert die Bestände und führt Preisverhandlungen.
- Die Logistik lagert, kommissioniert, plant Touren (Versand) und transportiert.
- Der Vertrieb besteht aus
 - Innendienst: führt Telefonakquisition durch, verhandelt Preise, nimmt Aufträge an
 - Außendienst: besucht Kunden, schafft Neukontakte, vorverhandelt Großaufträge
- Die Verwaltung besteht aus:
 - Personalwesen: einstellen, entlassen, Lohn und Gehalt abrechnen
 - ReWe: Buch führen, Rechnungen ausstellen und bezahlen

2.3 Controllingprozess

Womit lassen sich einzelne Bereiche/Personen bewerten?
Wie läuft der Controllingprozess?

	Controllingvariablen								
	Logistikkosten				Vertriebskosten	Gewinn		Liefertreue (= 100 %)	Lieferfähigkeit (> 90 %)
	Lager	Bestand	Kommissionierung	Transport		Umsatz	Kosten		
Geschäftsführung Einkauf - Einkaufsleiter - Disponenten Logistik - Leiter - Tourenplaner - Lagerarbeiter - LKW Fahrer Vertrieb - Vertriebsleiter - Außendienst - Innendienst Verwaltung - Personal - ReWe									

2.3 Controllingprozess

Die Übungsaufgabe zeigt, dass es schwierig und aufwendig sein kann, einen durchgängigen Controllingprozess zu etablieren

- Es ist gar nicht leicht für alle Bereiche griffige Controllingvariable zu finden.
- Manche Bereiche verlangen eine neue Definition von Messgrößen, die z. T. aufwendig zu bestimmen sind.
- Für manche Tätigkeiten (besonders strategische Aufgaben) ist es unmöglich, schnell wirkende und direkte Controllingvariable zu definieren.

2.3 Controllingprozess

Der Controllingprozess muss vollständig und in der richtigen Häufigkeit von den zu steuernden Einheiten durchlaufen werden

- Beim Controllingprozess müssen alle Stationen durchlaufen werden.
- Die Durchlaufrfrequenz hängt von der Controllingvariablen und der zu steuernden Person ab.
- Der Controllingprozess soll den einzelnen Bereich oder die einzelne Person unterstützen. Er obliegt der Verantwortlichkeit der zu steuernden Einheiten.

Wie definiere ich Strategien?

Wie definiere ich Strategien

Eine Strategie ist der grundsätzliche Plan, womit man seine Ziele erreichen will

Womit wollen wir
unsere Ziele erreichen?



Strategie



Was wollen
wir erreichen?



Ziele
(hierarchisch)



Wie wollen wir
den Erfolg sicherstellen?

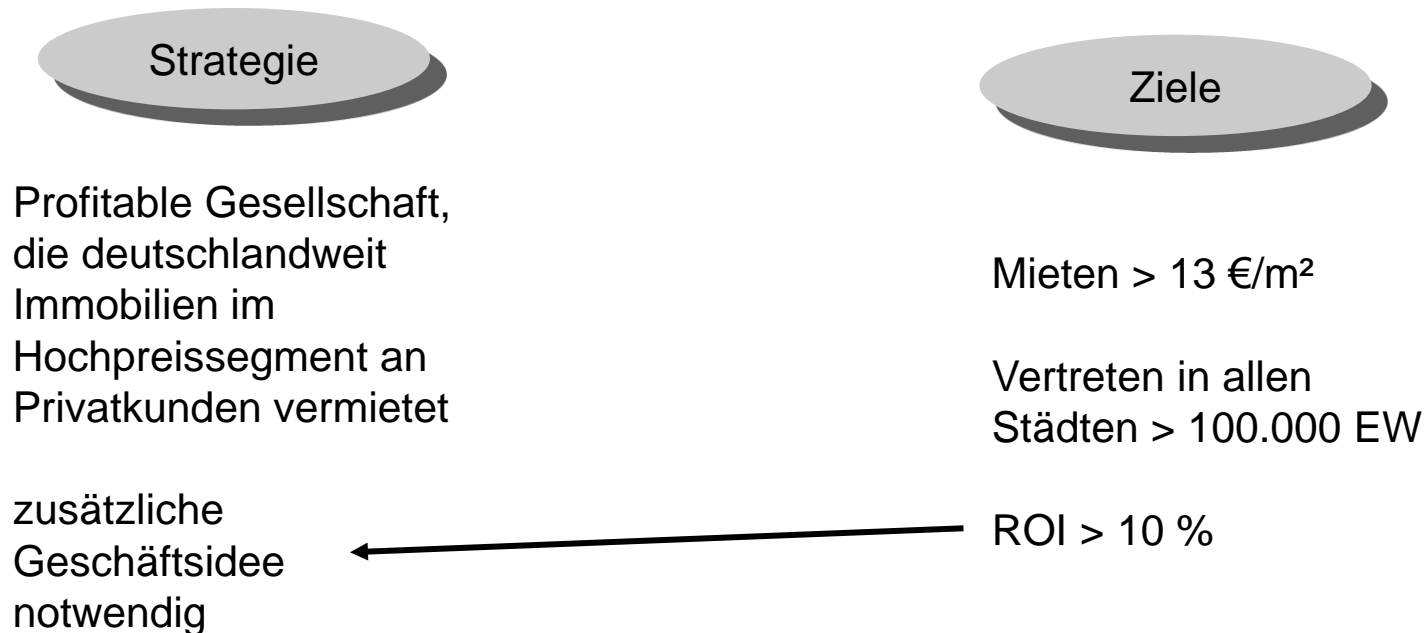


Controllingprozess

Wie definiere ich Strategien

Zwischen Strategie und Zielen kann es eine Wechselbeziehung geben, die eine Abgrenzung schwierig macht

Beispiel Immobiliengesellschaft



Wie definiere ich Strategien

Entwerfen Sie Strategien für einen erstklassigen Studienabschluss
und einer steilen Karriere

Ziel Studienabschluss

Es ist das Ziel, einen
Studienabschluss mit der Note
sehr gut zu bekommen.

Ziel Karriere

Es ist das Ziel spätestens zehn
Jahre nach Studienabschluss
die Position eines Vorstandes/
Geschäftsführers in einem
Unternehmen mit mindestens
1000 MA inne zu haben.



Welche Strategie wählen Sie jeweils?

Die drei Unternehmensstrategien Wachstum, Stabilisierung und Desinvestition sind meist schnell aber unüberlegt entschieden

- Eine Wachstumsstrategie folgt aus vielen Weltanschauungen, aber
 - warum will man im konkreten Fall wachsen?
(reicher werden, mächtiger werden,...)
 - worin will man wachsen?
(Umsatz, Mitarbeiter, Gewinn, ROI,...)

- Die Stabilisierungsstrategie gilt (ungerechtfertigter Weise?) als „abwarte Strategie“ oder „me-too-strategy“.

- Die Desinvestitionsstrategie ist nicht immer das Resultat einer fehlerhaften Entwicklung. Sie kann auch eine proaktive Aktion aufgrund von Marktschrumpfung oder anderweitigem Wachstum (Konzentration auf Kernkompetenzen) sein.

Wie definiere ich Strategien

Bei der eigentlichen Strategiewahl (was für wen) gibt es sehr¹⁾ viele Möglichkeiten

n Kundensegmente = „für wen“

m Produkt- oder Servicesegmente = „was“

$$\sum_{i=1}^{m \cdot n} \frac{\prod_{j=0}^{i-1} m \cdot n - j}{i!}$$

Möglichkeiten für Strategiewahl

¹⁾ mathematisch gesprochen unendlich viele

Eine Klassifizierung der Strategien kann weder eindeutig noch vollständig sein

- Die Einteilung in Kundensegmente kann beliebig fein sein und beliebigen Schemata folgen
(nach Geographie, nach Alter, Einkommen,...)
- Bei den Produktsegmenten gibt es neben der Feinheit beliebige Klassifizierungen
(nach Technologie, nach Qualität, nach Nutzen,...)



Je nach Klassifizierung hat jedes Unternehmen zwischen 0 % und 100 % Marktanteil.
Eine sich daraus ergebene Strategie oder Methodik zur Strategiewahl ist absurd.

Die Produkt–Markt–Strategien nach Ansoff¹⁾
lassen sich deshalb nur 'cum grano salis' verstehen

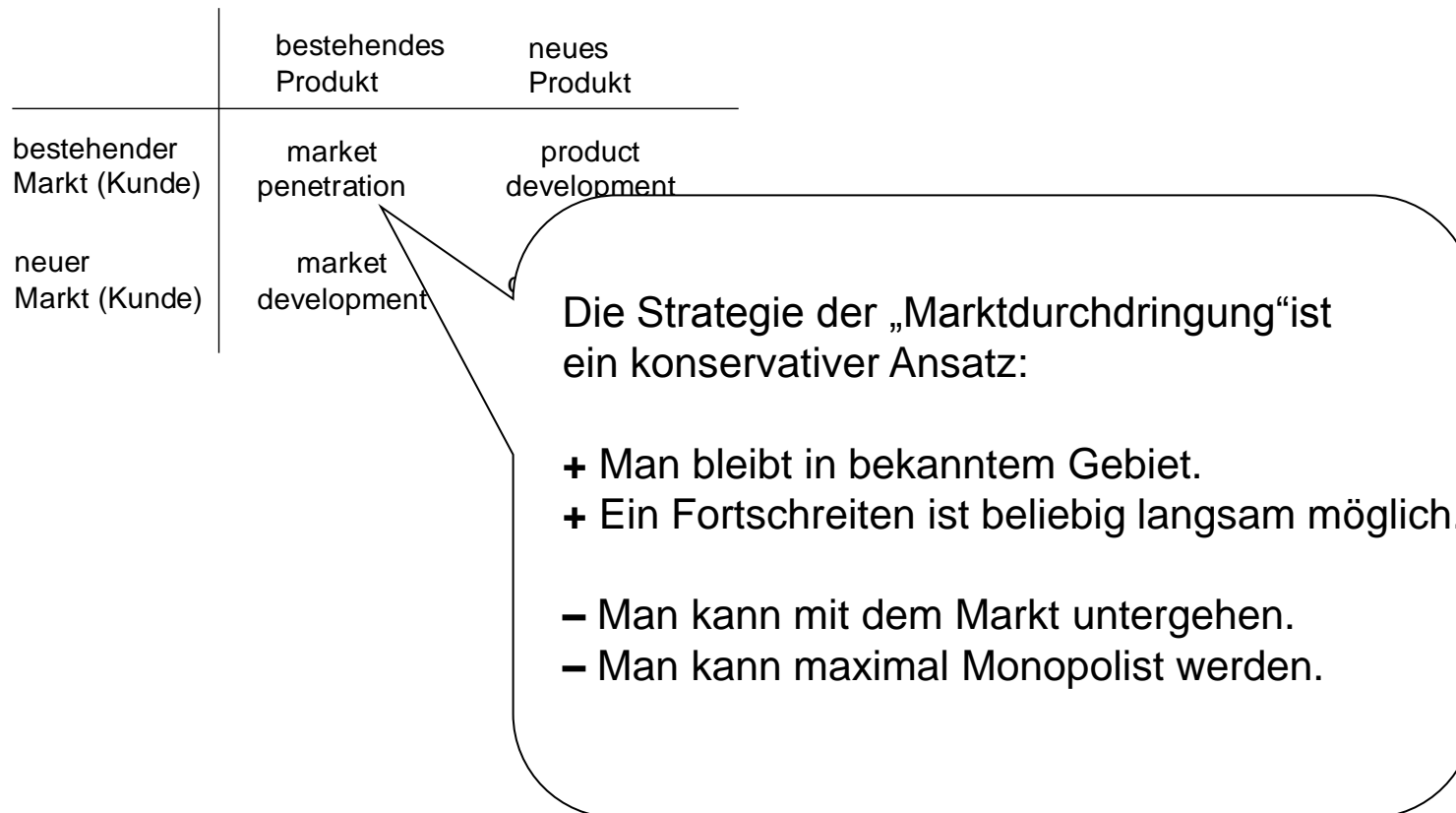
Wachstumsstrategien nach Ansoff¹⁾

	bestehendes Produkt	neues Produkt
bestehender Markt (Kunde)	market penetration	product development
neuer Markt (Kunde)	market development	diversification

¹⁾ siehe: H. I. Ansoff und E. J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, New York, 1990

Wie definiere ich Strategien

Bei der Marktdurchdringung bleibt man auf bekanntem Terrain.
Die Hauptgefahr sind die entgangenen Chancen



Wie definiere ich Strategien

Die Produktentwicklungsstrategie bietet neue Chancen,
wobei das Risiko nur auf der Produktseite liegt

	bestehendes Produkt	neues Produkt
bestehender Markt (Kunde)	market penetration	product development
neuer Markt (Kunde)	market development	diversificat

Die Produktentwicklungsstrategie ist der Erfinderansatz, typisch für Deutschland nach dem 2. Weltkrieg:

- + Man kennt den Markt bzw. man ist im Markt bekannt.
- Neue Investitionen sind gefordert.
- Die neue Technologie kann schwierig sein.

Wie definiere ich Strategien

Bei der Marktentwicklungsstrategie wird das bestehende Produkt immer neuen Kunden angeboten

	bestehendes Produkt	neues Produkt
bestehender Markt (Kunde)	market penetration	product development
neuer Markt (Kunde)	market development	diversification

Die Marktentwicklungsstrategie ist der klassische Globalisierungsansatz:

- + Man kennt sein Produkt.
- + Man wird unabhängig von der nationalen Konjunktur.
- Man muss neue Kulturen begreifen.

Wie definiere ich Strategien

Bei der Diversifikation betritt man überall Neuland.
Sie ist typisch für multinationale Großkonzerne

	bestehendes Produkt	neues Produkt
bestehender Markt (Kunde)	market penetration	product development
neuer Markt (Kunde)	market development	diversification

Die Diversifikationsstrategie vereint Produkt- und Marktentwicklung. Man unterscheidet:

horizontale Diversifikation
(gleiche Wertschöpfungskette)

vertikale Diversifikation
(neue Wertschöpfungsstufen)

konglomerate Diversifikation (alles neu)

Porter¹⁾ klassifiziert Strategien nach Marktdurchdringung und Wettbewerbsvorteil

Strategische Positionierung nach Porter¹⁾

	USP durch...	
	Kostenführer	Qualitätsführer
Nischenanbieter	„Flohmarkt“	„Hasselblatt“
Global Player	„Aldi“	„Mercedes“



„Zwischenstufen“ sind nach Porter gefährlich.

¹⁾ siehe: Michael E. Porter, Competitive Strategy, Simon & Schuster, 1998

Zur Übung soll die Strategie des Beratungsunternehmens
Consulting Partner analysiert werden

- Wo lassen sich welche strategischen Grundideen in der Strategie erkennen? (z. B. „Kostenführerschaft“ oder „Marktentwicklungsstrategie“)
- Warum sind die strategischen Ziele hier so versteckt?
- Für wen ist welcher Teil der Strategie bestimmt?
- Hat die Firma vermutlich noch andere strategische Ziele? Welche? Warum sind sie nicht genannt?

Die Übung zeigt, dass reale Strategien nicht immer eine Strategie enthalten.

- Reale „Strategien“ sind häufig sehr „schwammig“ formuliert.
- Die wirkliche Strategie ist manchmal „geheim“.
- Die veröffentlichte Strategie ist oftmals ein „Werbeinstrument“ für Kunden und Mitarbeiter.



Wie viel Strategie braucht man überhaupt?

Der Supermanager und Stratege Jack Welch hatte vermutlich kaum eine Strategie

- Jack Welch war ab 1981 für rund 20 Jahre CEO bei General Electric (GE).
- Der Erfolg des Unternehmens war beispiellos. Die Geschichte wurde zum „Business Handbook“¹⁾.
- In einer Autobiographie²⁾ gesteht Jack Welch nach seiner Pensionierung, dass alles nur Bauchgefühl war und sportlicher Ehrgeiz.



Was war das wirkliche Erfolgsrezept?

¹⁾ Noel M. Tichy and Stratford Sherman, Control your destiny or someone else will, New York 1993

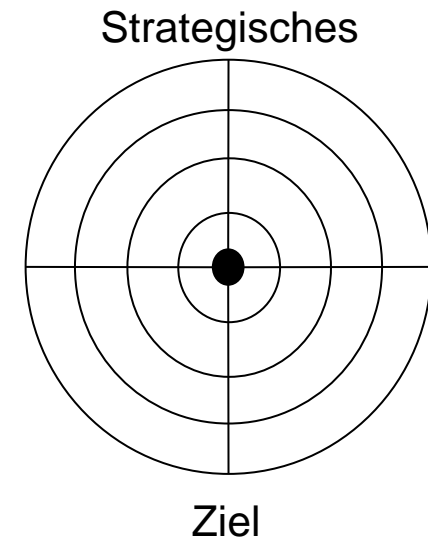
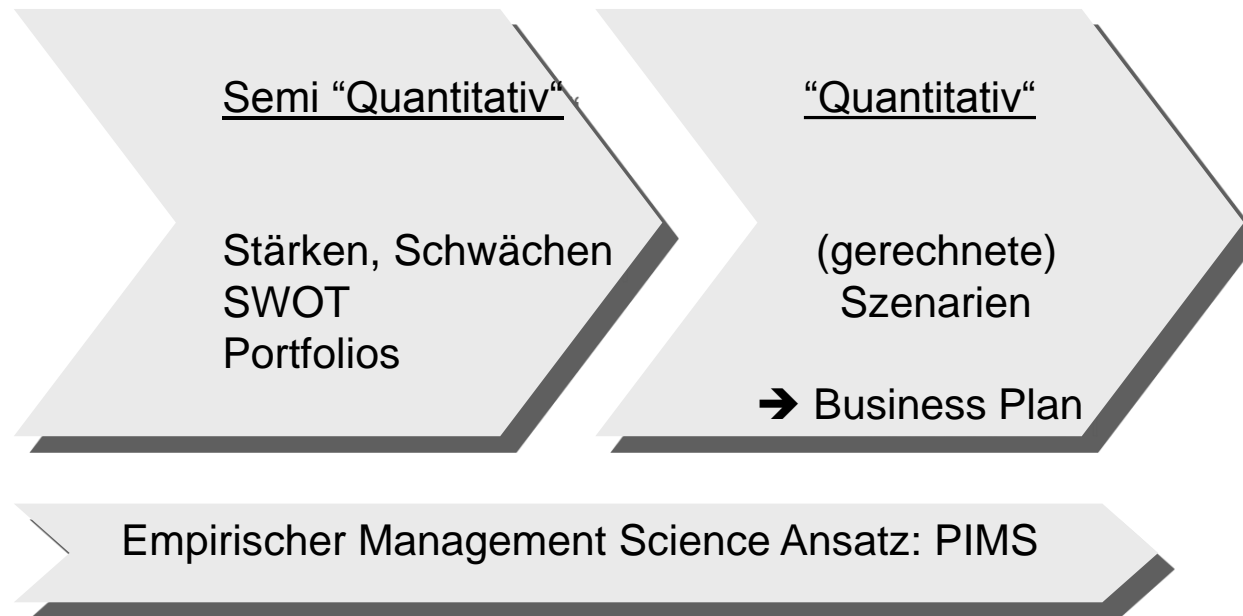
²⁾ Jack Welch and John Byrne, Jack – Straight from the Gut, Warner Books, 2001

Wie wähle ich Strategien aus?

Wie wähle ich Strategien aus

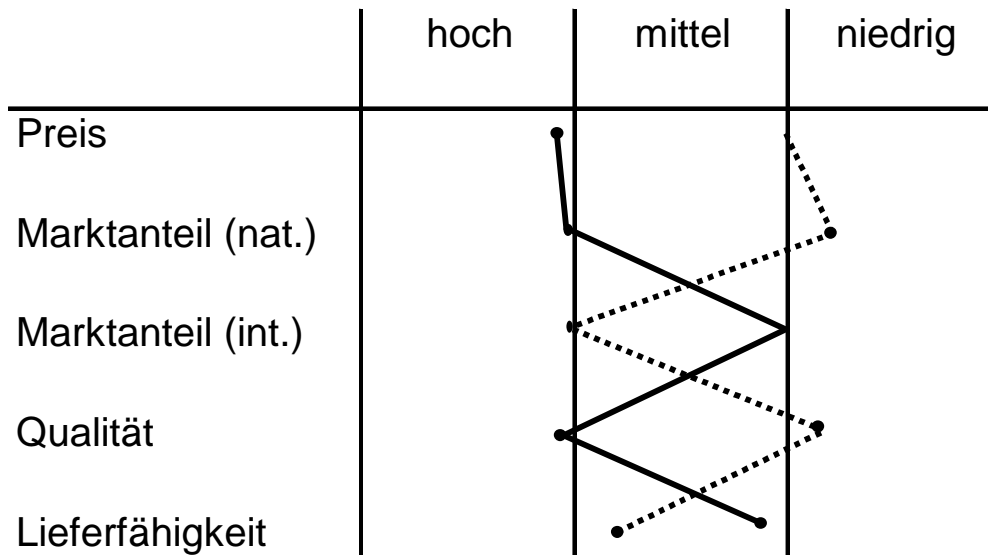
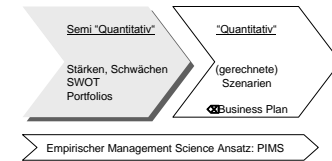
Um eine Strategie auszuwählen,
werden qualitative und quantitative Methoden herangezogen

Strategieauswahlprozess

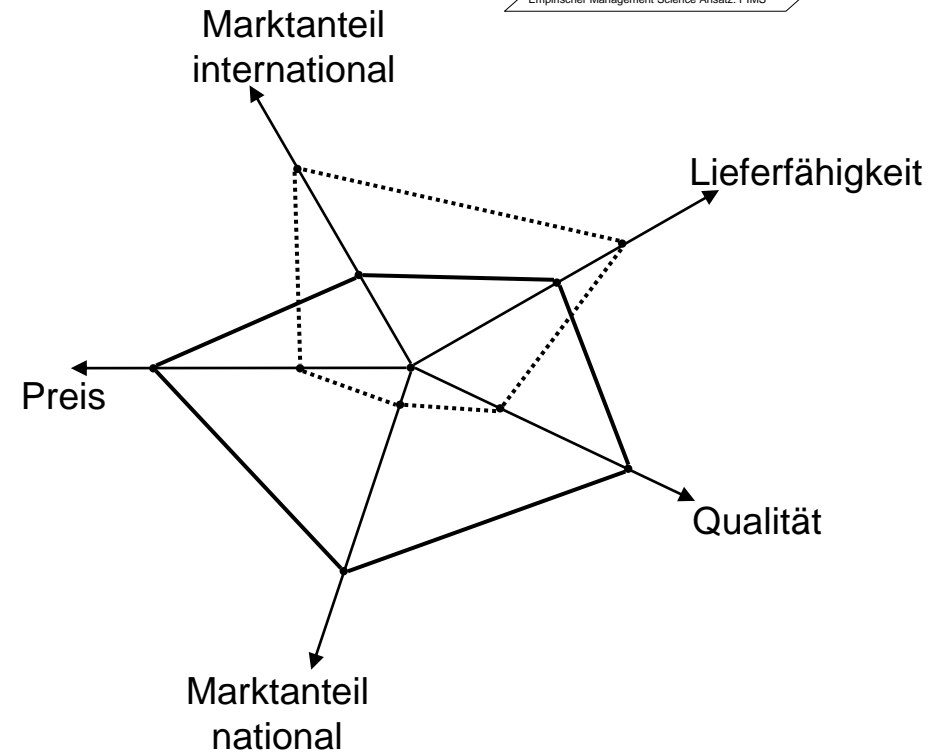


Wie wähle ich Strategien aus

Anhand einer Kriterienliste lässt sich die eigene Position in verschiedener Darstellungsweise mit dem Wettbewerb vergleichen

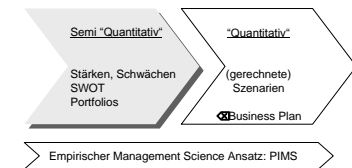


Wettbewerber:
 Selbst: _____



Wie wähle ich Strategien aus

Zur Übung soll eine graphische Darstellung des Wettbewerbs zu internen Zwecken und zur Vertriebsunterstützung erfolgen

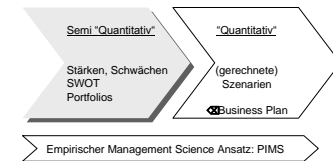


- Bereiten Sie aus der nebenstehenden Tabelle einen graphischen Stärken–Schwächen–Vergleich.
- Entscheiden Sie selbst, welche Daten Sie verwenden und welche nicht.
- Bereiten Sie eine Darstellung für interne Zwecke und eine vertriebsunterstützende vor und kommentieren Sie sie.

	Selbst	Wettbewerber	
		A	B
Preise [€/100 g]	2,39	1,85	2,45
Absatz [to p.a.]	13	55	12
Noten für			
- Geschmack	2,5	2,7	1,9
- Aussehen	2,1	2,5	1,5
Zuckeranteil [%]	20	25	22

Die SWOT Analyse stellt Stärken und Schwächen gegenüber und untersucht die sich ergebenden Chancen und Risiken

Tabelle zur SWOT Analyse



Strengths

- Worin ist die Strategie besonders stark?
- Warum wählt man die Strategie?
- Z. B.: Kaum Investitionen notwendig

Weaknesses

- Worin ist die Strategie schwach?
- Was spricht gegen die Strategie?
- Z. B.: Starker Wettbewerber vorhanden

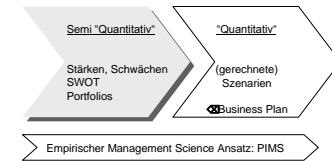
Opportunities

- Was kann sich positiv entwickeln?
- Wo gibt es noch zusätzliches Potential?
- Z. B.: Gutes Einkommen durch Börsengang

Threats

- Welche Gefahren lauern?
- Wodurch ist der Plan bedroht?
- Z. B.: Markt entwickelt sich zu langsam

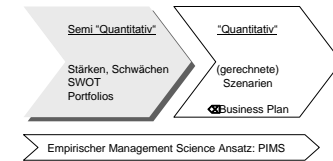
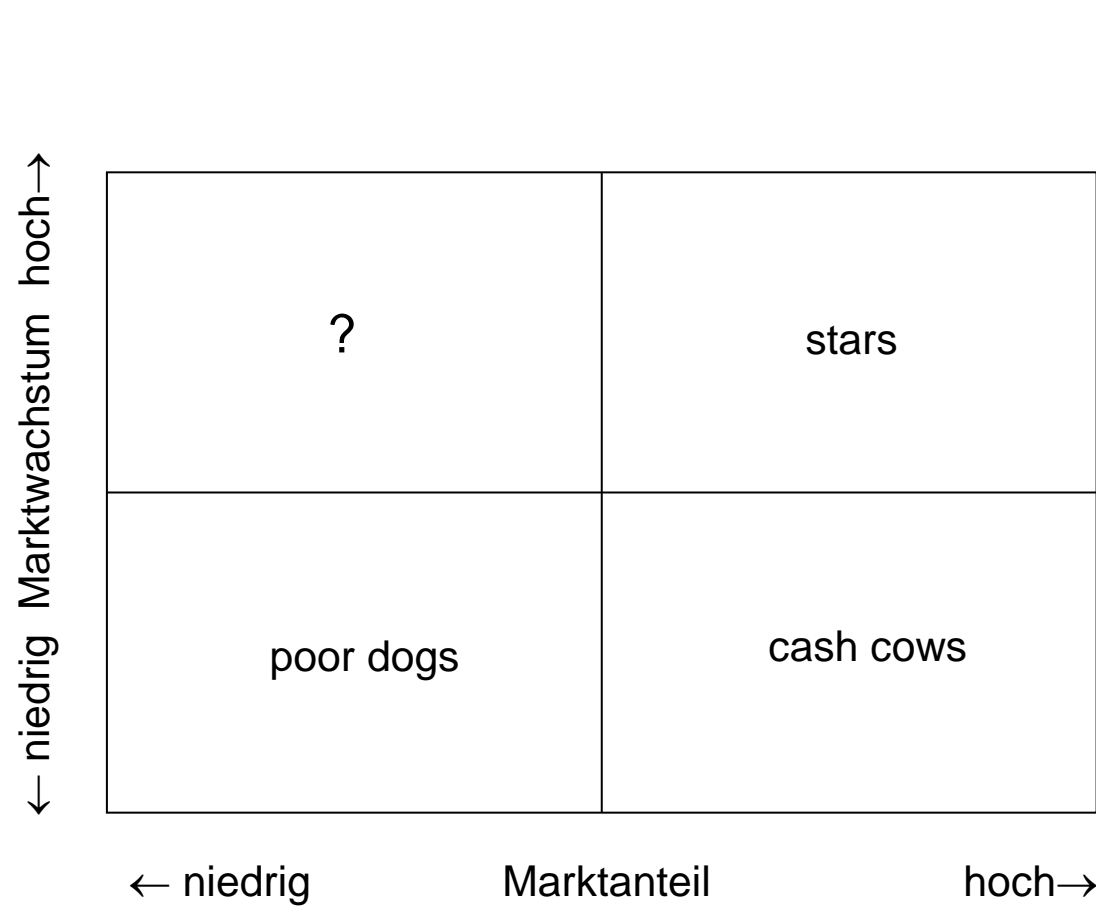
Erstellen Sie zur Übung eine SWOT Analyse zu der strategischen Entscheidung, Wirtschaftsingenieurwesen zu studieren



- Sie haben sich (strategisch?) entschieden, Wirtschaftsingenieurwesen zu studieren.
- Es gab Dinge, die für (Stärken) und gegen (Schwächen) die Entscheidung sprachen. Ferner sehen Sie Chancen und Risiken entgegen.
- Erstellen Sie zu Ihrer Entscheidung eine (persönliche) SWOT Analyse in Tabellenform.

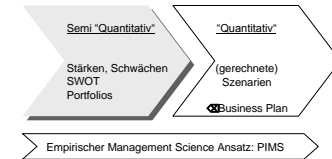
Wie wähle ich Strategien aus

Im Boston Consulting Group (BCG) Portfolio werden Marktwachstum und Marktanteil gegenübergestellt



Wie wähle ich Strategien aus

Tragen Sie die folgenden Firmen mit Ihren Produkten in das BCG Portfolio ein
und kommentieren Sie die Ergebnisse

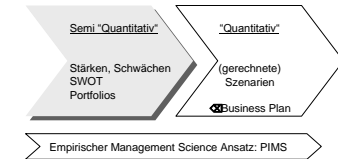


- PKW: Mercedes, BMW, VW, Ford (weltweite Betrachtung)
- Waschmaschinen: Miele, Bosch/Siemens, Whirlpool (nationale Betrachtung D)
- Waschmaschinen: Miele, Bosch/Siemens, Whirlpool (weltweite Betrachtung)
- Software Produkte: SAP, Microsoft, Oracle, IDS Scheer

Wie wähle ich Strategien aus

Die McKinsey Matrix stellt die Marktattraktivität dem Wettbewerbsvorteil gegenüber

Marktattraktivität	hoch	spezialisieren, Nischen suchen	segmentieren, Stärken aufbauen	investieren, wachsen
	mittel	spezialisieren, Rückzug erwägen	Wachstumsbe- reiche suchen, selektiv investieren	Wachstumsbe- reiche suchen, investieren
	gering	ernten, desinvestieren	wenig investieren, Rückzug vorbereiten	halten, nicht investieren
		gering	mittel	hoch
		Wettbewerbsvorteil		



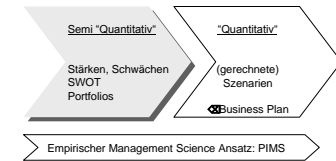
Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon in 6 Bänden, Band 4, Wiesbaden 1988

Professor Dr. Michael Grabinski 2007

Wie wähle ich Strategien aus

Ordnen Sie die folgenden Studiengänge der angegebenen Universitäten in das McKinsey Portfolio und analysieren Sie das Ergebnis

- MBA Programme von Harvard, Chicago und Florida State Betriebswirtschaftsstudium in Neu-Ulm
- Philosophiestudium in Frankfurt am Main.
- Maschinenbaustudium in Aachen und Berlin.

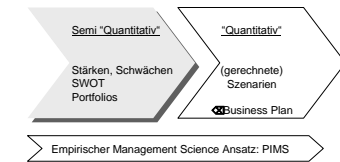


Gelten hier andere Strategieempfehlungen als im "normalen" Wirtschaftsleben?

Wie wähle ich Strategien aus

In der Arthur D. Little (ADL) Matrix wird die Wettbewerbsposition dem Lebenszyklus gegenüber gestellt

Wettbewerbsposition	dominant	Markanteile gewinnen, mind. halten	Pos. halten, Anteil halten	Pos. halten, mit Branche wachsen	Position halten
	stark	investieren, Marktanteil gewinnen	investieren, Marktanteil gewinnen	Pos. halten, mit Branche wachsen	Pos. halten oder "ernten"
	günstig	Marktanteil gewinnen, Pos. stärken	selektiv Marktanteil verbessern	min. Invest., Nische suchen	"ernten" o. reduzieren
	haltbar	selektieren u. verbessern	Nische suchen	Nische suchen o. reduzieren	verbessern, Liquidation vorbereiten?
	schwach	verbessern oder aufhören	reduzieren, ggf. liquidieren	stufenweise reduzieren	liquidieren
		Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
		Lebenszyklusphase			



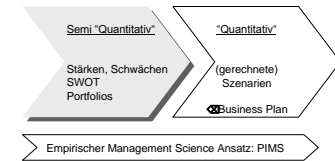
Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon in 6 Bänden, Band 4, Wiesbaden 1988

Professor Dr. Michael Grabinski 2007

Wie wähle ich Strategien aus

Bilden Sie ein sinnvolles Portfolio der deutschen Fußballbundesligavereine, und leiten Sie daraus Strategieempfehlungen ab

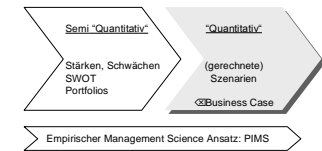
- Betrachten Sie die deutschen Bundesligavereine (eine kleine Auswahl ist ausreichend).



- Definieren Sie ein eigenes Portfolio (2 x 2 Matrix) mit sinnvollen Achsen. (Achsen z. B. Spielerstärke, Finanzkraft, Trainerqualität, und vieles mehr...)
- Tragen Sie die Vereine in Ihr Portfolio ein.
- Interpretieren Sie das Ergebnis und geben Sie Strategieempfehlungen. (Damit dies möglich ist, muss man die Achsen des Portfolios sinnvoll wählen!)

Wie wähle ich Strategien aus

Im Business Plan wird der potentielle Unternehmenserfolg
(nach Umsetzung der Strategien) beschrieben

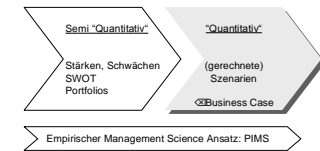


- In den Kapiteln über Unternehmensziele (Kap. 2.2) und den Controllingprozess (Kap. 2.3) wurde gezeigt, woran man den vergangenen und gegenwärtigen Unternehmenserfolg messen kann.
- Die gleichen Daten sind für die zukünftigen Strategien interessant. Sie müssen in einer “was wäre wenn“ Betrachtung abgeschätzt werden. → Szenarienbetrachtung
- Ein solcher Bericht über den möglichen Ausgang der Szenarien wird “Business Plan“ genannt.

Wie wähle ich Strategien aus

Der Business Plan dient als Entscheidungs– und Controllinggrundlage,
woraus sich sein Inhalt ableitet

- Der Business Plan dient dazu, eine detaillierte Entscheidungsgrundlage zur Strategiewahl zu haben.
- Nach der Entscheidung bildet er die Grundlage für das Controlling.



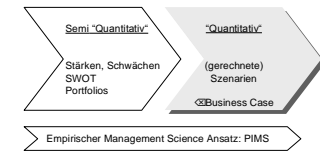
Inhalt
Business
Plan

- Der Business Plan enthält mindestens die "üblichen" Berichte über die Finanzzahlen.
- Da mit dem neuen Geschäft i. a. auch ein neuer Prozess notwendig ist, sollte auch dieser beschrieben werden.
- Um die potentiellen Geschäftszahlen zu begründen, wird der Business Plan auch Markt– und Wettbewerbsanalysen enthalten.

Wie wähle ich Strategien aus

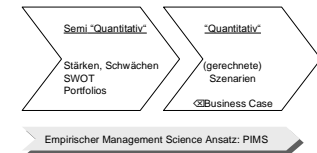
Für die Strategie, im Internet Versicherungen zu vertreiben, soll zumindest der grobe Rahmen eines Business Plans erstellt werden.

- Ein Unternehmen aus dem Bereich Wirtschaftsprintmedien möchte nicht nur zu Versicherungen beraten, sondern sie auch im Internet vermitteln. Die entscheidende Frage lautet:
Was muss innerhalb der nächsten fünf Jahre investiert werden und welcher Gewinn wird sich einstellen?
- Dazu sollte man erst einmal den Markt analysieren. (Welchen?, Welche Daten?, Woher?)
Wie lässt sich das Geschäft in die bekannten Portfolios einordnen?
Welches Produkt wird hier überhaupt verkauft?
- Wie sieht der potentielle Geschäftsprozess aus?



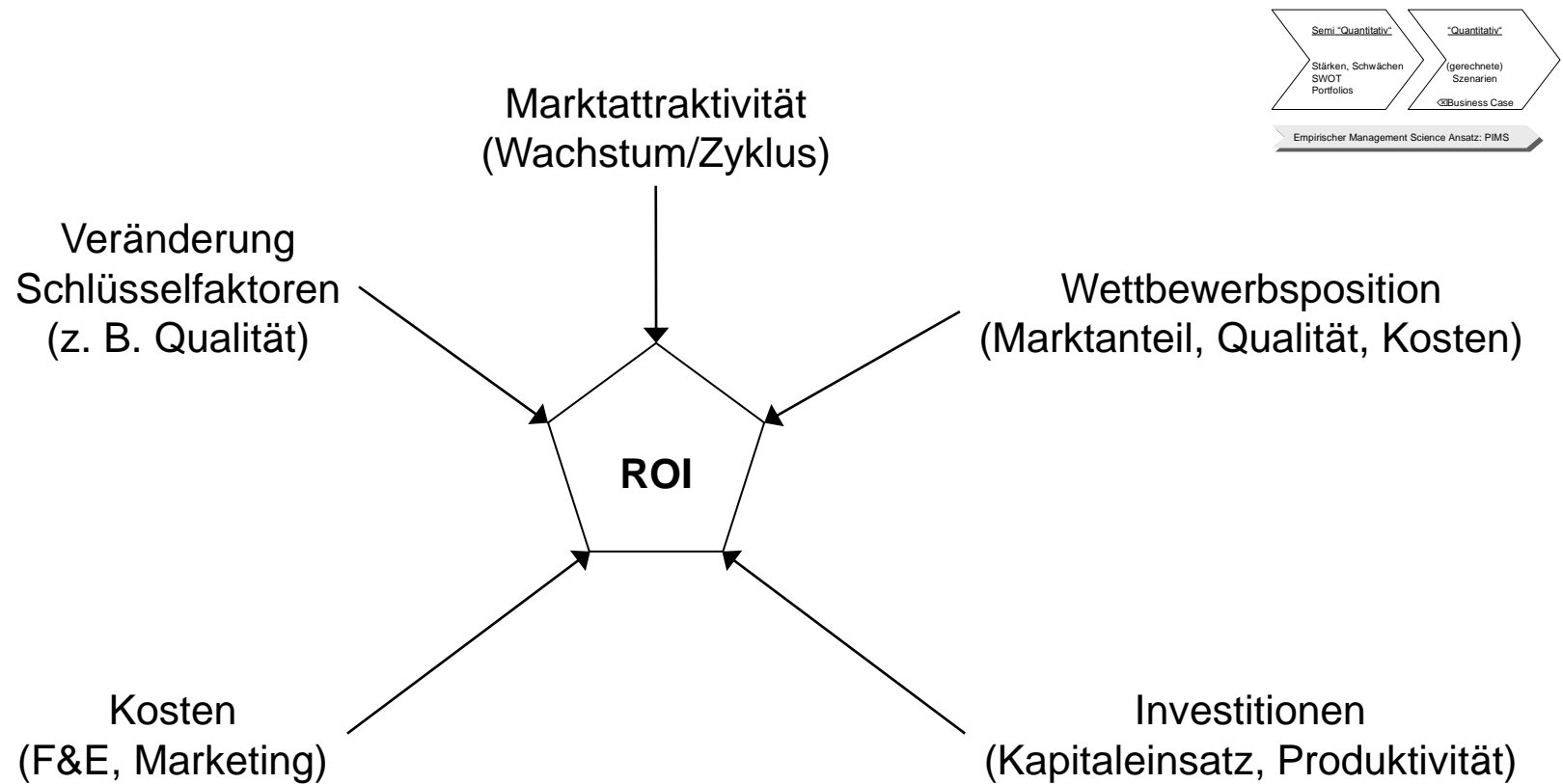
Management Science Methodiken können zur Strategiewahl herangezogen werden.
Eine bekannte empirische Untersuchung ist PIMS

- In Management Science Ansätzen wird versucht, qualitative Zusammenhänge in der Geschäftswelt streng quantitativ (mathematisch) zu erfassen.
- Durch entsprechende Modelle kann man versuchen, den quantitativen Zusammenhang zwischen verschiedenen Strategien und dem Unternehmenserfolg herzustellen.
- Im Programm Profit Impact on Market Strategy (PIMS) werden seit rund 40 Jahren empirische Daten zu Zusammenhängen zwischen F&E Ausgaben, Marktanteil, ROI, Cash Flow, etc. erhoben



Wie wähle ich Strategien aus

PIMS hat gezeigt, dass fünf Faktoren den ROI maßgeblich beeinflussen



Quelle: F. X. Bea und J. Haas, Strategisches Management, Stuttgart 2001 (Seite 118)

Strategien werden qualitativ vorausgewählt und quantitativ entschieden

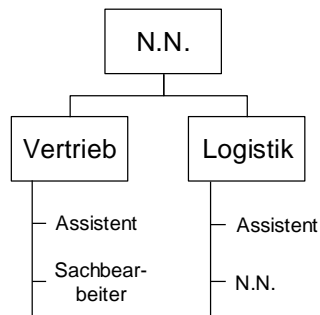
- Eine gewisse Vorauswahl der Strategie erfolgt durch qualitative Betrachtungen wie z. B. Stärken- und Schwächenanalyse, SWOT und Portfoliobetrachtungen.
- Zur Entscheidung und zum späteren Controlling braucht man quantitative Abschätzungen, die jedes Szenario in einem Business Plan abschätzen.
- Streng quantitative Betrachtungen aus dem Bereich Management Science finden selten Anwendung. Empirische Daten sind in PIMS zusammengefasst.

Wie organisiere ich die Tätigkeiten?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Der Begriff Organisation beinhaltet die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation

Aufbauorganisation



Wer ist wem unterstellt?
Wie sind die Aufgaben gruppiert?

Ablauforganisation

Aktivität	Involvierte Personen oder Gruppen				
	Vertriebsdirektor	Sachb. Vertrieb	Ass. Direktor	Leiter Logistik	Ass. Logistik
1. verkaufen	E, D	D	D	I	
1.1 Kunde besuchen	I	E, D			
1.2 Angebot erstellen	I	E	D		
1.3 Angebot verhandeln	I	E, D			
1.4 Vertrag abschließen	C	E, D		I	
2. Liefern	I			E, D	D
2.1 planen				E, D	D
2.2 versenden	I			I	E, D
2.3 Rückläufe abwickeln	I			E	D

Wie ist der Arbeitsablauf?
Wer macht was?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Um prinzipielle Fragen zu klären, sollte man sich sehr viel ältere Organisationsformen anschauen

Pflanze

Wachstum
gemäß lokaler
Information

Bienenvolk

Königin,
aber jedes
Individuum
vorgeprägte
Verhaltens-
weise

Fisch

Zentrales
Gehirn und
autonome
Nerven-
knoten

Mensch

Nur zentra-
les Gehirn
mit 100 %
Steuerfunk-
tion

Evolution über viele Millionen Jahre: Ist Zentralismus das unabdingbare Ziel?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die Evolution ist zwar nicht zwingend optimal,
aber die „Zentralorganisation“ erscheint optimal

- Evolution ist nicht die konstruierte, stets beste Lösung. Sie ist eine Zufallslösung, die unter den gegebenen Umwelteinflüssen keinen wesentlichen Schaden nahm.
- Ein globales Optimum lässt sich streng mathematisch nur durch eine zentrale Lösung erreichen.
- Dezentrale Lösungen sind unempfindlich (z. B. Pflanze), aber in der Natur nicht gerade „intelligent“.

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die dezentrale Lösung ist prinzipiell schnell und robust,
die zentrale bei komplizierten Problemen einfacher

Generelle Eigenschaften bei...

...dezentral

- äußerst robust und wenig stör anfällig
- schnelles reagieren möglich (z.B. Angriff auf Bienenfolk)
- relativ viel Gehirn für „intelligente“ Lösung

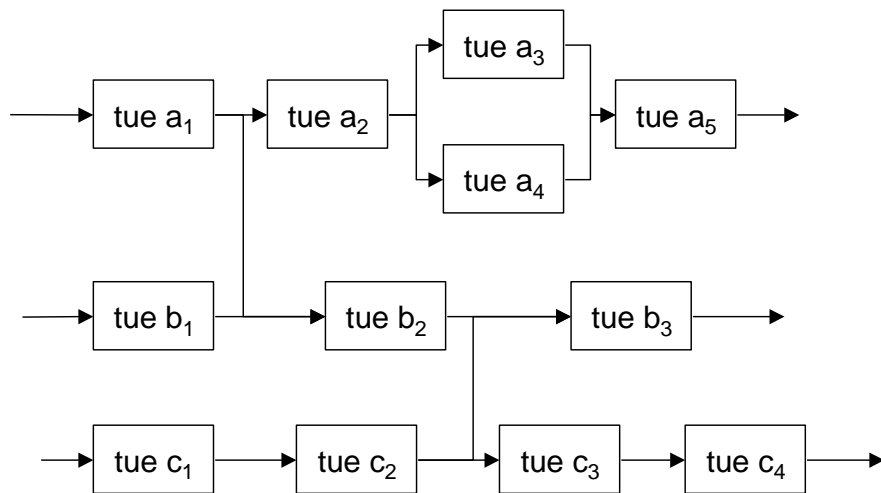
...zentral

- wenig Gehirn für einigermaßen „intelligente“ Lösung
- Zentrales Gehirn sehr kompliziert (lange Entwicklungszeit)
- optimale Lösung prinzipiell möglich

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die Ablauforganisation ordnet den Aktivitäten aus dem Geschäftsprozess
Personen beziehungsweise Abteilungen zu

Geschäftsprozess



Ablauf-
organi-
sation

Aktivitäten	Herr x	Frau Y	Abteilung Z
1. tue a		x	
1.1 tue a ₁	x		
1.1 tue a ₂		x	
1.1 tue a ₃	x	x	
1.1 tue a ₄			x
1.1 tue a ₅			x
2. tue b	x		
2.1 tue b ₁	x		
2.2 tue b ₂		x	
2.3 tue b ₃		x	
3. tue c			x
3.1 tue c ₁	x	x	
3.2 tue c ₂		x	
3.2 tue c ₃	x		
3.2 tue c ₄	x		

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die Standardkreuzchentabelle zeigt prinzipielle Probleme bei „Teamwork“ oder „Gruppenaktivitäten“

Aktivitäten	Herr x	Frau Y	Abteilung Z
1. tue a		x	
1.1 tue a ₁	x		
1.1 tue a ₂		x	
1.1 tue a ₃	x	x	
1.1 tue a ₄			x
1.1 tue a ₅			x
2. tue b	x		
2.1 tue b ₁	x		
2.2 tue b ₂		x	
2.3 tue b ₃		x	

Wie verfährt man mit Gruppenaktivitäten

Wie drückt man „Teamwork“ aus?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die DEBI Methode ordnet jedem Feld die vier Symbole „D“, „E“, „B“ oder „I“ zu

Beispiel: Vertrieb und Versand

Aktivität	Involvierte Personen oder Gruppen				
	Vertriebsdirektor	Sachb. Vertrieb	Ass. Direktor	Leiter Logistik	Ass. Logistik
1. verkaufen	E	D	D	I	
1.1 Kunde besuchen	I	E, D			
1.2 Angebot erstellen	I	E	D		
1.3 Angebot verhandeln	I	E, D			
1.4 Vertrag abschließen	B	E, D		I	
2. liefern	I			E, D	D
2.1 planen				E, D	D
2.2 versenden	I			I	E, D
2.3 Rückläufe abwickeln	I			E	D

E: entscheiden

D: durchführen

B: beiziehen

I: informieren

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

DEBI steht für durchführen, entscheiden, beiziehen und informieren

Durchführen: Personen, die die Tätigkeit ausführen. Für jede Aufgabe gibt es mindestens ein D. Mehrere D's pro Aktivität sind möglich (Teamwork).

Entscheiden: Person, die entscheidet und die Verantwortung trägt. Sie wird zur Verantwortung gezogen. Jeder Aktivität ist genau ein E zugeordnet.

Beiziehen: Diese Person muss vorher gehört werden. Er oder sie hat ein Vetorecht. (B's sollte man sparsam verwenden!)

Informieren: Diese Person muss über die Entscheidung oder den Ausgang informiert werden. (Keine überflüssigen I's verwenden!)

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Bei neuen Organisationen können die Rollen und Verantwortlichkeiten mit DEBI in Gruppensitzungen einvernehmlich geregelt werden

- Alle Aktivitäten des neuen Prozesses müssen aufgelistet werden.
- Alle möglicherweise involvierten Personen oder Gruppen bilden die Kopfzeile der Tabelle.
- In Gruppensitzungen kann ggf. iterativ eine Lösung gefunden werden, die alle Beteiligten zufrieden stellt.



Ist der Prozess hierarchisch strukturiert, bekommt eine Abteilung für alle ihre Aufgaben zunächst ein E und D und gestaltet die Details selbst.

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Bei vorhandenen Organisationen eignet sich DEBI hervorragend zur Analyse mangelnder Verantwortlichkeiten oder umständlicher Abläufe

- Alle Aktivitäten des bestehenden Prozesses müssen aufgelistet werden.

- Alle involvierten Personen sollten befragt werden, ob sie bei jeder einzelnen Aktivität die Verantwortung tragen (E), daran mitarbeiten (D), ein Vetorecht besitzen (B) oder informiert werden (I).

- Das Ergebnis muss zusammengefasst und analysiert werden:
 - Gibt es logische Fehler (z. B. zwei E's)?
 - Ist der Ablauf unnötig kompliziert (z. B. zu viele B's)?
 - Haben alle das gleiche Verständnis von ihrer Ablauforganisation?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Zur Übung möchte ich die Rollen und Verantwortlichkeiten bei Kampfeinsätzen der Bundeswehr betrachten

Aktivität	Involvierte Personen oder Gruppen				
	Bundestag	Verteidigungsm.	General A	General B	Soldaten
generellen Einsatz starten					
im Verband A kämpfen					
im Verband B kämpfen					

E: entscheiden
D: durchführen

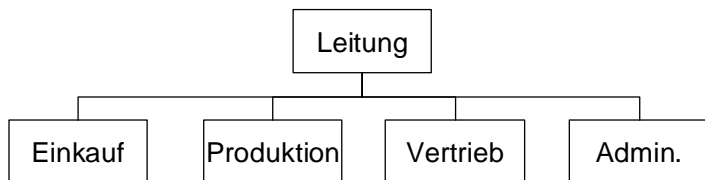
B: beiziehen
I: informieren



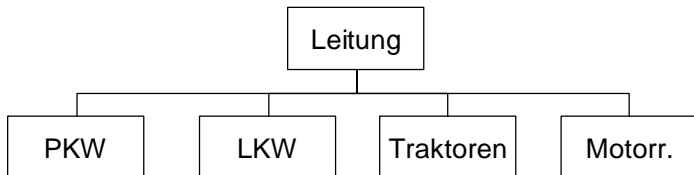
Wie müssen die D's, E's, B's und I's hier verteilt werden?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

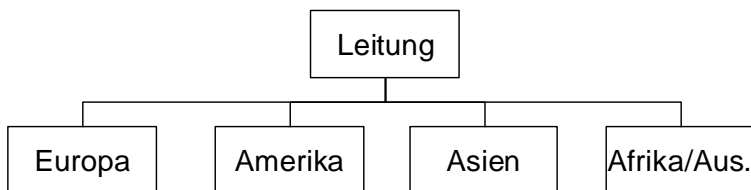
Die Aufbauorganisation kann nach Funktionen, Dienstleistungen/Produkten oder Märkten/Kunden ausgerichtet werden



Funktionale Organisation: nach Arbeitsinhalten



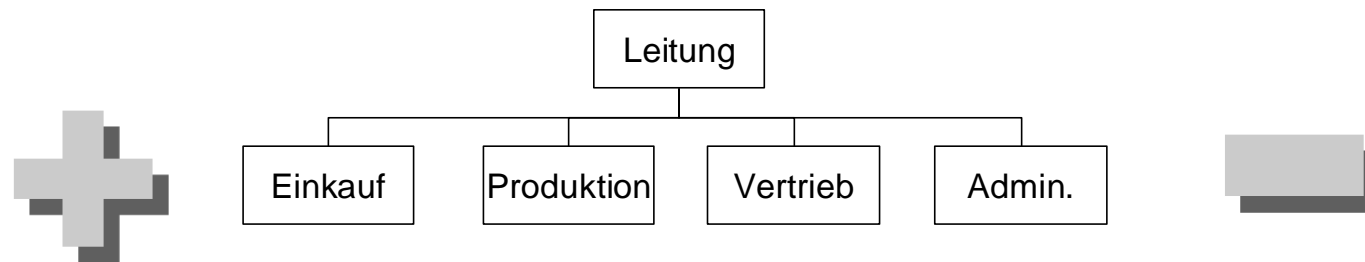
Produktorganisation: nach den Erzeugnissen



Marktorganisation: nach den Absatzmärkten

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Eine rein funktionale Organisation gilt heute als veraltet und lässt sich nur noch bei extrem schwierigen Aufgaben rechtfertigen

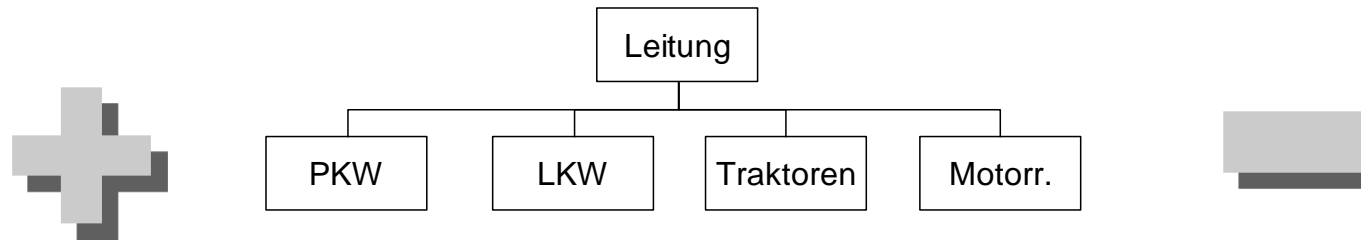


- bündelt Aktivitäten, daher keine Redundanzen
- ermöglicht besonders bei „schwierigen“ Tätigkeiten Spezialisierung
- Individuen können nach grundsätzlicher Eignung eingesetzt werden
- der Blick fürs Gesamte geht verloren
- hoher Koordinationsaufwand
- entspricht nicht der Natur des Menschen
- Profitcenter kaum möglich

Traditionelle Organisationsform, die auf Taylorismus basiert

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

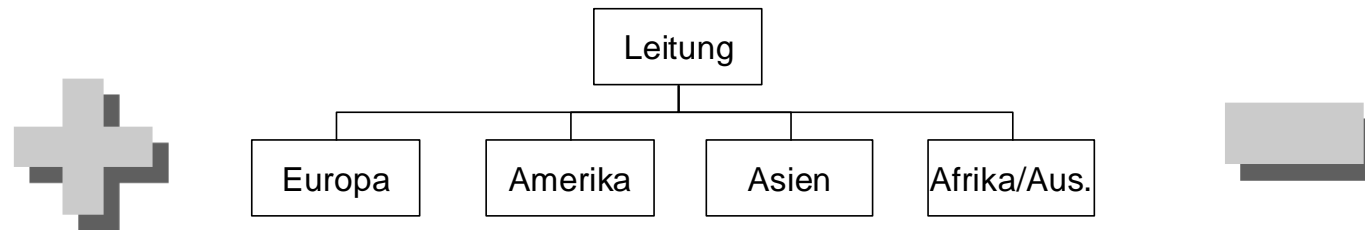
Die Produktorganisation ist heute der Standard bei etwas aufwendigeren Produkten



- fördert das Produkt Know-how
- macht Profit Center möglich
- mehr individuelle Entfaltungsmöglichkeiten
- es ergeben sich „Doppelarbeiten“
- Wettbewerb innerhalb des Unternehmens möglich
- mehr „Unternehmer“ notwendig

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die Marktorganisation eignet sich bei internationalen Konzernen mit hohem Marketingaufwand



- geht auf den Markt und damit auf den speziellen Kunden ein
- macht Profit Center möglich
- keinerlei interne Konkurrenz
- es ergeben sich „Doppelarbeiten“
- gesamtes Produkt Know-how in „schwacher“ Region kaum möglich
- mehr „Unternehmer“ notwendig

Heute Standard bei marketingintensiven Leistungen in internationalen Konzernen

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Organisationsformen sind nicht immer streng und sind eine Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen herauszustellen

- Bei allen Organisationsformen sind Mischformen denkbar. (Z. B. einige funktionale Bereiche und teilautonome Produktparten und Regionen)
- In der jeweils darunter liegenden Ebene kann nach einem anderen Prinzip organisiert werden. (Z. B. auf oberster Ebene nach Ländern, darunter nach Produkten)
- Die grundsätzliche Organisationswahl spiegelt i. a. die Kernkompetenzen wider.

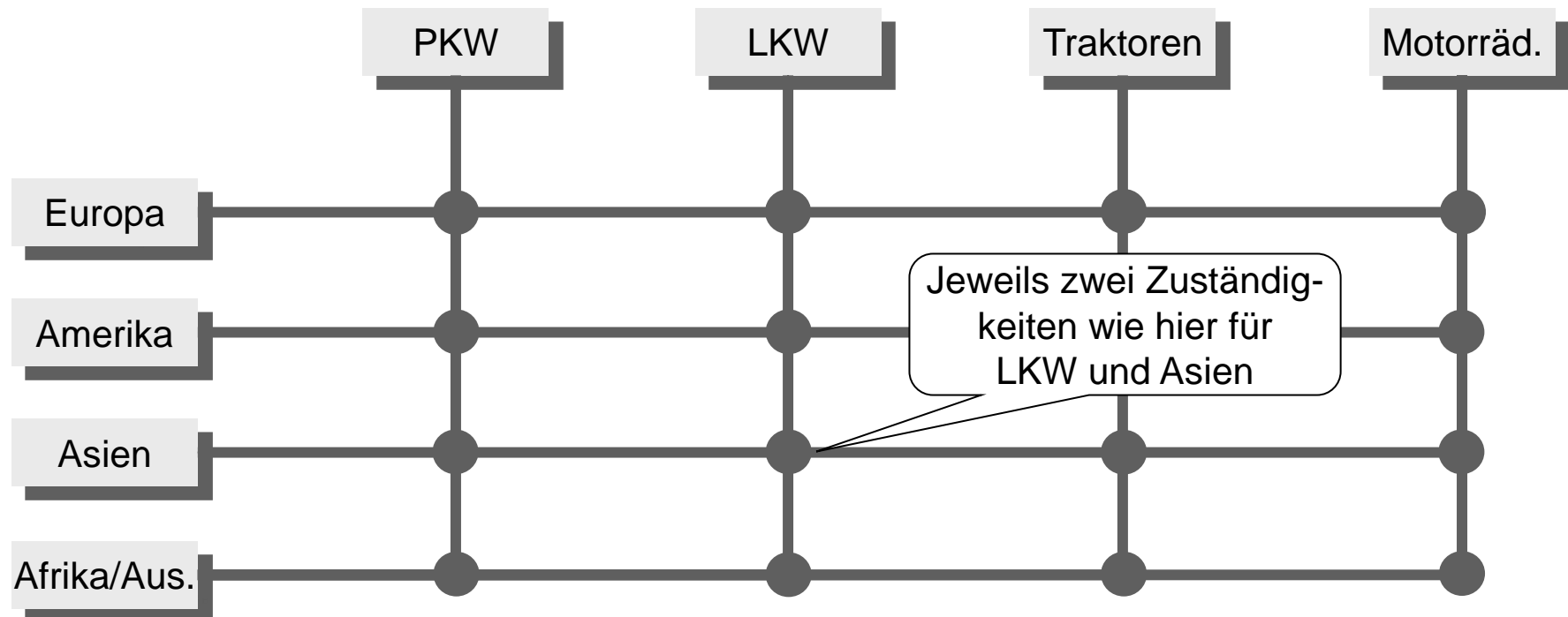


Die Detailorganisation ist sehr eng mit der Ablauforganisation verknüpft.

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

In der Matrixorganisation werden zwei grundsätzliche Ordnungsschemata gleichzeitig verwandt, um die Vorteile zu vereinen

Matrixorganisation am Beispiel einer Produkt–Regionen–Matrix



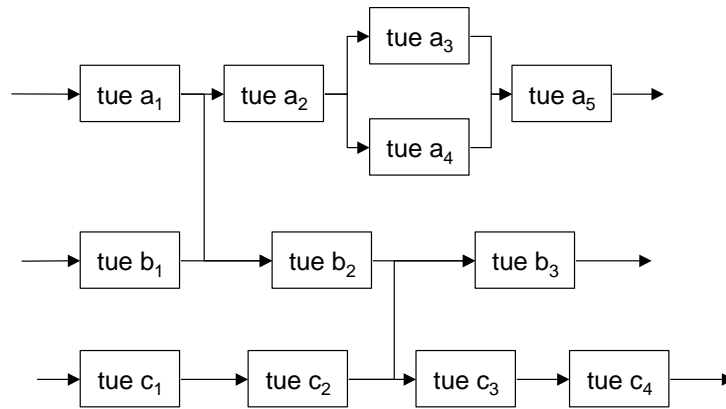
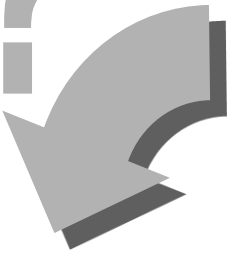
Zur Übung betrachte man die Organisation des Staatsapparates

- Unsere Exekutive erbringt Leistungen. Wie ist sie (auf Bundesebene) organisiert?
- Welchem Organisationsprinzip entspricht das föderale System? Lassen sich die Vor- und Nachteile der Unternehmensorganisationen übertragen?
- Was würde es bedeuten, auf Bundesebene eine grundsätzlich andere Organisation einzuführen? Was müsste man dazu tun? Welche Vor- und Nachteile würden sich ergeben?

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

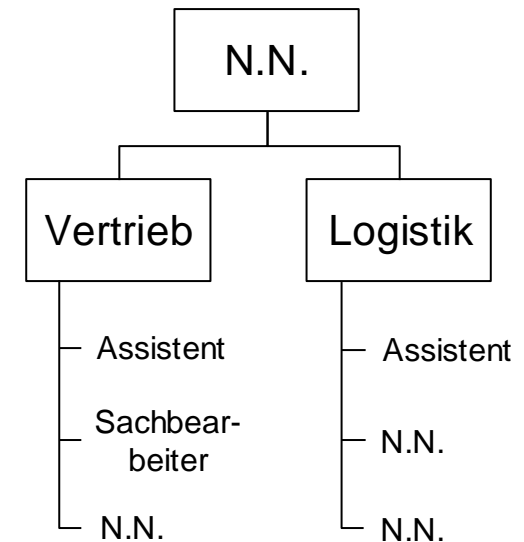
Aus dem Prozess soll die Organisation von selbst folgen. Aber wie?

Wie?



Wie?

Aktivität	Involvierte Personen oder Gruppen				
	Vertriebsdirektor	Sachb. Vertrieb	Ass. Direktor	Leiter Logistik	Ass. Logistik
1. verkaufen	E, D	D	D	I	
1.1 Kunde besuchen	I	E, D			
1.2 Angebot erstellen	I	E	D		
1.3 Angebot verhandeln	I	E, D			
1.4 Vertrag abschließen	C	E, D		I	
2. Liefern	I			E, D	D
2.1 planen				E, D	D
2.2 versenden	I			I	E, D
2.3 Rückläufe abwickeln	I			E	D

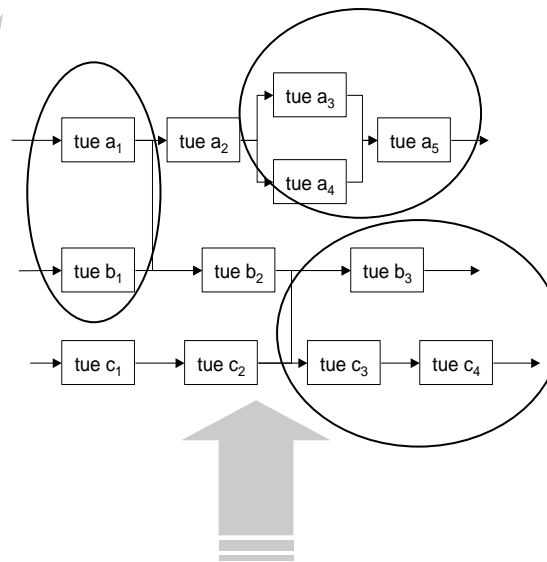


Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Da sich die Aufgabenblöcke aus dem Prozess nicht wie im Märchen von selbst gruppieren, können nur einige lose Regeln Hinweise geben

Kombiniere Schritte mit gleichen Kernkompetenzen. (bei „schwierigen“ Aufgaben)

Kombiniere Schritte, die gleiche Werkzeuge oder Maschinen benutzen. (typisch in der Produktion)



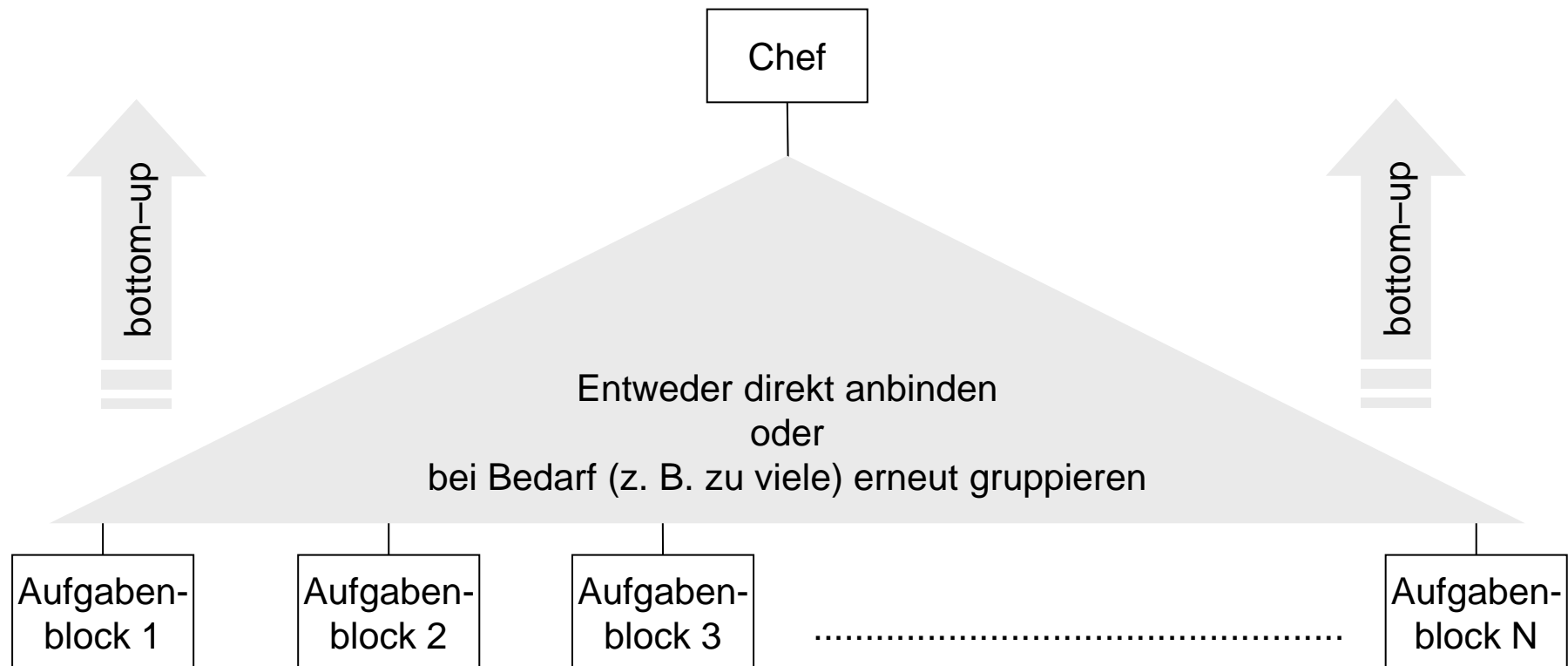
Kombiniere Schritte, um gleiche Arbeitsbelastungen zu bekommen. (?)

Kombiniere Schritte, um Schnittstellen zu minimieren. (?)

Kombiniere Schritte mit gleicher Controllingvariablen.

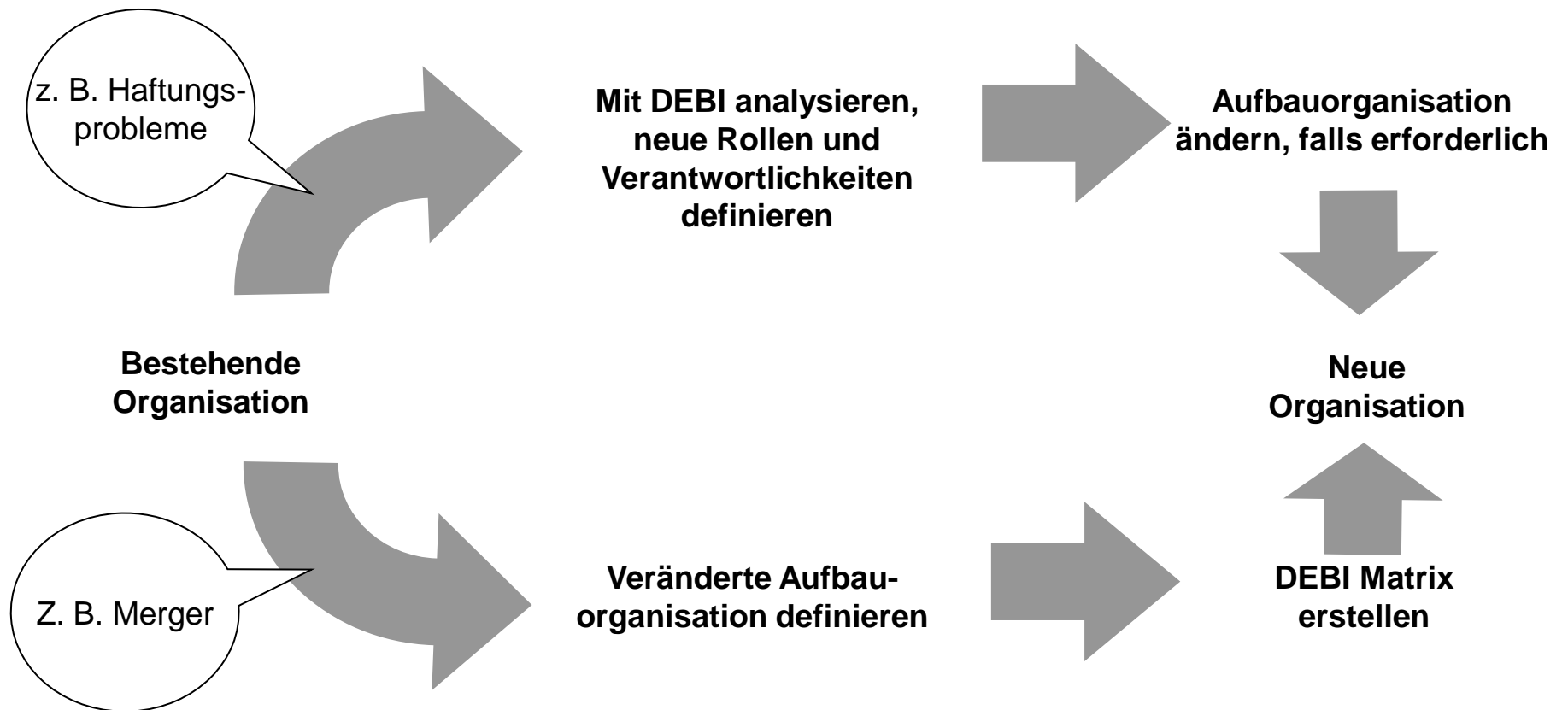
Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die Aufgabenblöcke sind die Organisationseinheiten auf unterster Stufe.
Sie müssen ggf. erneut gruppiert werden



Wie organisiere ich Tätigkeiten?

In der Praxis wird sehr selten eine gänzlich neue Organisation konstruiert.
Normalerweise wird versucht, eine bestehende zu verändern



Da Umorganisationen den Persönlichkeitsbereich treffen,
werden objektive Konstruktionsregeln selten befolgt

Ängste

- Ist mein Arbeitsplatz sicher?
- Werde ich mächtiger oder werde ich Macht verlieren?
- Wer wird mein zukünftiger Chef sein?
- Wird sich mein Marktwert erhöhen oder erniedrigen?

Folgerungen

- Erst die Struktur finden, dann die Rechtfertigung.
- Die Struktur wird den derzeitigen leitenden Mitarbeitern angepasst.
- Falsche Methodiken einsetzen, um vorher vereinbartes zu beweisen.
- Beauftrage Berater, das Obige durchzuführen.

Die persönlichen Probleme sollte man bei der Organisation sehr ernst nehmen

- Jede Führungskraft sollte die Verfahren der Organisation kennen. (Vielleicht ergeben sich Verbesserungsideen bevor Probleme auftauchen)
- Die persönlichen Probleme sollten ernst genommen werden und stets in Betracht gezogen werden. (Top-Manager machen dies auch)
- Eine logische Vorgehensweise zahlt sich aus, aber nur mit den Betroffenen, nicht gegen sie.

Beachte:

- Jede Organisation kann mit motivierten Mitarbeitern gut arbeiten.
- Eine neue Organisation, die gegen die Mitarbeiter durchgesetzt wird, ist fast immer schlechter als die alte.

Die Gründe für eine Umorganisation sind selten wohl definiert

- Man möchte Kosten sparen.
(Wahrscheinlich das am häufigsten genannte Märchen. Aber nach einer anderweitig durchgeführten Kostensenkung, kann eine Umorganisation notwendig sein!)
- Zwei Firmen/Bereiche sollen zusammengeführt oder getrennt werden.
(Eine Umorganisation ist zwingend erforderlich. Ist die Zusammenführung oder Trennung es auch?)
- Ein Top-Manager möchte sich persönlich verbessern.
(Sehr häufig, aber selten offen diskutiert)
- Man möchte neue Stellen für anderweitig überflüssige Manager finden.
(Niemand entlässt gern Manager.)

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Eine Dimensionierung der Aufbauorganisation kann durch Organisationsvergleich, Prozessanalyse oder einen Regelkreis erfolgen

- Die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter kann man aus dem Vergleich von analogen Organisationseinheiten verschiedener Firmen abschätzen.
- Man kann den Prozess analysieren und einen Zeitfaktor für Basistätigkeiten ermitteln bzw. aus einem Vergleich ableiten.
- Man kann es zur permanenten Aufgabe der jeweiligen Führungskraft machen, seine oder ihre Abteilung zu optimieren. Es muss dazu ein ausreichender Anreiz bestehen!

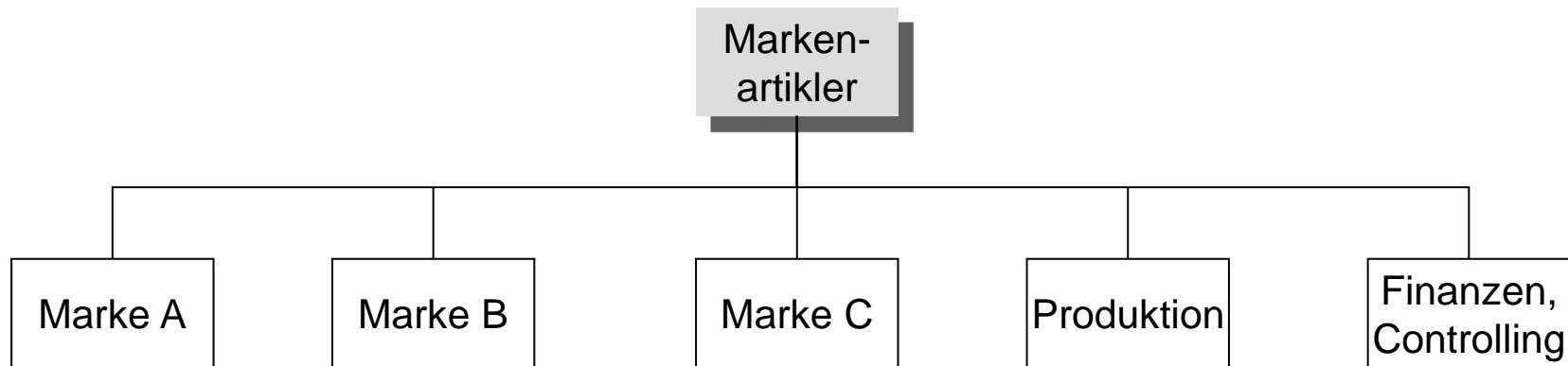
Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Die Aufbau- und Ablauforganisation muss vom Prozess ausgehend optimiert werden, wobei persönliche Interessen eine sehr große Rolle spielen können

- Die Ausgangsbasis für eine Organisationswahl ist der detaillierte Geschäftsprozess.
- Es gibt keinen Algorithmus, der die optimale Organisation erzeugt, sondern nur einige Konstruktionsregeln, wobei die Steuerbarkeit (Controlling) am wichtigsten ist.
- Psychologische Faktoren sind bei der Organisation sehr wichtig. Sie zu diskutieren ist der erste Schritt, um ihnen zu begegnen

Wie organisiere ich Tätigkeiten?

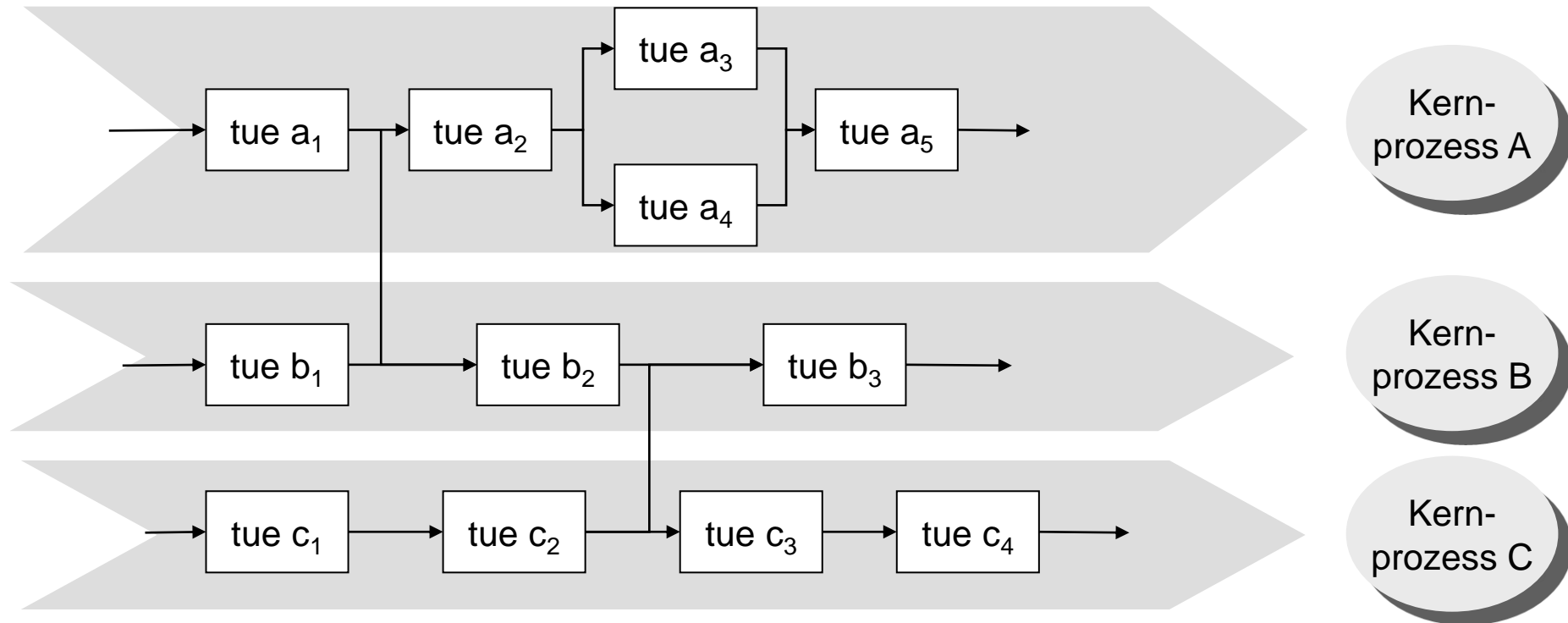
Zur Übung soll die typische Organisation eines Markenartiklers analysiert werden



- Welche Organisationsform liegt hier vor?
- Warum wurde gerade diese gewählt?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich, wenn man das gesamte Unternehmen nur in die drei Marken unterteilen würde?

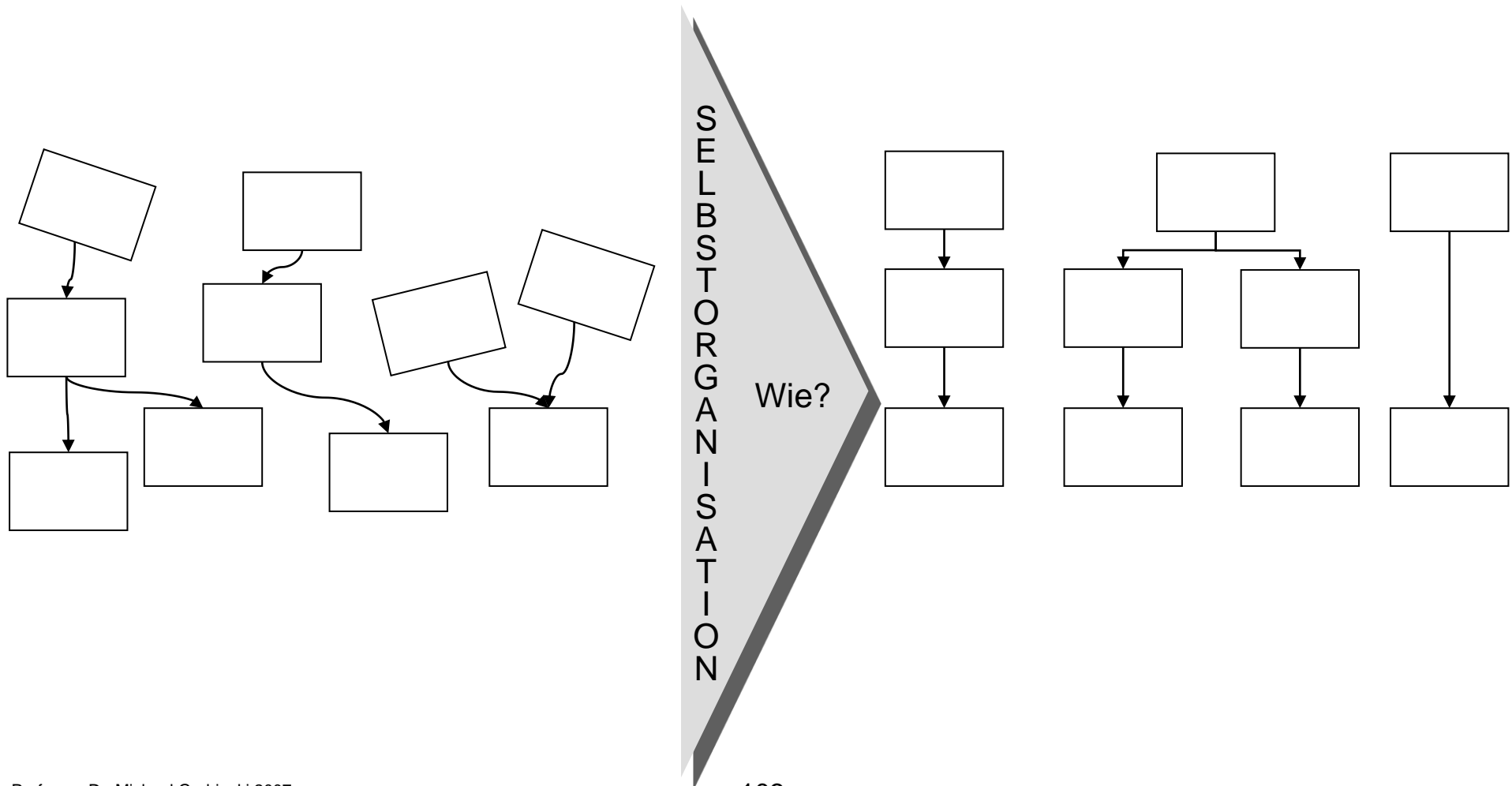
Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Bei der Prozessorganisation werden die Kernaktivitäten in Kernprozessen beschrieben und diesen Prozessen Verantwortliche zugeteilt



Wie organisiere ich Tätigkeiten?

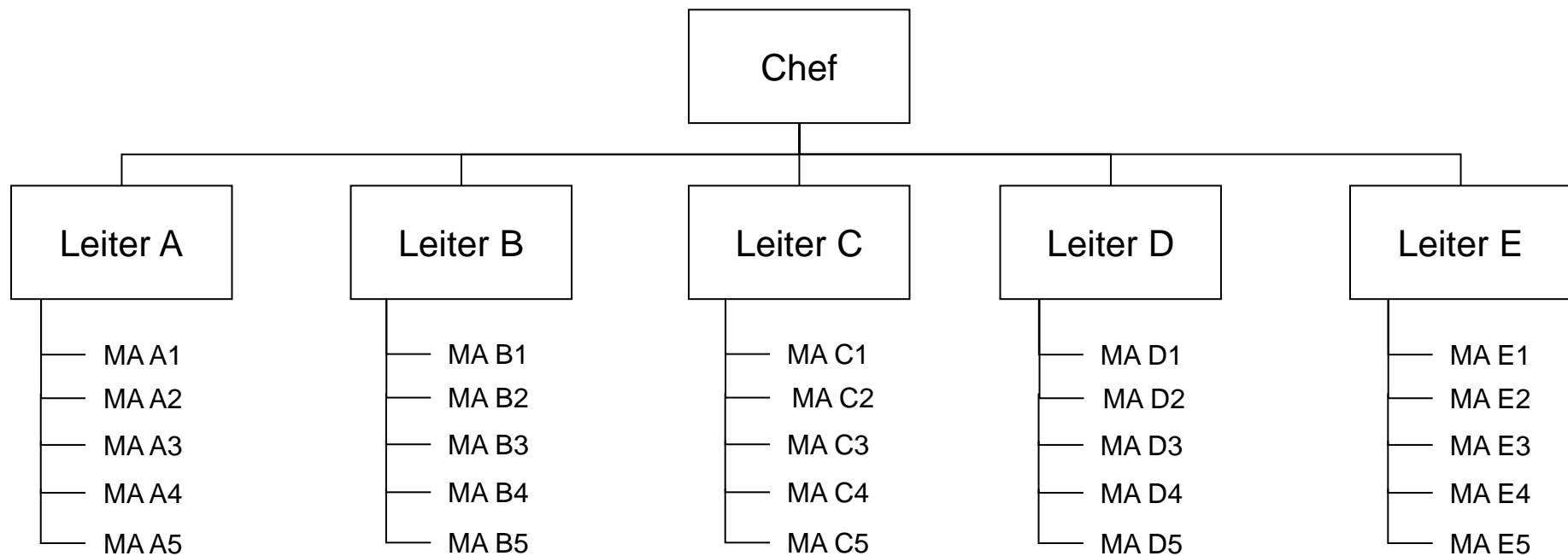
Bei der „Selbstorganisation“ wird aus dem unkoordinierten Zusammenwirken eine veränderte Ordnung



Wie organisiere ich Tätigkeiten?

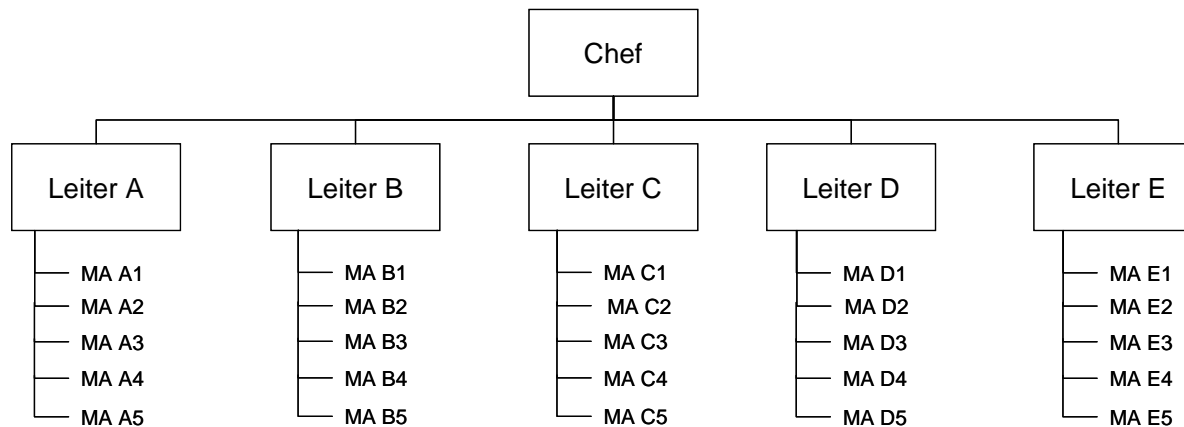
Zum Benchmarking wird häufig die Leitungsspanne verwandt, die die mittlere Anzahl der unterstellten Mitarbeiter misst (unten Beispiel LS = 5)

Beispiel für Organisation mit Leitungsspanne LS = 5



Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Zwischen der Anzahl geführter Mitarbeiter N und den Führungspositionen M lässt sich über die Leitungsspanne LS ein mathematischer Zusammenhang herstellen



N geführte Mitarbeiter, hier $N = 25$

M Führungspositionen, hier $M = 6$

LS Leitungsspanne, hier $LS = 5$

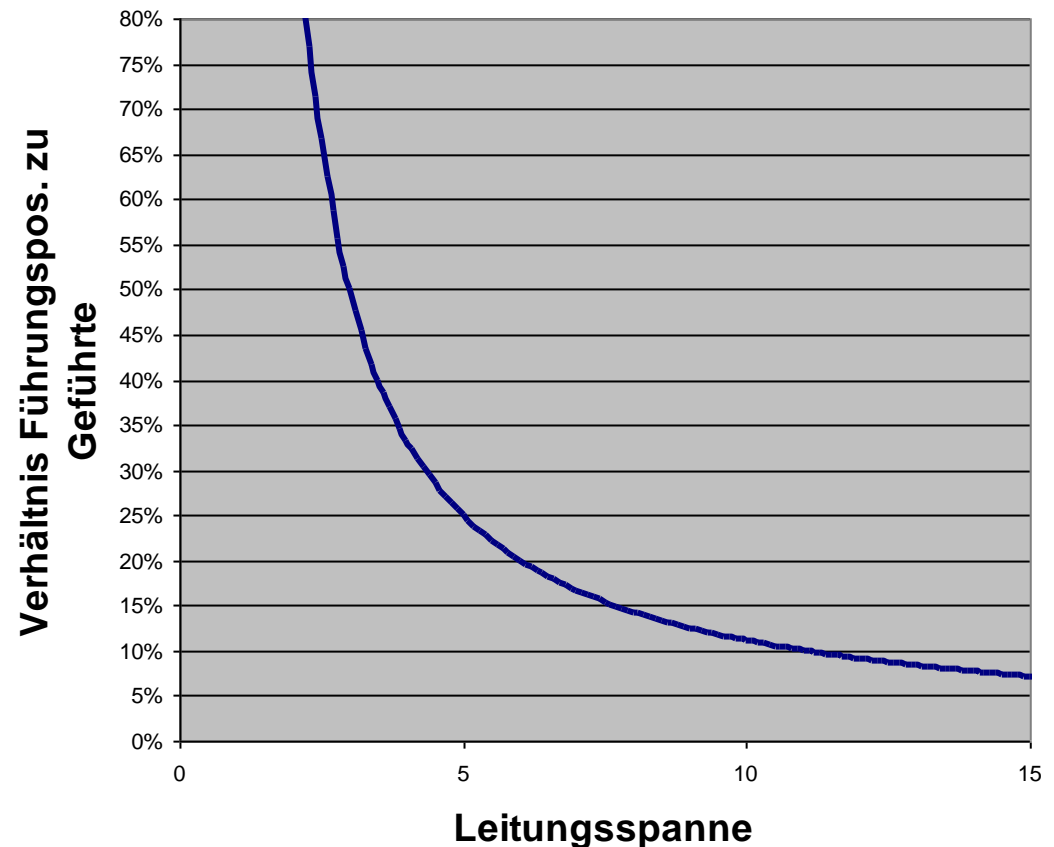
Mathematisch gilt: $M = \sum_{i=0}^n LS^i$ und $LS^n = \frac{N}{LS}$

Eingesetzt folgt: $M = \frac{LS^{\frac{\ln N}{\ln LS}} - 1}{LS - 1} = \frac{N - 1}{LS - 1}$

Aus einer trivialen Betrachtung folgt, die Leitungsspanne groß zu halten

- Bei großer Leitungsspanne LS wird die Anzahl der Führungspositionen M gering.
- Somit sollte man die Leitungsspanne so groß wie möglich wählen, um die (kostspieligen) Führungspositionen gering zu halten. Oder?

Modell zur Leitungsspanne, N = 10000

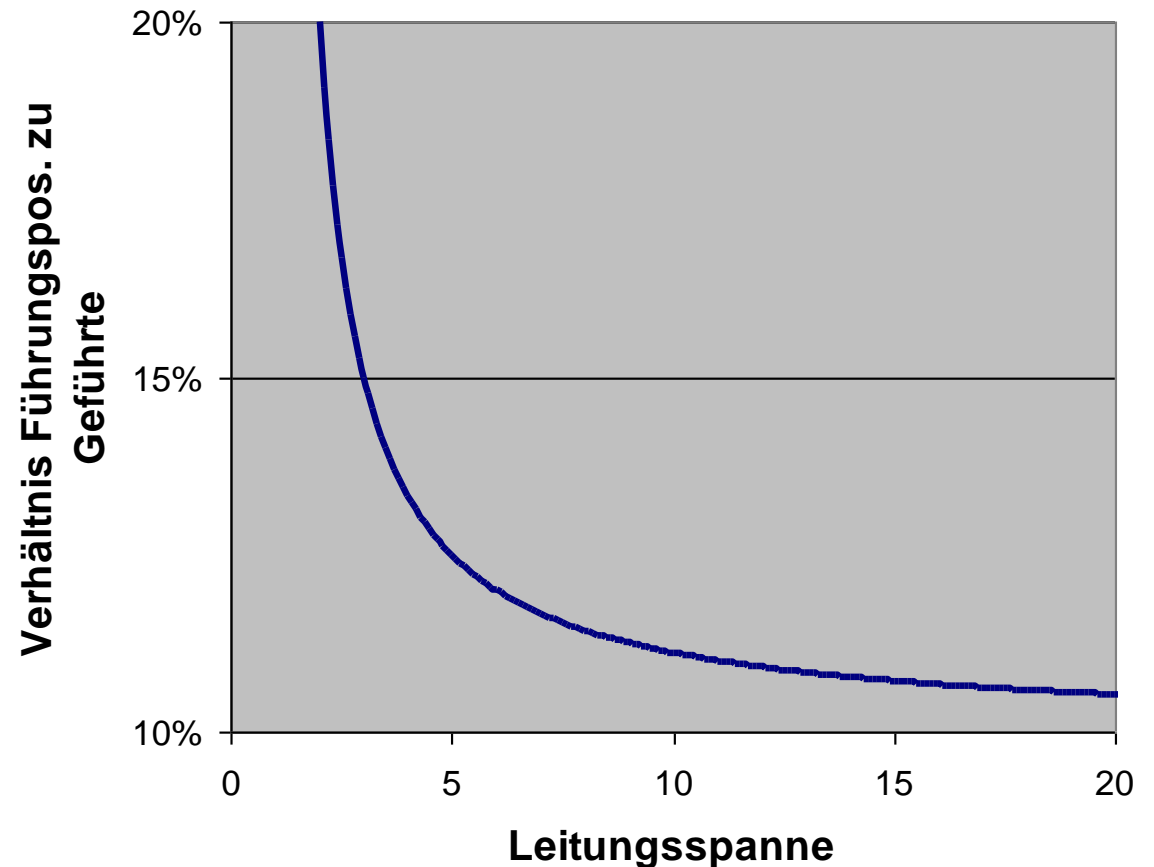


Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Wenn Führungskräfte außer „Führen“ noch andere Aufgaben übernehmen, wird die Leitungsspanne wesentlich weniger relevant

- In der Realität ist der Führungsaufwand von der Anzahl der MA abhängig.
- In einem solchen Modell kann die Führungskraft auch operative Aufgaben übernehmen.
- Zumindest ab etwa $LS = 5$ wird die Leitungsspanne hier irrelevant.

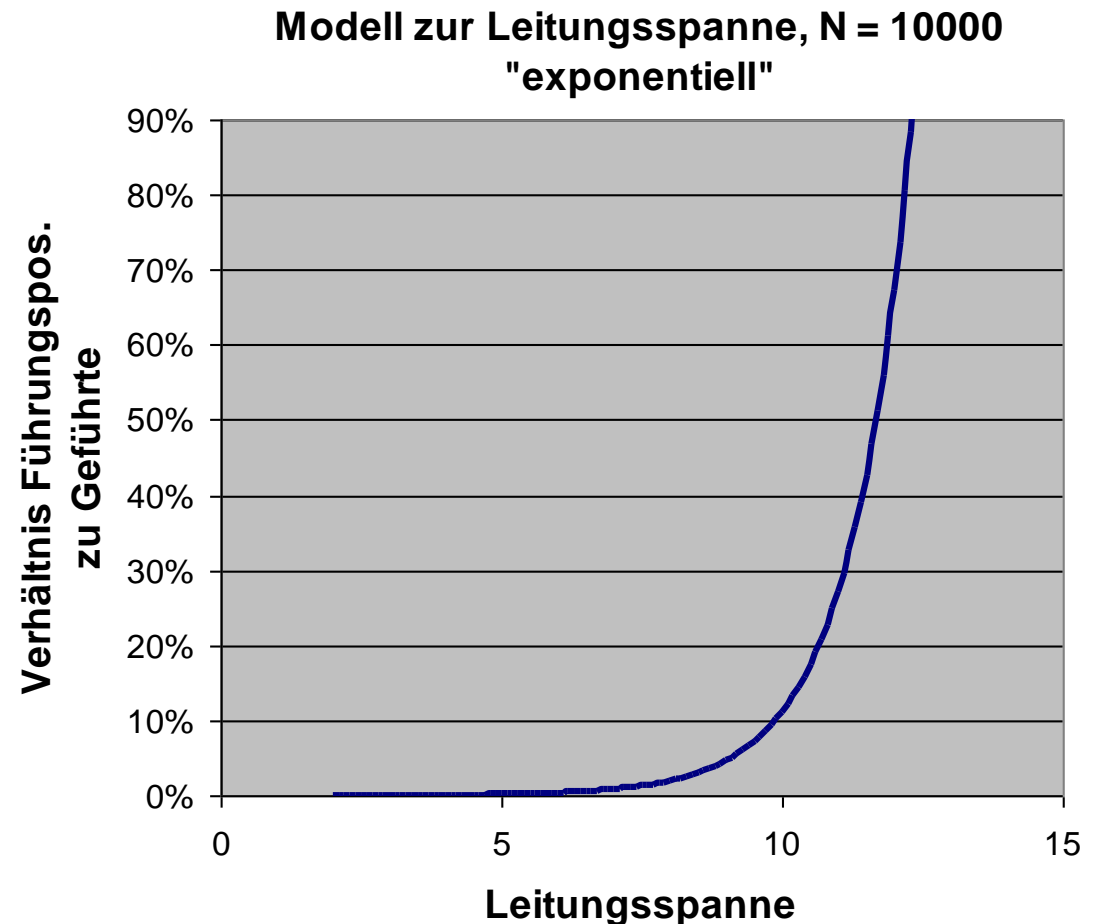
Modell zur Leitungsspanne, $N = 10000$
"linear"



Wie organisiere ich Tätigkeiten?

Wenn der Führungsaufwand auch überproportional zur Mitarbeiterzahl wächst, muss die Leitungsspanne möglichst klein sein

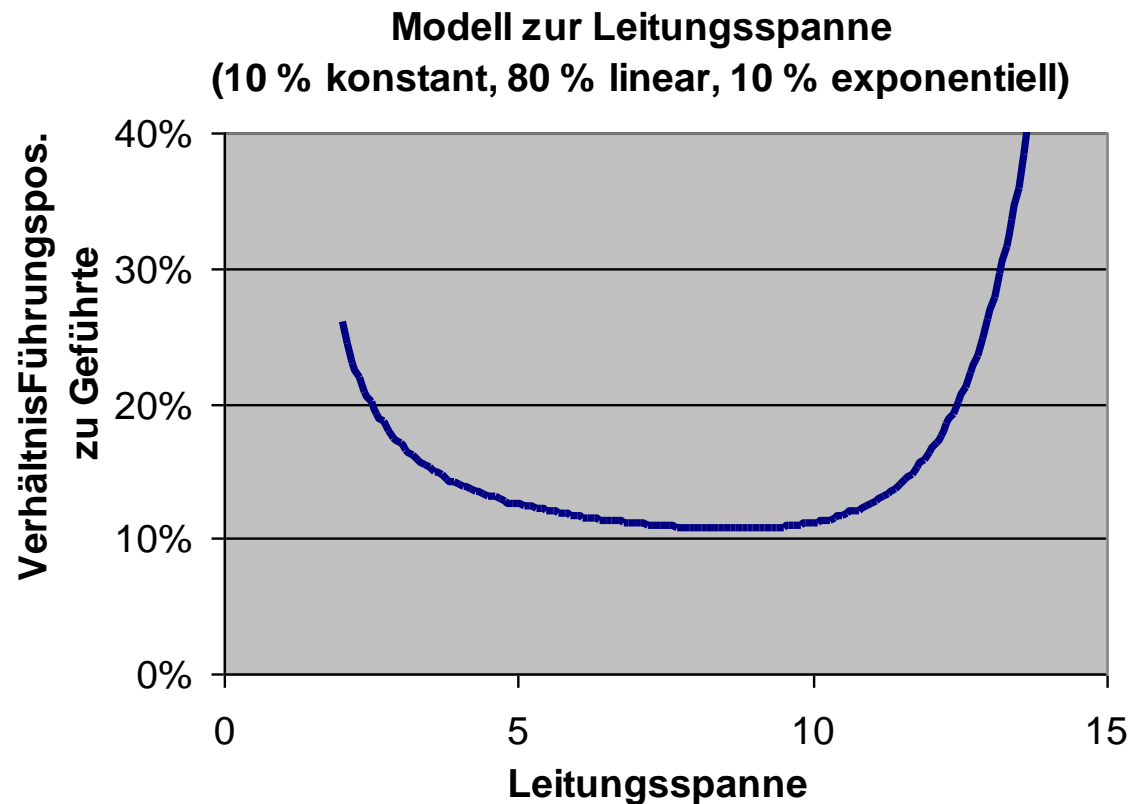
- Wenn man annimmt, dass der Führungsaufwand mit der Anzahl der Geführten wächst, folgt aus einer einfachen Differentialgleichung ein exponentielles Wachstum im Führungsaufwand.
- Daraus folgt, dass die Leitungsspanne möglichst gering sein sollte.



Wie organisiere ich Tätigkeiten?

In einem realistischen Modell folgt eine optimale Leitungsspanne von etwa 8 bis 9

- Wenn man annimmt, dass der Führungsaufwand einen kleinen fixen (konstant), einen großen proportionalen (linear) und ebenfalls kleinen überproportionalen (exponentiell) Anteil besitzt, so folgt eine optimale Leitungsspanne.
- Bei 10 % exponentiellem Anteil ist die optimale Leitungsspanne etwa 8,7. (Bei 20 % exponentiellem Anteil rund 8,0)

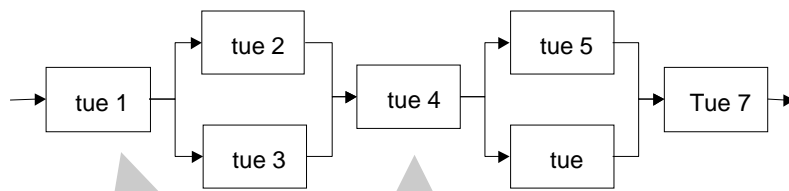


Was ist Reengineering?

Was ist Reengineering?

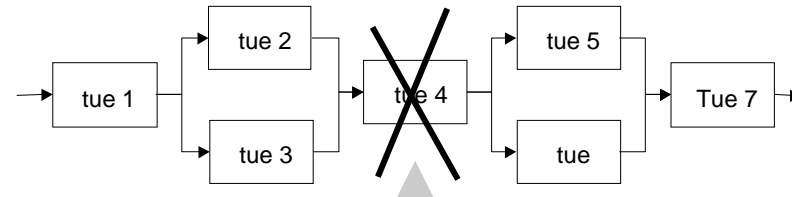
“Don’t automate, obliterate!” war Michael Hammers Rezept

Process improvement



DV Einsatz wo möglich und sinnvoll.

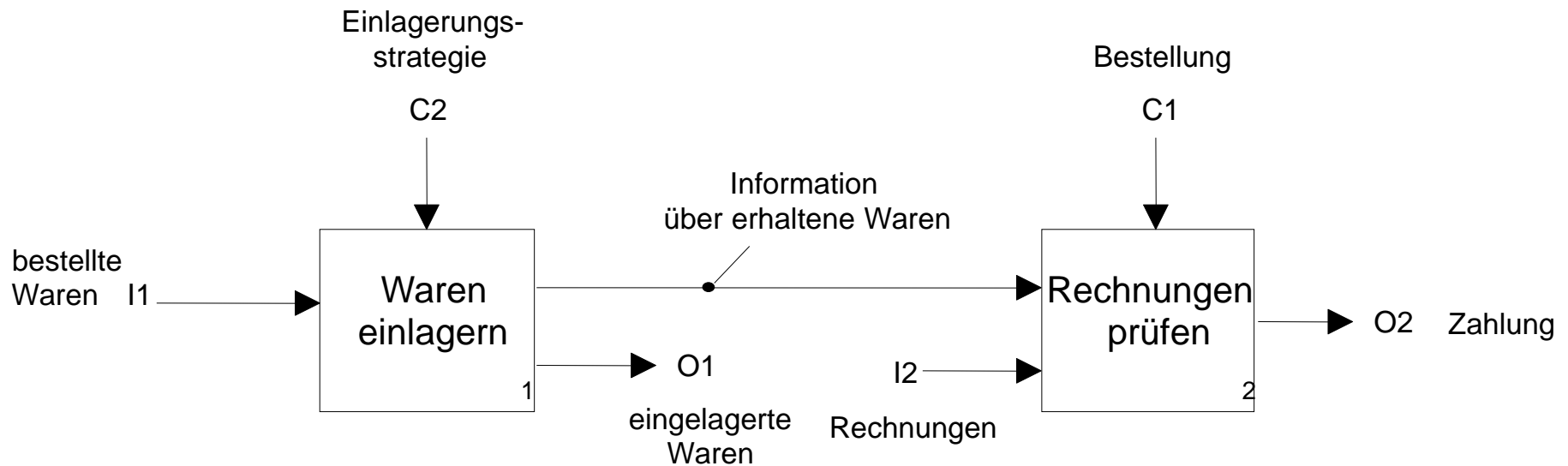
Reengineering



Prozess *verändern* (ggf. durch DV)

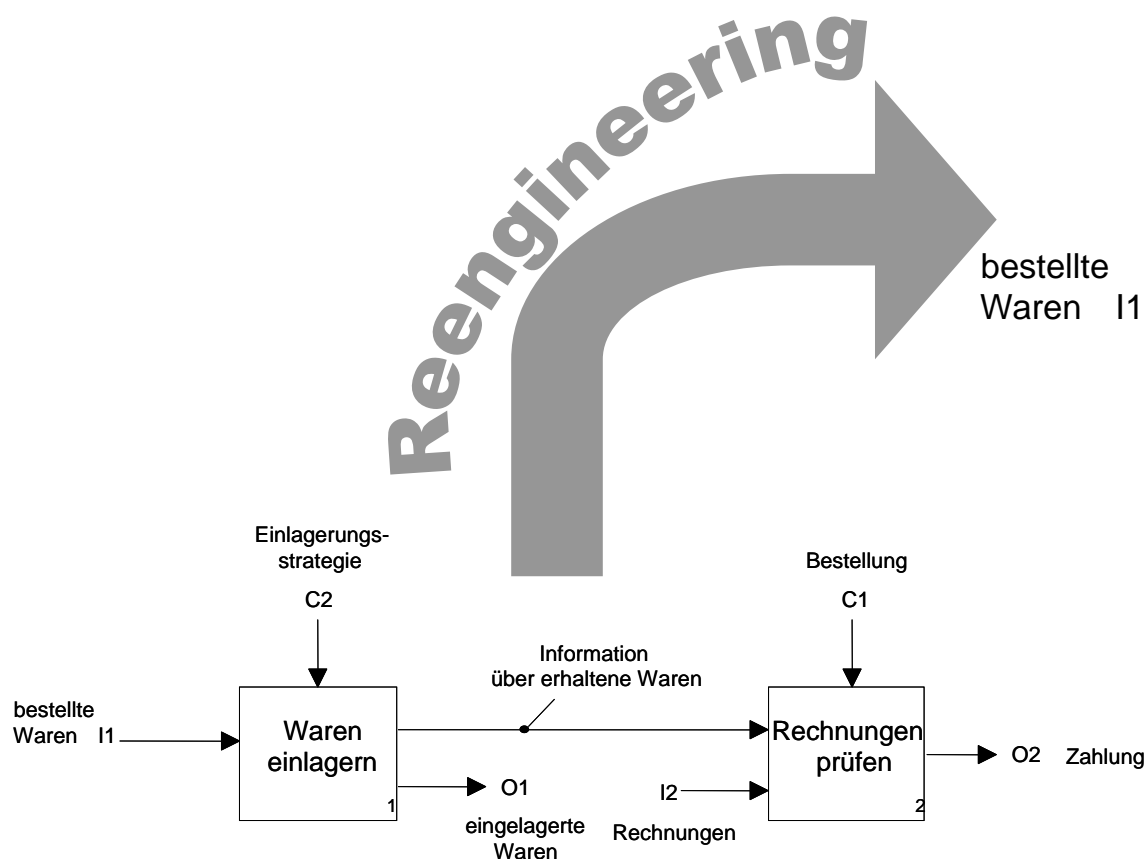
Was ist Reengineering?

Im ursprünglichen Prozess gab es zwei separate Tätigkeiten: einlagern und prüfen



Was ist Reengineering?

Im „reengineerten“ Prozess wird gleichzeitig geprüft und eingelagert

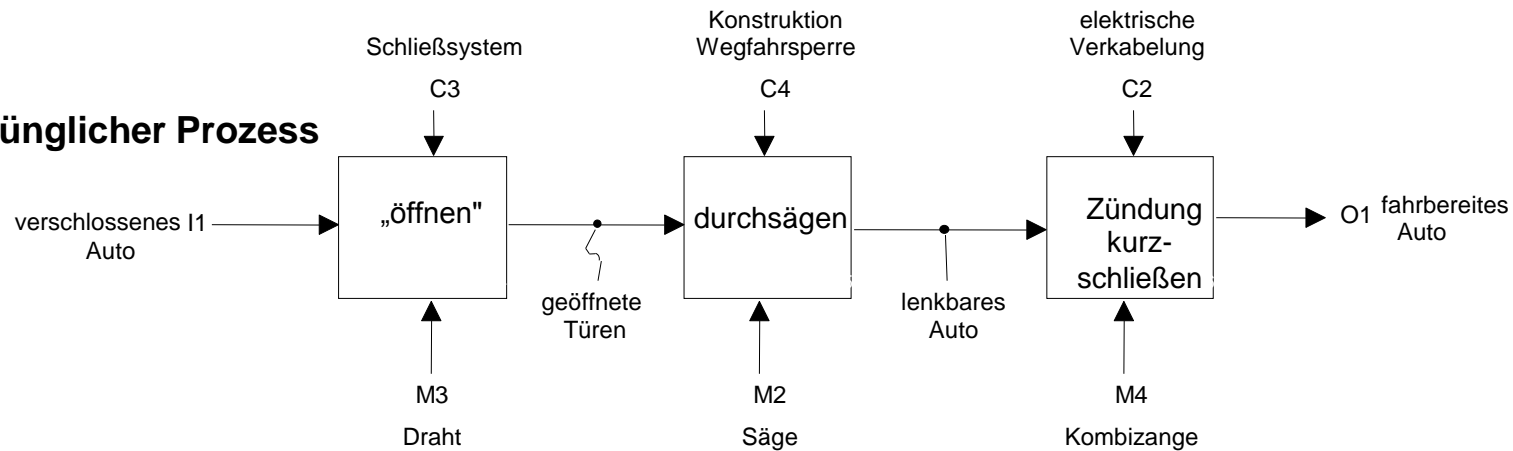


- Ein Produkt entfällt. (Die Information über die erhaltene Ware)
- Die Prüfung findet gleichzeitig mit dem identifizieren der Artikel statt, wodurch keine zusätzlich Arbeitsbelastung entsteht.

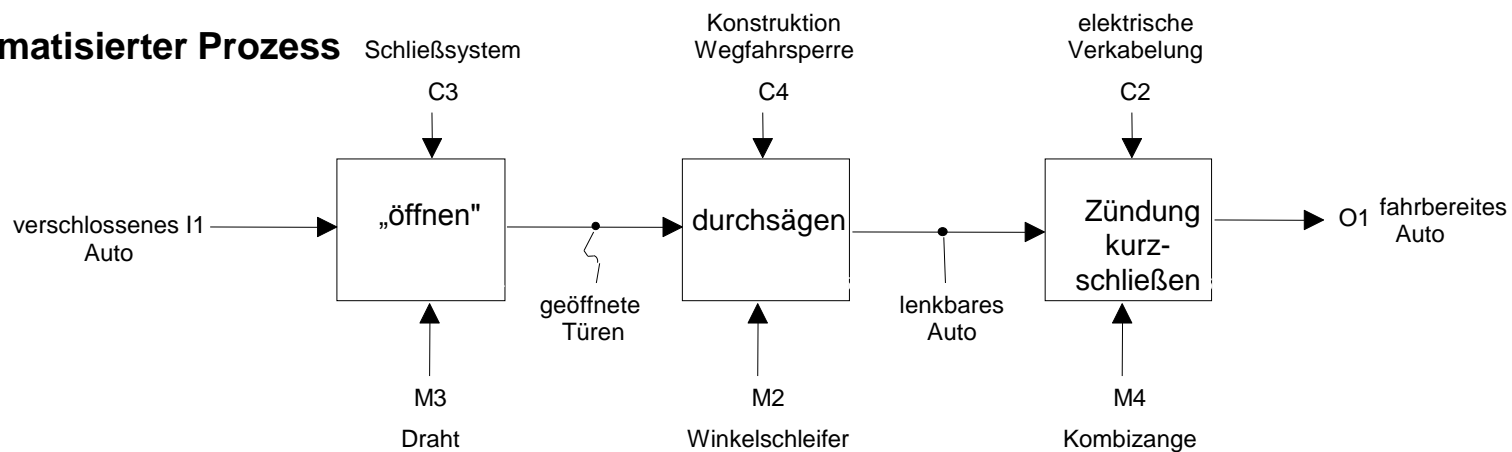
Was ist Reengineering?

Im Prozess des Autodiebstahls wird das verschlossene Auto in ein fahrbereites Auto transformiert

ursprünglicher Prozess

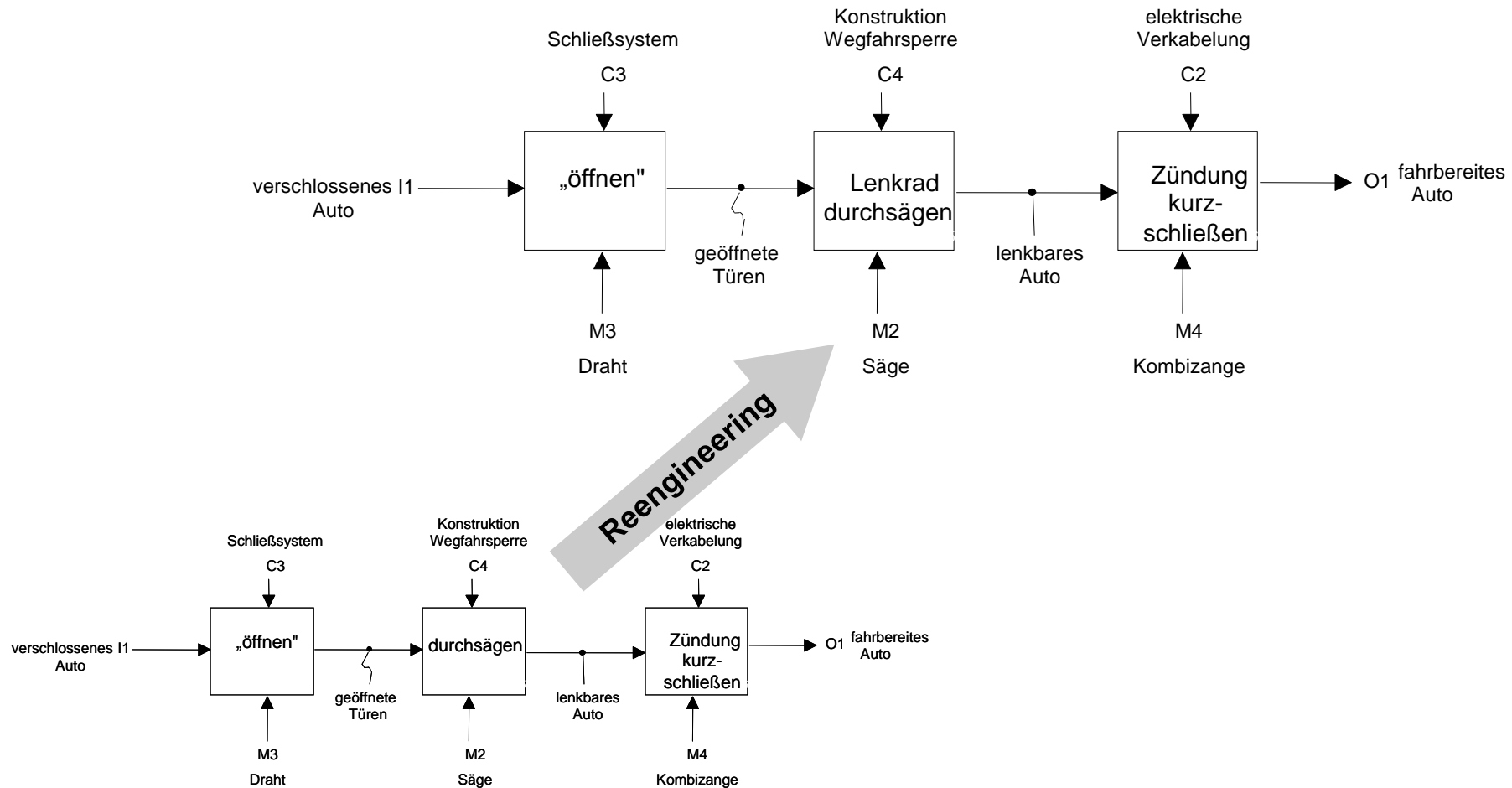


automatisierter Prozess



Was ist Reengineering?

Reengineering benutzt andere Aktivitäten mit gleichem Ergebnis:
Das Lenkrad wird zersägt, nicht die Wegfahrsperrung



Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Um den Erfolg oder Misserfolg zu quantifizieren bedarf es Kennzahlen

- Beim Führen eines Unternehmens steht der Erfolg im Vordergrund.
- Für ein Erfolgscontrolling bedarf es einer Steuergröße (vgl. Controlling). Die Steuergröße sollte
 - einfach messbar sein.
 - einfach darstellbar sein.
 - gut vergleichbar sein.
 - wenig Interpretationen zulassen.
- Größen wie „wenig Erfolg“ oder „große Zufriedenheit“ eignen sich weniger als Zahlen im mathematischen Sinne.

Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Im folgenden wird geklärt, welche Charakteristik Kennzahlen haben, wie man mit Maßeinheiten und Fehlern umgeht und welche Beispiele es gibt

- Kennzahlen müssen eine bestimmte Charakteristik zeigen, um sich als Führungsparameter zu qualifizieren.
- Die meisten physikalischen Zahlen haben eine Maßeinheit, und jede physikalische Zahl hat einen Fehler. Wie soll man diesbezüglich mit Unternehmenskennzahlen umgehen?
- Bei allen Kennzahlen sollte bekannt sein, was sie aussagen und was nicht. Es gibt Standardbeispiele und individuelle Kennzahlen.

Kennzahlen machen nur in einer spezifischen Form Sinn

- Auch noch so wichtige absolute Zahlen haben zur Unternehmenssteuerung wenig Bedeutung. (Ist eine Million € Gewinn viel?)
- Nur sogenannte spezifische Kennzahlen sind sinnvoll. (z. B. ROI, Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital)
- Eine spezifische Kennzahl der Form y pro x macht nur Sinn, wenn y (zumindest Näherungsweise) eine lineare Funktion von x ist.
- Sofern y nicht linear in x ist und die Funktion $y(x)$ bekannt ist, so kann $\partial_x y$ eine sinnvolle Kennzahl(enfunktion) sein.



Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Wenn die Maßeinheit Bestandteil einer Zahl ist,
so muss sie in jegliche Berechnungen einbezogen werden

- Ohne Maßeinheit sind viele Zahlen bedeutungslos.
(Sind eine Million: eine Million € oder ¥ oder m²?)
- Wenn eine Maßeinheit Bestandteil einer Zahl ist, so muss die Maßeinheit in Berechnungen mitgeführt werden.
(Z. B. 300000 € Gewinn/Mitarbeiter / 50000 € Lohnkosten/Mitarbeiter ergibt ein Verhältnis von 6 Gewinn/Lohnkosten)
- Nur wenn das Ergebnis einer Berechnung eine sinnvolle Dimension zeigt, kann das Ergebnis richtig sein.



Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Jede in der realen Welt gemessene Größe hat einen Fehler

- Der Wert einer Kennzahl im Unternehmen entstammt einer Messung oder Beobachtung.
- Damit ist jede Zahl mit einem Fehler behaftet.
(z. B. Kosten $c = \langle c \rangle \pm \Delta c$, $\langle \dots \rangle$ ist der Mittelwert, Δ ist die Schwankung)
- Da der Fehler ein Faktum ist, kann man ihn weder ignorieren noch in Berechnungen vernachlässigen.



Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Beim Rechnen mit fehlerbehafteten Größen
muss der Gesamtfehler bestimmt werden

Mit z. B. $c_A = \langle c_A \rangle \pm \Delta c_A$ and $c_B = \langle c_B \rangle \pm \Delta c_B$ folgt

$c = c_A + c_B = \langle c \rangle \pm \Delta c$ wobei

$$|\Delta c| = \begin{cases} |\Delta c_A| + |\Delta c_B| & \text{für korrelierte Größen} \\ \sqrt{\Delta c_A^2 + \Delta c_B^2} & \text{für unkorrelierte Größen} \end{cases}$$



Beachte: Falls $|\Delta c_A| \ll |\Delta c_B|$ gilt $|\Delta c| \approx |\Delta c_B| \Rightarrow$ Der Fehler wird nicht kleiner falls $|\Delta c_A|$ schrumpft.

Bei allen Finanzkennzahlen muss stets die Bedeutung hinterfragt werden

- Kapitalrenditen (ROI oder ROE) bestimmen den „Zinssatz“ für das eingesetzte Kapital.
Aber wie hoch soll der Zinssatz sein? Was ist das Kapital?
- Umsatzrenditen haben eine geringe Aussagekraft, da sie von der Wertschöpfung abhängen.
- Viele monetäre Größen sind im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl sinnvoll (Ausnahme Materialkosten), z. B. Gewinn pro Mitarbeiter und Jahr.
- Cashflowbetrachtungen können sehr sinnvoll sein, da sie die aus steuerlichen Gründen übertriebene Abschreibung vernachlässigen.
- Das Geschäftsjahr ist eine willkürliche Größe. Längere Perioden können sinnvoll sein (z. B. Gewinn in zehn Jahren/zehn Jahre).



Operative Kennzahlen hängen sehr stark vom konkreten Fall ab, sind aber für das Controlling häufig nützlicher als Finanzkennzahlen

- Beim Kommissionieren „kleiner“ Lagerteile, ist die Kennzahl „picks pro Person und Tag“ sinnvoll. Bei „großen“ Teilen „Tonnen pro Person und Tag“.
- Bei stark manuellen Tätigkeiten ist die Größe „Vorfälle pro Person und Tag“ sinnvoll.
(z. B. Aufträge pro Person und Tag oder Rechnungsprüfungen pro Person und Tag)
- Beim Einsatz von Maschinen ist die Auslastung eine sinnvolle Größe.
- In der Produktion macht die Analyse von Haupt- und Nebenzeiten Sinn.



Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Zur Übung betrachte man einige Kennzahlen

- Die Kosten für den ersten Produktionsschritt betragen $5 \text{ €} \pm 1 \text{ €}$, für den zweiten $10 \text{ €} \pm 1 \text{ €}$. Der Fehler wird in beiden Fällen im wesentlichen durch den Wechselkurs € zu \$ hervorgerufen. Wie groß sind die gesamten Produktionskosten?
- Der sogenannte „body mass index, BMI“ ist definiert als Körpergewicht durch Körpergröße². (Fettleibigkeit falls $\text{BMI} > 30 \text{ kg/m}^2$). Ist die Größe sinnvoll?
- Die Produktionskosten betragen $10 \text{ €} \pm 10 \text{ cent}$. Die sonstigen Kosten sind in einem Overhead von 30 bis 40 % zusammengefasst. Wie hoch sind die Gesamtkosten?

Wie gehe ich mit Kennzahlen um?

Mit einem (gewichteten) Punktsystem lassen sich Strategien quantitativ bewerten

Unterstützung Gesamtstrategie

	Unterstützt		Gewichtete Gesamtpktz.
	Internat.	E-Business	
Gewicht:	3	2	
Strategie A	5	0	15
Strategie B	3	8	25
Strategie C	3	9	27

Förderung des Wachstums in Marktsegmenten

	Fördert die Segmente		Gewichtete Gesamtpktz.
	X	Y	
Gewicht:	3	2	
Strategie A	2	5	16
Strategie B	8	4	32
Strategie C	8	0	24

Gesamtbewertung der Strategien

	Gesamtpunktzahl			
	additiv		multiplikativ	
	abs.	norm.	abs.	norm.
Strategie A	31	22	240	14
Strategie B	57	41	800	47
Strategie C	51	37	648	38

Quantitative Bewertungen subjektiver Sachverhalte können zum Verständnis beitragen, aber niemals objektivieren

- Alle Punktvergaben und Gewichtungen sind subjektiv. Deshalb bleibt das Ergebnis subjektiv, auch wenn es “mathematisch“ ausgewertet wurde.
- Jede Bewertung und Gewichtung hat einen Fehler (Schwankungsbreite), die im Gesamtergebnis zu einer entsprechenden Unschärfe führt.
- Durch ein geschickt gewähltes Bewertungssystem kann ein bestimmtes Endergebnis vorbestimmt werden. Ein solches Verhalten ist unseriös, aber z. T. Realität.

Bewerten Sie das Mensaessen nach gewichteten Auswahlkriterien

- Das "Restaurant" Mensa soll auf der Basis von Schulnoten (1 bis 6) bewertet werden.
- Die Auswahlkriterien sind: Geschmack, Ambiente, Preis/Leistungsverhältnis und Gesundheitswert
- Jeder soll für die vier Kriterien gewichten (Faktor 1 bis 5), die einzelnen Auswahlkriterien benoten und die Gesamtnote ermitteln.



Welcher Bandbreite ergibt sich bei den Gesamtnoten?
Was passiert, wenn bei gleicher Gesamtnote die unterschiedlichen
Gewichtsfaktoren getauscht werden?

Wie verwende ich Benchmarking?

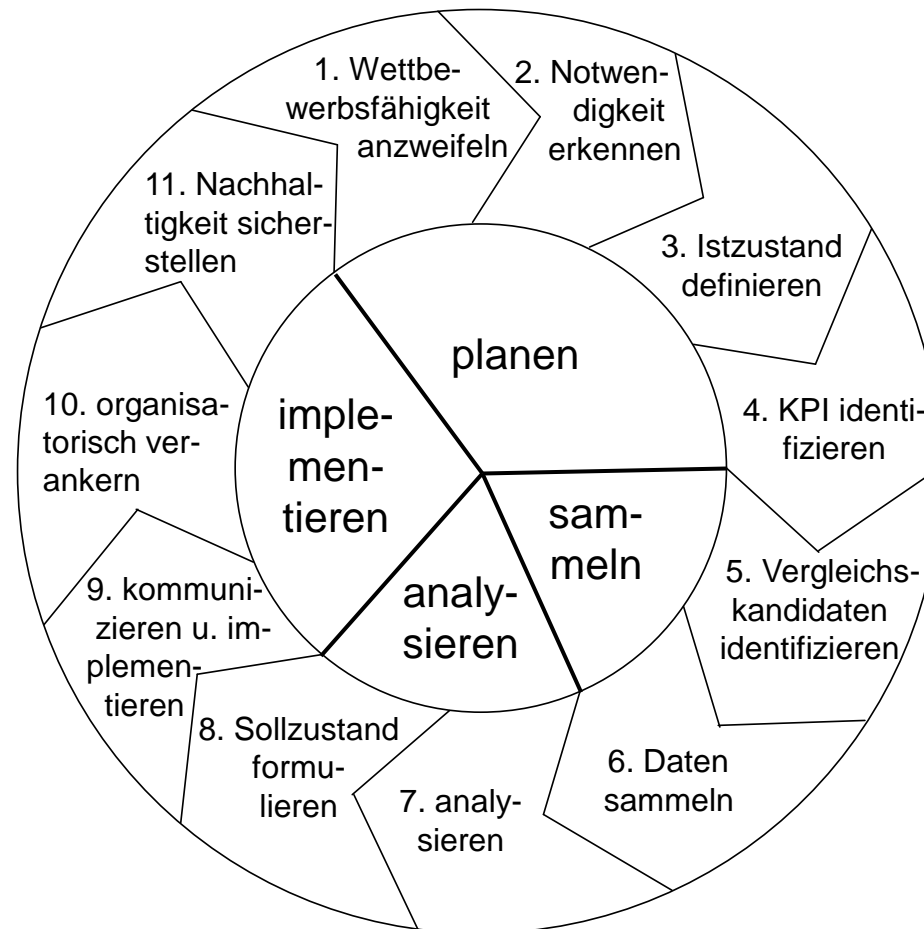
3.4 Benchmarking

Benchmarking ist der Vergleich von Leistungen in Unternehmen

- Benchmarking ist der Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und einem „ähnlichen“ anderen.
- Ein Vergleich kann von „grob“ bis „fein“ erfolgen:
 - auf oberster Ebene z. B. durch die Kennzahl Gewinn pro MA
 - auf der Detailebene durch den Vergleich einzelner Prozessschritte (z. B. Zeit zum Entladen einer Palette)
- Im US–amerikanischen versteht man unter Benchmarking nicht nur einen Vergleich, sondern einen ganzen Prozess.

3.4 Benchmarking

In den USA hat ein typisches Benchmarkingprojekt die Phasen planen, sammeln, analysieren und implementieren



3.4 Benchmarking

Wer den Ursprung von Vergleichszahlen kennt, kann damit in seriöser Art und Weise Problembereiche aufspüren

- Auch in Deutschland sollte man ohne Scheu versuchen, durch ein offenes Gespräch relevante Vergleichsdaten zu bekommen.
- Der Ursprung aller Daten sollte bekannt sein. Der Gebrauch von noch so seriösen Datensammlungen ist unseriös.
- Mit einem gezielten Benchmarking lassen sich dann Problembereiche identifizieren, aber niemals Effizienz beweisen oder widerlegen.

3.4 Benchmarking

Benchmarking hat einen unbekanntes Fehler,
verbessert nicht notwendig das Geschäft und ersetzt nicht die Kreativität

- Ein sturer Zahlenvergleich kann beliebig falsch sein.
(Wie verhält man sich bei 1 %, 10 % oder 100 % Unterschied?)
- Es besteht die Gefahr, dass nur die Kennzahlen, aber nicht das Geschäft verbessert wird.
(Beispiel: Unternehmensbewertungen am Aktienmarkt)
- Eine strikte Orientierung am Wettbewerb erzeugt Mittelmaß.
Um hervorragend zu werden, bedarf es Kreativität!

3.4 Benchmarking

Zur Übung soll das Fallbeispiel schweizer Militär betrachtet werden, wo reines Benchmarking ein scheinbar umgekehrtes Kostenbild zeigt

- Die schweizer Militärverwaltung (KMV) repariert und wartet unter anderem ihre Dienstwagen (normale PKW) selbst.
- Ein Benchmarkingvergleich zeigt, dass sie sowohl bezüglich der Größe Vollkosten pro Stunde als auch der Zeit für bestimmte Standardleistungen (z. B Kupplung wechseln) deutlich besser als der kommerzielle Wettbewerb sind.
- Nichtsdestotrotz waren die Gesamtkosten zu hoch, was sich z. B. in einem deutlich höherem Zeitaufwand für eine Inspektion widerspiegelte.



Wie ist das möglich? Wodurch entstehen die Mehrkosten, wenn doch ein Benchmarking auf niedrigere Kosten hinweist?

Wie beachte ich „soft skills“

Eine echte Zieldefinition muss den Zweck, den Kunden, das Zeitlimit und die Überprüfbarkeit klären



Sonderthema: 御客様は神様です。

Früher wurden Waren verteilt, heute wird Konsum geweckt

Bedarfsdeckung

Bedürfnisbefriedigung

pull system

push system

Verteilwirtschaft

Konsumgesellschaft

Warenbereitstellung

Kundendienst

Sonderthema: 御客様は神様です。

Wer Konsum wecken möchte muss den Kunden stets vor Augen haben,
was mit unterschiedlichen Ansätzen geschieht

Verschiedene Kulturen haben dem Kunden gegenüber verschiedene Philosophien, z. B.:

- Deutschland: Der Kunde ist König.
- USA: The customer is always right.
- Japan: 御客様は神様です。

Der deutsche Ansatz wird in der Praxis noch immer stark vernachlässigt

- Der Ausdruck „Der Kunde ist König“ ist in Deutschland bekannt und in aller Munde.
- Im Alltagsleben gibt es aber furchtbar viele Gegenbeispiele.
- Selbst wenn man „Der Kunde ist König“ ernst nimmt, ist es nicht optimal: Einem König zeigt man Respekt, aber „die Gedanken sind frei...“, was der Kunde häufig spürt.

Der US–Amerikanische Ansatz ist weit verbreitet,
zeigt aber die gleichen Schwächen wie der deutsche

- Jeder US–Amerikaner kennt den Ausdruck „The customer is always right.“
- Er findet auch häufig Anwendung, weswegen Deutschland aus US–amerikanischer Sicht als „Servicewüste“ gilt.
- Es gibt jedoch die gleichen Tücken wie in Deutschland:
Wer immer Recht hat ist nicht gerade beliebt.

Die japanische Kundenphilosophie ist anderen überlegen

- Seit rund einem halben Jahrhundert denken und leben die Japaner nach dem Grundsatz „御客様は神様です。“
- Auch an vielen anderen Orten Asiens handeln die Menschen ähnlich.
- Der Vorteil ist, dass man einen Gott nicht belügt. Niemand betet, aber denkt „was für ein Idiot“.

Gerade in der wachsenden Serviceindustrie
ist die Kundenphilosophie der Schlüssel zum Erfolg

- Insbesondere beim Service gegenüber Endverbrauchern ist der Kundenkontakt das „Produkt“.
- Aus vielerlei Gründen wird heute selbst in Japan der Grundsatz „御客様は神様です“ vernachlässigt.
- Welches ist Ihre Kundenphilosophie?

Sonderthema: Ethik

Worin liegt das „harte Geschäftsleben“ begründet?

- „Der ist ein knallharter Geschäftsmann.“
- „Hier zählt nur Erfolg (= Geld).“
- „Wir sind ja kein Sozialhilfeunternehmen.“



Ist die Geschäftswelt so wie im Vorurteil?
Woher kommt das Verhalten?
Wie sollte sie sein?

Eine wissenschaftliche Studie der Cornell University zeigt,
„Business Majors“ werden zu unsozialen Menschen erzogen

- Personen mit einem „Business Degree“ zeigen in Tests ein deutlich geringeres Sozialverhalten als andere Studienabgänger.
- Das unsoziale Verhalten ist nicht inhärent. Es entsteht erst während des Studiums.
- Das unsoziale Verhalten entsteht nur, wenn das Fach „Business“ auch von einem „Business Major“ gelehrt wird.



Das Ergebnis der Studie rechtfertigt dieses Kapitel.

Überraschender Weise sind viele Top-Manager nahezu ängstlich, wenn es darum geht, „unangenehme“ Entscheidungen direkt zu vertreten

- Vor größeren Entlassungen hören Vorstände gern auf externe Ratgeber.
- Nichts erscheint für die meisten Vorstände schlimmer, als direkt Unterstellte zu entlassen.



Geschieht es aus Angst oder einem moralischen Gewissen?

Mangelnde Zivilcourage und Angst dominieren unsere Chefetagen

- Wer in der Geschäftswelt Zivilcourage zeigt hat keine großen Karriereaussichten.
- Eine Businessausbildung zerstört soziales Verhalten.
- Wer Ethik und Moral ignoriert, wird immer Angst haben etwas falsches zu tun.



Ein solches Verhalten ist in soweit erfolgreich, dass es Stabilität erzeugt. –
Vorbringen tut es die Menschheit nicht!

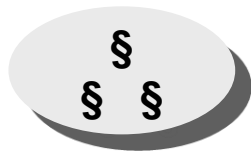
Auch ohne Märtyrer zu werden, ist es möglich,
moralische Grundsätze zu haben und zu leben

- Es ist zwingend notwendig eine eigene Moral und Ethik zu besitzen.

- Jeder sollte sich seiner Weltanschauung bewusst sein.

- Probleme, die sich aus anderen Ethikvorstellungen ergeben, sollten
 - erkannt und offen gelegt werden.
 - in die die zwei Gruppen „Kann ich gerade noch akzeptieren, weil...“ und „Kann ich gar nicht akzeptieren“ geteilt werden.

Das zwischenmenschliche Verhalten wird durch
Recht (= Law), Sitten und Moral geprägt



Gesetze und
Vorschriften

- ⇒ eindeutig
- ⇒ Bestrafung



akzeptierte
Verhaltensweise

- ⇒ nicht eindeutig
- ⇒ keine Bestrafung,
aber Ächtung



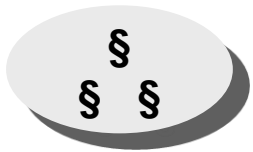
Verhaltensnorm aus
Weltanschauung

- ⇒ nicht einklagbar
- ⇒ selten messbar



Verschieden Kulturen sind gerade deshalb unterscheidbar,
weil sie sich bzgl. Recht, Sitten und Moral unterscheiden.

Unterschiedliche Rechtssysteme können zu Konflikten führen,
die aber im Vorfeld vermeidbar sind



- Unterscheidet sich mehr oder weniger stark von Staat zu Staat.
- Unkenntnis des Rechts kann zu Konflikten führen.



Wenig Probleme, da „nachlesbar“.

Unterschiedliche Sitten sind der Hauptgrund für direkte kulturelle Konflikte



Sitten

- Unterscheiden sich bei verschiedenen
 - Staaten (Kulturen)
 - sozialen Gruppen/Schichten

- Missachtung unterschiedlicher Sitten führt zu
 - Verletzungen/Beleidigungen
 - Ausschluss aus der Gruppe



Unterschiedliche Sittensysteme kann man nur langsam erlernen.
Sie erzeugen unmittelbaren Konfliktstoff.

Eine unterschiedliche Moral ist der Hintergrund für kulturelle Konflikte.
Eine Lösung ist nur durch Toleranz möglich



Moral

- Kann sich von Mensch zu Mensch unterscheiden.
- Selten offen diskutiert oder offen dargelegt, aber Annahme durch Vorurteile



Hohes indirektes Konfliktpotential.
Keine Anpassung möglich, aber Toleranz.