



Jörg Bensch

Praktische Lernsituationen INDUSTRIE

Geschäfts- und Produktionsprozesse

Lösungen

Lernfeld 2

Marktorientierte
Geschäftsprozesse erfassen

Lernfeld 5

Leistungserstellungsprozesse
planen, steuern, kontrollieren

Verlag Europa-Lehrmittel • Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 23 • 42781 Haan-Gruiten
Europa-Nr.: 97286

Verfasser:
Jörg Bensch, StR, Berufskolleg Hilden

1. Auflage 2010

Druck 5 4 3 2 1

ISBN 978-3-8085-9728-6

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2010 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: Jörg Bensch, 42699 Solingen

Vorwort

Lernprozesse finden heute unter anderen Bedingungen statt. Insbesondere in der Didaktik der Betriebswirtschaftslehre hat sich das Lernen an **konkreten, praxisorientierten Situationen** etabliert. Die zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen eigenverantwortlich und funktionsübergreifend **begründete Entscheidungen** zum Wohl des Unternehmens treffen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Lernenden mithilfe von **konkreten Fallsituationen** an die Anforderungen des beruflichen Alltags herangeführt werden.

Die vorliegenden kommentierten Lösungen dienen als **Leitfaden zur Lösung der im Materialienband** gestellten Aufgaben. Sie sind inhaltlich umfassend angelegt und bilden eine Art **Erwartungshorizont**. Dabei ist zu beachten, dass natürlich auch anders formulierte Lösungen möglich sind.

Die **modular aufgebaute Konzeption** dieser Buchreihe entspricht dem **Lernfeldgedanken**. So wird mit jedem Buch auch (mindestens) ein Lernfeld abgebildet. Alle Bücher dieser Reihe greifen sodann inhaltlich ineinander und komplettieren den Lernfortschritt. Daneben ist aber auch jedes Modul in sich geschlossen und kann daher unabhängig von den anderen genutzt werden. Auf diese Weise erhält der Anwender beispielsweise die Möglichkeit, die **Module als Ergänzung** zum eingeführten Informationsbuch einzusetzen. In diesem Fall übernehmen die abgebildeten Fälle die gesamte Arbeit der Unterrichtsvorbereitung. Der Lehrer wird zum Moderator, der den Lernprozess überwacht, den Handlungsfortschritt moderiert und anleitet sowie letztlich bei der Lernsicherung behilflich ist. Anstelle **zeitintensiver Unterrichtsvorbereitung** kann der Lehrer sich somit mehr auf die Förderung der Handlungsqualifikation seiner Schüler/innen konzentrieren.

Alle Module dieser Reihe beziehen sich auf ein **einheitliches Modellunternehmen**. Die Schüler/innen werden auf diese Weise zu Auszubildenden dieses Unternehmens. Damit folgt die didaktische Konzeption dem bekannten Leitbild einer Übungsfirma.

Jede Lerneinheit ist einheitlich aufgebaut. Die Schüler/innen werden mithilfe einer praktischen Situation in eine **Handlungssituation** eingeführt. Im nächsten Schritt müssen sich die Lernenden das **notwendige Fachwissen** aneignen. Neben den umfangreichen Informationen, die in diesem Buch enthalten sind, spricht nichts gegen die Nutzung von Sekundärliteratur. Letztendlich sollen die Schüler/innen dann in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen und die gestellten Handlungsaufgaben zu lösen.

Die Lerneinheiten werden mit **Vertiefungsaufgaben** abgeschlossen. Hier können die Schüler/innen ihr erworbenes Wissen unter Beweis stellen und ihr Können selbst kontrollieren.

Inhaltsverzeichnis - Lösungen

Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse erfassen

Kapitel	Thema	Seite
1	Der Markt als Auslöser eines Geschäftsprozesses/Zielsysteme des Unternehmens	5
2	Aufbauorganisation als eine traditionelle Organisationsform des Betriebes	11
3	Ziele der Geschäftsprozessorientierung	17
4	Geschäftsprozesse	27
5	Geschäftsprozessmodellierung	33
6	Geschäftsprozessanalyse und -optimierung	37
7	Übungsaufgaben Geschäftsprozesse	43

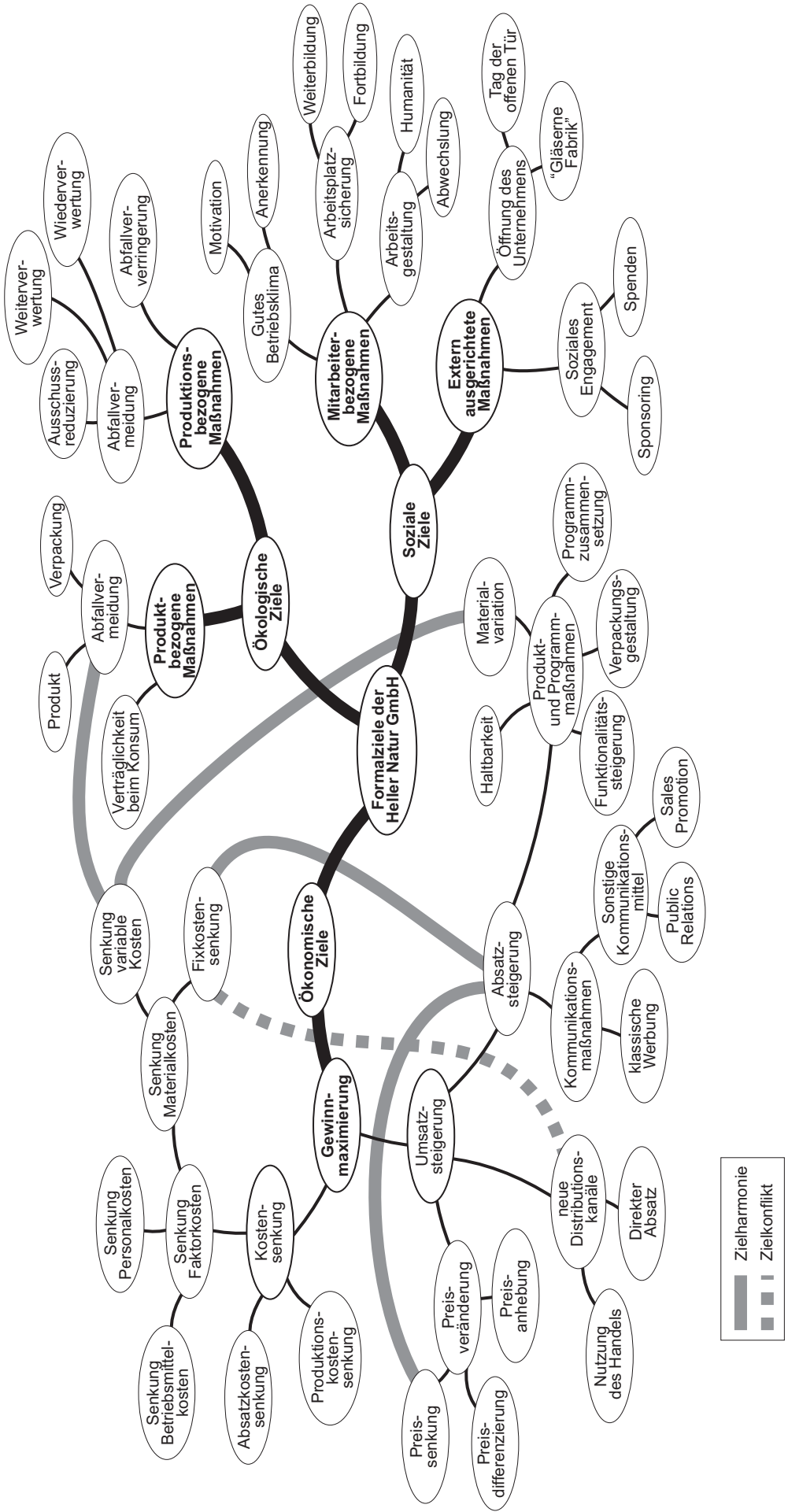
Lernfeld 5: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern, kontrollieren

Kapitel	Thema	Seite
1	Prozess der Produktentstehung	45
2	Produktionsbedingungen kennenlernen	55
3	Gewerbliche Schutzrechte	71
4	Beschäftigung und Kosten	77
5	Produktionsplanung	103
6	Produktionssteuerung	127
7	Ganzheitliche Rationalisierungsmaßnahmen	163
8	Einzelmaßnahmen zur Rationalisierung	171
9	Qualitätsmanagement	183
10	Übungsaufgaben Leistungsprozesse	191

Lernsicherung

11	Übungsaufgaben zur Komplettwiederholung	201
----	---	-----

1. Übersicht über (mögliche) Formalziele der Heller Natur GmbH:



2. Beispiele für die strategische, taktische und operative Zielbildung:

Strategisches Ziel	Marktführer als in Deutschland produzierender Hersteller ökologisch gefertigter und hautfreundlich nutzbarer, hochmodischer Bekleidung für Herren, Damen und Kinder zu günstigen Preisen.			
Taktische Unterziele	Zielinhalt	Verzicht auf umweltschädliche Rohstoffe	Sicherung der Hautverträglichkeit der Produkte	Marktführer im Segment in Deutschland gefertigter Bekleidung
	Zielausmaß	100 %iger Einsatz umweltfreundlicher Rohstoffe	Bei allen hergestellten Produkten soll die Hautverträglichkeit durch ein Gütesiegel garantiert werden.	Marktanteil größer als der der übrigen Konkurrenten.
	Zielzeitraum	5 - 6 Jahre	3 - 4 Jahre	5 - 6 Jahre
Operative Unterziele	Zielinhalt	Kostensenkung bei Baumwolle	Steigerung des Bekanntheitsgrades der eigenen Produkte	Steigerung der Kontakthäufigkeit eingesetzter Kommunikationsmedien
	Zielausmaß	Senkung der Einstandspreise um 10 %	Steigerung des Bekanntheitsgrades in der relevanten Zielgruppe	Vermittlung der kommunikationspolitischen Zielinformationen
	Zielzeitraum	1 Jahr	6 Monate	3 Monate
	Zieloperationalisierbarkeit	Vergleich der aktuellen Einstandspreise	Vergleichsdaten aus einer repräsentativen Zielgruppenbefragung	Steigerung des 1.000er-Kontaktes

3. a) (Beispielhafte) Arbeitsschritte zur Festlegung der Corporate Identity (CI):

1

Schritt 1: Ist-Aufnahme des derzeitig vorhandenen Eigenbildes

Dabei sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Wofür steht unser Unternehmen? Wie wird unser Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen und eingeschätzt?
- Welche Stärken und Schwächen weisen wir zurzeit auf? Was kann unser Unternehmen besonders gut und was wird zurzeit noch schlecht gehandhabt?
- Worin besteht unsere Einmaligkeit? Was können wir besser als die Konkurrenz?
- Wer sind unsere Konkurrenten? Wodurch unterscheiden sich die Wettbewerber?
- Welche Gefühle vermittelt das Unternehmen den Mitarbeitern/innen?
- Wer sind unsere Partner und wie schätzen diese uns ein? Welches Verhältnis besteht beispielsweise zu den Lieferanten?

2

Schritt 2: Ist-Aufnahme des derzeitig vorhandenen Fremdbildes

Die Erfassung erstreckt sich dabei auf interne und externe Informationsquellen.

- Interne Erfassung: Erfassung der Einstellung der Mitarbeiter/innen
- Externe Erfassung: Erfassung der Einstellung der Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber, der allgemeinen Öffentlichkeit, speziellere Institutionen

3

Schritt 3: Festlegung der Kernelemente der Unternehmensphilosophie

Zur Konkretisierung werden zwei Maßnahmen getätigt:

- Sammlung von, Diskussion über und Festlegung der wesentlichen Leitsätze, die zur allgemeinen Identifizierung mit dem Unternehmen dienen.
- Ableitung konkreter bereichs- und aufgabenbezogener Richtlinien, die als Vorgaben für die Mitarbeiter/innen dienen.

4

Schritt 4: Festlegung und Abstimmung der CI-Elemente

Bestimmung

- des Verhaltens: Positive Gestaltung aller interpersonellen Beziehungen der Mitarbeiter/innen im Unternehmen und mit externen Personen (z. B. allgemeine Führungsregeln, Umgangskodex).
- der Kommunikation: Festlegung einer „gemeinsamen“ Sprache (Umgangston, Fachbegriffe) sowie Gestaltung von Kommunikationsregeln mit Externen (Image, Public Relations, Sales Promotion, Sponsoring).
- des Erscheinungsbildes: Bestimmung eines einheitlichen (internen und externen) Erscheinungsbildes (z. B. Logo/Markenzeichen, einheitliches Produktdesign, Arbeitsbekleidung, Kleidungsordnung).

5

Schritt 5: Umsetzung und Kontrolle des Umsetzungserfolges

Konsequente Umsetzung der Elemente des Leitbildes auf allen Hierarchieebenen und ständige Kontrolle des Zielerreichungsgrades.

b) Beispiel für ein Leitbild der Heller Natur GmbH

Unternehmensphilosophie der Heller Natur GmbH, Düsseldorf

- Wir wollen ausschließlich ökologisch verträgliche Bekleidung herstellen. Eine Belastung der Umwelt auf allen Stufen von der Beschaffung bis zum Vertrieb soll so weit wie möglich verringert werden.
- Wir wollen hochwertige Produkte zu vernünftigen Preisen herstellen. Neben ökologischen Aspekten sollen die Haltbarkeit und die Hautverträglichkeit der Bekleidungsartikel im Vordergrund stehen.
- Wir wollen modische Artikel anbieten und dabei die Mode weitgehend mitbestimmen. Unsere Produkte sollen keinem Trend nachlaufen sondern Trends setzen. Hierzu ist es notwendig, die Konsumentenwünsche und die Geschmacksveränderungen frühzeitig und genau zu erkennen und in der Fertigung umzusetzen.
- Die Leistung des Unternehmens beruht auf der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen jeden einzelnen Mitarbeiters. Jeder Mitarbeiter trägt zur Erreichung der Unternehmensziele bei.
- Die Mitarbeiter/innen werden als gleichberechtigte, verantwortungsvoll handelnde Partner behandelt. Aus diesem Grund wird jedem Mitarbeiter ein leistungsabhängiger Verantwortungsbereich übertragen. Management und betroffene Arbeitnehmer legen gemeinsam Ziele fest, für deren Erreichung sie allein verantwortlich sind.
- Die Mitarbeiter untereinander verhalten sich respektvoll und freundschaftlich. Kollegen werden nicht als Konkurrenten sondern als gleichberechtigte Partner angesehen.
- Die Erträge des Unternehmens werden zu gleichen Teilen zur Sicherung des Standortes und der dort vorhandenen Arbeitsplätze sowie zur Wertsteigerung der Investments der Kapitalgeber, insbesondere der Gesellschafter genutzt.
- Unsere Lieferanten verstehen wir als gleichberechtigte Partner, die mit dazu beitragen, unsere Unternehmensziele zu erreichen. Eine vertrauensvolle und langfristig ausgelegte Zusammenarbeit soll dabei die Leistungsfähigkeit aller Beteiligten stärken.
- Unsere Kunden sind der Grund für all unsere Handlungen. Der Kunde bestimmt, was in unserem Unternehmen zu machen ist. Seine Wünsche werden erfüllt, seine Kritik ernst genommen.
- Wir verstehen uns als Bestandteil der Volkswirtschaft und der Umwelt. In diesem Sinne übernehmen wir soziale und ökologische Verantwortung.

c) Persönliche Meinung zur CI (schülerindividuelle Lösung), z. B.:

- Die Unternehmensphilosophie macht allen Beteiligten die angestrebten Ziele deutlich. Hierdurch erlangen interne und externe Personengruppen Klarheit über die Ausrichtung des Unternehmens.
- Die CI führt dazu, dass die Mitarbeiter sich mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren. Sie sind stolz, für ihren Arbeitgeber zu arbeiten (z. B. nennen sich die Mitarbeiter von Henkel Henkelaner).
- Die CI, insbesondere das Corporate Design, kann für absatzpolitische Ziele genutzt werden. Eine einzigartige CI kann sich auf das Image der unternehmenseigenen Produkte durchschlagen.
- Die Unternehmensphilosophie schafft in der Öffentlichkeit Vertrauenswürdigkeit. Die Bevölkerung bekommt von einem ansonsten anonymen Unternehmen ein plastisches, geistig nachvollziehbares Bild.

4. In den vier Situationsschilderungen werden in erster Linie betriebliche Fehlorganisationen und Kommunikationsschwierigkeiten im Rahmen der Betriebsorganisation angeschnitten. Im Einzelnen werden folgende Probleme angeführt:
- Situation 1:
 - Die Probleme des Kunden werden nicht erkannt bzw. nicht ernst genommen,
 - der Kunde kann sein Problem gegenüber dem Hersteller nicht vorbringen,
 - der Hersteller nutzt die Informationen des Kunden nicht für die Produktverbesserung,
 - der Kunde wird ignoriert und er wendet sich der Konkurrenz zu,
 - das Image des Herstellers verschlechtert sich,
 - etc.
 - Situation 2:
 - In der Einkaufsabteilung laufen immer die gleichen Routinearbeiten ab,
 - es werden immer Anfragen an die gleichen sechs Lieferanten versandt,
 - der Lieferant wird als Werkstofflieferer eingestuft und mit ihm wird keine weiterreichende Kommunikation betrieben,
 - zwischen Kunde und Lieferanten findet keine Kooperation statt,
 - etc.
 - Situation 3:
 - Das Unternehmen hat die Kostensenkung nur halbherzig betrieben,
 - die "Verschlankung" des Angebotsprogramms hat dazu geführt, dass viele Kunden keinen geeigneten Artikel mehr finden,
 - auf die Bedürfnisse des Kunden wird nicht eingegangen; entweder kauft der Kunde die Produkte oder er lässt es sein,
 - spezielle Kundenwünsche werden nicht akzeptiert (keine Flexibilität gegenüber Kundenwünschen),
 - etc.
 - Situation 4:
 - der Ausbildungsbetrieb ist streng hierarchisch aufgebaut (die Arbeitnehmer verantworten sich gegenüber dem Abteilungsleiter, dies sich gegenüber der Hauptabteilungsleiterin)
 - die Unternehmensorganisation ist funktional, d. h. jede Abteilung sieht nur die eigenen Ziele,
 - Fehler werden auf andere Abteilungen/Mitarbeiter geschoben,
 - da der Betrieb unübersichtlich organisiert und die Verantwortlichkeiten hierarchisch organisiert sind, haben abteilungsübergreifende Maßnahmen kaum/ gar keinen Erfolg,
 - die Ignoranz gegenüber Fehlern führt dazu, dass die Mitarbeiter sich nicht mit den Unternehmenszielen identifizieren,
 - etc.

5. Durch die folgenden (beispielhaft genannten) Bedingungen sind die Märkte heutzutage geprägt:

- Zunehmender Konkurrenzdruck auf allen Absatzmärkten bis hin in die Marktnischen.
- Starke und schnelle Veränderung der Kundenwünsche.
- Imitationsdruck durch Konkurrenz bei erfolgreichen Produkten.
- Auf Grund des Drucks zur eindeutigen Positionierung Kostendruck in Convenience-Märkten und hohe Qualitätsanforderungen in Prestige-Märkten.
- Kurze Produktlebenszyklen (schnelle Modellwechsel, kurze Modezyklen, hoher Innovationsgrad, Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens).
- Die Liberalisierung der Märkte führt zu einer Intensivierung des Wettbewerbs (Wettbewerbsbeschränkungen fallen weg, staatlich geschützte Monopole werden privatisiert etc.).
- Die Globalisierung der Märkte zieht eine Unternehmenskonzentration nach sich, in der nur noch wenige, große Unternehmen überlebensfähig sind (Folge: Konkurrenzkämpfe im engen Oligopol).

Gelingt es Unternehmen nicht, sich diesen Bedingungen organisatorisch anzupassen, so sind diese in ihrer Existenz gefährdet.

1. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit zur Erfüllung von Aufgaben in einem Unternehmen. Sie entsteht durch die Zusammenfassung von Einzelaufgaben (Stellenaufgabe) zum Aufgabenbereich einer Person (Stelleninhaber).

Eine Instanz ist eine Stelle mit Leitungsbefugnis.

Eine Abteilung ist eine Zusammenfassung von Stellen zu einem Verantwortungsbereich unter einheitlicher Leistung (Abteilungsleiter, Instanz).

2. In einer Stellenbeschreibung werden
 - die Aufgaben und Kompetenzen des Stelleninhabers,
 - die Anforderungen an den Stelleninhaber sowie
 - die Einordnung der Stelle in die Aufbauorganisation des Unternehmens

beschrieben.

Mithilfe der Stellenbeschreibung sollen

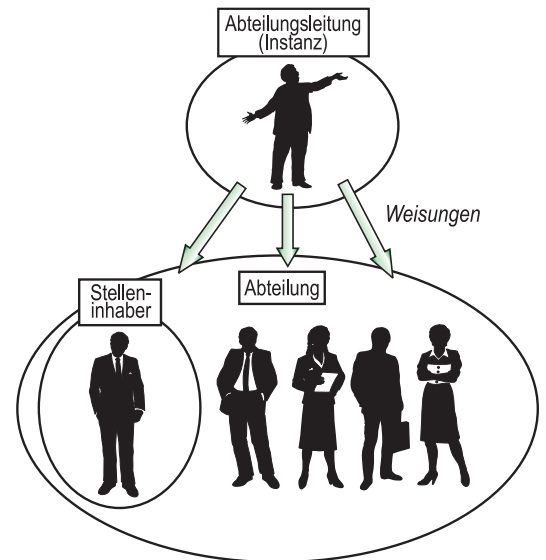
- Zuständigkeiten und Kompetenzen sichergestellt werden,
- Über- und Unterordnungsverhältnisse eindeutig festgelegt werden,
- eindeutige Vorgaben über die vom Stelleninhaber zu erbringende Leistungen gemacht werden.
- die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stellen koordiniert und optimiert werden.

Zu den Inhalten der Stellenbeschreibung gehören:

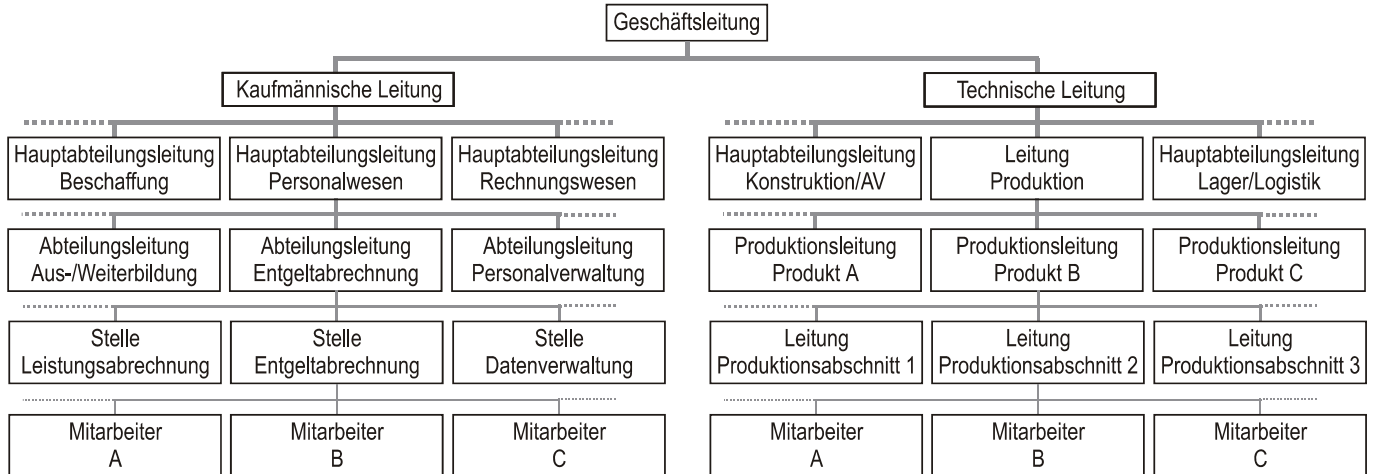
- Stellenbezeichnung
- Aufgaben der Stelle unterteilt in Hauptaufgabe und Einzelaufgaben (Arbeitsbild),
- Kompetenzen der Stelle, also Anordnungs- und Bedienungsbefugnisse, ggf. Unterschriftsbefugnisse (Kompetenzbild),
- Stellenanforderungen hinsichtlich fachlicher Qualifikation, speziellen Kenntnissen und persönlichen Eigenschaften (Besetzungsbild),
- organisatorische Eingliederung durch Über-, Unter- und Gleichordnung anderer Stellen (Instanzenbild)

Verwendungsmöglichkeiten einer Stellenbeschreibung:

- Stellenausschreibung (Festlegung des Anforderungsprofils)
- Einstellungsgespräche, Bewerberauswahl (Qualifikationsanforderungen)
- Organisationsplanung (z. B. Stellengliederung im Rahmen der Aufbauorganisation)
- Mitarbeiterbeurteilung (z. B. anhand der zu erbringenden Leistungen)
- Lohn- bzw. Gehaltsbestimmung (Gruppierung anhand der Stellenanforderungen)
- Abstimmung der Kompetenzbereiche (Regelung der Vollmachten) sowie der Informations- und Kommunikationswege (Instanzenweg)
- Ausstellung von Arbeitszeugnissen (Grundlage für die Formulierung in qualifizierten Zeugnissen)
- Nachfolgeregelungen (z. B. anhand der organisatorischen Eingliederung der Stelle)



3. Ergebnis der Aufgabenanalyse und -synthese:



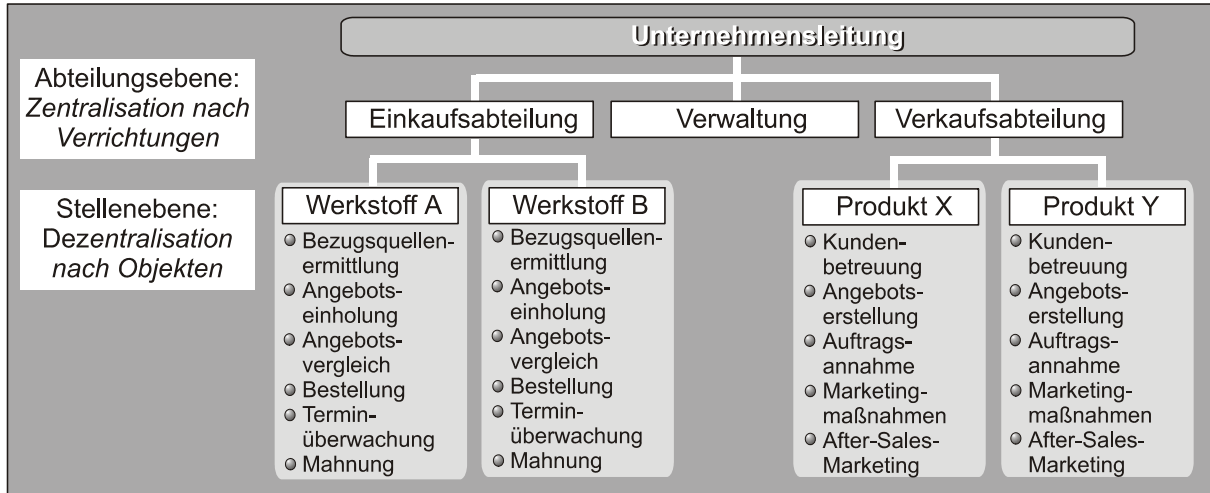
Die Zentralisation von Aufgaben in Abteilungen richtet sich für gewöhnlich an folgenden Kriterien aus:

	Zentralisation nach ...	Beschreibung
①	Verrichtungen	Gleichartige oder zusammenhängende Tätigkeiten, bei denen eine räumliche Nähe der Ausübung sinnvoll ist, werden zusammengefasst.
②	Objekten	Abhängig vom zu bearbeitenden Objekt (Werkstoff, Produkt, Region, Kundengruppe) werden unterschiedliche Tätigkeiten zusammengefasst.
③	räumlichen Bedingungen	Abhängig von den zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten werden unterschiedliche oder gleichartige Tätigkeiten zusammengefasst.
④	Arbeitsmitteln	Tätigkeiten, zu deren Erledigung bestimmte (häufig immobile) Betriebsmittel notwendig sind, werden zusammengefasst.

4. Möglichkeiten der **Abteilungsbildung**:

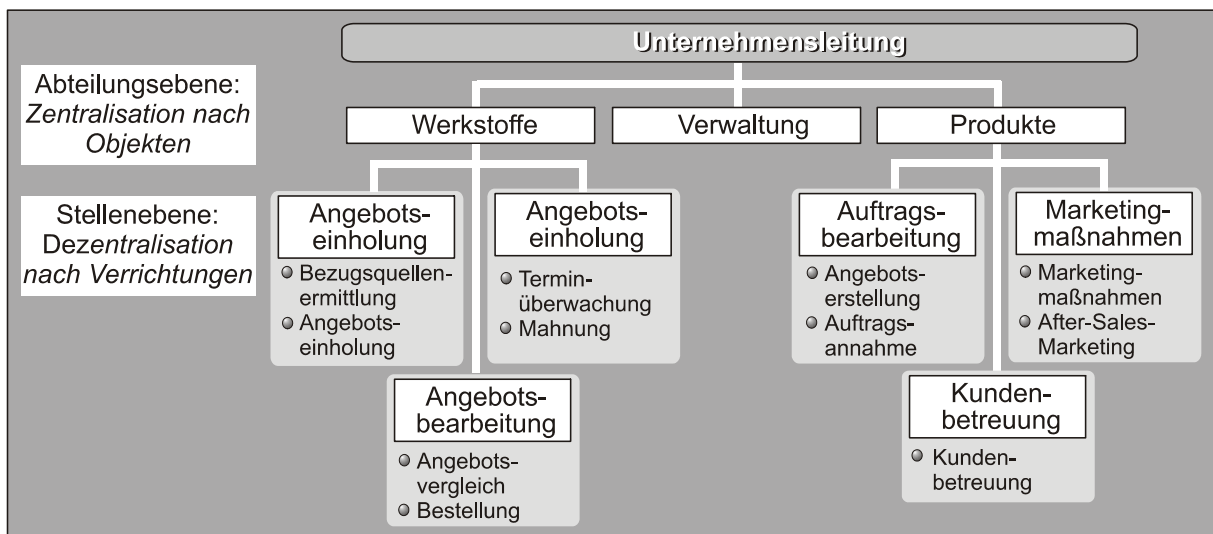
● **Verrichtungsprinzip** (Verrichtungszentralisation)

Gleichartige Tätigkeiten (= Verrichtungen) an verschiedenen Objekten (z. B. Produktgruppen) zusammengefasst (zentralisiert). Die Verrichtungszentralisation führt immer zu einer Objektzentralisation auf der nachfolgenden Ebene.



● **Objektprinzip** (Objektzentralisation)

Die Stellen werden nach gleichartigen Tätigkeiten und unterschiedlichen Objekten zusammengefasst (organisatorische Gliederung nach durchzuführenden Tätigkeiten). Die Objektzentralisation bedingt auf der folgenden Ebene immer eine Verrichtungsdezentralisation.



Verrichtungszentralisation	Objektzentralisation
<ul style="list-style-type: none"> ● Anwendbar bei relativ ähnlichen Objekten. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Anwendbar bei Objekten, für die Spezialkenntnisse benötigt werden. ● Bei größeren Unternehmen entspricht die Objektzentralisation der Spartenorganisation (Divisionalisierung).

5. Folgen der Abteilungsbildung für die Entscheidungsbefugnisse
Zentralisation bzw. Dezentralisation sind auch im Hinblick auf die Entscheidungsbefugnisse von großer Bedeutung:

<p>Entscheidungscentralisation = Entscheidungen werden von wenigen Instanzen getroffen</p>	<p>Entscheidungsdecentralisation = Entscheidungsbefugnisse werden auf viele Instanzen verteilt</p>
<p>Vorteile der Konzentration auf wenige Instanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Einheitlichkeit in der Entscheidung ● Gute Kontrolle über Verantwortung ● Vorausgesetzt wird eine Qualifikation der Vorgesetzten bezüglich ihres Führungsstils 	<p>Vorteile der Delegation auf mehrere Instanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entlastung der übergeordneten Instanzen ● Schnelle Entscheidungsfindung ● Hohe Entscheidungsqualität wegen der Nähe zu den Spezialproblemen

6. Vor- und Nachteile des Objekt- und des Verrichtungsprinzips:

Vorteile des Verrichtungsprinzips	Vorteile des Objektprinzips
<ul style="list-style-type: none"> ● Mitarbeiter sind auf bestimmte Arbeiten spezialisiert. <i>Ein Mitarbeiter verfügt über Spezialkenntnisse für das Materialdispositionsprogramm. Er ist daher für die Materialdisposition aller Werkstoffe zuständig.</i> ● Durch die Stellenbildung kann eine ausgeglichene Arbeitsbelastung über einen bestimmten Zeitraum gewährleistet werden. <i>Mitarbeiteranzahl und Tätigkeiten je Stelle werden so abgestimmt, dass über einen bestimmten Zeitraum eine konstante Beschäftigung gewährleistet ist.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mitarbeiter kennen sich mit den zu bearbeitenden Objekten gut aus. <i>Ein Mitarbeiter verfügt über Spezialkenntnisse über einen bestimmten zu beschaffenden Werkstoff. Er ist daher mit dem gesamten Beschaffungsprozess betraut.</i> ● Sämtliche Arbeitsschritte für ein Objekt werden von einer Abteilung ausgeführt, sodass die Mitarbeiter einen Überblick über den Gesamtprozess erhalten. <i>Probleme, die im Beschaffungsprozess auftreten (Lieferengpässe, mangelhafte Materialqualität), können durch eine Person erkannt und gelöst werden.</i>

7. Zeigen Sie Vor- und Nachteile der klassischen Leitungssysteme auf.

● **Liniensystem**

Vorteile:

- klar überschaubare Instanzenwege
- eindeutige Kompetenzzuweisung

Nachteile:

- lange Instanzenwege/zeitraubende Kommunikationswege
- geringe Entscheidungsflexibilität bei größeren Unternehmen

● **Funktions-/Mehrliniensystem**

Vorteile:

- Entscheidungen werden von kompetenten Stellen getroffen
- teilweise kürzere Instanzenwege

Nachteile:

- Kompetenzüberschneidungen
- widersprüchliche Entscheidungen verschiedener Instanzen

● **Stabliniensystem**

Vorteil:

- Erhöhung der Entscheidungskompetenz

Nachteil:

- Stabstellen haben keine Weisungsbefugnis

● **Spartenorganisation**

Vorteile:

- klare Zuordnung der Verantwortung auf eigenständige Teilbereiche
- Marktnähe der Sparten

Nachteile:

- Geschäftsleitung verliert an Einfluss in den Sparten
- ggf. arbeiten die Sparten gegeneinander oder gleiche Arbeiten werden mehrfach verrichtet

● **Matrixorganisation**

Vorteil:

- Trotz funktionsorientierter Organisation bleiben die unternehmerischen Gesamtziele im Zentrum der Betrachtung.
- Nutzung der schöpferischen Kreativität der Mitarbeiter

Nachteil:

- Konflikte führen zu Störungen im Ablauf (z. B. werden Konflikte nicht mehr sachlich sondern persönlich ausgetragen).
- Kosten- und zeitintensive Abstimmungsprozesse zwischen den einzelnen beteiligten Instanzen.

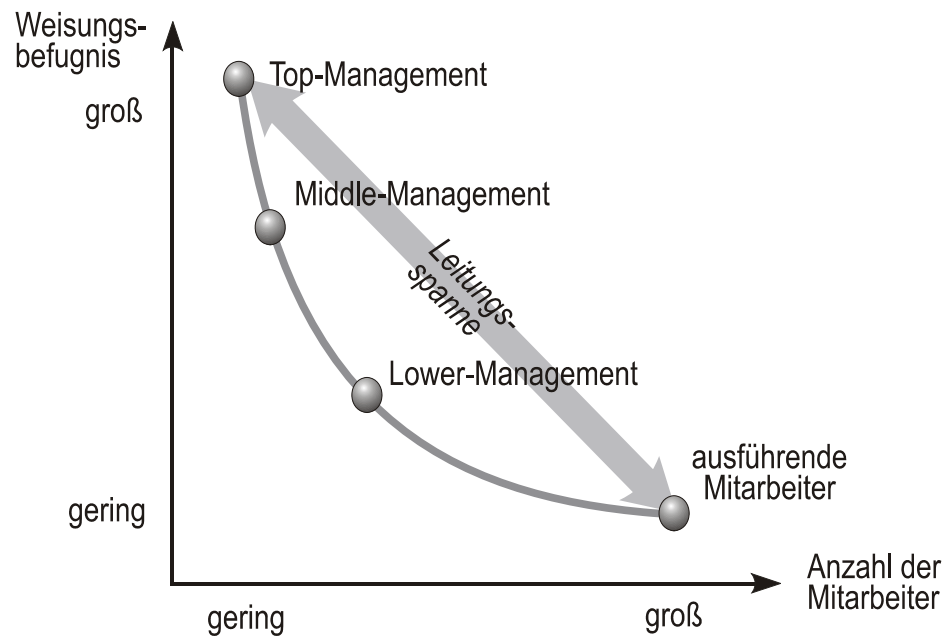
8. Mit zunehmender Unternehmensgröße ergeben sich folgende Probleme:

- Um die große Anzahl an Mitarbeitern organisieren zu können, werden immer mehr Managementebenen eingesetzt. Hierdurch entstehen lange Entscheidungswege, sodass Entscheidungen sehr lange dauern und teilweise auf dem Weg "versanden".
- Da jeder ausführende Mitarbeiter "über" sich eine Vielzahl verantwortlicher Instanzen hat, fühlt er sich selbst für seine Entscheidungen nicht verantwortlich. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter auf der einen Seite die Bedeutung seiner Entscheidung als zu gering erkennt und Fehlentscheidungen auf andere Personen abgewälzt werden.
- Letztendlich fühlen sich die ausführenden Mitarbeiter als kleines Rädchen im großen Uhrwerk des Unternehmens, dessen Bedeutung zu vernachlässigen ist. Ihre Tätigkeiten sind nicht mehr auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet, da diese teilweise gar nicht mehr erkannt werden.

Die Anzahl der Hierarchieebenen bezeichnet man als **Leitungsspanne**. Mit zunehmender Komplexität der Tätigkeitsbereiche und dem Drang zu verstärkter Aufgabendelegation vergrößert sich die Leitungsspanne immer weiter. Durch die Verlängerung der Informationswege und dem zunehmenden Personaleinsatz entstehen immense Kosten.

Lösungsansatz:

Leanmanagement soll dieser Entwicklung entgegentreten: Managementebenen werden eingespart, Entscheidungswege verkürzt, die Verantwortung und die Entscheidungsbefugnisse der ausführenden Mitarbeiter ausgeweitet. Häufig werden aus Abteilungen teilautonome Teams, die für ihre Entscheidungen selbst verantwortlich sind. Bei dieser Straffung der Aufbauorganisation ist darauf zu achten, dass die einzelnen Stellen nicht überfordert werden und Entscheidungen sich daher verzögern oder Fehlentscheidungen getroffen werden.



1. Gegenüberstellung von Aufbau- und Ablauforganisation:

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
<p>Die Aufteilung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, die Zuordnung dieser Teilaufgaben zu Stellen und Abteilungen sowie die hierarchische Organisation der einzelnen Abteilungen nennt man Aufbauorganisation. Die Aufbauorganisation legt somit die Abteilungsstruktur fest. Ergebnis ist ein Organigramm.</p>	<p>Die Ablauforganisation legt die sukzessiven Teilaufgaben eines Arbeitsprozesses fest. Die Tätigkeiten eines bestimmten Arbeitsablaufs (oder: Prozesses) werden auf diese Weise zeitlich und örtlich neben- oder hintereinander angeordnet. Ziel ist dabei eine möglichst optimale Abstimmung zwischen der Auslastung der Arbeitsressourcen (Kapazitäten) und einer Verkürzung der Durchlaufzeiten.</p>
<p>Erforderliche Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aufgabenanalyse: Die betriebliche Gesamtaufgabe wird in Teilaufgaben zerlegt. Die Zerlegung erfolgt in der Regel funktional (nach Vorrichtungen) oder nach Objekten. ● Aufgabensynthese und -zuweisung: Im Rahmen der Stellenbildung werden Teilaufgaben in der Art kombiniert, dass daraus arbeitsteilige Einheiten (Stellen) entstehen, die einer Person zugewiesen werden können. ● Zuweisung der Weisungskompetenzen: Durch die Einordnung einer Stelle in den hierarchischen Aufbau eines Unternehmens werden eindeutige Kompetenzen festgelegt. Es existieren Stellen mit vorrangig leitenden und vorwiegend ausführenden Tätigkeiten. Eine Abteilung besteht sodann aus mindestens einer Instanz und i. d. R. mehreren untergeordneten Stellen. 	<p>Erforderliche Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aufgabenanalyse: Die zur Erreichung eines betrieblichen Zieles durchzuführenden Arbeitsschritte werden festgelegt. Dabei existieren häufig alternative Vorgehensweisen, bei denen die Qualität der Zielerreichung miteinander verglichen werden muss. ● Aufgabensynthese: Besteht Klarheit über die durchzuführenden Arbeitsschritte, ist zu klären, in welcher Reihenfolge diese sinnvollerweise abuarbeiten sind. Bei der Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge sind die betrieblichen Bedingungen (räumliche Gegebenheiten, Anordnung der Betriebsmittel) etc. zu beachten. Letztendlich ist das Dilemma der Ablaufplanung so gut wie möglich zu lösen.
<p>Bei der Aufbauorganisation wird gefragt: <i>"Wer macht was?"</i></p>	<p>Bei der Ablauforganisation wird gefragt: <i>"Wie wird etwas, wann wird etwas, wo wird etwas und womit wird etwas gemacht?"</i></p>
<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Stellen- und Abteilungsbildung durch Stellenbeschreibungen und Abteilungsorganisation. ● Festlegung der Kompetenzen sowie der Kommunikationswege. 	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organisation bestimmter Arbeitsabläufe (z. B. Materialbeschaffungsprozess) ● Kapazitive Abstimmung der an einem Arbeitsablauf beteiligten Arbeitskräfte und Betriebsmittel

Die funktionsorientierte Auf- und Ablauforganisation erfolgt in der Regel in folgenden Schritten:

	Aufgabe	Leitfrage	Folge:
①	Festlegung der Oberziele/Positionierung des Unternehmens.	<i>Was wollen wir?</i>	Bestimmung der Oberziele.
②	Ableitung von Unterzielen.	<i>Wie sollen wir die Oberziele erreichen?</i>	Bestimmung der Unterziele.
③	Festlegen der Leistungseinheiten (Abteilungen/Stellen), die für das Erreichen der Unterziele verantwortlich sein sollen.	<i>Wer macht was im Unternehmen?</i>	Festlegung der Abteilungen und Stellen.
④	Festlegen der Entscheidungsträger jeder Leistungseinheit.	<i>Wer darf über welche Tätigkeiten entscheiden?</i>	Bestimmung der Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Entscheidungsbereiche der Sachbearbeiter (Aufbauorganisation).
⑤	Bestimmung der Funktionszusammenhänge/Vernetzung der einzelnen Abteilungen/Stellen.	<i>Wer arbeitet mit wem zusammen?</i>	Festlegung der Ablauforganisation.

2. Unter dem Dilemma der Ablaufplanung versteht man den Zielkonflikt zwischen einer möglichst hohen Auslastung der Kapazitäten und einer möglichst geringen Durchlaufzeit eines Objektes. Dass hier offensichtlich nur eine Näherungslösung möglich ist (also nie beide Ziele gemeinsam optimal erreicht werden können), zeigt das Beispiel der Deutschen Post AG. Da Briefe innerhalb eines Tages vom Absender zum Empfänger transportiert werden sollen, muss die Post ausreichende Kapazitäten (Betriebsmittel und Arbeitskräfte) zur Verfügung stellen. So kommt es zum Beispiel vor, dass die eingesetzten Lkw häufig ihre Fahrt antreten, obwohl die zur Verfügung stehenden Transportvolumen noch gar nicht voll ausgenutzt sind. Die Lkw fahren somit nicht voll ausgelastet, um das oberste Ziel, einen möglichst schnellen Transport, einzuhalten. Ebenso verhält es sich mit den Mitarbeitern in den Verteilzentren. Hier müssen so viel Arbeitnehmer eingesetzt werden, dass selbst bei außergewöhnlicher Belastung die Brieflaufzeiten möglichst kurz sind. Sinkt die aktuelle Auslastung (z. B. weil an einem Tag weniger Briefe als geplant versandt werden), führt dies unweigerlich zu einer Unterauslastung der vorhandenen Kapazitäten. Die Deutsche Post AG steht somit vor folgendem Problem: Entweder man setzt weniger Mitarbeiter ein, um eine möglichst hohe Auslastung zu erreichen. Dies kann jedoch zu einer Verlängerung der Brieflaufzeiten führen. Oder man setzt mehr Mitarbeiter ein, um eine möglichst schnelle Verteilung der Briefe zu erreichen. In diesem Fall entstehen jedoch häufig Unterauslastungen der vorhandenen Kapazität. Das Problem ist offensichtlich nur durch einen Kompromiss zu erreichen.

Die Ablaufplanung muss folgende Ziele erfüllen:

- Möglichst hohe Auslastung der Kapazitäten (dies bedeutet, so wenig wie möglich Nichtnutzung der vorhandenen Arbeitnehmer und Betriebsmittel),
- Möglichst kurze Durchlaufzeiten eines Objekts (Prozesselement, Werkstück etc.) durch den Betrieb (dies bedeutet, dass ein zuvor definierter Ablauf z. B. die Herstellung eines Erzeugnisses so schnell wie möglich abgehandelt werden soll).

Beide Ziele sind nicht gemeinsam optimal zu erfüllen. Es muss eine Näherungslösung gefunden werden. Bezogen auf die Maschinenbelegung lässt sich das Problem wie folgt formulieren: "Entweder warten die nicht beschäftigten Maschinen auf noch nicht erledigte Aufträge oder bereits erledigte Aufträge warten vor beschäftigten Maschinen".

3. Bei der funktionsorientierten Organisation erhält jede Stelle im Unternehmen einen bestimmten, eng umgrenzten Aufgabenbereich übergeben. Aufgabe der Stelleninhaber ist es, die Ziele der Stelle zu erreichen. Diese Ziele werden dabei mehr oder weniger isoliert von den Zielen anderer Stellen definiert. Stellen werden sodann zu Abteilungen zusammengefasst und die Arbeitsergebnisse durch einen Abteilungsleiter (Instanz) überwacht. Die Instanz trägt dabei die Verantwortung für das Arbeitsergebnis der unterstellten Abteilung. Die Zusammenfassung einzelner Arbeitungen und ihre hierarchische Anordnung erfolgt nach dem Prinzip der Weisungshierarchie.

Auch bei der Prozessorientierung müssen Teilaufgaben zu Stellen zusammengefasst werden. Die Anordnung der Stellen erfolgt jedoch nicht nach dem Gesichtspunkt der Weisungshierarchie sondern nach dem Prinzip der Prozessorientierung. Stelleninhaber gehören daher nicht zu einer Abteilung sondern vielmehr zu einem Prozess. Der gesamte Prozess wird von einem Prozessverantwortlichen überwacht, der auch für das Prozessergebnis die Verantwortung übernimmt. Dadurch, dass die Abteilungshierarchie aufgegeben wird, ergibt sich für alle Prozessbeteiligten die Möglichkeit zur kooperativen Zieldefinition und -erreicherung (autonome Teams).

4. Grundsätzlich wird zwischen permanenten und temporären Teams unterschieden. **Permanente Teams** übernehmen Aufgaben, die sich ständig in gleicher Weise wiederholen (Geschäftsprozesse). **Temporäre Teams** hingegen werden für neuartige umfangreiche Aufgaben eingesetzt (Projekte). Nach Abschluss des Projekts wird das Team aufgelöst oder in anderer Besetzung neu zusammengesetzt.

Ein **Team** setzt sich aus mehreren Mitarbeitern zusammen, welche gemeinsam die Steuerung und Kontrolle eines Geschäftsprozesses übernehmen und die für das Prozessergebnis die Verantwortung übernehmen. Um die Mitglieder des Teams zu koordinieren wird in der Regel eine leitende Person eingesetzt. Diese übernimmt sodann die Verantwortung für das Prozessergebnis. In der Praxis wird diese Person entweder vom Management bestimmt oder von der Gruppe selbst bestimmt. Dabei übernimmt der Gruppenleiter jedoch weniger die Aufgabe des leitenden als vielmehr des koordinierenden Elements. So entscheidet dieser z. B. in Patt-Situation. Die Teams können daher durchaus auch rotierend ein Gruppenmitglied zum Leiter auswählen. Dass der Teamleiter letztendlich die Verantwortung für das Tun der Gruppe übernimmt, erwächst aus der Tatsache, dass auch bei der Teamarbeit ein Verantwortlicher eindeutig identifiziert werden muss, falls es zu negativen Prozessergebnissen kommt.

Ein Geschäftsprozess wird von einem Team, in der Regel jedoch von mehreren vernetzten Teams ausgeführt. Bei dieser Teamorganisation sind folgende Merkmale zu beachten:

- **Zielvorgabe und -erreicherung:**
Das Management gibt dem Team klare und operationalisierbare Ziele vor. Das Team bestimmt selbst (autonom), wie diese Ziele erreicht werden sollen. Die Teammitglieder überwachen die Zielerreichung und ergreifen selbstständig Maßnahmen bei Zielabweichungen.
- **Autonomie und Eigenverantwortung:**
Die Teammitglieder sind für die Zielerreichung selbst verantwortlich. Eine Kontrolle durch das Management bezieht sich häufig nur auf das endgültige Arbeitsergebnis. Die Planung der zur Zielerreichung notwendigen Arbeitsschritte, der zeitliche und kapazitive Einsatz der Teammitglieder erfolgt autonom.

- **Selbstorganisation:**

Der Arbeitseinsatz der Teammitglieder wird von diesen selbst übernommen. Sie stimmen sich gegenseitig ab und kontrollieren die Arbeitsergebnisse. Zielabweichungen werden selbstständig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet (z. B. Mehrarbeit). Da die Teammitglieder an einer Leistungsoptimierung interessiert sind, erarbeiten sie selbst Verbesserungsvorschläge und setzen diese um.

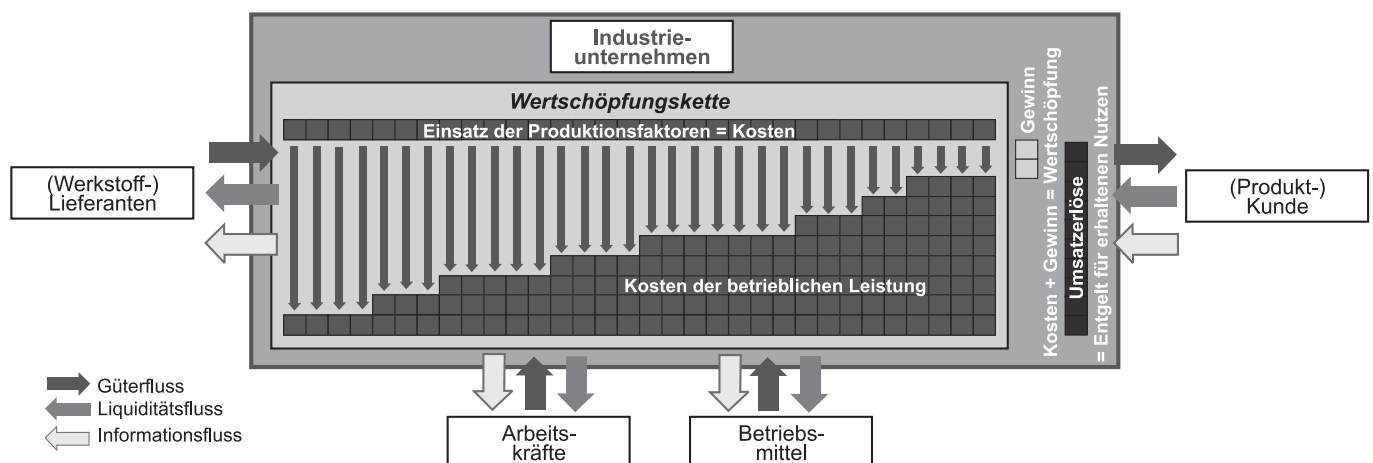
- **Prozessdokumentation:**

Die Teammitglieder müssen die Arbeitsabläufe beschreiben. Hierzu dokumentieren sie, aus welchen Tätigkeiten ihr Prozessabschnitt besteht, welche Personen welche Tätigkeiten übernehmen und wer die Verantwortung für Arbeitsergebnisse übernimmt. Diese Niederschrift dient quasi als organisatorische Vorgabe und Legitimation der Teamarbeit. Eine Vorlage für diese Dokumentation kann aus der Gestaltung des Handbuchs für die Qualitätszertifizierung (ISO 9000) entnommen werden.

- **Leistungsgerechte Entlohnung**

Die Entlohnung der Teammitglieder erfolgt leistungsabhängig, wobei die Leistungsbeurteilung in der Regel dem Team selbst obliegt.

5. Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass es Ziel eines Industrieunternehmens ist, Werkstoffe einzukaufen, diese unter Einsatz von Arbeitskräften und Betriebsmitteln in Fertigerzeugnisse umzuwandeln und diese dann zu verkaufen. Es kommt somit zu einem **Güterfluss**, der von den Lieferanten über die Beschaffung, die Produktion und den Absatz bis hin zu den Kunden reicht. Der dabei innerhalb des Industrieunternehmens ablaufende Güterfluss wird auch als **Wertschöpfungskette**, die ineinander greifenden Arbeiten als **Wertschöpfungsprozess** bezeichnet. Um die Produkte herstellen zu können, müssen Produktionsfaktoren eingesetzt werden, deren Leistungsabgabe dabei verbraucht wird. Dieser Werteverzehr wird als Kosten bezeichnet, wobei die Kostenhöhe dem Mehrwert der Produktion entspricht. Die Kosten wurden nur dann sinnvoll verursacht, wenn die hergestellten Produkte dem Kunden einen Nutzen bringen. Je höher der vom Käufer empfundene Nutzen, desto höher der erzielbare Umsatzerlös und damit der für das Industrieunternehmen erzielbare Gewinn.



Unterstellt man die zuvor dargestellten Zusammenhänge, so wird deutlich, dass der Kundennutzen der zentrale Ansatzpunkt in alle Planungen sein muss.

Zur Erbringung der Wertschöpfung muss das Industrieunternehmen einen kontinuierlichen **Güterfluss** bewältigen. Mit der Güterbewegung und dem damit verbundenen Informationsfluss innerhalb und außerhalb des Unternehmens beschäftigt sich die **Logistik**. Die Planung, Steuerung und Kontrolle des Material- und Informationsflusses vom Lieferanten bis hin zum Kunden stellt somit eine Querschnittsfunktion moderner Betriebe dar.