



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Lernsituationen für das Berufliche Gymnasium Wirtschaft

Unternehmensführung – Unternehmenssteuerung – Organisationsentwicklung

von
Frank Evers

3. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 77066

Autor:

OStR Frank Evers

Diplom-Handelslehrer, BBS Lingen Wirtschaft

3. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-2176-2

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

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf
unter Verwendung eines Umschlagmotivs von © Esin Deniz – Fotolia.com

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Druck: Konrad Triltsch Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort

Das vorliegende Lern- und Arbeitsbuch folgt einem neuen handlungsorientierten Konzept und ist nach **Lernsituationen** strukturiert. Es entspricht in seinen Inhalten den Rahmenrichtlinien für die Unterrichtsfächer **Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen-Controlling** sowie **Praxis**.

Das Buch wendet sich somit an

- **Lehrer und Schüler in der 13. Jahrgangsstufe des Beruflichen Gymnasiums Wirtschaft in Niedersachsen.**
- **Dozenten und Lehrgangsteilnehmer in der beruflichen Fort- und Weiterbildung** (z. B. zum Industrie- oder Handelsfachwirt) zur Erarbeitung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge.
- **Studierende und Tutoren** in der praxisorientierten Grundlagenqualifizierung in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen an Hochschulen.

Dabei werden die Inhalte anhand des **Modellunternehmens *Emsland Bauelemente GmbH (kurz ELBAU GmbH)*** erarbeitet. Die *ELBAU GmbH* ist ein mittelständischer Betrieb für die Herstellung von Fenster- und Türelementen in Holz, Kunststoff und Aluminium. Das gewählte Abstraktionsniveau und Vorstellungsvermögen liegen somit im Kompetenzbereich der Schülerinnen und Schüler.

Die vorgestellten Lernsituationen wurden in der schulischen Praxis erfolgreich erprobt: Die Schülerinnen und Schüler werden mit einer komplexen Ausgangslage konfrontiert, die eine betriebliche Problemstellung enthält. Diese muss von den Schülerinnen und Schülern schrittweise gelöst werden. Die primäre soziale Arbeitsform ist dabei die **Teamarbeit**. Da betriebliche Probleme immer komplexer werden und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Unternehmen häufig nur noch in Zusammenarbeit gelöst werden können, üben die Schülerinnen und Schüler diese Arbeitsweise somit frühzeitig und zielorientiert. Die Lernsituationen enthalten viele Informationsmaterialien, um die **Komplexität unternehmerischer Zusammenhänge** abzubilden. Die Lernsituationen schaffen somit eine motivierende und realitätsnahe Lernumgebung und verdeutlichen die ganzheitlichen Zusammenhänge im Unternehmen, hier der *ELBAU GmbH*. Darüber hinaus dient diese Vorgehensweise auch einer gezielten Vorbereitung auf die Abiturprüfung im Profulfach. Punktuell erfolgt dabei eine Wiederholung bestimmter Lerninhalte der 12. Jahrgangsstufe.

Die vorliegende dritte Auflage ist durch eine weitere Lernsituation (Lernsituation 18) ergänzt, in der das Thema Industrie 4.0: Die vernetzte Fabrik von morgen bearbeitet wird. Daneben sind Daten, Informationsmaterialien und Aufgabenstellungen auch im Hinblick auf die Abituraufgaben bedarfsorientiert aktualisiert worden.

Ergänzt werden einzelne Lernsituationen durch ein zusätzliches **gezieltes Methodentraining**, auf das in den jeweiligen Aufgaben hingewiesen wird. Somit werden neben den fachlichen und den sozialen Kompetenzen auch die methodischen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler gefördert.

Ein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang der Firma *Stöckel GmbH in 49626 Vechtel* für das zur Verfügungstellen des Bildmaterials.

Für ein **konstruktives Feedback** zur Verbesserung dieser Lern- und Schulungsmaterialien sind Autor und Verlag jeder Anwenderin und jedem Anwender dankbar. Schreiben Sie uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de.

Bausteine der Unternehmensführung, Unternehmenssteuerung und Organisationsentwicklung

Ein handlungsorientiertes Arbeitsbuch für die 13. Jahrgangsstufe des Beruflichen Gymnasiums
Wirtschaft in den Fächern Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen – Controlling sowie Praxis am
Beispiel des Modellunternehmens:

Die Emsland Bauelemente GmbH (ELBAU GmbH)

Inhaltsverzeichnis	Seite
Lernsituation 1: Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 1) – Das Modellunternehmen	7
Lernsituation 2: Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 2) – Die Situationsanalyse	18
Lernsituation 3: Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 3) – Change Management Strategien und Wissen in lernenden Organisationen	28
Lernsituation 4: Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 4) – Change Management Change Management am Beispiel von Business Process Reengineering (BPR)	40
Lernsituation 5: Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement	49
Lernsituation 6: Erfolge sichern durch Wertorientierung und Wissensmanagement	59
Lernsituation 7: Kooperations- und Globalisierungsstrategien im internationalen Wettbewerb Strategische Allianzen – Joint Ventures – Kartelle – Fusionen	70
Lernsituation 8: Einführung in die Prozesskostenrechnung	80
Lernsituation 9: Total Quality Management und Lean Management	92
Lernsituation 10: Personalentwicklung und Leadership	101
Lernsituation 11: Mitarbeiter gewinnen durch Motivation und Führung	122
Lernsituation 12: Mitarbeiterbeteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung	130
Lernsituation 13: Ziele, Leitbilder und Werkzeuge des Controllings	147
Lernsituation 14: Bewertung von Kennzahlen und Kennzahlensysteme	157
Lernsituation 15: Entwicklung einer Balanced Scorecard als ganzheitliches Steuerungsinstrument	167
Lernsituation 16: Strategische Finanzierungsalternativen in Kapitalgesellschaften – GmbH oder AG?	176
Lernsituation 17: Die ökologische Verantwortung von Unternehmen bilanzieren	186
Lernsituation 18: Industrie 4.0: Die vernetzte Fabrik von morgen	197

Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 1) – Das Modellunternehmen

▶ Ausgangssituation

Die Emsland Bauelemente GmbH (ELBAU GmbH) ist ein mittelständischer Industriebetrieb in Norddeutschland. Das Unternehmen liegt im emsländischen Lingen, nahe der Autobahn A31. Die A31 verbindet als Nord-Süd Tangente die küstennahen Regionen Norddeutschlands mit dem Ruhrgebiet. Aus diesem Grund ist das Unternehmen verkehrstechnisch günstig gelegen und die Distribution von Werkstoffen und Produkten von Lieferanten und an Kunden kann weitgehend problemlos organisiert werden.




Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter des Unternehmens, Johannes Sander und Klaus Berger, führen das Unternehmen seit der Gründung im Jahr 1995 mit großem Engagement.

Nachdem die beiden Jungunternehmer in den Anfangszeiten des Unternehmens die Produkte weitgehend selbstständig in Handarbeit hergestellt haben, zählt der Betrieb heute, 23 Jahre nach der Gründung, zu einem modernen Industrieunternehmen mit ca. 160 Mitarbeitern. Dabei spielt die soziale Verantwortung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ebenso große Rolle, wie die ökologische Verantwortung des Unternehmens in der Region.

Das Unternehmen ist in den beiden Produktfeldern *Fensterelemente* und *Haustüren* tätig. Aufgrund der Unternehmensphilosophie der ELBAU GmbH verbindet das Unternehmen altdeutsche Handwerkskunst mit modernem Design. Eine Kombination, die vor allem bei der Gestaltung und Konzeption individueller und komplexer Haustüranlagen bei den Kunden sehr gefragt ist. Zum Kundenkreis des Unternehmens zählen vor allem Handwerksbetriebe in Nord-West Deutschland sowie Privatkunden im Umkreis von ca. 50 km um den Standort Lingen. Diese Kunden werden nach einem individuell geplanten und organisierten Logistiksystem unter Nutzung des eigenen Fuhrparks flexibel und schnell beliefert.

Die Kombination von Handwerkskunst und modernem Design stellt immer wieder neue technologische Herausforderungen an das Unternehmen. Aber auch die Möglichkeit der Kunden, individuelle Wünsche und Vorstellungen in die Produktion einzubringen, erhöht diesen Anspruch. Somit produziert die ELBAU GmbH vorwiegend nach Kundenaufträgen. Um aber flexibel am Markt reagieren zu können, fertigt das Unternehmen in geringem Umfang Fenster und Türen in Standardabmessungen auf Lager.

Das Unternehmen positioniert in den beiden Produktfeldern jeweils drei Produktgruppen. Zum Produktfeld der Fensterelemente gehören Kunststofffenster-, Holzfenster- und Aluminiumfensterelemente. Das Gleiche gilt für das Produktfeld der Haustürelemente, die ebenfalls in Kunststoff, Holz und Aluminium angeboten werden:

Produktgruppen im Produktfeld <i>Fenster</i> ¹	
Systemfamilie Emsland (Kunststofffensterelemente)	
Systemfamilie Artland (Holzfensterelemente)	
Systemfamilie Ammerland (Aluminiumfensterelemente)	

Produktgruppen im Produktfeld <i>Haustüre</i> ²	
Systemfamilie Grafschaft (Kunststoffhaustürelemente)	
Systemfamilie Sauerland (Holzhaustürelemente)	
Systemfamilie Siegerland (Aluminiumhaustürelemente)	

¹ Abbildungen als exemplarische Darstellungen

² ebenda

Der organisatorische Aufbau des Unternehmens folgt dem Prinzip des Einliniensystems. Dabei untersteht den beiden Geschäftsführern jeweils ein kaufmännischer Bereichsleiter (Herr Dr. Winter) und ein technischer Bereichsleiter (Herr Dipl.-Ing. Peters).

Herr Dr. Winter ist für die kaufmännischen Abteilungen Einkauf (Abteilungsleiter Bender), Lager/Versand (Abteilungsleiter Siemer), Arbeitsvorbereitung (Abteilungsleiterin Wocken), Buchhaltung/ReWe (Abteilungsleiter Fuchs) und den Verkauf (Abteilungsleiterin Burs) weisungsbefugt. Personalfragen und -aufgaben erledigt er in enger Zusammenarbeit mit den beiden Geschäftsführern eher „nebenbei“.

Herrn Peters untersteht der gesamte produktionstechnische Bereich. Dazu gehören die Abteilungen Konstruktion, die er selbst ebenfalls leitet sowie die Fertigungshauptbereiche der beiden Produktfelder unter der Leitung von Tischlermeister Stammann für die Fensterelemente und Tischlermeister Tesche für die Haustürelemente.



Blick in die vollautomatische Blendrahmen- und Flügelstraße



Blick in das vollautomatische CNC-gesteuerte Fräs- und Dübelzentrum

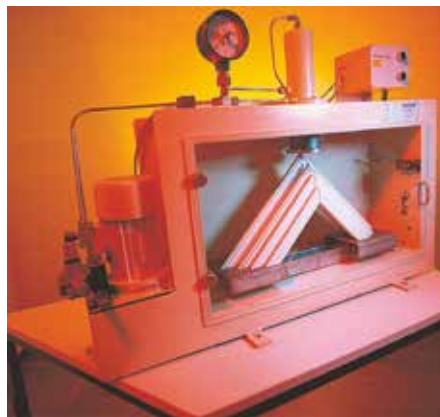


Blick in den Endanschlag einschließlich der Beschlagmontage

Vor einigen Jahren wurde im produktionstechnischen Bereich eine eigenständige Abteilung eingerichtet, die sich ausschließlich mit Fragen der Qualitätskontrolle und dem Qualitätsmanagement beschäftigt. Auch für sie ist Herr Peters verantwortlich.



EDV-gesteuerte Profilvermessung



Eckenprüfung

Neben dem kaufmännischen und dem technischen Bereich ist der Geschäftsleitung noch die allgemeine Verwaltung unterstellt. Sie wird von Frau Zeller geleitet, die darüber hinaus für die beiden Bereichsleiter arbeitet bzw. diesen zuarbeitet. Außerdem kümmert sich Frau Zeller um die Lohn- und Gehaltsabrechnungen im Unternehmen.

Das Verhältnis von kaufmännischen zu gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht in einem ungefähren Verhältnis von 1 zu 3. Neben den ca. 40 kaufmännischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind also ca. 120 Mitarbeiter im gewerblichen Bereich tätig.

Zum Bilanzstichtag des letzten Geschäftsjahres konnten die folgenden Werte in den Jahresabschluss der ELBAU GmbH übernommen werden:

Bilanz der ELBAU GmbH zum 31.12. des abgelaufenen Geschäftsjahres:³

	Vorjahr
Aktiva	
Immaterielles Anlagevermögen	330.000
Sachanlagen	3.350.000
Finanzanlagen	500.000
Sonstige langfristige Vermögenswerte	400.000
Langfristiges (Anlage-)vermögen	4.580.000
Vorräte	1.385.000
Forderungen	898.000
Flüssige Mittel	158.400
Kurzfristiges (Umlauf-)vermögen	2.441.400
Summe Aktiva	7.021.400
Passiva	
Stammkapital	1.925.000
Gewinnrücklagen	826.700
Bilanzgewinn	662.700
Eigenkapital	3.414.400
Pensionsrückstellungen	1.087.000
Langfristige Kredite	1.592.000
Langfristiges Fremdkapital (Gesamt)	2.679.000
Kurzfristige Rückstellungen	114.000
Kurzfristige Verbindlichkeiten	814.000
Kurzfristiges Fremdkapital (Gesamt)	928.000
Fremdkapital	3.607.000
Summe Passiva	7.021.400

³ Zusammengefasste Darstellung mit bereinigten Werten in EUR.

GuV der ELBAU GmbH zum 31.12. des abgelaufenen Geschäftsjahres:⁴

	Vorjahr
1. Rohergebnis	7.780.000
2. Personalaufwand	/
a) Löhne und Gehälter	5.020.000
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge und für Unterstützung	970.000
3. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	260.000
4. Sonstige betriebliche Aufwendungen	410.000
5. Erträge aus Beteiligungen	250.000
6. Sonstige Zinsen oder ähnliche Erträge	50.600
7. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	14.300
8. Aufwendungen aus Verlustübernahme	35.700
9. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.370.600
10. Steuern vom Einkommen und Ertrag	470.500
11. Sonstige Steuern	268.600
12. Jahresüberschuss	631.500
13. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	31.200
14. Einstellung in Gewinnrücklagen	/
15. Bilanzgewinn	662.700

⁴ Zusammengefasste Darstellung mit bereinigten Werten in EUR.

⁵ Das Rohergebnis stellt keine eigentliche GuV-Position dar, ist aber vom Gesetzgeber in der verkürzten Darstellung erlaubt. Die Umsatzerlöse betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr 16 Mio EUR. Für das Rohergebnis gilt: Umsatzerlöse – Materialaufwand = Rohergebnis



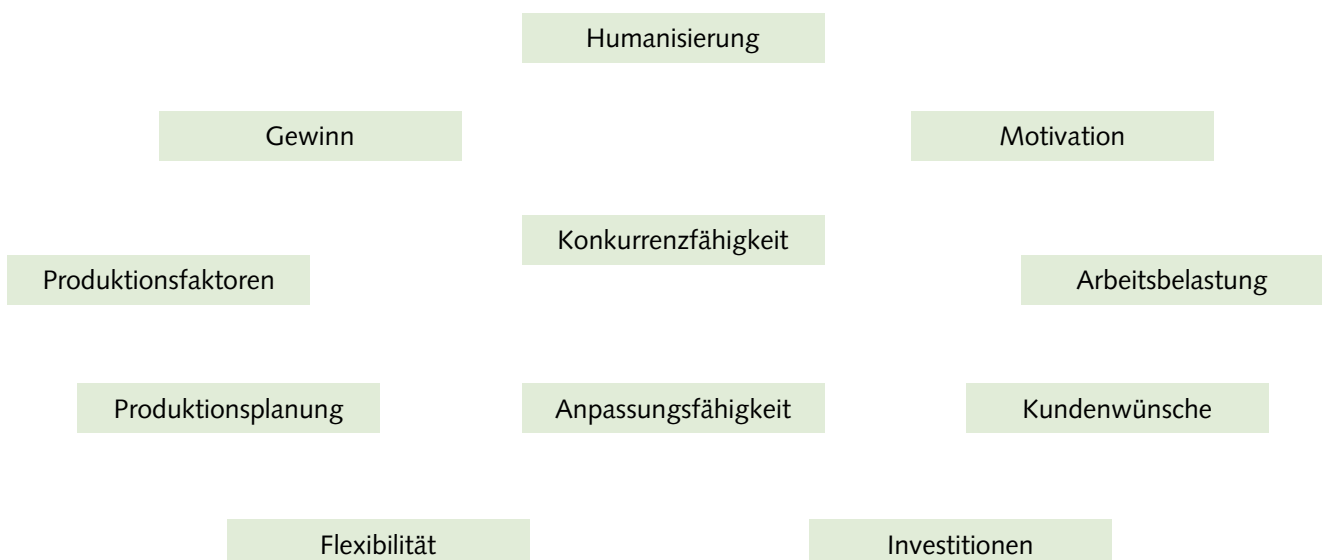
Arbeitsaufträge für die Teamarbeit

1. Stellen Sie den organisatorischen Aufbau des Unternehmens in einem strukturierten Organigramm dar.
2. Beschreiben Sie die Vorteile und die Nachteile des von Ihnen skizzierten Organigramms für die ELBAU GmbH.
3. Welche Gefahren und Probleme sehen Sie durch diese Organisationsform zukünftig auf das Unternehmen zukommen?
4. Erstellen Sie auf der Grundlage des vernetzten Denkens ein Organigramm der ELBAU GmbH als Netzwerk. Nutzen Sie dazu die Infos 1 und 2, ihr eingeführtes Lehrbuch und auch das Internet als mögliche Informationsquellen.
5. Beurteilen Sie das von Ihnen skizzierte Organigramm als Netzwerk! Können so Maßnahmen oder Strategien erkannt werden, um die zukünftigen Probleme zu lösen? Gibt es Lenkungsmöglichkeiten im Netzwerk?
6. Formulieren sie abschließend drei konkrete operative Ziele, die mit dem neuen Organigramm verbunden sind (Beachten Sie die Info 3).

Sonderaufgabe



Vernetzen Sie die folgenden Grundbegriffe aus der Betriebswirtschaftslehre in Anlehnung an die Abbildung 2 in der Info 1. Sie können den Begriffen noch weitere hinzufügen. Erläutern Sie anschließend Ihr Netzwerk.



Info 1: Vernetztes Denken

Die Methode des vernetzten Denkens hilft, schnelllebige und wandelbare Unternehmensstrukturen und Managementprozesse ganzheitlich zu erfassen und abzubilden. Die Problemlösung komplexer und dynamischer Problemsituationen in Unternehmen auf derzeitigen Käufermärkten kann in sechs Schritten dargestellt werden. Diese Schritte verlaufen dabei nicht unbedingt linear, sondern vernetzen sich in Abhängigkeit gegenseitig, wie die Abbildung deutlich macht.

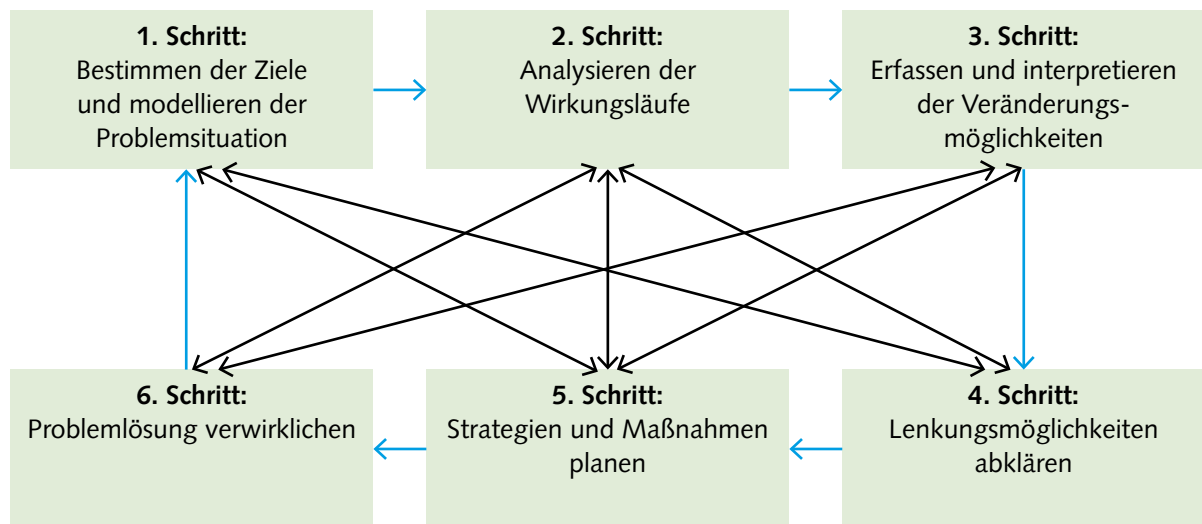


Abbildung 1: 6 Schritte des vernetzten Denkens

In einem ersten Schritt muss die Problemsituation analysiert und modelliert werden. Dazu sollen Sie in Arbeitsauftrag 1 auf der vorherigen Seite ein Organigramm als Einliniensystem skizzieren. Der statische Aufbau dieses Organigramms wird zukünftig zu Problemen bei der ELBAU GmbH führen. Diese Probleme sind in Aufgabe 3 herauszuarbeiten.

Die Analyse der Wirkungsverläufe in Schritt 2 ist in einem Organigramm schwieriger darzustellen, als in einer konkreten Unternehmenssituation mit mehreren veränderbaren Variablen. Da das bisherige Einliniensystem der ELBAU GmbH aber wie bereits angesprochen wenig Dynamisierung zulässt, sind die Wirkungsverläufe ebenfalls relativ träge.

Versuchen Sie nun, im Rahmen des Arbeitsauftrages 4 ein Organigramm als Netzwerk (z. B. als Spider-Web-Organisation⁶) darzustellen. Um die Wirkungsverläufe zu analysieren (Schritt 2) und die Veränderungsmöglichkeiten zu erfassen (Schritt 3) hilft Ihnen die folgende Abbildung, welche Wirkungszusammenhänge in einem Netzwerk unter Berücksichtigung verschiedener Fristen darstellt.

⁶ Nähere Informationen finden Sie im Internet bzw. in Ihrem Lehrbuch.

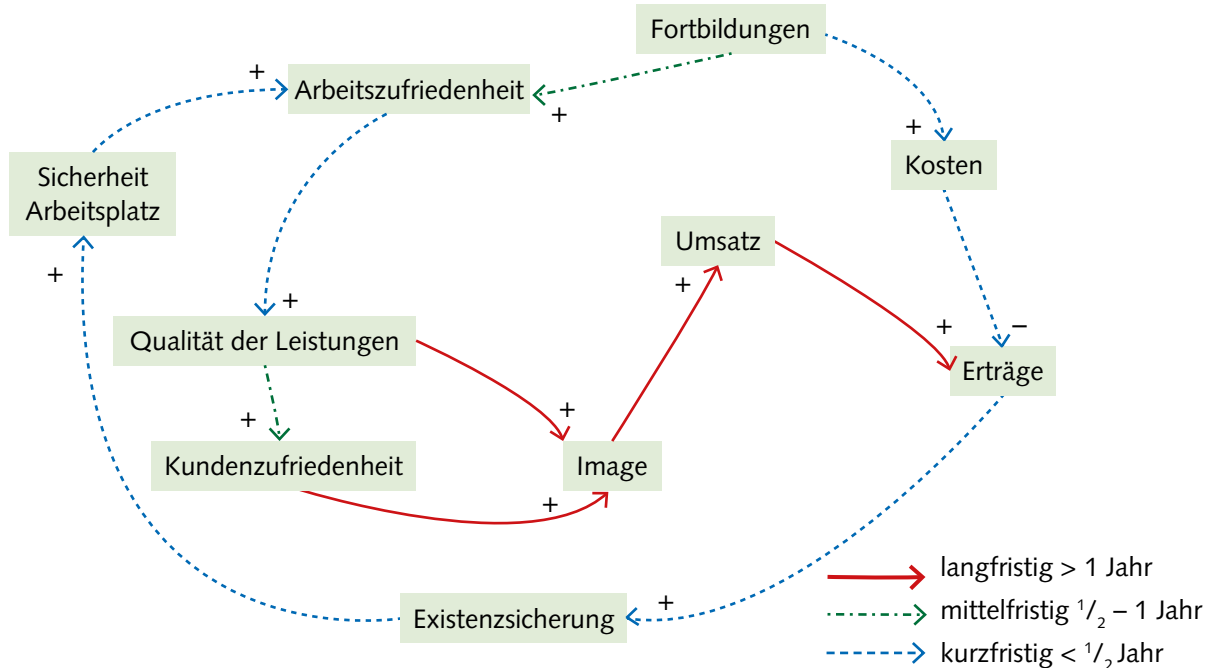


Abbildung 2: Einfaches Netzwerk mit Zeithorizont (Quelle: www.qm-lap.de)

Die Abbildung zeigt indirekt eine Auswahl möglicher Szenarios, wobei gleichläufige Beziehungen mit einem Plus gekennzeichnet sind und gegenläufige Beziehungen mit einem Minus.

Beispiel:

Je besser also die Arbeitszufriedenheit in einem Unternehmen ist, desto besser ist auch die (kurzfristige) Qualität der Leistungen der Mitarbeiter (+). Und je besser die Qualität der Leistungen ist, desto besser ist auch die (mittelfristige) Kundenzufriedenheit (+) und damit auch (langfristig) ein positiveres Image (+). Je höher allerdings die Kosten im Unternehmen sind, desto niedriger sind auch (kurzfristig) die Erträge (-). Je höher nun aber die Erträge sind, desto höher ist auch die (kurzfristige) Existenzsicherung (+) usw.

Inwieweit die hier dargestellten Wirkungszusammenhänge für die Darstellung eines Organigramms in Frage kommen, liegt an der Wandelbarkeit von Stellen und Abteilungen im Unternehmensaufbau. Für die Darstellung eines Organigramms als Netzwerk können die Wirkungszusammenhänge in unserem Beispiel zunächst vernachlässigt werden. Wichtiger sind hier die Lenkungsmöglichkeiten innerhalb des Netzwerkes (Schritt 4), um auf die sich immer schneller wandelnde Unternehmensumwelt reagieren zu können. Dadurch können Veränderungen sowie Strategien und Maßnahmen flexibler angepasst oder entwickelt werden (Schritt 5). Auch die Problemlösung lässt sich so schneller verwirklichen und auf Marktveränderungen kann zeitnah reagiert werden (Schritt 6).

Überlegungen zu den Schritten 4 bis 6 sollen durch die Beantwortung der Aufgabe 5 getroffen werden. In Aufgabe 6 wird durch die (smarte) Zielformulierung deutlich, dass die einzelnen Schritte des vernetzten Denkens nicht linear verlaufen müssen, sondern den Bedingungen der jeweiligen Situation (eben vernetzt) angepasst werden.

Info 2: Netzwerk

Formeller oder informeller Beziehungskomplex zwischen verschiedenen Personen und/oder **Unternehmungen**, die über gleiche **Eigenschaften** oder **Interessen** verfügen oder **zusammenarbeiten**. Ein Netzwerk ist ein lockerer **Zusammenschluss** von **Akteuren** (einzelne Personen, **Organisationen**, z. B. NGOs⁷ oder Organisationsteile) aus unterschiedlichen Bereichen, ohne **zentrale Steuerung** und **Hierarchie**. Damit sind Netzwerke besonders flexibel, u. U. aber auch wenig berechenbar und in ihrer **Leistung** begrenzt, im Gegensatz zu virtuellen **Organisationen**. Immerhin öffnen sich **Organisationen** durch die Mitarbeit in einem Netzwerk nach außen und verhindern damit u. U. eine zu ausgeprägte ausschließliche Binnensicht.

In der sozialistischen **Wirtschaftslehre**: Meist von **Gruppen** oder **Organisationen** aufgebautes **informelles** oder auch organisatorisches Verbindungsnetz, um eine **informelle** oder organisatorische **Gegenmacht** aufzubauen, z. B. Anti Castor-**Bewegung**, Erwerbslosenbewegung.

Quelle: www.wirtschaftslexikon24.net vom 03.07.2017



⁷ Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)

Info 3: S.M.A.R.T Ziele setzen

Wer kennt es nicht: Das Problem mit dem Abnehmen!

Wenn Sie Ziele wirklich erreichen wollen, sollten Sie bei der Zielformulierung einige wichtige Kriterien beachten. Sie können diese zielführenden Kriterien als Treppe auf dem Weg zur Zielerreichung sehen.

Das folgende Beispiel soll diese „Treppe“ verdeutlichen:

Ausgehende Zielformulierung (nicht S.M.A.R.T):

Ich möchte abnehmen!

S = Spezifisch:

Formulieren Sie Ihr Ziel möglichst konkret. Zeigen Sie in Ihrer Zielformulierung deutlich, wie wichtig Ihnen die Zielerreichung ist.

Zielformulierung (Spezifisch): **Ich will abnehmen!**

M = Messbar:

Sie haben bisher nicht gesagt, wie viel Sie abnehmen wollen. Somit könnten Sie sich schon mit sehr wenig zufrieden geben.

Zielformulierung (Spezifisch, Messbar): **Ich will 10 Kilo abnehmen!**

A = Angemessen:

Wenn Sie 10 Kilo abnehmen wollen, ist das sehr viel. Vielleicht auch schon zu viel. Es könnte Sie demotivieren da Sie denken, es nie zu schaffen. Es könnte aber auch eine Gefahr für Ihre Gesundheit sein.

Zielformulierung (Spezifisch, Messbar, Angemessen): **Ich will 2 Kilo abnehmen!**

R = Relevant:

Ziele sollten für Sie eine Bedeutung haben, Ihnen einen Grund geben und Sie aus Ihrem Inneren heraus motivieren. Nicht weil andere es wollen, sondern weil Sie es wollen. Die Zielerreichung soll Sie zufriedener machen.

Zielformulierung (Spezifisch, Messbar, Angemessen, Relevant):

Ich will für meine eigene Gesundheit 2 Kilo abnehmen.

T = Terminiert:

Für eine erfolgreiche Zielsetzung ist die Terminierung ein wesentliches Kriterium. Wenn Sie keinen konkreten Termin oder Zeitrahmen formulieren, können Sie Ihre Zielerreichung immer wieder hinauszögern. Sie werden das Ende Ihrer Treppe der gesetzten Ziele nie erreichen.

Zielformulierung (Spezifisch, Messbar, Angemessen, Relevant, Terminiert):

Ich will für meine eigene Gesundheit in den nächsten 4 Wochen 2 Kilo abnehmen!

Vergleichen Sie diese letzte Zielformulierung mit der Ersten. Das Ergebnis spricht für sich.



JETZT MÜSSEN SIE ES TUN!

Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 2) – Die Situationsanalyse

▶ Ausgangssituation

Abschlussbericht der Unternehmensberatung Wolters & Fangmeyer zur Situationsanalyse der ELBAU GmbH in Lingen – Darstellung in Auszügen –

Der vorliegende Abschlussbericht orientiert sich in seiner Gliederung an den betrieblichen Grundfunktionsbereichen Leistungserstellung (Produktion), Absatz (Marketing) und das Qualitätsmanagement (QM). Weiterhin werden die Funktionsbereiche Personal und Allgemeine Verwaltung dargestellt sowie betriebswirtschaftliches Zahlenmaterial aus dem Controlling analysiert. Der Bericht schließt mit einer Gesamtbeurteilung des Unternehmens ab.

Alle Funktionsbereiche

Die gesamte organisatorische Struktur des Unternehmens basiert auf einer straffen Linienstruktur mit autoritären Instanzen. Für sämtliche Funktionsbereiche ist in diesem Zusammenhang ein klares und unmissver-

ständliches Weisungssystem zu erkennen, welches kaum Vorschläge für alternative Prozesse oder Arbeitsabfolgen der Mitarbeiter zulässt. Eine Orientierung an betrieblichen Geschäftsprozessen ist nicht zu erkennen.

Funktionsbereich Leistungserstellung

Die Analyse der Fertigungsbereiche des Unternehmens erfolgte unter der Zielsetzung einer optimalen Auslastung der Kapazitäten, einer zielführenden Einhaltung der Fertigungsendtermine, einer Optimierung des Materialflusses und der Koordination der eingesetzten Produktionsfaktoren.

Es ist festzustellen, dass die Fertigungsendtermine im Unternehmen weitgehend eingehalten werden, allerdings bei nicht optimaler Auslastung der Kapazitäten. Die Kapazitätsauslastung als Serienfertiger liegt in den Produktionsbereichen Glaszuschnitt und -einbau, Haustürbeschlagmontage sowie Holzzuschnitt und -verleimung bei gerade einmal 60 %. Die Kosten für die hier anfallenden Leerlaufzeiten führen zu Problemen bei der Preiskalkulation und somit mangelnder Kon-

kurrenzfähigkeit. Der Bereich der Sonderanfertigungen hatte im letzten Geschäftsjahr dagegen deutlich mit Überlastungen zu kämpfen. Die geplante Einrichtung einer zusätzlichen Fertigungsinsel für Sonderanfertigungen ist somit zu empfehlen.

Die Optimierung des Materialflusses steht in starkem Zusammenhang mit der Materialausgabe bzw. dem Magazin. Der Materialfluss und damit auch der Produktionsfluss im Betrieb werden durch Arbeitsgänge der Mitarbeiter zur Materialbeschaffung im Magazin unterbrochen. In diesem Fall ist das „Holprinzip“ keine geeignete Lösung. Es sollte über die Einführung eines KANBAN-Systems¹ nachgedacht werden. Außerdem ist die Einrichtung eines KANBAN-Systems eine sinnvolle Ergänzung zum angestrebten Qualitätsmanagement.

¹ Auf das KANBAN-System wird im Laufe der folgenden Lernsituationen noch vertiefend eingegangen.

Die Koordination der Produktionsfaktoren kann durch die Vorgaben dahingehend verbessert werden, klare innerbetriebliche Wege zu den Maschinen, Werkzeugen und Arbeitsplätzen vorzugeben. Gerade Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz wechseln, können somit unnötige Wege und damit auch Zeit sparen.

Hier liegt eine Stärke im Funktionsbereich Leistungserstellung des Unternehmens. Durch die eingerichtete Fertigungsinsel in der Sonderfertigung haben die Mitarbeiter hier die Möglichkeit, die Arbeitsplätze immer wieder zu wechseln und Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anspruchsniveaus auszuführen. Das fördert die Motivation, was sich in den niedrigen Krankenständen widerspiegelt.

Funktionsbereich Absatz/QM

Das Prinzip der „Kundenorientierung“ wird im Unternehmen weitgehend umgesetzt. Im Rahmen der Entwicklung neuer Produkte sind Qualitätszirkel eingerichtet, die auch Lieferanten und Kunden (vorwiegend Handwerksbetriebe) in den Entwicklungsprozess einbinden (vgl. Info 2: INNOCOPE-Verfahren).

Es wird empfohlen, die angestrebte ISO-Zertifizierung (vgl. Info 3) durchzuführen und als positiven Benchmark im Unternehmen zu verankern.

Die Vertriebswege sind dagegen kritisch. Das Unternehmen setzt für ein bestehendes und sich kaum veränderndes

des Absatzgebiet Handelsvertreter mit vergleichsweise hohen Provisionen ein. Da die Sonderanfertigungen jedoch spezifische Beratungsprozesse erfordern, sollten hierfür geschulte eigene Mitarbeiter eingesetzt werden.

Das Preisgefüge im Unternehmen bietet ein breites Spektrum, um unterschiedliche Zielgruppen zu bedienen. Problematisch ist die Versorgung der regionalen Privatkunden im nahen Umkreis dahingehend, dass hier sogenannte „Händlerkunden“ gelegentlich unterboten werden.

Funktionsbereich Personal

Aufgrund der straffen Strukturen im Unternehmen ist die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit Ausnahme der Arbeitnehmer in den Fertigungsinseln, als gering zu bezeichnen. Obwohl nicht als eigenständige Abteilung tätig, nimmt das Personalmanagement seine Aufgaben so gut es geht wahr. Im

Rahmen eines autoritären Führungsstils werden die Aufgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert, ohne dass diese wirkliche Entscheidungen treffen können. Anreizsysteme und Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmen sind nicht vorhanden.

Gesamtbeurteilung

Die abschließende Gesamtbeurteilung des Unternehmens erfolgt auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse unter Einbezug der Chancen und Risiken auf dem

Bauelemente-Markt (vgl. Info 1). Im Einzelnen sind deshalb die folgenden Aufgaben durchzuführen:

Arbeitsaufträge für die Teamarbeit



1. Führen Sie aufgrund der vorliegenden Informationen der Unternehmensberatungsgesellschaft eine *Stärken-Schwächen-Analyse* für die ELBAU GmbH nach vorliegendem Muster durch. Legen Sie dazu zunächst die Kriterien bzw. Merkmale Ihrer Analyse fest. Verbinden Sie anschließend die von Ihnen festgelegten Merkmalsausprägungen zu einem Graphen und interpretieren Sie das Ergebnis. Nutzen Sie die Anlage (auf Seite 27).

Kriterium	Schlecht			Mittel			Gut		
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Führungsstil			●						
Kostenstruktur					●				
Kapazitäten							●		
etc.						●			
...									
...								●	
...					●				
...									●

2. Erarbeiten Sie die *Chancen* und *Risiken* auf dem Markt für Fenster- und Haustürelemente. Stellen Sie Ihr Ergebnis in übersichtlicher Form (z. B. als Tabelle oder T-Konto) dar. Nutzen Sie dazu die Info 1.
3. Qualität scheint ein wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen zu sein. Erstellen Sie auf der Grundlage der Info 2 und der Info 3 sowie den Informationen in Ihrem Lehrbuch eine Übersicht über die wichtigsten Bausteine des Qualitätsmanagements im Unternehmen. Stellen Sie Ihr Ergebnis in übersichtlicher Form auf einer Folie dar.
4. Entwickeln Sie auf der Grundlage der vorliegenden Analysen ein tabellarisches Zielsystem aus strategischen und operativen Zielformulierungen. Die operativen Ziele sollen soweit als möglich SMART formuliert sein und sich auf die strategischen Ziele beziehen.
5. Geben Sie Empfehlungen für das Unternehmen, welche Aktivitäten Ihrer Meinung nach für zukünftige strategische Planungen Priorität haben sollten (Entwicklung einer Prioritätenliste).
6. Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse auf der Abteilungsleitersitzung in der nächsten Woche. Beachten Sie die Präsentationsregeln (vgl. Methodentraining).

