EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Lernsituationen für das Berufliche Gymnasium Wirtschaft

Unternehmensführung – Unternehmenssteuerung – Organisationsentwicklung

Lösungen

von
Frank Evers

3. Auflage

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

Europa-Nr.: 77080

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 978-3-8085-2170-0

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
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Vorwort

Neben dem Lern- und Arbeitsbuch steht den unterrichtenden Lehrkräften der vorliegende Lösungsband zur Verfügung. Er enthält ausgewählte Lösungsvorschläge für alle 18 Lernsituationen des Lern- und Arbeitsbuches. Diese sind vorwiegend in Textform, aber auch in Tabellen, Diagrammen oder Schaubildern dargestellt.

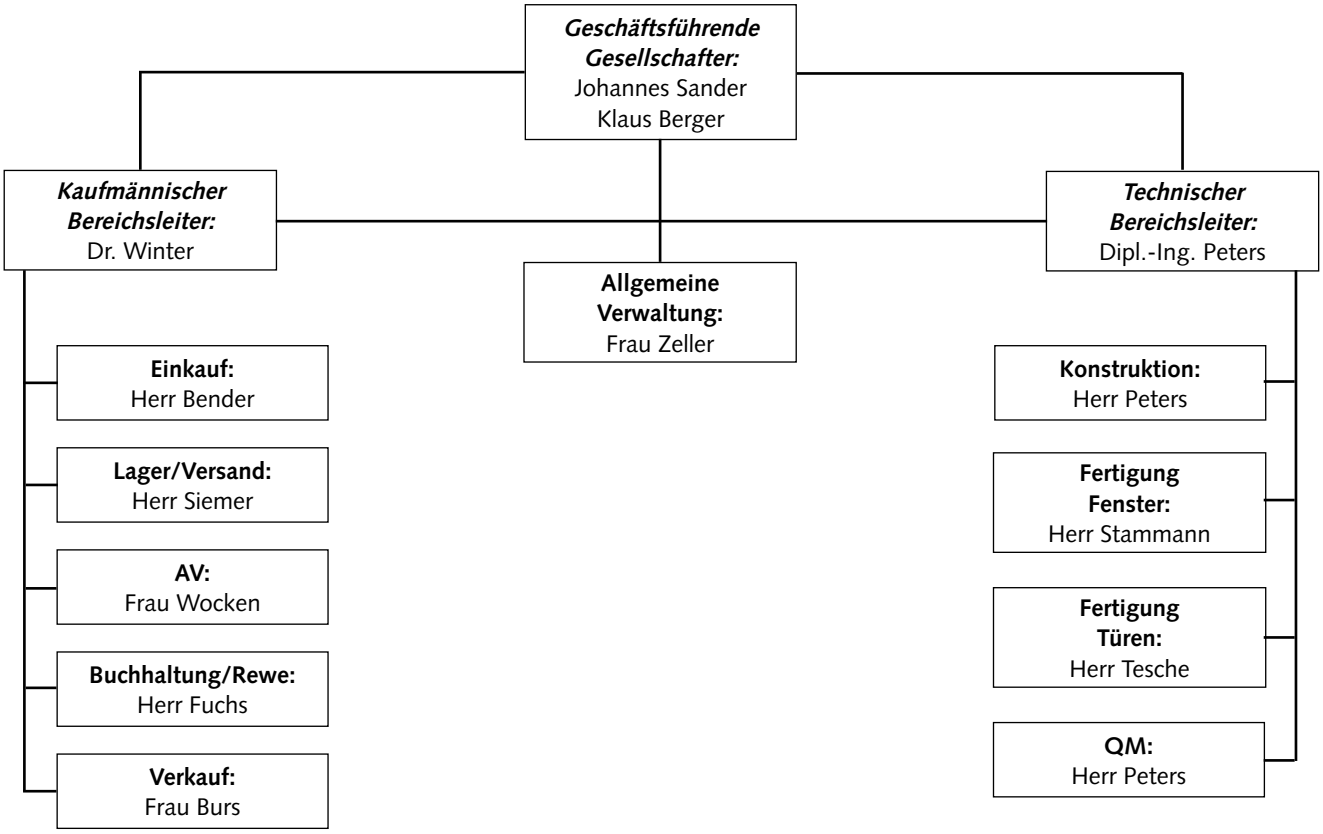
Handlungsorientierte Lernsituationen erfordern einen gewissen Freiraum, was den Erwartungshorizont der Schülerantworten betrifft. Aus diesem Grund sind die Lösungen bestimmter Arbeitsaufträge schülerabhängig und im Ermessen der Lehrkraft zu bewerten.

Autor und Verlag sind jeder Leserin und jedem Leser für Verbesserungsvorschläge und etwaige Fehlerhinweise dankbar, die zur Weiterentwicklung dieser Unterrichtsmaterialien dienen.

Lingen, im Herbst 2017 Frank Evers

Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 1) – Das Modellunternehmen

1. Organigramm der ELBAU GmbH



2. Vorteile und Nachteile des Organigramms

Vorteile	Nachteile
1. Das Organigramm ist übersichtlich.	1. Die Instanzenwege sind zu lang.
2. Die Kompetenzbereiche sind eindeutig abgegrenzt.	2. Die Flexibilität bei betrieblichen Entscheidungen ist gering.
3. Es gibt klare Weisungs- und Kommunikationswege.	3. Kurzfristig nötige unternehmerische Entscheidungen werden durch lange Kommunikationswege zeitverzögert getroffen.
4. Gute Koordination der Aufgaben	4. Herr Peters hat zu viele Verantwortungsbereiche im Unternehmen und kann sich evtl. nicht auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.
5. Einfache Kontrolle	5. Gefahr der Überbelastung einzelner Mitarbeiter (z. B. Frau Zeller).

3. Zukünftige Gefahren und Probleme für die ELBAU GmbH

In einer sich immer schneller wandelnden Gesellschaft läuft ein wie die ELBAU GmbH aufgestelltes Unternehmen Gefahr, mit den aktuellen Trends und Entwicklungen am Markt nicht mehr mithalten zu können.

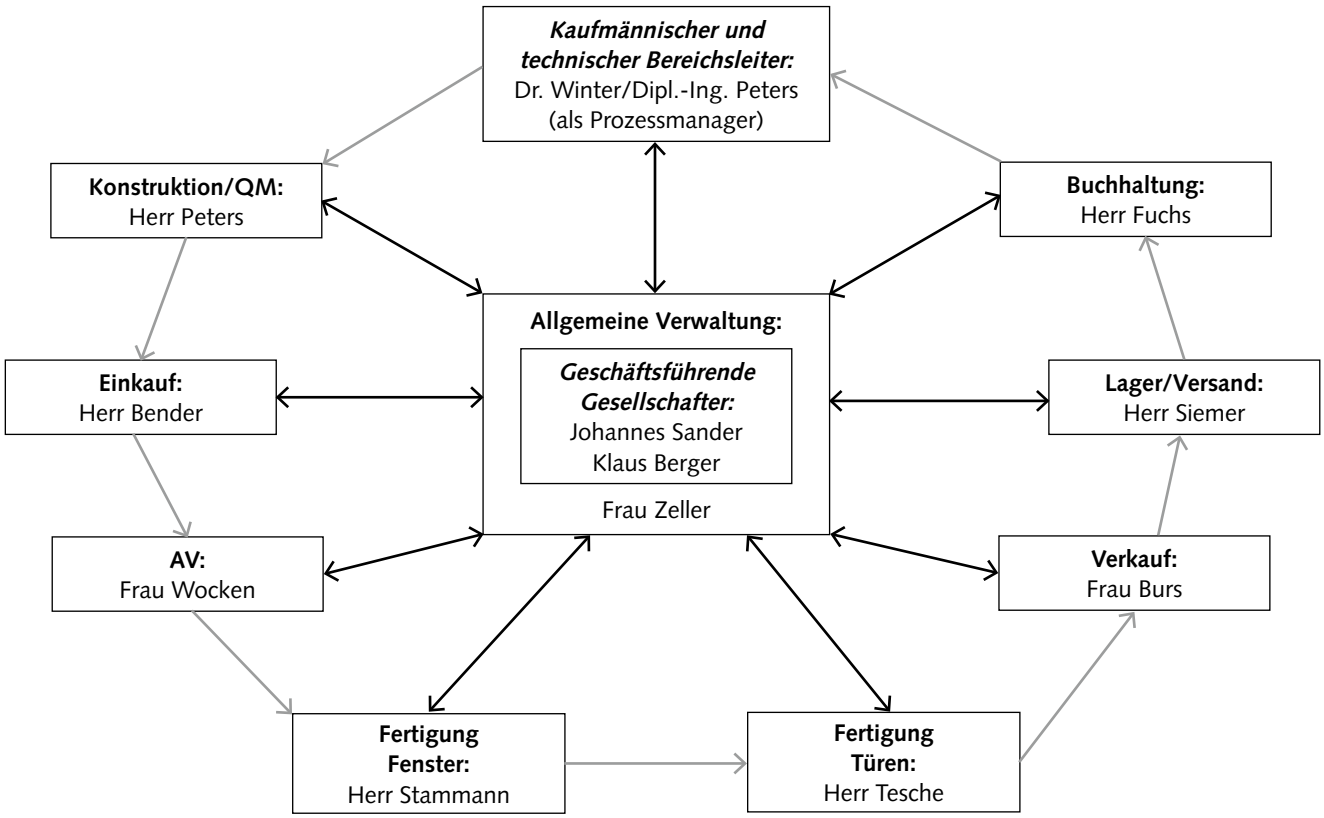
Die Bedürfnisse der Kunden verändern sich auf gesättigten Käufermärkten immer kurzfristiger. Dies erfordert von den Unternehmen eine flexible und schnelle Anpassung an Marktveränderungen sowie ein hohes Maß an Kundenorientierung.

Die klassischen Formen der Aufbauorganisation können diesen Veränderungen meist nicht mehr gerecht werden. Für die ELBAU GmbH kann dies u. a. einen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit bedeuten und damit auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. Die Existenz des Unternehmens ist gefährdet.

Eine weitere Gefahr klassischer Linienstrukturen ist die mangelnde Motivation der Mitarbeiter durch lange Instanzenwege oder mangelndes Mitspracherecht bedingt durch konservative Hierarchien.

Bei der ELBAU GmbH scheint außerdem immer noch das klassische Abteilungsdenken im Vordergrund zu stehen (siehe Aufgabe 1.). Da aber Geschäftsprozesse und somit abteilungsübergreifende Abläufe zukünftig immer wichtiger werden, ist hier die Gefahr der Überalterung der Unternehmensstruktur gegeben.

4. Organigramm als Netzwerk (vgl. Spider-Web-Organisation)



5. Beurteilung des Organigramms als Netzwerk

Das vorliegende Organigramm zeigt die Auflösung der starren Hierarchieebenen im Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen die geschäftsführenden Gesellschafter mit direktem Kontakt zu den technischen und kaufmännischen Abteilungsleitern sowie den jeweils am Geschäftsprozess beteiligten Abteilungen. Die Geschäftsleitung stellt praktisch einen permanenten Dienstleister im eigenen Unternehmen dar. Dies erhöht die Kommunikationsgeschwindigkeit und verkürzt die Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Klassische Hierarchien sind durch prozessuale Abläufe abgelöst worden, die Geschäftsprozesscharakter haben. Die Kommunikation wird zentral durch Frau Zeller unterstützt. Herr Dr. Winter und Herr Peters sind im Rahmen ihrer Zusammenarbeit enger verzahnt und tragen als Prozessmanager die Verantwortung für die Geschäftsprozesse. Außerdem werden die Abteilungen Konstruktion und das Qualitätsmanagement auch räumlich zusammengelegt, da sie ebenfalls sehr eng verzahnt und direkt voneinander abhängig sind.

Es ist jedoch zu überlegen, Herrn Peters in seiner Funktion als Abteilungsleiter personell zu unterstützen. In diesem Zusammenhang sollte auch über die Eingliederung einer eigenständigen Personalabteilung nachgedacht werden, da die Aufgaben in diesem Bereich weiterhin auf mehrere Mitarbeiter verteilt sind.

Der Fertigungsbereich könnte ebenfalls noch weiter umstrukturiert werden. Da das Unternehmen die Rohstoffe Holz, Kunststoff und Aluminium verarbeitet, könnten die Produktfelder nach diesen Rohstoffen ausgerichtet werden. Dann müsste jedoch noch ein weiterer Mitarbeiter, neben Herrn Stammann und Herrn Tesche, eingestellt werden.

Die genannten Maßnahmen helfen somit die Probleme, welche im Zusammenhang mit dem ursprünglichen Organigramm standen, zu lösen. Die Lenkungsmöglichkeiten innerhalb des Netzwerkes durch die Mitarbeiter werden deutlich.

Außerdem können durch diese Organisationsform Marktveränderungen, die sich auf Prozesse und Abteilungen auswirken, schnell und ggf. direkt mit den Geschäftsführern oder den Prozessmanagern abgestimmt werden. Eine schnellere Anpassung an Veränderungen und eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit am Markt sind die Folge und helfen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Die flacheren Hierarchien fördern zudem die Motivation der Mitarbeiter und verbessern somit das Betriebsklima.

6. Ziele in Verbindung mit dem neuen Organigramm

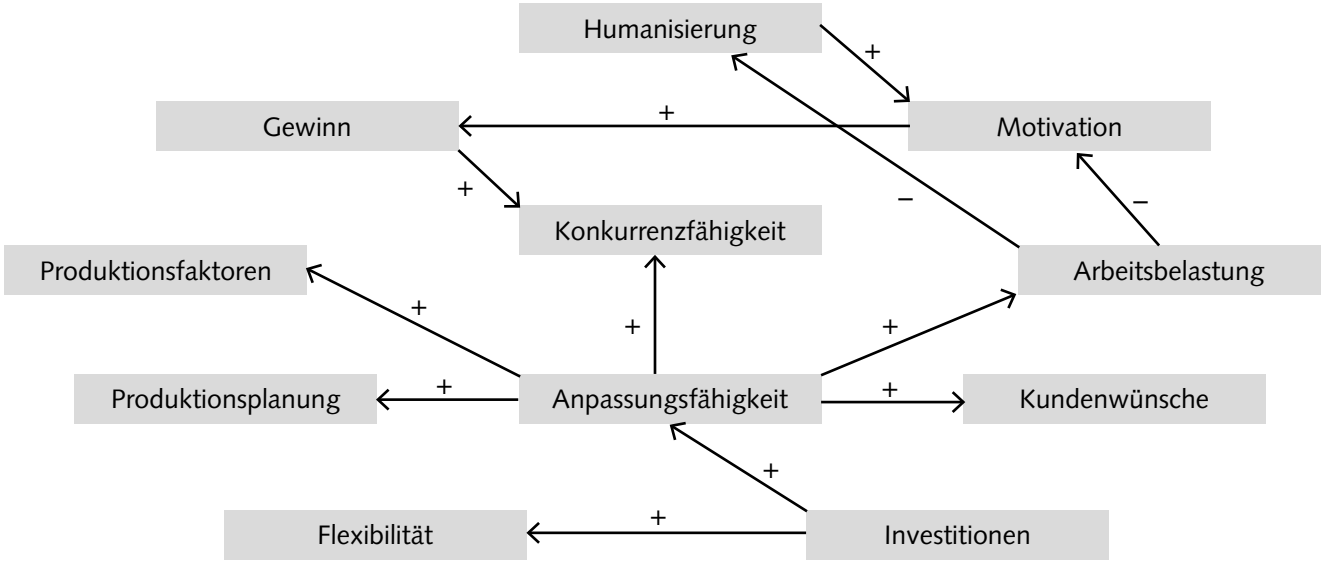
a) Die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im nächsten Geschäftsjahr steigen. Dies wird durch eine interne Meinungsumfrage am Ende des Geschäftsjahres überprüft.

b) Die Durchlaufzeiten in der Produktion werden im nächsten Geschäftsjahr um 5 % sinken.

c) Um Herrn Peters und Frau Zeller zukünftig zu entlasten, werden in den nächsten 4 Wochen 2 neue Mitarbeiter(-innen) eingestellt.

Anmerkung: Kurzfristige Ziele sollten möglichst SMART formuliert werden.

Sonderaufgabe



Anmerkung: *Diese Übung kann auch mit vielen anderen betriebswirtschaftlichen Grundbegriffen durchgeführt werden. Sie dient der Förderung von Zusammenhangswissen und Systemdenken. Außerdem wird durch die Verbalisierung der Beziehungen das betriebswirtschaftliche Ausdrucksvermögen geschult. Die (zeitliche) Ausrichtung der Beziehungen kann ggf. schülerindividuell dargestellt und diskutiert werden.*

Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 2) – Die Situationsanalyse

1. Stärken-Schwächen-Analyse

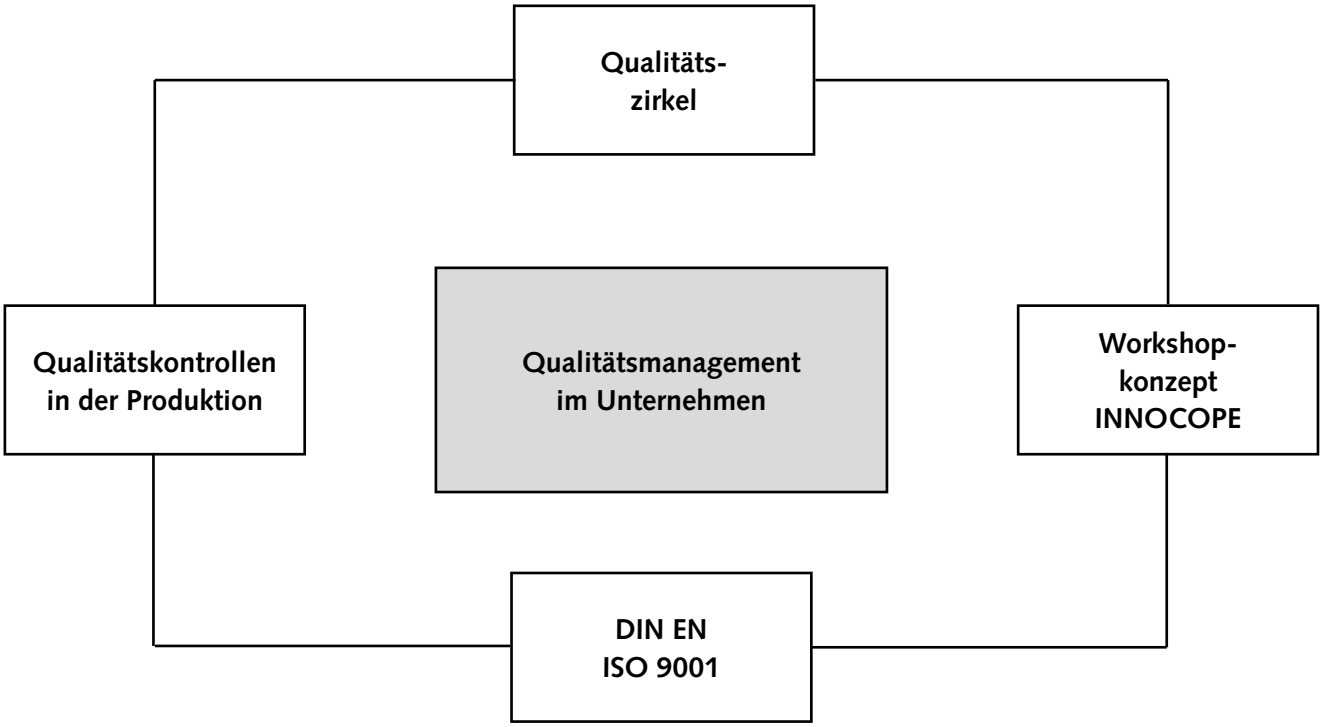
Kriterium	Schlecht			Mittel			Gut		
	–4	–3	–2	–1	0	1	2	3	4
Gesamte Unternehmensstruktur					●				
Weisungssystem			●						
Geschäftsprozessorientierung	●								
Einhaltung der Fertigungstermine								●	
Kapazitätsauslastung Glas				●					
Kapazitätsauslastung Haustürbeschlagmontage				●					
Kapazitätsauslastung Holzzuschnitt und -verleimung				●					
Kapazitätsauslastung Sonderanfertigungen			●						
Materialfluss		●							
Koordination der Produktionsfaktoren					●				
Arbeitsmonotonie						●			
Zufriedenheit der Mitarbeiter					●				
Krankenstände							●		
Kundenorientierung								●	
Vertriebswege		●							
Preisgefüge						●			
Personalmanagement					●				
Führungsstil			●						
Anreizsysteme		●							
Mitarbeiterbeteiligung		●							

2. Chancen-Risiken-Analyse

Chancen	Risiken
■ *Erhöhte Nachfrage nach Fenstern und Haustüren gegenüber dem Vorjahr* ■ *Positive Beurteilung der Umsatzentwicklung gegenüber dem Vorjahr* ■ *Staatliche Förderprogramme unterstützen die Konjunktur* ■ *Fensterelemente aus Holz holen in der Gunst des Kunden auf* ■ *Holz-Metallfenster steigen in der Kundennachfrage* ■ *Kunststofffenster steigen ebenfalls in der Kundennachfrage* ■ *Energetische Modernisierung scheint im Trend (Anforderungen der Energiesparverordnung)* ■ *Produktion für den deutschen Binnenmarkt*	■ *Metallfensterkonstruktionen werden weniger nachgefragt* ■ *Haustürnachfrage stagniert* ■ *Fassadenkonstruktionen mit leichtem Abwärtstrend*[1] ■ *Wintergärtenverkauf ist rückläufig*[2] ■ *Nachfrage nach reinen Metallprodukten (im Gegensatz zu den Holz-Metallfenstern) generell rückläufig* ■ *Produktion für den europäischen Markt*

[1] Diese Information kann für die ELBAU GmbH von Bedeutung sein. Daher wird sie an dieser Stelle als Risiko erfasst.
[2] Ebenda

3. Bausteine des QM (Mögliche Lösung im Laufe des Kursjahres erweiterbar)



4. Strategische und operative Zielformulierungen

Strategische Zielformulierungen	Operative Zielformulierungen (SMART)
1. Auflösen des starren Abteilungsdenkens zu einer ganzheitlichen Geschäftsprozessorientierung	*1. Dokumentation der Geschäftsprozesse im Qualitätshandbuch für den indirekt produktiven Bereich bis Ende nächsten Jahres*
2. Einführung eines Personalmanagementsystems (PMS)	*2. Entwicklung eines softwarebasierten Vorschlags zur Einführung eines PMS bis zum 01.08.20..*
3. Kritische Analyse der strategischen Produktionsprogrammplanung (Einführung innovativer Produktgruppen bzw. Elemination rückläufiger Produktfeld-Markt-Kombinationen)	*3. Vorlage eines aussagekräftigen Produktportfolios auf der nächsten Abteilungsleitersitzung*
4. Bessere Kapazitätsauslastung im direkt produktiven Bereich	*4. Verbesserung der Kapazitätsauslastung um 10 % in den Produktionsbereichen Glas, Haustürbeschlagmontage sowie Holzzuschnitt und -verleimung im nächsten Geschäftsjahr*
5. Bessere Kapazitätsauslastung in der Sonderfertigung	*5. Auslastung des Produktionsbereiches Sonderanfertigungen auf 90 % im nächsten Geschäftsjahr*
6. Mitarbeiter im Unternehmen beteiligen	*6. Schaffung eines Anreizsystems durch eine Mitarbeiterbeteiligung im nächsten Geschäftsjahr*
7. Langfristige Sicherung des Holzfensterabsatzes	*7. Erhöhung der Verkaufsmenge an Holzfensterelementen gegenüber dem Vorjahr von 350 Stück im nächsten Quartal*
8. Langfristige Steigerung des Umsatzes für Kunststofffenster	*8. Erhöhung des Umsatzes an Kunststofffensterelementen gegenüber dem Vorjahr um 50.000 EUR im nächsten halben Jahr*

...

5. Prioritätenliste

Anmerkung: Die Prioritätenliste kann sich auf die Inhalte der ersten beiden Lernsituationen beziehen oder aber aufgrund der strategischen Zielformulierungen systematisiert werden. Das bietet Möglichkeiten zur Diskussion im Lehrer-Schüler-Gespräch.

Für die strategische Ausrichtung des Unternehmens können die folgenden Punkte priorisiert werden:

1. *Ausrichtung des Unternehmens auf eine Geschäftsprozessorientierung*
2. *Einführung eines modernen Prozesskostenmanagements vor dem Hintergrund der o. a. Geschäftsprozessorientierung*
3. *Formulierung eines einheitlichen Leitbildes für das Unternehmen unter Einbezug sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens*
4. *Restrukturierung der betrieblichen Organisationstruktur durch Erarbeitung und Umsetzung eines modernen Organisationskonzeptes mit der Vorgabe des Abbaus von Hierarchieebenen und einer verstärkten Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Lernsituation 1)*
5. *Einführung eines modernen Kostencontrollings als Frühwarnsystem für die Managementprozesse im Unternehmen*
6. *Einführung eines Personalmanagementsystems mit allen erforderlichen personalwirtschaftlichen Aufgaben und Tätigkeiten*

...

6. Schülerindividuelle Lösung

Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 3) – Change Management

1. Wichtige Aussagen und Schlüsselbegriffe aus dem Zeitungsartikel:

Team:
Nur wenn alle zusammenhalten und jeder seine Rolle erfüllt, können die Ziele erreicht werden.

Gefestigte Persönlichkeit, mentale Stärke und Klarheit:
Großes Vertrauen in das eigene Können und ein gesundes Selbstbewusstsein machen nicht nur mental stark, sondern festigen auch die Persönlichkeit.

Konzentrieren auf das Wesentliche:
Überflüssiger (auch geistiger) Ballast muss abgeworfen werden, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Großes System, übergeordnetes Ganzes:
Jeder Einzelne im Team ist ein wichtiger Teil eines großen Systems, das ohne den Einzelnen nicht reibungslos funktionieren würde.

Lernwillig und lernfähig:
Die Bereitschaft, ständig dazuzulernen führt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Mehr Verantwortung und flache Hierarchie:
Die immer komplexer werdenden Aufgaben erfordern es, dass jeder Einzelne mehr Verantwortung übernimmt. Das gilt auch und vor allem für die Entscheidungsfindung. Die Hierarchien werden flacher.

Vision:
Die Vision ist hier im wahrsten Sinne des Wortes ein Stern, an dem sich das Handeln des gesamten Teams ausrichtet (vgl. Info 3).

Klare Zielformulierung:
Aus der Vision entwickelt sich eine klare Zielformulierung für das Team. Auf das Erreichen dieser Ziele sind alle Aktivitäten des Teams ausgerichtet.

2. Parallelen zur lernenden Organisation – ein Statement

Welche Parallelen gibt es zwischen dem Zeitungsartikel und den Informationen zur lernenden Organisation von Peter Senge?

Peter Senge schreibt in seinem Buch über die Bedeutung der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, die es kontinuierlich und geduldig weiter zu entwickeln gilt. Auch Hansi Flick spricht von einer Mannschaft mit gefestigten Persönlichkeiten und mentaler Stärke. Peter Senge geht noch weiter und stellt die Bedeutung mentaler Modelle für den Erfolg von Unternehmen heraus. Außerdem spricht er von Visionen, die für eine gemeinsame und teamorientierte Zielerreichung besonders wichtig sind. Auch Joachim Löw baut auf eine klare Zielformulierung des „vierten Sterns", die sich aus einer Vision entwickelt hat. Auch für ihn ist die mentale Stärke seines Teams von großer Bedeutung. Peter Senge wiederum spricht von „Team-Lernen" und „Teamkultur" und zieht hier den Vergleich zum Sport. Er stellt die Intelligenz des Teams über die Intelligenz des Einzelnen. Joachim Löw sieht sein Team als „lernwillig und lernfähig", in der sich jeder Spieler als wichtigen Baustein eines übergeordneten großen Systems sieht. Für Peter Senge ist das Begreifen eines

solchen Systems wichtig, um zu erkennen, wie es erfolgreich verändert werden kann. Joachim Löws Mannschaft hat vielleicht durch diese Erkenntnisse fast den vierten WM-Titel geholt.

3. Stellen Sie im Rahmen des Change-Management-Prozesses das 3-Phasen-Modell von *Kurt Lewin* sowie das 8-Stufen-Modell von *John P. Kotter* vor. Nutzen Sie dazu Ihr Lehrbuch oder das Internet. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind zu erkennen?

Lösung:

John P. Kotter: Instrument für den stufenweisen Wandel des Unternehmens für die zukünftige Marktetablierung (8-Stufen-Modell):

1. Dringlichkeit aufzeigen
2. Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die Vision kommunizieren
5. Hindernisse aus dem Weg räumen
6. Kurzfristige Erfolge sichtbar machen
7. Veränderungen weiter antreiben
8. Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern

Kurt Lewin: Instrument für die erfolgreiche Etablierung von Veränderungen im Unternehmen aus eher psychologischer Sicht, ohne Mitarbeiter durch die Ankündigungen von Veränderungen zu schockieren (3-Phasen-Modell):

1. unfreezing (auftauen)
2. changing (verändern)
3. refreezing (einfrieren)

Unterschiede/Gemeinsamkeiten:
Während Lewin den Faktor Mensch mit seinen Stärken und Schwächen in den Mittelpunkt der Betrachtung seines Phasenmodells stellt, kann das Stufenmodell von Kotter als Weiterentwicklung der Überlegungen Lewins betrachtet werden. Dabei gibt Kotter in seinen 8 Stufen differenzierte Handlungsanweisungen an die Führungskräfte. Lewin dagegen betrachtet die Veränderungsprozesse im Unternehmen noch stärker aus kommunikativer und emotionaler Sicht, was zwangsläufig eher psychologischen Charakter hat. Welches Modell besser für die Begleitung von Wandlungsprozessen im Unternehmen geeignet ist, lässt sich nicht allgemeingültig festgelegen und muss/kann situativ entschieden werden.

Erweiterung der Ausgangssituation

Mögliche Schülerlösungen der Teamarbeit:

4. Corporate-Identity-Strategie für die ELBAU GmbH

Die Entwicklung einer CI sollte sich auf die folgenden Punkte (mögliche Inhalte) beziehen:

Corporate Design:
- *Einheitliches Firmenlogo*
- *Einheitlicher Schriftzug*

- *Abstimmung zwischen einem einheitlichen Webdesign und einem einheitlichen Printdesign (Briefköpfe, Visitenkarten, allgemeiner Schriftverkehr, Flyer, Werbematerialien etc.)*
- *Einheitliche Arbeitskleidung*
- *Erkennbar bewusste Architektur von Firmengebäuden etc.*

Corporate Communication:

- *Einheitliche Unternehmenskommunikation (z. B. „Siezen" oder „Duzen", Annahme von Telefongesprächen, Umgangston im Unternehmen und mit Externen etc.)*

Corporate Behaviour:

- *Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens nach innen und außen (z. B. Freundlichkeit, Reklamationsverhalten, Auftreten in der Öffentlichkeit, „Siezen" oder „Duzen" etc.)*

In allen diesen Bereichen sollte ein einheitliches Bild vorhanden sein. Um dies zu erreichen, kann ggf. auch die Hilfe einer Werbeagentur in Anspruch genommen werden.

5. Unternehmensleitbild der ELBAU GmbH

Das Leitbild kann z. B. über die Homepage des Unternehmens den internen und externen Anspruchsgruppen zugänglich gemacht werden. Außerdem kann es in Prospekten und Preislisten abgedruckt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Leitbild in den Räumlichkeiten des Unternehmens auszuhängen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber die Glaubwürdigkeit eines Leitbildes. Nur wenn es von allen „getragen" und die Grundsätze „gelebt" werden, wirkt es sich positiv auf den Unternehmensalltag aus.

Ein möglicher Vorschlag für ein Unternehmensleitbild könnte folgendermaßen aussehen:

ELBAU GmbH

– Unternehmensleitbild –

Als mittelständischer Industriebetrieb mit Firmensitz in Lingen stellen wir hochwertige Fenster- und Haustürelemente in modernem und anspruchsvollem Design her.

Unsere hochqualifizierten und speziell ausgebildeten Mitarbeiter produzieren diese Elemente in zwei Produktfeldern auf modernsten Maschinen und maschinellen Anlagen.

Dabei ist die Kombination der Verwendung von ökologisch nachhaltigen Materialien einerseits und ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein anderseits für uns selbstverständlich.

Wir entwickeln gemeinsam neue Visionen, um uns den kontinuierlichen Herausforderungen des Marktes immer wieder neu zu stellen.

Durch unsere erstklassige geographische Lage mit sehr guten Verkehrsanbindungen ist es uns möglich, unsere Produkte zeitnah und termingenau an unsere Kunden auszuliefern.

Als stetig expandierendes Unternehmen und regionaler Arbeitgeber tragen wir derzeit für ca. 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Familien die Verantwortung.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten teamorientiert und bringen ihre eigene Persönlichkeit und ihre mentale Stärke systematisch in ihre Arbeit ein.

Wir werden auch weiterhin zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung stehen und unser Handeln nach den Maximen Qualität, Termintreue, Kundennähe, Nachhaltigkeit, Beschäftigung und Familienfreundlichkeit ausrichten.

Lingen, im Oktober 2017

Wandelbarkeit in Organisationen (Teil 4) – Change Management

Lösung der Aufgaben 1–3: Vergleichstabelle zu den Möglichkeiten des Change Managements

	Lernende Organisation	Reorganisations-maßnahmen	Business Process Reengineering
Kerngedanke	Der Wandel im Unternehmen erfolgt aus dem Selbstverständnis (evolutionär) heraus.	Partielle Verbesserung von organisatorischen Defiziten durch sporadische Maßnahmen.	Kompletter Austausch alter Strukturen durch eine fiktive und prozessuale Neugründung „auf der grünen Wiese“ .
Zielformulierung	Realisierung komplexer Zielerreichungsgrade unter Einbeziehung des humanen Lern- und Wissenspotenzials	Realisierung bestimmter Zielerreichungsgrade in den einzelnen Maßnahmen.	Realisierung eines neu definierten Zielsystems auf der Grundlage einer Nullbasis (Zero Base)
Wichtige Schlagwörter	■ Wissen ist Macht ■ Innovation ■ Lebenslanges Lernen ■ Ganzheitlichkeit ■ Teamstrukturen ■ Humankapital	■ Partiell ■ Traditionell ■ Einzelmaßnahmen	■ Zero Base ■ Prozessorientierung ■ Ganzheitlich ■ Neustrukturierung
Realisierungs-aufwand	Setzt eine aktiv lebende und humane Unternehmensphilosophie und Mitarbeiterorientierung für die Umsetzung voraus.	In einzelnen Bereichen überschaubare Realisierungsmöglichkeiten.	Durch die revolutionäre Vorgehensweise enorm hoher Realisierungsaufwand
Probleme	■ Mitarbeiter erkennen ihr eigenes Potenzial nicht ■ Mitarbeiter leisten Widerstand ■ Konzept kann schwer vermittelt werden	Maßnahmen reichen nicht über das übliche hinaus (begrenzte Zielerreichung).	■ Veränderungsangst ■ Schlüsselpersonen leisten Widerstand ■ Kein klares Vorgehen (vgl. Info 4)
Kritische Betrachtung	Konzept steckt noch „in den Kinderschuhen“ (vgl. Info 5).	Das Konzept greift nur in Einzelmaßnahmen, wo es sich dann aber bewährt hat.	Nur durchschnittliche Resultate bzw. Fehlschläge. Zu selten außergewöhnlich gute Resultate.

Erweiterung der Ausgangssituation

4. Schülerindividuelle Lösung

Beispielfolie!

Beispielfolie!

Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement

1. Theoretische Grundlagen aus Prozessmanagements[1]

a) *Folge von Wertschöpfungsaktivitäten (Wertschöpfung) mit einem oder mehreren Inputs und einem Kundennutzen stiftenden Output. Geschäftsprozesse können auf verschiedenen Aggregationsebenen betrachtet werden, z. B. für die Gesamtunternehmung, einzelne Sparten- oder Funktionalbereiche. Der Geschäftsprozess ist zentraler Betrachtungsgegenstand des Business Process Reengineering.*

b) *Geschäftsprozesse fördern die Wertschöpfung eines Unternehmens und werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet.*

c) *1. Geschäftsprozesse bestehen aus einer Vielzahl von betrieblichen Tätigkeiten, die durch Verzweigungen und Bedingungen miteinander verknüpft sind.*
2. Geschäftsprozesse sind ziel- und ergebnisorientiert, d. h. die Leistungen müssen messbar und kontrollierbar sein.
3. Ein Hauptprozess (Kerngeschäftsprozess) besteht aus einer Vielzahl von Subprozessen (Teilprozessen).
4. Die Gesamtheit aller Unternehmensprozesse bildet die Prozessstruktur eines Unternehmens.
5. Betriebliche Tätigkeiten (Funktionen) werden durch Ereignisse angestoßen und abgeschlossen, in Organisationseinheiten (Stellen) ausgeführt und durch Informationsobjekte unterstützt.
6. Ein Geschäftsprozess beginnt und endet mit mindestens einem Ereignis (Start- und Endereignis).

d) *Ein EPK ist die visuelle Darstellung eines Prozesses mithilfe von Funktionen, Ereignissen und Organisationseinheiten. Dabei werden die einzelnen Abhängigkeiten und Verknüpfungen durch Operatoren dargestellt. Diese Elemente des Prozesses werden mit Standardsymbolen visualisiert.*

[1] Quelle: www.wirtschaftslexikon.gabler.de, vom 06.04.2015