

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Industrie 4.1

Marktorientierte Geschäftsprozesse
eines Industriebetriebes erfassen

Lernfeld 2

Informationen und Lernsituationen

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 HAAN-GRUITEN

Europa-Nr.: 91181



Autoren:

Dr. Heiko Reichelt (Studiendirektor) Hamburg
Emel Sönmez (Studienrätin) Hamburg

Dr. Heiko Reichelt

studierte und promovierte an der Universität Hamburg und ist seit 2002 Fachseminarleiter für Wirtschaftslehre am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg. Er ist seit 1995 Berufsschullehrer an einer beruflichen Schule in Hamburg mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Rechnungswesen.

Emel Sönmez

studierte an der Universität Göttingen und an der Universität Hamburg und ist seit 2018 Berufsschullehrerin an einer beruflichen Schule in Hamburg mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Deutsch.

E-Mail-Adressen:

heiko.reichelt@web.de
emel.soenmez@live.de

1. Auflage 2022
Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-7585-9118-1

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

© 2022 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Lev Kropotov.stock.adobe.com

Druck: ITC Print, 1035 Riga (Lettland)

Vorwort

Marktorientierung und die systematische Gestaltung der **Geschäftsprozesse** stehen im Mittelpunkt eines jeden Industrieunternehmens. Dabei steht der **Kunde** im Fokus; an seinen Wünschen und Bedürfnissen sind das Denken und Handeln auszurichten, um die – nicht nur wirtschaftlichen – **Ziele** zu erreichen. Nur wenn es gelingt, **Output** (Leistungen, Erträge) in einer Höhe zu erzielen, die den **Input** (Kosten, Aufwendungen) überschreitet, erwirtschaftet das Industrieunternehmen **Gewinne**, die seine **Eigentümer** erwarten und die es langfristig zum Überleben benötigt. Das **externe und interne Rechnungswesen** liefert als zentrales Informationssystem die notwendigen Daten, um die Geschäftsprozesse stets zielorientiert zu steuern.

Das Buch ist geeignet für

- Schüler/-innen und Auszubildende¹ sowie Lehrkräfte und Dozierende im **Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau**,
- Dozierende und Praktiker/-innen in der innerbetrieblichen Ausbildung (alle kaufmännischen Berufe),
- Lernende und Lehrende an beruflichen Gymnasien, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen sowie Hochschulen im Rahmen von wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengängen.

Konsequent lernfeldorientiert

Das Buch deckt das Lernfeld 2 „Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen“ des Rahmenlehrplans für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau vom 14.06.2002 sowie zugehörige Prüfungsinhalte ab.


Neues Konzept und Aufbau

Der **Aufbau** folgt einem besonderen didaktischen Konzept, das vor allem selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen im **lernfeldorientierten Unterricht** ermöglicht; Lehrkräfte und Dozierende treten hierbei in den Hintergrund bzw. moderieren und gestalten den Lernprozess.

Der *erste* Teil des Buches ist als **Informationsband** gestaltet:

- Jedes Kapitel beginnt mit einem situativen **Praxisfall**, der eine realistische und für das Kapitel zentrale Problemstellung mit Fragen aus der Unternehmensperspektive beinhaltet.
- Im Verlaufe des Kapitels werden die zur Lösung des Praxisfalls notwendigen **Informationen** (Inhalte, Techniken und Begriffe) systematisch dargestellt und mit ihrer Hilfe wird der Praxisfall gelöst.
- Grafische Darstellungen, Tabellen, Strukturübersichten, weitere Beispiele und Hervorhebungen des Wichtigsten („Merke“) unterstützen den Wissensaufbau.
- Am Ende jedes Kapitels steht eine **Zusammenfassung** der wichtigsten Aspekte. Zudem werden **Aufgaben** in zwei Schwierigkeitsstufen (repetitiv und komplex) angeboten.

¹ Wann immer möglich wurde in diesem Buch eine geschlechtsneutrale Formulierung gewählt. Wenn dies aus Gründen einer besseren Lesbarkeit nicht der Fall ist, sind doch stets alle Geschlechter gemeint.



Im *zweiten* Teil des Buches befindet sich zu jedem Kapitel mindestens eine **Lernsituation**. Diese besteht aus einer kurzen Darstellung eines Modellunternehmens, einer konkreten Situation, verschiedenen ergänzenden Materialien sowie Arbeitsaufträgen zur Bearbeitung. Die Lernsituationen sollten mithilfe der Informationen des jeweiligen Kapitels in 60 bis 90 Minuten allein oder vorzugsweise im Team zu bearbeiten sein. Die Lernsituationen orientieren sich etwa am Schwierigkeitsgrad der Abschlussprüfung für Industriekaufleute.

Praxistest bestanden

Die Inhalte und Lernsituationen sind sorgfältig ausgewählt und erfolgreich in Lehr- und Lernpraxis an beruflichen Ausbildungseinrichtungen getestet worden.

Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen zu verbessern, schreiben Sie den Autoren direkt oder uns im Verlag unter lektorat@europa-lehrmittel.de. Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge nehmen wir gern auf.

Haan, Herbst 2022

Autoren und Verlag



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abkürzungsverzeichnis	5
Erster Teil: Informationsband	9
1 In einem Industriebetrieb tätig sein	10
1.1 Praxisfall	10
1.2 Input und Output	11
1.3 Aufgaben, Tätigkeiten und Prozesse	16
1.4 Personal, Lieferanten, Dienstleister und Kunden	18
1.5 Güter- und Geldströme im Wertumlaufmodell	20
1.6 Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen	23
1.7 Zusammenfassung und Aufgaben	27
2 Unternehmensziele setzen und ihre Erreichung überprüfen	30
2.1 Praxisfall	30
2.2 Unternehmensziele: ökonomische, ökologische und soziale	31
2.3 Arten ökonomischer Ziele	33
2.4 Formulierung und Überprüfung von Unternehmenszielen	38
2.5 Zielsysteme, -beziehungen und -hierarchien	39
2.6 Handeln nach dem ökonomischen Prinzip	41
2.7 Zusammenfassung und Aufgaben	43
3 Das betriebliche Umfeld in den Blick nehmen und sich als Unternehmen darstellen	46
3.1 Praxisfall	46
3.2 Unternehmenskultur, -philosophie und -leitbild	47
3.3 Interessensgruppen im Umfeld des Unternehmens	52
3.3.1 Shareholder	53
3.3.2 Stakeholder	54
3.4 Übereinstimmung und Konflikte mit Außenstehenden	56
3.5 Zusammenfassung und Aufgaben	58
4 Die Kunden in den Mittelpunkt stellen	60
4.1 Praxisfall	60
4.2 Kundenorientierung als Leitidee für das betriebliche Handeln	61
4.3 Kundenwünsche und -bedürfnisse bestimmen und übertreffen	64
4.4 Marktorientierung als Leitidee für das betriebliche Handeln	67
4.5 Käufer- und Verkäufermärkte	70
4.6 Zusammenfassung und Aufgaben.....	72
5 Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren	74
5.1 Praxisfall	74
5.2 Arbeits- und Geschäftsprozesse	75
5.2.1 Kernprozesse	78
5.2.2 Supportprozesse	80
5.2.3 Führungs-/Steuerungsprozesse	80
5.3 Ereignisgesteuerte Prozessketten	82
5.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	85

6	Die Organisation eines Industriebetriebes gestalten	88
6.1	Praxisfall	88
6.2	Aufbau- und Ablauforganisation	89
6.3	Aufgaben, Stellen und Organigramme	91
6.4	Organisationsprinzipien	92
6.5	Organisationsformen	93
6.6	Zusammenfassung und Aufgaben.....	97
7	Den Informationsfluss im Industriebetrieb steuern	100
7.1	Praxisfall	100
7.2	Daten, Informationen und Informationssysteme	101
7.3	Unternehmenssteuerung durch Kontrollen	102
7.4	Das Rechnungswesen als zentrales Informationssystem	103
7.4.1	Externes Rechnungswesen	104
7.4.2	Internes Rechnungswesen	105
7.5	Operatives und strategisches Controlling	106
7.6	Zusammenfassung und Aufgaben	108
	Zweiter Teil: Lernsituationen	111
	Übersicht der Lernsituationen zu Lernfeld 2	112
	Lernsituation 1	
	Den eigenen Industriebetrieb erkunden	113
	Lernsituation 2	
	Unternehmensziele setzen, anstreben und überprüfen.....	118
	Lernsituation 3	
	Ein Unternehmensleitbild mithilfe der Unternehmenskultur erstellen.....	123
	Lernsituation 4	
	Den Kunden in den Mittelpunkt stellen.....	127
	Lernsituation 5	
	Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren	131
	Lernsituation 6	
	Die Aufbauorganisation eines Unternehmens gestalten	135
	Lernsituation 7	
	Den Informationsfluss und das Rechnungswesen im eigenen Industriebetrieb erkunden.....	139
	Sachwortverzeichnis	142



Erster Teil: Informationsband





In einem Industriebetrieb tätig sein

1.1 Praxisfall



PRAXISFALL

© Robert Kneschke – shutterstock.com



Die Woodstock GmbH ist ein kleiner Hersteller von Massivholzmöbeln in Hamburg. Dort befinden sich die Produktionsstätte sowie die Bereiche Verwaltung und Vertrieb. Das Produktionsprogramm besteht im Kernbereich nur aus zwei Erzeugnissen: einem Stuhl und einem Tisch, jeweils aus

hochwertigem Kiefernholz. Die fertigen Möbelstücke werden vorwiegend an kleinere Möbelgeschäfte im Großraum Hamburg verkauft.

Die Woodstock GmbH hat zum ersten Mal einen **Auszubildenden im Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau** eingestellt. Es handelt sich um Fritz Riedel – er ist 19 Jahre alt, hat vor einem halben Jahr in Hamburg sein Abitur gemacht und freut sich sehr auf das für ihn nun beginnende Berufsleben. Bis auf ein 2-wöchiges Praktikum bei einem Supermarkt hat er noch keinerlei praktische Erfahrungen in einem Unternehmen gesammelt.

An seinem ersten Arbeitstag fühlt sich der neue Auszubildende noch recht orientierungslos. Es fällt ihm schwer, die vielen **Abläufe** und vor allem deren **Zusammenhänge** zu verstehen. Dazu kommen die verschiedenen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, die er in den einzelnen Abteilungen kennenlernt, sowie ihre unterschiedlichen **Arbeitsplätze und Tätigkeiten**. Die vielen neuen Eindrücke sind erst mal verwirrend.

1. Wie kann Fritz Riedel einen **Überblick** über seinen Ausbildungsbetrieb, die Woodstock GmbH, erhalten, um die verschiedenen **Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen** zu verstehen?
2. Wie gelingt es ihm, die Besonderheiten der Woodstock GmbH als **Industriebetrieb** in sein bisheriges „Weltbild“ eines ehemaligen Schülers einzuordnen? Wie gelingt der **Perspektivwechsel** zum Auszubildenden bzw. Mitarbeiter des Unternehmens?



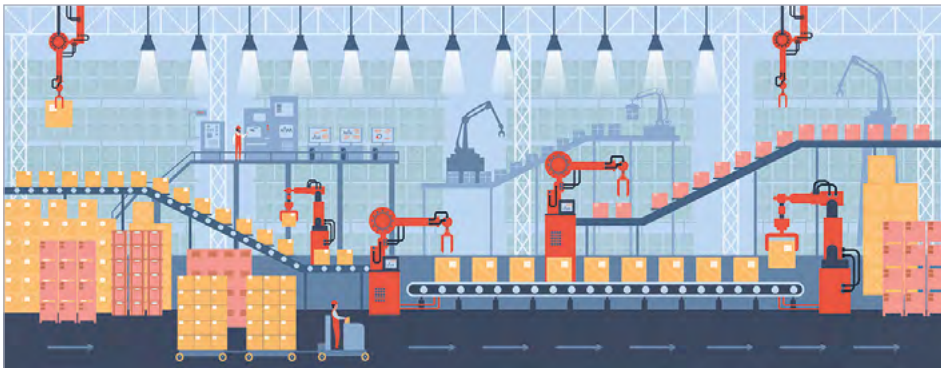
1.2 Input und Output

Industriebetrieb

Ein **Industriebetrieb**¹ ist dadurch gekennzeichnet, dass er bestimmte **Produkte** in *größeren Mengen* herstellt und diese dann seinen **Kunden** verkauft. Zur **Herstellung bzw. Produktion** benötigt er:

- eine Produktionsstätte,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen,
- Maschinen und Werkzeuge,
- Materialien, die in das Produkt „hineinfließen“ (z. B. Holz, Metall und Kunststoff),
- eine kaufmännische Verwaltung
- usw.

Bildhaft kann man es sich so vorstellen, dass ein Industriebetrieb etwas *einkauft*, dies in seiner Produktionsstätte *einsetzt und verarbeitet*, um daraus die Produkte *herzustellen*, die schließlich *verkauft* werden.



© is1003 – stock.adobe.com

Dahinter stehen die drei **Kern- bzw. Hauptfunktionen** (= wichtigsten Aufgaben) eines jeden Industriebetriebes:

- **Beschaffung** (Einkauf),
- **Produktion** (Herstellung/Fertigung) und
- **Absatz** (Verkauf/Vertrieb)



© Björn Wylezich – stock.adobe.com

© Alterfalter – stock.adobe.com

© Lichtfexx – stock.adobe.com

Neben den Kernfunktionen – häufig als **B-P-A-Prozess** bzw. **Leistungsprozess** bezeichnet – sind noch weitere Aufgaben zu erfüllen, die vielen **Nebenfunktionen**, zu denen auch die kaufmännische Verwaltung wie z. B. das Büromanagement gehört.

¹ *Industriebetrieb* und *Industrieunternehmen* werden hier synonym verwendet; während ein Betrieb die produktionswirtschaftliche, technische Seite betont („Betriebsstätte“), stellt ein Unternehmen die finanzwirtschaftliche, juristische Seite in den Vordergrund und ist meist mehreren Betrieben übergeordnet.

PRAXISFALL

Dem Auszubildenden Fritz Riedel ist bekannt, dass die Woodstock GmbH im Wesentlichen **zwei Produkte** herstellt:

- einen Tisch und
- einen Stuhl.

Bei seiner Recherche im Betrieb und über das Internet findet er noch Weiteres heraus.

Aus der Kundendatei entnimmt er, dass die **Kunden** vorwiegend kleinere Möbelgeschäfte im Großraum Hamburg sind, die die Möbelstücke an Endverbraucher weiterverkaufen.

Die einzige **Produktionsstätte** befindet sich am Sitz in Hamburg, dem Ort seiner Ausbildung; dort sind ebenfalls die Bereiche kaufmännische Verwaltung und Vertrieb angesiedelt.

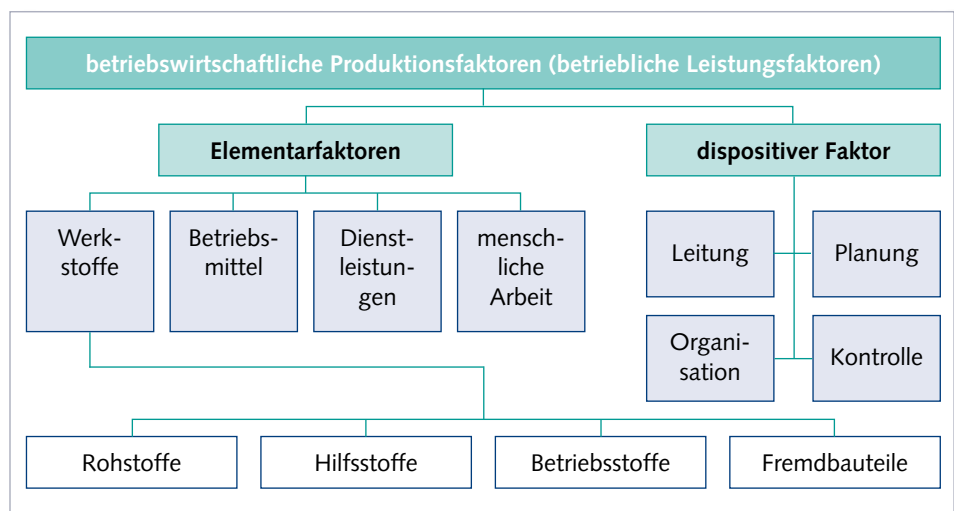
Insgesamt gibt es **10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (einschließlich dem Auszubildenden). Die **Produktion** besteht im Kern aus vier Hallen, zum Teil mit modernen Werkzeugen und Maschinen (CNC-Maschine).

Hinsichtlich Größe, Mitarbeiterzahl, Anzahl der Produkte usw. handelt es sich bei der Woodstock GmbH vermutlich um einen eher *kleinen* Industriebetrieb.

Geschäftsführerin des Unternehmens ist Frau Fischer; sie ist auch gleichzeitig **Mit-Eigentümerin**, denn sie besitzt Anteile der GmbH.

Produktionsfaktoren

Die im Leistungsprozess eingesetzten Materialien, Betriebsmittel, Arbeits- und Dienstleistungen werden als **betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren** (synonym: betriebliche Leistungsfaktoren) bezeichnet. Sie werden üblicherweise von den **Lieferanten** des Industriebetriebes bezogen. Die folgende Übersicht strukturiert die Produktionsfaktoren in einer typischen Einteilung¹:



¹ Die Einteilung geht auf GUTENBERG zurück; vgl. GUTENBERG, E. (1951): Grundlagen der BWL, Bd. 1.

Rohstoffe¹ werden *wesentliche* Bestandteile der Produkte.

Hilfsstoffe werden *unwesentliche* Bestandteile der Produkte.

Betriebsstoffe werden *keine* Bestandteile der herzustellenden Produkte, sie dienen z. B. als Schmierstoffe dem Betrieb der Maschinen und ermöglichen somit die Produktion.

Fremdbauteile werden wesentliche oder unwesentliche Bestandteile der Produkte; sie sind bereits eigenständige Produkte und gehen unverändert/unbearbeitet in die Produkte ein.

→ Die vier Kategorien werden zum Oberbegriff **Werkstoffe** zusammengefasst. Die Abgrenzung ist nicht immer eindeutig: Als Rohstoff wird häufig das mengen- und/oder wertmäßig relevanteste Material bezeichnet (z. B. Stahl in der Automobilproduktion); dazu gehören heutzutage jedoch auch andere wichtige Materialien (z. B. die Kunststoffe in der Automobilproduktion), sodass es häufig zwei oder mehr Rohstoffe bei demselben Produkt gibt. Auch zwischen Hilfsstoffen und Fremdbauteilen ist der Übergang fließend; eine Schraube gilt z. B. noch als Hilfsstoff, eine aufwändigere Halterung evtl. schon als Fremdbauteil.

Unter **Betriebsmitteln** ist der gesamte technische Apparat eines Unternehmens zu verstehen, seine Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Büroeinrichtungen usw.

Dienstleistungen sind *von außen bezogene, nicht lagerfähige* Leistungen wie z. B. Fremdreparaturen, Bank- und Versicherungsleistungen, Steuerberatung und Raumpflege.

Als **menschliche Arbeit** bezeichnet man die Arbeitsleistung der eigenen Mitarbeiter, die durch Löhne und Gehälter abgegolten wird.

Der sog. **dispositive Faktor**² umfasst die höchste Hierarchiestufe und somit die Leitungsebene des Unternehmens; hier wird vor allem geplant, organisiert, kontrolliert und entschieden.

Die Produktionsfaktoren werden im Industriebetrieb in geeigneter Weise „*kombiniert*“ (eingesetzt, verarbeitet, gemischt ...), um daraus die eigenen Produkte herzustellen. Die geschickte, *möglichst einzigartige* Kombination der Produktionsfaktoren zeichnet entsprechend einen Industriebetrieb aus und hebt ihn und seine Produkte von anderen, ähnlichen Industriebetrieben ab. Dies sichert ihm seinen **Wettbewerbsvorteil** bzw. seinen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.



© Wellnhofer Designs – stock.adobe.com



© Rido – stock.adobe.com

1 Der Begriff „Rohstoffe“ darf nicht mit dem gleich lautenden aus der Ökologie verwechselt werden: Es handelt sich *nicht* um ausschließlich aus der Natur gewonnene unverarbeitete Grundstoffe bzw. Ressourcen wie Erdöl, Erdgas, Kohle usw.

2 Dispositiv ist hier im Sinne von anordnend bzw. bestimmend gemeint.



Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren

5.1 Praxisfall

PRAXISFALL



Die Winterfeld GmbH produziert und verkauft seit vielen Jahren hochwertige und langlebige Schulmöbel in Fulda. Bundesweit werden Schulen aller Art mit Tischen, Stühlen, Schränken usw. beliefert. Durch die hohe, langlebige Produktqualität und angemessene Preise verzeichnet das Unternehmen seit vielen Jahren eine hohe Kundenzufriedenheit.

Seit etwa einem Jahr befindet sich das Unternehmen allerdings in einer schwierigen Situation. Die *tatsächlichen* Kosten übersteigen die *geplanten* Kosten in nahezu allen Bereichen. Aufgrund dieser hohen **Kostensteigerungen** hat die Geschäftsführerin Frau Meyer eine Unternehmensberatung beauftragt, eine Analyse vorzunehmen und ggf. Vorschläge zu machen, welche Kosten auf welche Weise gesenkt werden können.

Die Unternehmensberatung hat nach der Analyse folgende **Schwachstellen bezüglich der ablaufenden Geschäftsprozesse** festgestellt und erste Ansatzpunkte zur Optimierung formuliert:

- Innerhalb der Prozesse führen Fehler in der Abstimmung zu **Doppelarbeiten**.
- Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herrscht **kaum Transparenz** über die Prozesse.
- Einige Prozesse werden als umständlich, unnötig kompliziert und zu zeitaufwendig wahrgenommen.
- Es entstehen **hohe Transaktionskosten**, weil einheitliche Dokumentationen, Bezeichnungen und Darstellungen der Prozesse fehlen.
- Einige Prozesse haben zu **hohe Durchlaufzeiten**, sodass unnötige Wartezeiten beim Folgeprozess entstehen.
- Manche Prozesse überschneiden sich mit anderen, weil sie nicht aufeinander abgestimmt sind.
- Einige Prozesse erscheinen trotz bereits erfolgter Optimierung zu kostenintensiv und sollten evtl. ausgelagert werden (**Outsourcing**).
- Bei einigen, bereits ausgelagerten, Prozessen sollte aufgrund neuerer Entwicklungen (politische Unsicherheit, unzuverlässige Lieferketten, Abhängigkeiten, Qualitätsprobleme) überlegt werden, sie wieder in das Unternehmen zurückzuholen (**Insourcing**).
- Erste Kundenbeschwerden sind bereits eingegangen, weil Liefertermine nicht eingehalten werden konnten.

Die Geschäftsführerin Frau Meyer ist zunächst einmal fassungslos über die erheblichen Schwachstellen. Sie beschließt, sich zunächst einen umfassenden Überblick über die bestehenden Prozesse zu verschaffen und anschließend Optimierungsideen zu überlegen.

1. Wie gelingt es Frau Meyer, einen strukturierten Überblick über die laufenden Prozesse (**Ist-Zustand**) zu bekommen?
2. Welche Überlegungen sollte Frau Meyer zur **Optimierung** der Prozesse anstellen?
3. Welche Abwägungen sollte sie bezüglich des Out- und Insourcings der bestehenden Prozesse vornehmen?



5.2 Arbeits- und Geschäftsprozesse

Von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Sichtweise

Traditionell sind Unternehmen *funktional* organisiert¹, indem einzelne **Abteilungen** – z. B. Einkauf, Produktion, Verkauf usw. – *isoliert* voneinander betrachtet und innerhalb *hierarchischer* Strukturen geleitet werden. Entscheidungen werden anhand von Bedarfen übergeordnet zentral oder innerhalb der jeweiligen Abteilung dezentral getroffen. Die Mitarbeitenden führen entsprechend ihre **Aufgaben bzw. Funktionen** im Rahmen der **Arbeitsteilung** innerhalb der eigenen Abteilung aus. Die Anforderungen der Kunden und des Marktes bleiben bei dieser Betrachtungsweise überwiegend unberücksichtigt.



© Song_about_summer – stock.adobe.com

Um mit dem stetigen Wandel auf den Märkten mithalten und wettbewerbsfähig bleiben zu können, ist jedoch eine Sichtweise notwendig, die die **Arbeits- und Geschäftsprozesse** in den Mittelpunkt der betrieblichen Tätigkeiten stellt.

MERKE

Arbeitsprozesse sind eine Abfolge eher operativer und wenig komplexer Einzeltätigkeiten, die miteinander verknüpft sind und gemeinsam ausgeführt werden, um ein betriebliches Ziel zu erreichen. **Geschäftsprozesse** sind dagegen komplexer und anspruchsvoller; sie umfassen auch dispositive und strategische Elemente.



¹ Siehe ausführlich zur Organisation Kapitel 6.





Prozesse können situativ angepasst werden, sodass **heterogene Anforderungen und Wünsche der Kundinnen und Kunden** sowie der **Wandel auf den Märkten** *flexibel* berücksichtigt werden können. Aus der funktionsorientierten Organisation wird die prozessorientierte – dies ist mit Chancen und Risiken verbunden:



	Funktionsorientierte Organisation	Prozessorientierte Organisation
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> klar strukturierte Hierarchien und Entscheidungsrechte durch das Top-down-Prinzip hohes Maß an fachlicher Spezialisierung, die zur hohen Produktivität führen kann klare Kompetenzabgrenzungen Befolgung eindeutiger Anweisungen reduziert zeitaufwendige Abstimmungen. hohes Maß an Arbeitsteilung reduziert die Komplexität der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> funktionsübergreifende Entscheidungen durch das Bottom-up-Prinzip Klar definierte Geschäftsprozesse schaffen Transparenz und beschleunigen die Abläufe. Es entstehen kurze Kommunikationswege. Prozesse erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeitender, vor allem bei komplexen Aufgaben. Eine situative Anpassung der Prozesse stärkt die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt. Steigerung der Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen der Kunden und des Marktes Standardabläufe sind wiederholbar und schaffen eine schnelle und reibungslose Abwicklung der Abläufe. Prozesse sind <i>messbar</i> und somit <i>überprüfbar</i>.
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenbedürfnisse sowie Marktveränderungen ist kaum gegeben bzw. mit einem sehr hohen Koordinationsaufwand verbunden. Anpassungen der Produkte schwierig hohe Transaktionskosten durch zahlreiche Abstimmungen; Fehler sorgen für Doppelarbeiten, zeitliche Verzögerungen und lange Durchlaufzeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> fachliche Spezialisierungsvorteile evtl. nicht nutzbar Arbeitsteilung ggf. kaum möglich erhöhte Komplexität durch viele verschiedene Prozesse Informationsverluste führen zu hohen Kosten. hoher Abstimmungsbedarf bei nicht klar definierten Prozessen



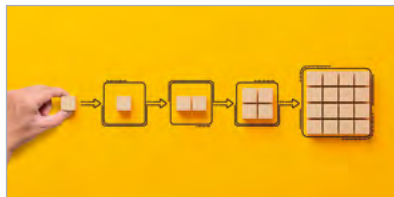
Die **prozessorientierte Sichtweise** entsteht beim Koppeln der einzelnen Funktionen bzw. zusammenhängenden Tätigkeiten, die unter der einheitlichen Führung eines **Prozessverantwortlichen** eine Art von **Kette** bilden. Somit werden nicht einzelne Aufgaben – wie z. B. „Kundenauftrag erfassen“ oder „Lagerbestand prüfen“ – *separat* voneinander betrachtet, sondern zu einem ganzheitlichen Prozess – z. B. „Kundenauftrag bearbeiten“ oder „Lagerdispositionen vornehmen“ – *zusammengeführt*.

Die dabei zahlreich entstehenden **Teilaufgaben** und **Einzelaktivitäten** werden *prozessorientiert* betrachtet, indem sie so aufeinander abgestimmt werden, dass sie in einem inhaltlich logischen Zusammenhang stehen.

Prozesse im Mittelpunkt

Bei einem **Prozess** (lat. „procedere“: vorangehen, vorgehen), handelt es sich um eine Abfolge von Geschäftsaktivitäten, die in einer **Prozesskette** abgebildet werden.

Prozesse orientieren sich an den vorgegebenen Unternehmenszielen sowie an ggf. heruntergebrochenen **Prozesszielen**. Sie sind häufig erfolgsrelevant und erhöhen die Wertschöpfung eines Unternehmens, da ein Wertzuwachs vom Input zum Output stattfindet.



© Monster Zstudio –
stock.adobe.com

Kennzeichen eines **Arbeits- bzw. Geschäftsprozesses** sind:

- Sie haben einen definierten **Prozessbeginn** und ein **Prozessende**.
- Sie werden von einem **Prozessverantwortlichen** geleitet und gesteuert.
- Sie beginnen als Folge auf einen **Prozessauslöser**, z. B. dem Eingang einer Kundenbestellung, der möglicherweise weitere (**Folge-**)**Prozesse** auslöst.
- Sie haben einen gegebenen **Input**, der über den Einsatz von Ressourcen, z. B. Rohstoffe, Geld- und Betriebsmittel, abgewickelt wird, um einen angestrebten **Output** zu erzielen.
- Sie hängen zeitlich und inhaltlich zusammen und sind in sich abgeschlossen.
- Sie haben mess- und planbare **Durchlaufzeiten**.
- Der Ablauf wiederholt sich in einer gewissen **Regelmäßigkeit**.

Ziel der Prozessverantwortlichen ist es, für eine effiziente und optimale Abwicklung der verantworteten Prozesse zu sorgen. Kosten durch unnötige Schleifen in den Prozessabläufen sollen vermieden werden, weil sie den Gewinn des Unternehmens reduzieren.

Wesentliche Geschäftsprozesse

Beispiele für verschiedene, zentrale **Geschäftsprozesse im Industriebetrieb** sind:

- Beschaffung eines bestimmten Rohstoffs – von der Auswahl der Lieferanten über den Abschluss der Verträge bis zur Entgegennahme der Lieferung (→ **Beschaffungsprozess**)
- Rekrutierung eines neuen Mitarbeitenden – von der Ausschreibung einer Stelle über das Auswahlverfahren bis zur Entscheidung und Einstellung der passenden Person (→ **Personalauswahlprozess**)
- Lagerung eines bestimmten Werkstoffes – von der Warenannahme über deren Einlagerung und sorgfältige Aufbewahrung bis zur Auslagerung (→ **Lagerhaltungsprozess**)
- Verkauf von Erzeugnissen – von der Kundengewinnung bzw. dem ersten Kundenkontakt über die Beratung und den Vertragsabschluss bis zur Auslieferung der Produkte an den Kunden (→ **Verkaufsprozess**)

MERKE

Eine **prozessorientierte Sichtweise** ermöglicht die Berücksichtigung der Kundenorientierung im Leistungserstellungsprozess. Arbeits- und Geschäftsprozesse stehen daher bereits im Mittelpunkt der organisationsbezogenen Überlegungen; sie lösen zunehmend funktions-/aufgabenorientierte Ansätze ab.



6.3 Aufgaben, Stellen und Organigramme

Formales Vorgehen

Die **Gesamtaufgabe des Betriebes** ist sehr komplex. Sie lässt sich nur durch Arbeitsteilung bewältigen. Hierzu ist es im ersten Schritt notwendig, die Gesamtaufgabe in eine Vielzahl einzelner Tätigkeiten (= **Teilaufgaben**) zu zerlegen. Eine derartige Teilaufgabe im kaufmännischen Bereich könnte z. B. lauten:



© LDJ Picture – stock.adobe.com

LF
2

„Bezahlung der Lieferantenrechnungen per PC/Online-Banking im Rahmen der Buchführung“

Diese Teilaufgabe weist verschiedene Merkmale auf, z. B. eine bestimmte Verrichtung, ein Objekt und erforderliche Betriebsmittel.

Im nächsten Schritt werden verschiedene Teilaufgaben des Betriebs zu einer **Stelle** gebündelt. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit; die in ihr gebündelten Teilaufgaben hängen sachlich miteinander zusammen, sie bilden ein sinnvoll arrangiertes Bündel von Teilaufgaben. Eine derartige Stelle könnte im obigen Beispiel lauten: „*Sachbearbeitung in der Buchführung*“. Eine Stelle entspricht nicht unbedingt einem **Arbeitsplatz**, da ggf. auch andere Aufteilungen möglich und/oder mehrere Arbeitsplätze betroffen sind. Eine Stelle wird zunächst als Platzhalter gebildet und anschließend von Personen (= Aufgabenträgern bzw. Stelleninhabern) besetzt. Die Stellenbesetzung gehört jedoch nicht mehr zur Organisation im engeren Sinne, sondern zu den Aufgaben des Personalwesens. Zu jeder Stelle gehört eine **Stellenbeschreibung**, d. h. eine exakte Darlegung der Aufgaben, Kompetenzen/Befugnisse, Verantwortung (für Menschen, Sachen und Geld/Budgets) sowie der hierarchischen Über-/Unterordnung der Stelle.

▶ LF 7

Es werden verschiedene **Arten von Stellen** unterschieden:

- **Linienstellen** sind hierarchisch geordnet und dienen der Steuerung und Umsetzung des Leistungsprozesses; als **Ausführungsstellen** liegen sie auf der untersten Ebene, als **Leitungsstellen** (Instanzen) auf höheren Ebenen.
- **Unterstützende Stellen** entlasten die Linienstellen; als **Stabsstellen** bereiten sie Entscheidungen der Linienstellen vor, besitzen jedoch keine Weisungsbefugnisse; als **Zentralstellen** übernehmen sie zentralisierbare, gleichartige Aufgaben mit bestimmten Weisungsbefugnissen.

Die folgende Tabelle enthält einige typische Beispiele für die Stellenarten:

Linienstellen		unterstützende Stellen	
Ausführungsstellen	Leitungsstellen	Stabsstellen	Zentralstellen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachbearbeitung in der Buchführung ▪ Montage in der Produktion ▪ Sachbearbeitung im Verkauf ▪ Zugangskontrolle des Werkes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppenleitung in der Buchführung ▪ Leitung des Fertigungsbereichs ▪ Verkaufsleitung ▪ Leitung des Werk-schutzes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachbearbeitung im Controlling ▪ Qualitätsmanagement ▪ Marktforschung ▪ Arbeitsrecht in der Rechtsabteilung ▪ Kommunikationsabteilung bzw. Pressestelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentraleinkauf ▪ gewerbliche Ausbildung ▪ zentraler Onlineshop ▪ Gebäudemanagement

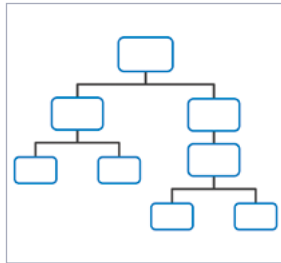




Organigramm

Die verschiedenen Arten von Stellen werden im Unternehmen so *kombiniert*, dass die Erfüllung der betrieblichen Aufgaben durch die Aufbauorganisation ermöglicht wird. Linienstellen ermöglichen vor allem eine Durchsetzung von Weisungen durch die Hierarchien sowie die Übernahme von Verantwortung, während bei Stabsstellen die Unterstützung/Beratung anderer Stellen im Mittelpunkt steht und bei Zentralstellen eine Bündelung gleichartiger Aufgaben vorliegt. Mehrere Stellen werden häufig zu **Gruppen, Abteilungen, Bereichen** usw. zusammengefasst; diese bilden entsprechend größere organisatorische Einheiten.

© teracreonte –
stock.adobe.com



Eine sehr verbreitete Form zur grafischen Darstellung der Organisationsstruktur ist das **Organigramm**. Es veranschaulicht die Gesamtstruktur des Unternehmens, die Bezeichnungen, Arten und Zusammenfassungen von Stellen sowie die Hierarchien (Dienstwege); ergänzend können die aktuellen Stelleninhaber und weitere Informationen hinzugefügt werden. Am verbreitetsten ist die *vertikale* Darstellungsform.

MERKE

Die kleinste organisatorische Einheit eines Betriebes ist die **Stelle**. Darin werden verschiedene Teilaufgaben gebündelt. Stellen werden zu größeren organisatorischen Einheiten wie Gruppen, Abteilungen und Bereichen zusammengefasst. Im **Organigramm** werden die organisatorischen Einheiten eines Betriebes nach Arten unterschieden und hierarchisch aufeinander bezogen grafisch dargestellt.



6.4 Organisationsprinzipien

Stellen können nach unterschiedlichen Kriterien gebildet werden. Aus der jeweiligen Art der Stellenbildung ergibt sich das vorherrschende Organisationsprinzip:

1 Verrichtungsprinzip (funktional)

Die Stellenbildung erfolgt durch Bündelung gleichartiger bzw. ähnlicher Tätigkeiten.

→ Das Prinzip knüpft an die Vorteile der Spezialisierung an.

2 Objektprinzip (divisional)

Die Stellenbildung erfolgt durch die Zusammenfassung von Tätigkeiten in Bezug auf bestimmte Produkte oder Produktgruppen.

→ Das Prinzip sorgt für eine enge Verbindung mit den Objekten des Verkaufs.

3 Regionalprinzip (räumlich)

Die Stellenbildung erfolgt durch die Zusammenfassung von Tätigkeiten in verschiedenen Regionen bzw. an verschiedenen (Produktions-)Standorten oder Absatzmärkten.

→ Das Prinzip nutzt die geografische Verbundenheit sowie die dort vorherrschenden Besonderheiten.

Lernfeld 2

Lernsituation 6

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens gestalten

Beschreibung des Modellunternehmens

Name (Firma, Rechtsform) und Sitz	Computer GmbH, Gera
Leitung	Geschäftsführer Herr Schneider
Branche	PC-/Computertechnik
Produktprogramm	PCs, Notebooks, Tablets sowie ergänzende Hardware (Drucker, Monitore usw.) und Software (Betriebssysteme und Apps); Service und Beratung
Kunden	Privatkunden aus Thüringen in den 5 Shops, Geschäftskunden (vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen) per Außendienst, Kunden ohne Beratungsbedarf im Online-Shop
Fertigungsverfahren/Fertigungsorganisation	Endmontage am Standort Gera; Gruppenfertigung, vielfach manuelle Fertigung, nur in wenigen Teilbereichen automatisiert
Wichtigste Rohstoffe/Hilfsstoffe/Betriebsstoffe	PC-Bauteile/-Komponenten aller Art
Lieferanten	wechselnde Lieferanten; internationaler Einkauf auf einem globalisierten Markt, vor allem in Asien; Nutzung von Einkaufsbörsen
Mitarbeitende	ca. 90, davon die meisten im Bereich Produktion/Montage
Unternehmensziele	Gewinnmaximierung, gute Produktqualität zu günstigen Preisen, Kundenzufriedenheit, Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze

Die Computer GmbH ist ein neu gegründetes Unternehmen in Gera (Thüringen), das aus der Fusion eines PC-Herstellers und eines PC-Händlers/-Dienstleisters hervorgegangen ist. Der neue Standort in einem Gewerbegebiet Geras soll in Kürze bezogen werden.

Beschreibung der Situation

Die Elektro Schneider GmbH ist ein mittelständisches Industrieunternehmen aus Gera (Thüringen), das eine Vielzahl von Artikeln der Elektronikbranche herstellt und an den Groß- und Einzelhandel vertreibt:

- Leuchten und Leuchtmittel,
- Elektro-Kleingeräte (z. B. Toaster, Eierkocher und Mixer),
- Elektriker-Bedarf (z. B. Steckdosen, Schalter und Installationsmaterial),
- Uhren,
- PCs und Notebooks (neu und refurbished),
- Zubehörteile für den Computerbereich und
- Saisonartikel

Überraschend hat sich die Gelegenheit ergeben, zwei Thüringer Unternehmen der PC-Branche zu übernehmen und mit der eigenen, eher kleinen PC-Sparte zur Computer GmbH zu verschmelzen. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit, eine **neue Form der Aufbauorganisation** zu entwickeln und einzuführen. Die bisher praktizierten Organisationsformen der drei beteiligten Unternehmen sollen analysiert werden, um möglicherweise sinnvolle Strukturen zu bewahren; andererseits gilt es jedoch vor allem, das Unternehmen auch in organisatorischer Hinsicht zukunftsfähig zu machen. Darüber spricht der Geschäftsführer, Herr Schneider, mit der Personalleiterin, Frau Metz:

Dieter Schneider: „Hallo Frau Metz, schön, dass Sie es zeitlich einrichten konnten. Es geht um unser neues, aus der Fusion hervorgegangenes Unternehmen, die Computer GmbH. Da Sie mit Fragen der Organisation besonders vertraut sind, möchte ich Sie bitten, die neue Aufbauorganisation zu gestalten.“

Margot Metz: „Vielen Dank, das ist bestimmt eine große Herausforderung.“

Dieter Schneider: „Ja, das stimmt. Zwei Unternehmen sollen zusammenwachsen, dazu kommt noch unsere eigene PC-Sparte aus der Schneider GmbH. Wir sollten schauen, an welchen Stellen wir uns an den bisherigen Strukturen orientieren sollten und an welchen auch gerade nicht.“

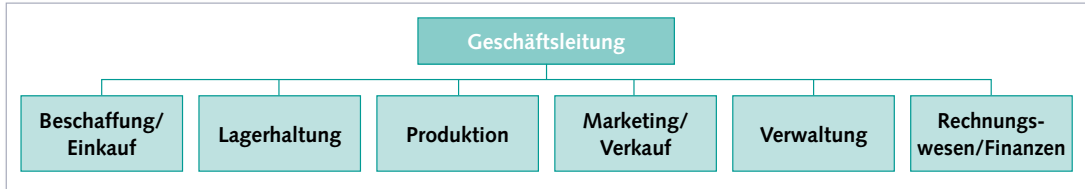
Margot Metz: „So sehe ich das auch. Mein Plan ist, zunächst einmal zu sichten, was die einzelnen Unternehmen mitbringen, also deren bisherige Situation zu analysieren. Anschließend könnte man Vorschläge machen, wie eine neue Struktur aussehen kann und hierzu Rückmeldungen bei den Mitarbeitenden sowie bei den Führungskräften einholen.“

Dieter Schneider: „Ihre Idee gefällt mir. Ich freue mich auf Ihre Ausarbeitung. Hier sind schon einmal kurze Zusammenfassungen der Aktivitäten und Strukturen der drei Unternehmen. Dann haben Sie es leichter.“

Anlage 1: Die Elektro Schneider GmbH¹

Die Elektro Schneider GmbH bringt seine Sparten **PCs und Notebooks (neu und refurbished)** sowie **Zubehörteile für den Computerbereich** in die Fusion ein.

Die **Organisation** des Unternehmens war bisher **funktional** nach den verschiedenen Aufgaben gestaltet:



Der damit verbundene hohe Grad an **Arbeitsteilung** war bisher ein Garant für produktives und wirtschaftliches Handeln in einer hart umkämpften Branche. Aufgrund des starken Wachstums in den vergangenen Jahren wurden viele neue Mitarbeitende eingestellt und in die vorhandene Organisationsstruktur eingefügt. Die rein funktionale Organisation mit starker Arbeitsteilung und Spezialisierung bei der Elektro Schneider GmbH wurde zuletzt aufgrund von Problemen als nicht mehr zeitgemäß und damit unpassend eingeschätzt:

- Die Kritik der Kunden bzgl. zu vieler Ansprechpartner könnte Überlegungen in Richtung einer Organisation nach Kunden(gruppen) oder Sparten befördern.
- Dem fehlenden Überblick, der mangelnden Flexibilität der Arbeitskräfte und der Monotonie der Arbeit könnte durch eine stärkere Orientierung an Geschäftsprozessen begegnet werden.
- Durch vermehrte Dezentralisation der Entscheidungen könnten diese nachvollziehbarer getroffen werden; hier müsste untersucht werden, für welche Entscheidungsbereiche dies besonders gilt.

Anlage 2: Compu-Bau GmbH (PC-Hersteller)

Die Compu-Bau GmbH hat sich speziell auf den kundenindividuellen Zusammenbau klassischer Desktop-PCs und Notebooks spezialisiert; Standard-PCs und Notebooks mit einer festen Konfiguration bilden die Ausnahme und laufen auf einer von fünf Fertigungslinien. Die Mitarbeitenden arbeiten in Gruppen und werden regelmäßig in die Gestaltung der Produktionsprozesse einbezogen. Um den hohen qualitativen Ansprüchen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden, arbeitet man nur mit hochwertigen Zulieferern zusammen. Die Einkaufsabteilung ist hier von besonderer Relevanz, um die Lieferantenbeziehungen zu pflegen.

Überwiegend war das Unternehmen funktional organisiert, daneben gab es jedoch immer wieder Projektgruppen, die besondere Aufgaben hatten.

Zuletzt gab es vermehrt und durchaus erfolgreich Online-Aktivitäten (eigener Webshop), sodass die individuell konfigurierten Geräte in ganz Deutschland angeboten werden können.

Anlage 3: Compu-Markt GmbH (PC-Händler/-Dienstleister)

Die Compu-Markt GmbH ist ein klassischer Händler für alles rund um die Computertechnik; zudem hat jeder Standort eine Werkstatt und drei Servicetechniker, von denen jeweils einer im mobilen Kundendienst per Servicefahrzeug tätig ist.

Die Standorte befinden sich in Gera, Weimar, Erfurt, Jena und Altenburg. Es handelt sich um gemietete Ladengeschäfte in den Stadtzentren bzw. in einem Einkaufszentrum. Die Läden wurden bisher zentral von Weimar aus gesteuert (Verwaltungsgebäude), was sich in vielfacher Hinsicht als suboptimal erwies (langwierige Entscheidungswege, wenig Flexibilität usw.).

Die Online-Aktivitäten sind noch nicht sehr ausgeprägt; vor allem für die bisher nur in Thüringen eingesetzte Sparte Fernwartung sieht man hier jedoch gute Zukunftschancen.

¹ Siehe auch den Praxisfall zu Kap. 6.

Arbeitsaufträge:

1. Entwickeln Sie aus den Anforderungen und Informationen eine **passende Aufbauorganisation** für die neue Computer GmbH. Prüfen Sie hierbei verschiedene Organisationsprinzipien und -formen. Begründen Sie Ihren Vorschlag.

2. Entwickeln Sie einen **Alternativvorschlag** zu Ihrem ersten Vorschlag. Bei diesem sollte mindestens ein wichtiger Aspekt anders gestaltet sein. Begründen Sie auch diesen Vorschlag.

3. Stellen Sie einen **Plan** auf, wie mit den Vorschlägen unter Einbeziehung der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte weiter umzugehen ist.
