

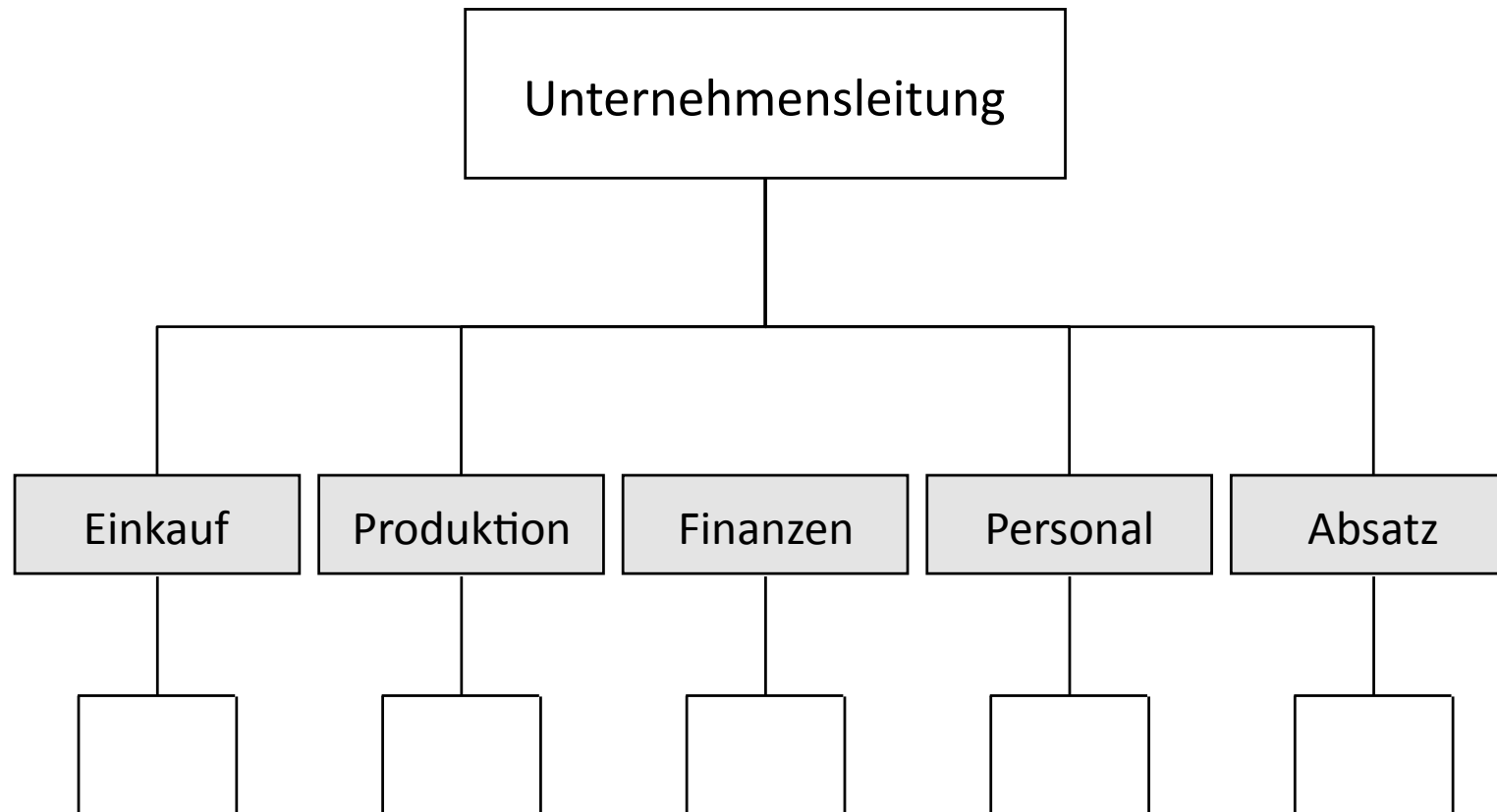
Stelle

- kleinste organisatorische Einheit
- Vereint Verantwortung, Befugnisse und Aufgaben miteinander
- Aufgabenbereich einer Person
- Existiert unabhängig von der Besetzung mit einer Person
- Stelle mit Leitunsbefugnis = Instanz

LEITUNGSSYSTEME

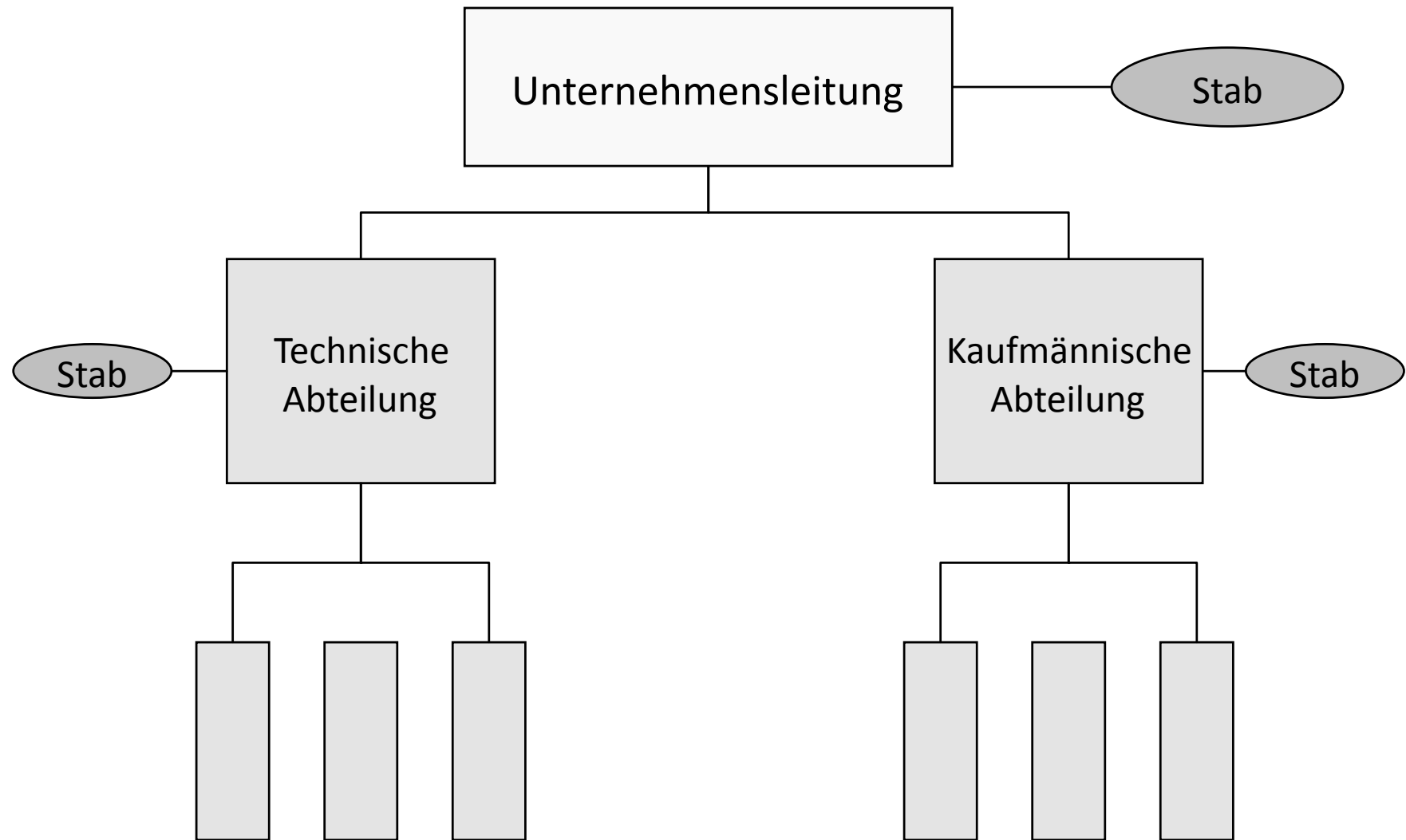
- Einliniensystem/Mehrliniensystem:
 - Eine Stelle ist nur einer einzigen Instanz unterstellt = Einliniensystem
 - Eine Stelle hat von mehreren übergeordneten Stellen Weisungen entgegenzunehmen = Mehrliniensystem
- Vorteile: klare, abgegrenzte Weisungsbefugnis
- Nachteile: lange Kommunikationswege

Linienorganisation



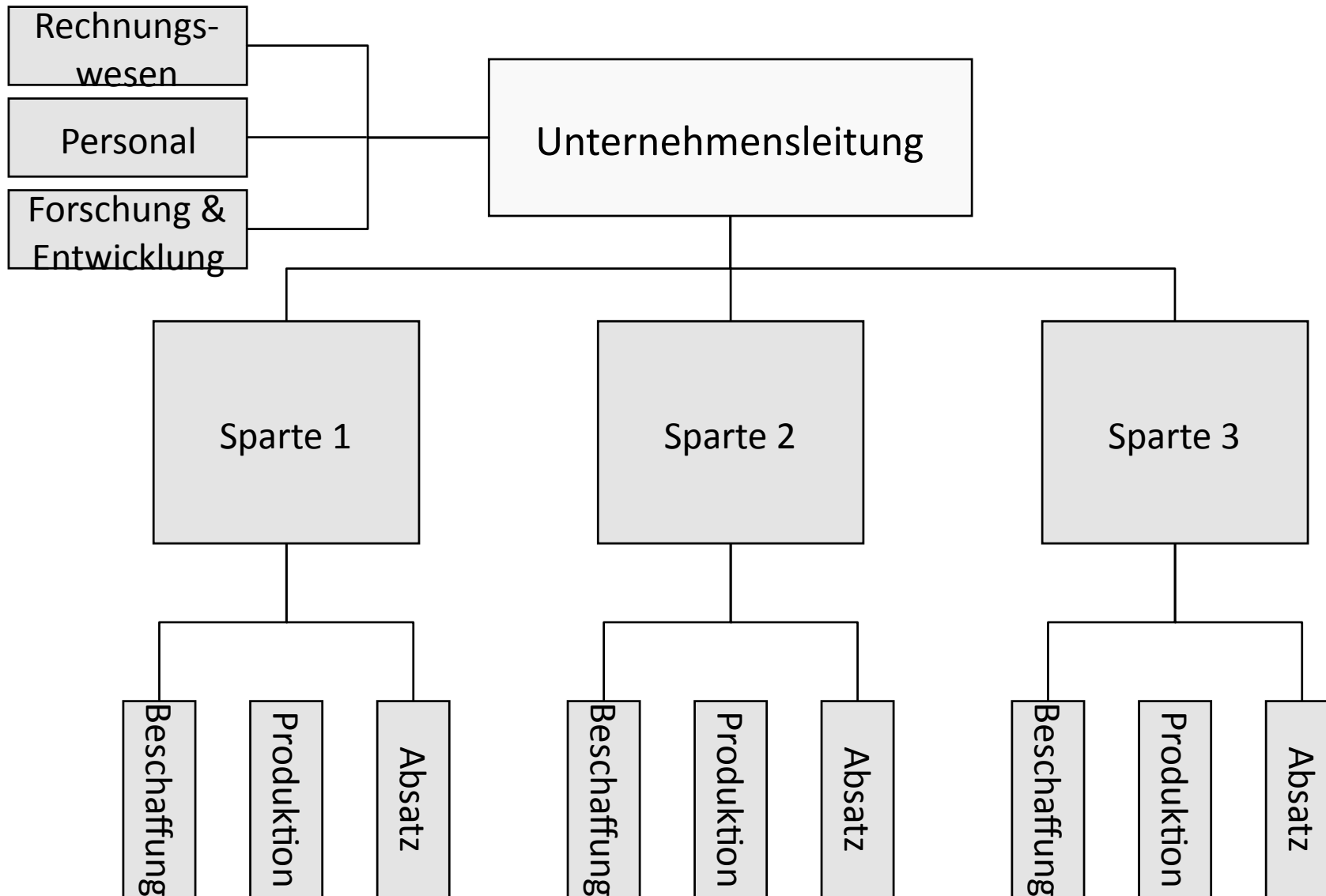
Stablinienorganisation

- Stabstellen: nehmen nur Weisungen „ihrer“ Instanz entgegen, haben selbst kein Weisungsrecht
- Zentralstellen: nehmen nur Weisungen von der Unternehmensleitung entgegen, haben funktionale Weisungsbefugnis gegenüber Linienstellen, disziplinarische Weisungsbefugnis verbleibt bei den jeweiligen Instanzen



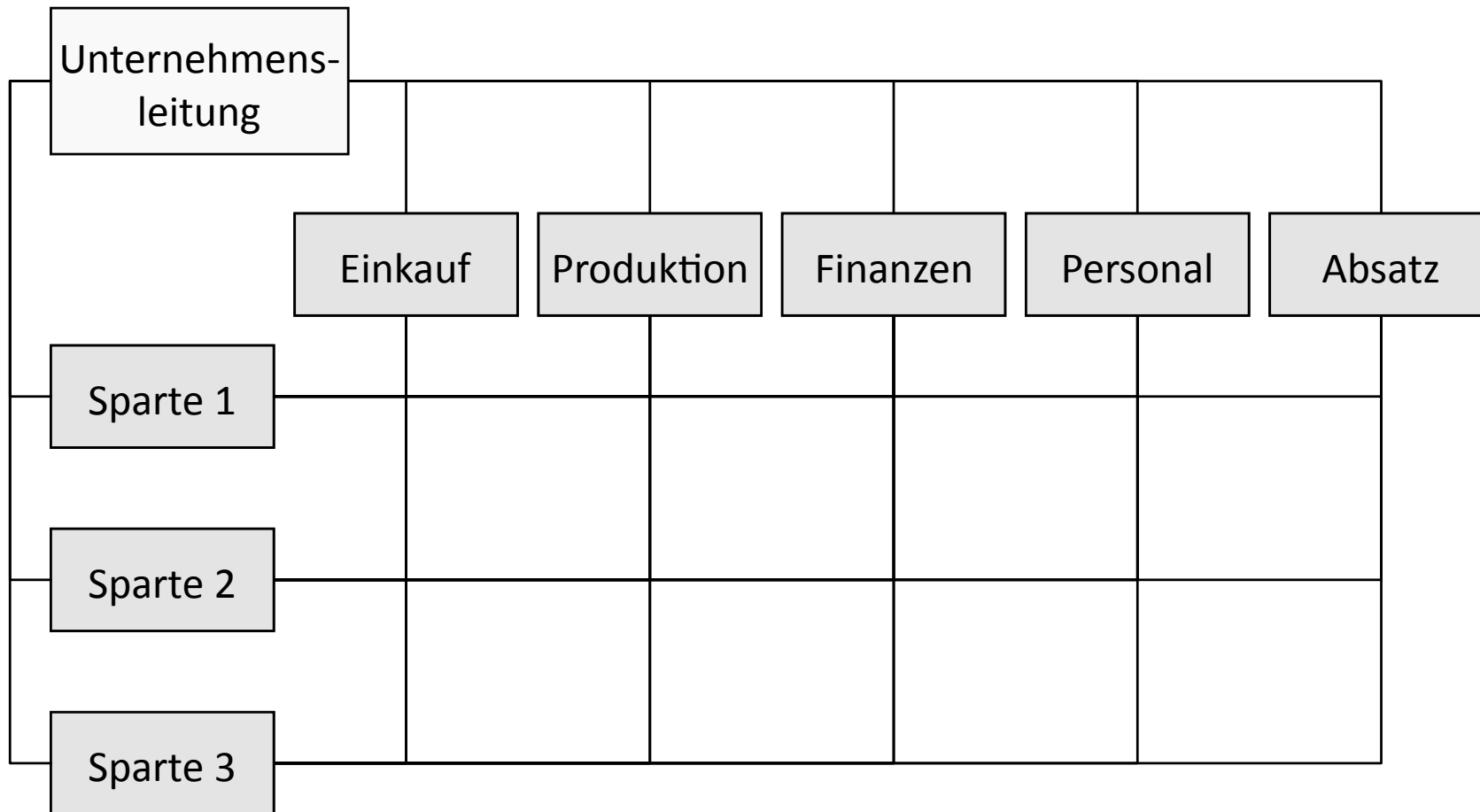
Spartenorganisation

- Einteilung eines Unternehmens nach Tätigkeitsbereichen (= Sparten/Divisionen)
- übliche Einteilungsmuster = Produktgruppen, Absatzgebiete, Kundengruppen



Matrixorganisation

- Produktorientierung wie in Spartenorganisation, aber durchgängig funktionale Organisationsstruktur
- = koordinierte Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsaktivitäten
- bei der Matrixorganisation entsteht eine Stelle (Abteilung) im Fadenkreuz von einer Spartenleitung und einer Funktionsbereichsleitung

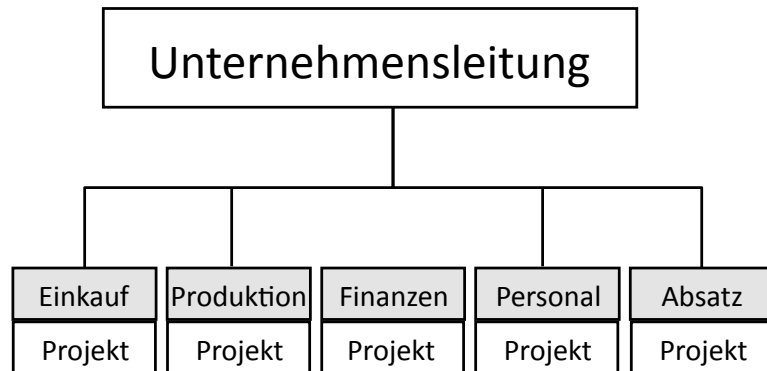


Quelle: Staehle [Management 1994], S. 681

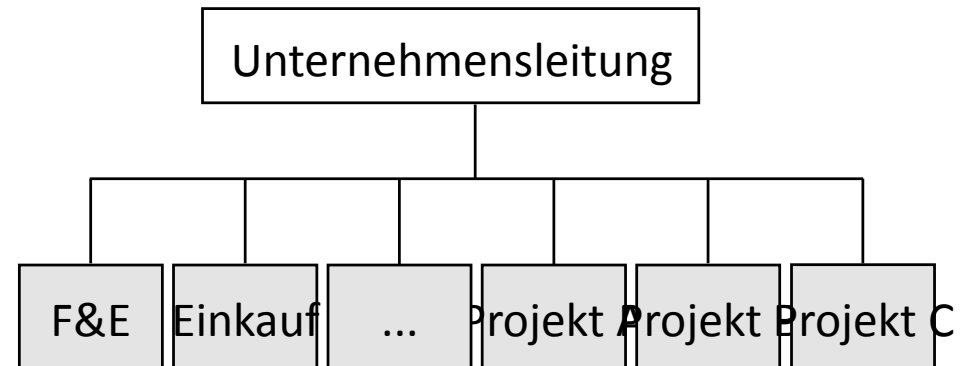
PROJEKTORGANISATION

Projektorganisation = Erledigung komplexer Aufgaben, die im Wesentlichen durch Neuartigkeit, Einmaligkeit, Wichtigkeit für das Gesamtunternehmen gekennzeichnet sind

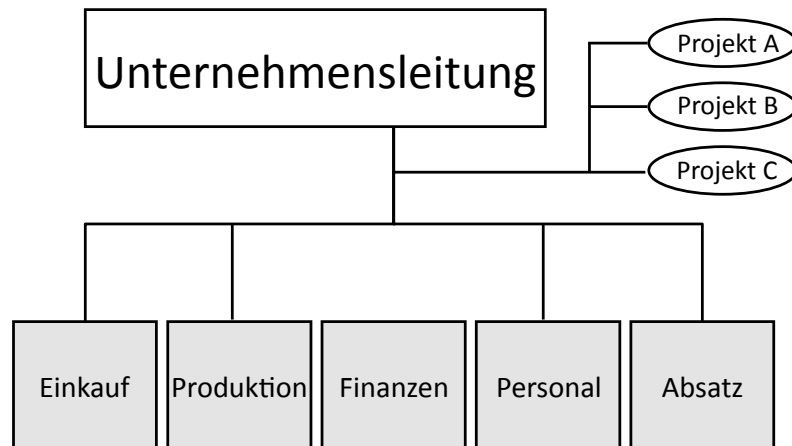
Linienintegrierte Projektorganisation



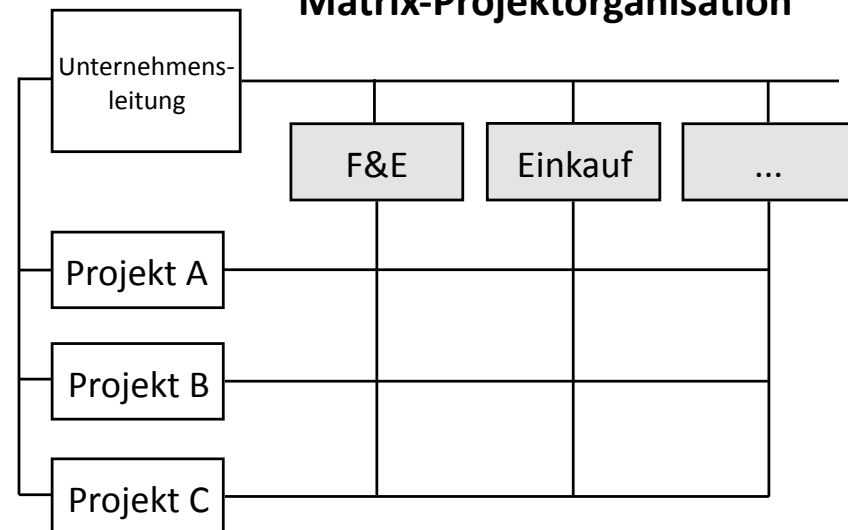
Reine Projektorganisation



Stabs-Projektorganisation



Matrix-Projektorganisation



Center-Konzepte

Konzept	Verantwortung	Kompetenz
Umsatz-Center	Umsatzerlöse	Absatzmarketing-Mix
Cost-Center	Variable Kosten	Verbrauchsmengen, Beschaffungs-marketing-Mix
Profit-Center	Gewinn	Marketing-Mix, Verbrauchsmengen
Investment-Center	Rentabilität	Marketing-Mix, Verbrauchsmengen, Investitionen

Quelle: Reiß [Führung], S. 294,

in: Corsten/Reiß (Hrsg.) [Betriebswirtschaftslehre 1996]

ii) Ablauforganisation

- Aufbauorganisation: basiert auf statischen Betrachtung der Organisationszusammenhänge
- Ablauforganisation: basiert auf dynamischer Betrachtung der Organisationszusammenhänge
- Gegenstand der Ablauforganisation: zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeitsabläufe nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips

Aufgaben der Ablauforganisation

- Inhaltliche Ordnung der Arbeitsvorgänge
 - nach Arbeitsobjekten (Objektprinzip)
 - nach Verrichtungen (Verrichtungsprinzip)
- Zeitliche Ordnung der Arbeitsvorgänge
 - Zeitfolge
 - Zeitdauer
 - Terminierung
- Räumliche Ordnung der Arbeitsvorgänge
- Zuordnung von Arbeitsvorgängen zu Stellen

Einzelanforderungen an die Ablauforganisation

Kostenseite	Erlösseite
Vermeide Leerkosten Senke Ausschuss Vermeidung unnötige Transportkosten Vermeide Lohnzuschläge außerhalb der Normalzeit	Sichere Qualitätsstandards Sichere Einhaltung von Lieferterminen Sichere die kurzfristige Erfüllung von Kundenwünschen

Übungsaufgabe 1

- Soll das Materiallager im Produktionsgebäude oder im Verwaltungsgebäude untergebracht werden?
- Sollen die Sekretariatsarbeiten des Vertriebsleiters auf eine Ganztags- oder zwei Halbtagsstellen übertragen werden?
- Sollen in einer Montagehalle die vom Prüfeningenieur zu prüfenden Aggregate zum Prüfer transportiert werden oder soll der Prüfer seine Verrichtung am Standort des Aggregats vornehmen?
- Ist zur Anleitung und Überwachung der Monteure eine zweite Meisterstelle erforderlich?
- Soll sich ein Unternehmen, das Militärtechnik, Frachtschiffe und Lokomotiven herstellt, eine funktionale oder eine divisionale Organisationsstruktur geben?

- Soll der Produktionsbereich in 5 Abteilungen mit jeweils 80 Stellen oder in 8 Abteilungen mit jeweils 50 Stellen untergliedert werden?
- Welche Aufgaben soll die Stabstelle des Direktionsassistenten wahrnehmen?
- Im Vertrieb ist die Stelle eines Außendienstmitarbeiters wiederzubeseetzen. Vertriebsleiter und Personalleiter sind unterschiedlicher Meinung über die Eignung des Bewerbes B. Wer hat das letzte Wort bei der Einstellung von B?
- An einem Fließband werden zerbrechliche Einbauteile zusammengesetzt. Glasbruch ist unvermeidbar. Wie viele Ersatzstücke sollen am Arbeitsplatz des Monteurs M in Reserve vorgehalten werden?
- Welche organisatorischen Vorsichtsmaßnahmen sind zu ergreifen, damit bei unvorhergesehenen Betriebsstörungen die Stillstandzeit des Fertigungsbandes möglichst kurz gehalten werden kann?

Übung 2

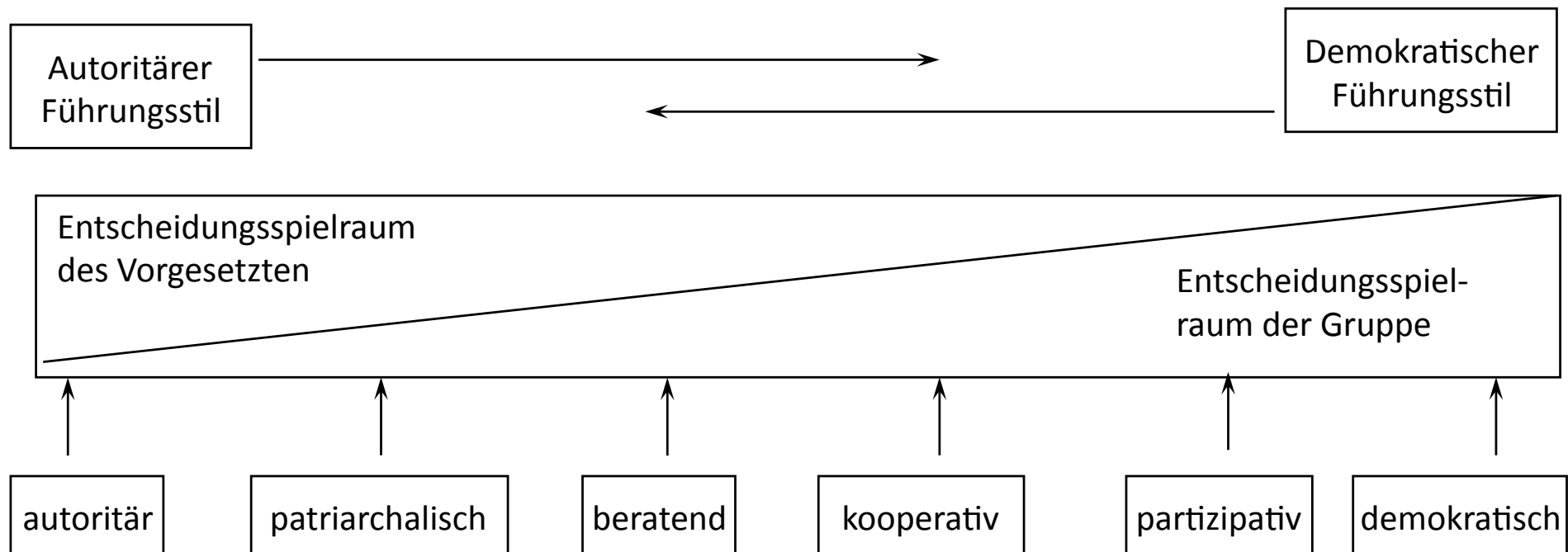
Die Wohlfahrt AG beschäftigt 800 Mitarbeiter und plant den Bau einer Werkskantine. Man rechnet damit, dass 90 Prozent der Beschäftigten von der neuen Kantine Gebrauch machen werden. Der Leiter der Personal- und Sozialabteilung möchte die Kantine mit 600 Stühlen bestücken lassen. Sein Assistent macht ihn darauf aufmerksam, dass diese Zahl zu gering sei, man benötige mindestens 720 Sitzplätze. Wem würden Sie zustimmen, wenn Sie zusätzlich erfahren, dass

- die Kantine mit drei Ausgabeschaltern versehen werden soll,
- an jedem Schalter vier Essen pro Minute ausgegeben werden,
- die Mittagspause eine Stunde dauert,
- Warteschlangen an den Schaltern nicht entstehen (d.h. die Mittagspause dauert für jeden 60 min., beginnt und endet aber zu individuell verschiedenen Zeitpunkten) und
- die Beschäftigten maximal 30 Minuten Zeit auf das Mittagessen verwenden.
- Welche Kapazität sollte die neue Kantine nach Ihrer Meinung haben?

Variation

- Mittagspause beginnt für jeden um 12 Uhr und endet um 13 Uhr.
- Jeder Mitarbeiter nimmt sich nur noch 20 Minuten Zeit für die Einnahme der Mahlzeit und verlässt anschließend die Kantine wieder.
- Wie viele Sitzplätze sind unter diesen Bedingungen erforderlich?

Führungsstile



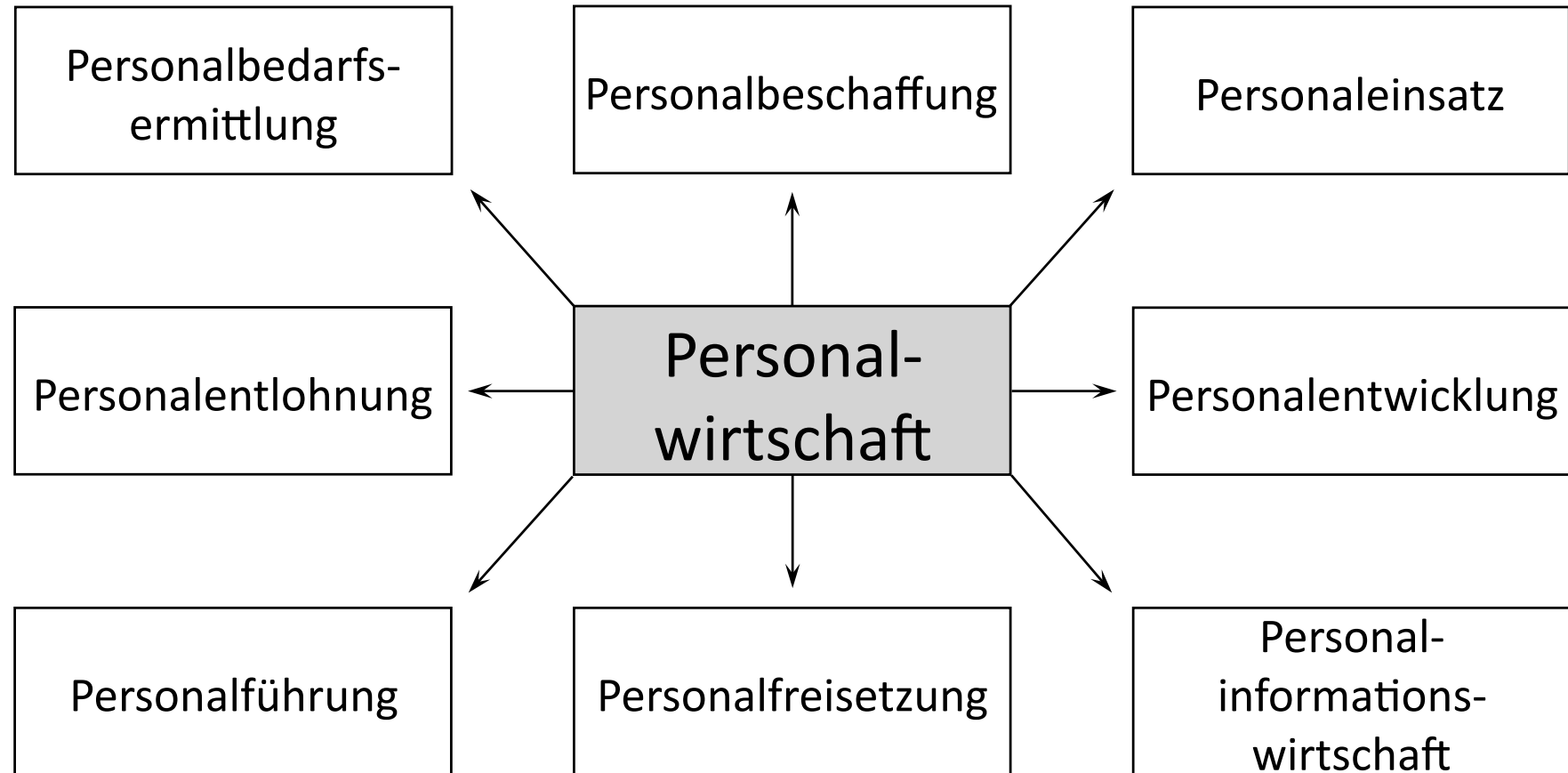
e) Personalwirtschaft

1.) Einführung

2.) Personalplanung: Anpassung der Personalkapazität an den betrieblichen Personalbedarf

Teilplanung	Aufgabenstellung
Personalbedarfspl.	Wie viele Beschäftigte welcher Qualität werden für welche Arbeiten benötigt?
Personalbeschaffungspl.	Durch welche Beschaffungsalternativen kann die bestehende Kapazitätslücke geschlossen werden?
Personalabbaupl.	Durch welche Maßnahmen kann eine personelle Überkapazität abgebaut werden?
Personaleinsatzpl.	Wie viele und welche Mitarbeiter sollen wann und wo für welche Aufgaben eingesetzt werden?
Personalentwicklungspl.	Durch welche Maßnahmen kann die Mitarbeiterqualifikation mittel- und langfristig gesteigert werden?

Bereiche der Personalwirtschaft



- Schwierigkeiten bei der Personalplanung:
 - Messen der Arbeitsleistung
 - Menschen mit schwankender Arbeitsleistung
 - Änderung der Arbeitsleistung im Zeitablauf
 - Gesetzliche Regelungen

PERSONALBEDARFSPLANUNG

- Abgleich der gegenwärtig vorhandenen und der zukünftig benötigten Personalkapazität
- Ausgleich der Soll- und Istkapazitäten
- benötigte Personalkapazität:
- Bestimmungsfaktoren bei der Personalplanung:
 - externe Einflussfaktoren
 - Leistungsprogramm
 - Interne Einflussfaktoren

- Die Personalbedarfsermittlung legt fest
 - in welcher Situation,
 - aufgrund des geplanten Leistungsprogramms,
 - wieviele Mitarbeiter,
 - welcher Qualifikation,
 - zu welchen Zeitpunkten
- erforderlich sind.
- Das Ziel der Personalbedarfsermittlung besteht in der Bestimmung der personellen Kapazitäten, die zur Sicherstellung der Erfüllung der betrieblichen Funktionen erforderlich sind.

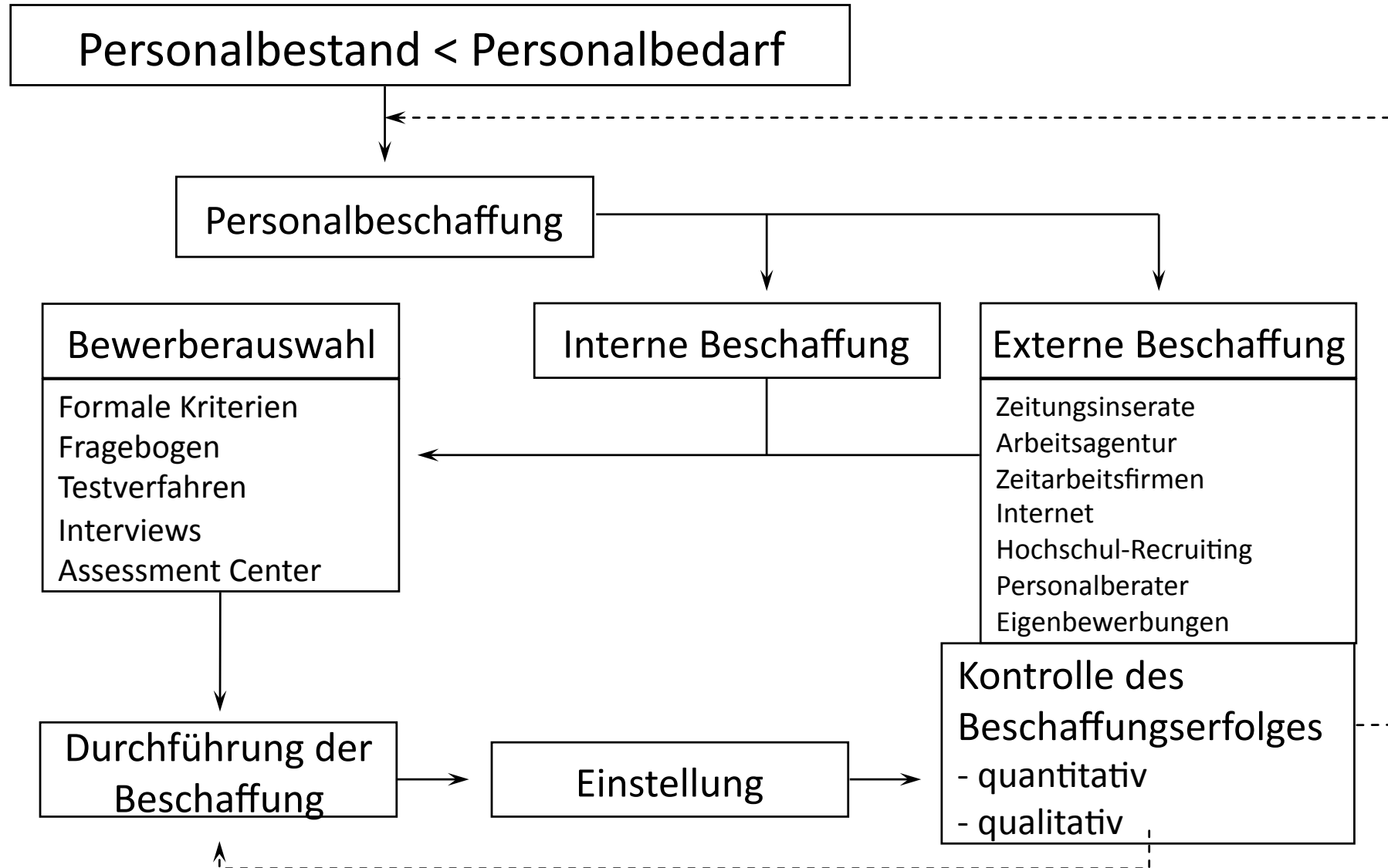
PERSONALBESCHAFFUNGSPLANUNG

- Aufgaben der Personalbeschaffung:
 - Bestimmung des Beschaffungsweges

 - Personalwerbung

 - Personalauswahl

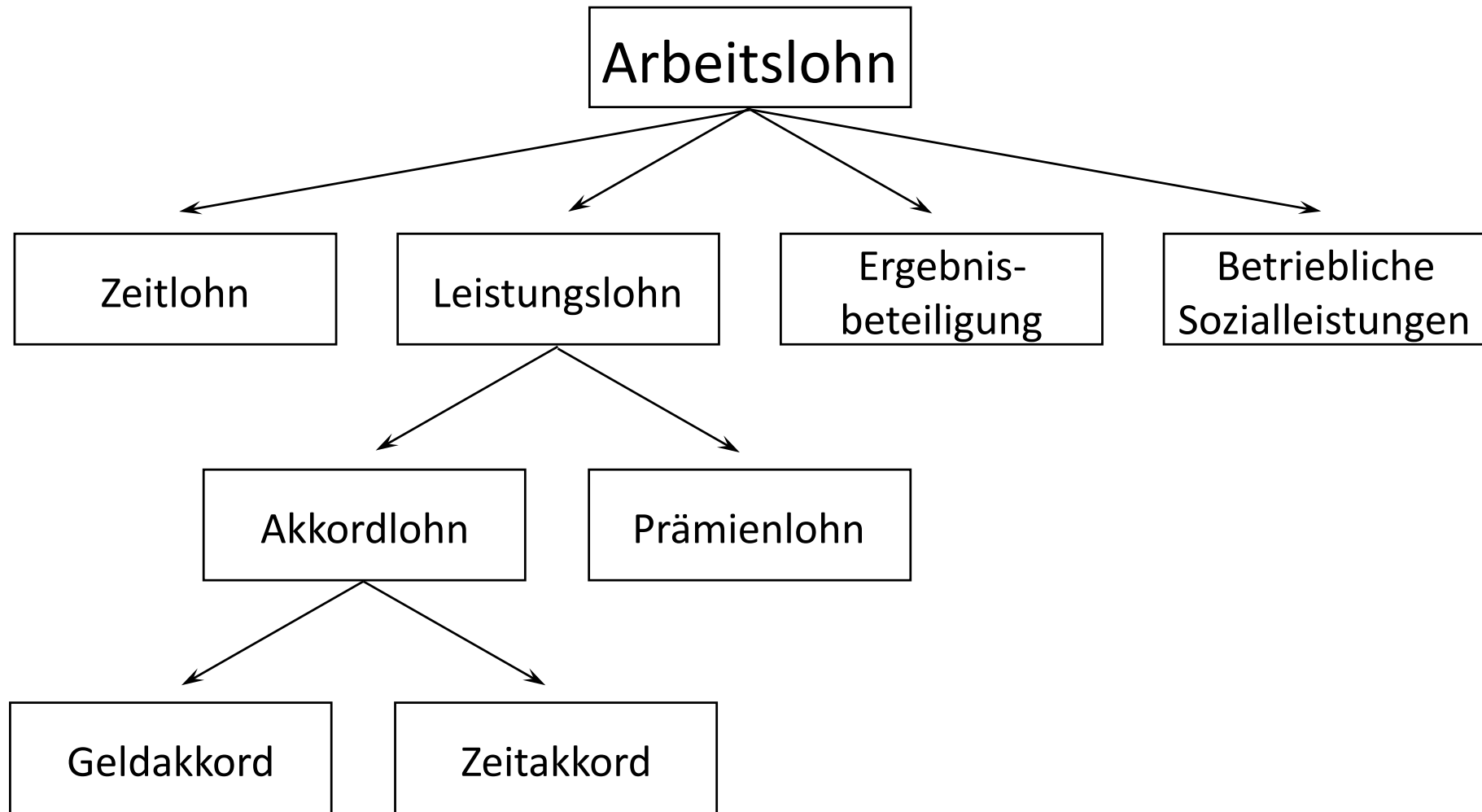
Personalbeschaffung



Vor- und Nachteile beider Maßnahmen

Merkmal	Intern	Extern
Beschaffungskosten und Beschaffungszeit	Geringe Such- und Auswahlkosten Schnelle Verfügbarkeit	Hohe Such- und Auswahlkosten Verzögerte Verfügbarkeit
Einarbeitungskosten	Gering, da Personal mit U vertraut	Hoch, da betriebsfremdes Personal
Auswahlspektrum	Eng, auf verfügbares eigenes Personal begrenzt	Weit, Fachkräftepotential des (regionalen) Arbeitsmarktes
Chancen und Risiken	+ Fähigkeiten und Persönlichkeitsstruktur bekannt - Gefahr der Betriebsblindheit	+ Import neuer Ideen - Gefahr des Fehlgriffs sehr groß
Instrumente	Innerbetriebliche Stellenanzeigen Personalentwicklung Mehrarbeit Urlaubsverschiebung	Arbeitsamt Stellenanzeigen in Zeitungen Personalagenturen Personalleasing

Personalentlohnung



Quelle: Lechner et. al. [Einführung 1996], S. 134 (leicht modifiziert)

PERSONALABBAUPLANUNG

keine Veränderung von Arbeitsverhältnissen

- Abbau von Überstunden/Urlaubsverlegung, z.B. bei Unternehmen, die starken saisonalen Schwankungen unterliegen
- Verzicht auf Personalleasing
- Fluktuation

Veränderung von Arbeitsverhältnissen

- Versetzung
- Änderungskündigung

Personalfreisetzung

Personalfreisetzung bedeutet die Beseitigung einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und/oder örtlicher Hinsicht.

Sie kann intern durch Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse (Versetzung, Beförderung) und extern durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse (Kündigung) erfolgen.

Beendigung von Arbeitsverhältnissen:

- Kündigungen (rechtliche Probleme, Imageschaden, Erschweren der zukünftigen Personalbeschaffung)
- Befristung des Arbeitsverhältnisses (Arbeitsverhältnis endet nach Ablauf einer Frist, muss nicht gekündigt werden)
- Aufhebungsvertrag: freiwilliges Ausscheiden der Mitarbeiter, wird gefördert durch Abfindungszahlungen

Personalentwicklung

- sorgt für die bestmögliche Übereinstimmung zwischen vorhandenen Anlagen/Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Unternehmung
- prüft, welche Mitarbeiter im Hinblick auf aktuelle und künftige Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeitsinhalte der Unternehmung zu fördern sind
- legt in Abstimmung mit den Betroffenen Bildungs- und Förderungsmaßnahmen fest
- ist zuständig für die Planung, Durchführung und Kontrolle der beschlossenen Maßnahmen

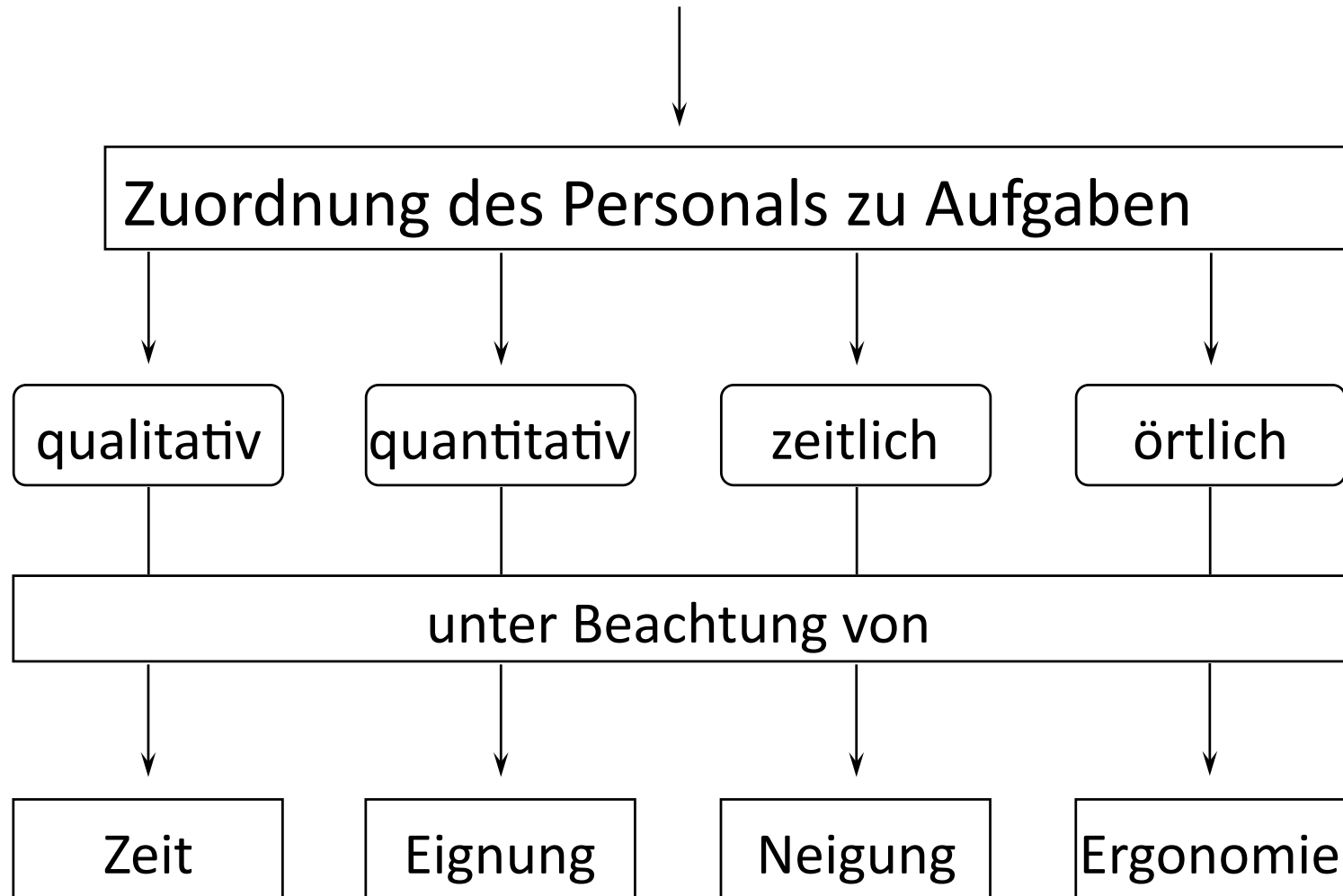
PERSONALEINSATZPLANUNG

Zuordnung des Personals zu den erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht

- Arbeitsaufnahme
- Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte
- Arbeitsort und Arbeitszeit

Arbeitsteilung	
Vorteile	Nachteile
Hohe Effizienz durch Spezialisierung Geringe Komplexität = schnellere Ein- arbeitungszeit Verwertung spezieller Fähigkeiten Keine Umstellung des Arbeitnehmers auf wechselnde Arbeitsverrichtungen	Einseitige Belastung des Mitarbeiters Mangelnde Flexibilität Kein Bezug zur Gesamtleistung Monotone Arbeit = schnelle Ermüdung Verkümmern nicht benötigter Fähigkeiten Gefahr gesundheitlicher Schäden

Personaleinsatz



Quelle: Hentze [Personalwirtschaftslehre1 1995], S. 389ff.
u. Scholz [Personalmanagement 1994], S. 320ff.

Job Rotation

Job Enlargement

Job Enrichment

Teilautonome Arbeitsgruppen

Übung

Ein Automobilwerk beschäftigt 11.000 Arbeitnehmer und Angestellte. Im Produktionsbereich sind 9.000 Beschäftigte, im Verwaltungsbereich sind 2.000 Beschäftigte tätig.

Der Betriebsrat schlägt vor, für alle Arbeitnehmer die sogenannte gleitende Arbeitszeit einzuführen. Während die Arbeitszeit einschließlich Pausen gegenwärtig von 7.30 Uhr bis 16.15 Uhr dauert, soll die Arbeitszeit von 8 St./Tag in folgender Zeitspanne erbracht werden können: Kernzeit von 9.00 Uhr bis 13.00 Uhr, Gleitzeit (Variationsbreite zur Auffüllung des 8-Stunden-Pensums) von 6.30 Uhr bis 9.00 Uhr und von 13.00 Uhr bis 18.00 Uhr.

Welche Argumente sprechen aus der Sicht der Unternehmensleitung für, welche sprechen gegen die generelle Einführung der gleitenden Arbeitszeit?

Übung

Für die Arbeitnehmer eines Betriebes gelten folgende Angaben:

- Tarifliche Arbeitszeit pro Woche (52 Wochen) 40 Stunden
- Feiertage im Jahr: 10
- Urlaubstage pro Jahr: 27
- Durchschnittliche Ausfalltage wegen Krankheit pro AN: 10
- Sonderurlaubstage: 3
- Anteil betrieblicher Wartezeit an der betrieblichen Einsatzzeit: 8%
- Anteil der betrieblichen Nebenarbeiten an der betrieblichen Einsatzzeit: 7%

Wie hoch ist die Personalkapazität pro AN? Wie viele Fertigungsstunden pro AN (Haupttätigkeit) stehen für den eigentlichen Betriebszweck zur Verfügung?

PERSONALENTWICKLUNGSPLANUNG

- = Ziel, die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern, damit diese die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können
- zwei Bereiche: Personalbildung und Personalförderung
- Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen

bezieht sich auf Veränderung hinsichtlich des
Arbeitsplatzes bzw. der Position im Unternehmen
oder der Veränderung von Arbeitsinhalten

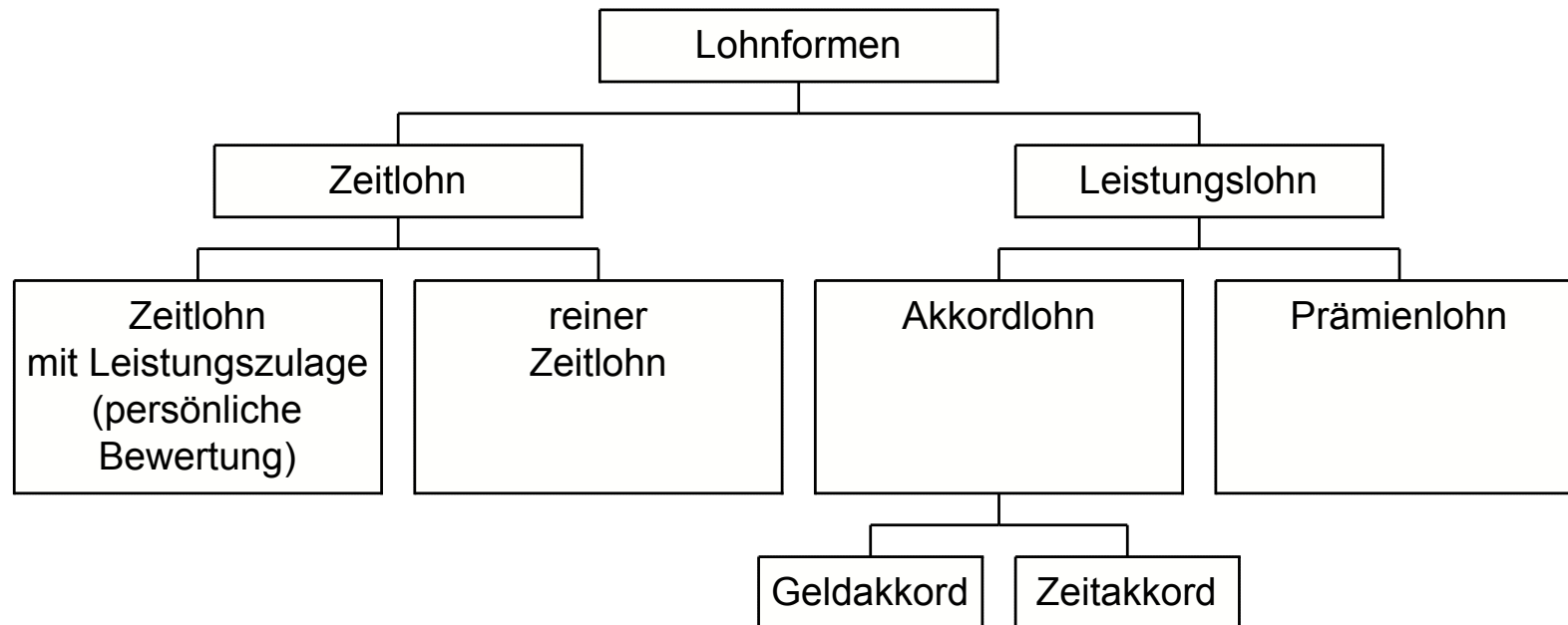
Coaching und Mentoring

Laufbahn- und Karriereplanung: Vorbereitung
qualifizierter Mitarbeiter auf künftige
Führungsaufgaben, Laufbahnplan, an
Führungsnachwuchs adressiert; Mitarbeiter damit
langfristig an das Unternehmen binden

3.) Personalführung und –motivation

- Einsatz verschiedener Motivationsinstrumente, um den Erfolg des Unternehmens durch Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse zu steigern
 - Monetäre Anreize
 - Arbeitsentgelt (siehe Exkurs)
 - betriebliche Sozialleistungen
 - Erfolgsbeteiligung
 - Nichtmonetäre Anreize

Exkurs: Arbeitsentgelt



Zeitlohn

- Entlohnung erfolgt nach der Dauer der Arbeitszeit
- unabhängig von der erbrachten Leistung
- zeitliche Bezugsgröße = Stunde (Stundenlohn), Woche oder Monat
- Lohn pro Zeiteinheit = konstant
- reiner Zeitlohn: alle Beschäftigten einer Lohngruppe erhalten das gleiche Arbeitsentgelt pro Zeiteinheit, Lohnzuschläge nur für Arbeit außerhalb der festgelegten Arbeitszeit
- Zeitlohn mit Leistungszulage = personenabhängige Zulagen zum Mindestlohn einer Lohngruppe

- Anwendung des Zeitlohns, wenn:
 - Leistungsanreize nicht möglich sind
 - Leistungsanreize unzweckmäßig sind
 - Leistung nicht messbar ist
 - Leistung individuell nicht beeinflussbar ist (Fließbandarbeit)

Vorteile

Nachteile

Leistungslohn

- Akkordlohn:
- Einzelakkord: Arbeitnehmer wird nach Maßgabe der erbrachten Leistung entlohnt
- Gruppenakkord: Output ist von der Effizienz der Zusammenarbeit mehrerer Personen abhängig, Arbeitsleistung wird dem Team zugerechnet (Montagetrupp, Müllwerkerkolonne)
- Kennzeichen Akkordlohn:
 - Effektivlohn/Zeiteinheit ist variabel
 - Lohnstückkosten = konstant

– Basis der Akkordlohnabrechnung = Ermittlung des Akkordrichtsatzes (AR) und des Minutenfaktors (MF)

Tariflicher Mindestlohn/Std. (ML)

+ Akkordzuschlag 15% – 20% (AZ)

= Akkordrichtsatz/Stunde (AR) : 60 Minuten =
Minutenfaktor (MF)

Ist ein Tariflohn (Zeitlohn) von 10 €/Stunde vereinbart und sieht der Tarifvertrag einen Akkordzuschlag von 20 % vor, beziffert sich der Akkordrichtsatz/Stunde (Grundlohn) auf 12 Euro und der Minutenfaktor auf 0,20 €/Minute. Der tarifliche Mindestlohn wird garantiert, auch wenn der Akkordarbeiter nicht die Normalleistung erbringt. Der Akkordzuschlag wird gewährt, weil man jedem Akkordarbeiter a priori eine höhere Leistungsbereitschaft unterstellt.

- Unterscheidung zwischen Geldakkord und Zeitakkord
- Geldakkord = $SV = \text{Istleistung/Std.} * \text{Geldsatz/Produkteinheit}$
- Zeitakkord = $SV = \text{Istleistung/Std.} * \text{Vorgabezeit/Stück} * \text{Min.faktor}$

ML	Mindestlohn (Euro/Stunden) geg.
AZ	Akkordzuschlag (Prozent) geg.
AR	Akkordrichtsatz (Euro/Stunde) (ML+AZ)
MF	Minutenfaktor (Euro/Minute) (AR/60)
VZ	Vorgabezeit (Minuten/Stück) (60/NL)
SV	Stundenverdienst (Euro/Stunde)
IL	Istleistung (Stück/Stunde) geg.
VM	Verrechnete Minuten (Minuten/Stunde) (VZ*IL)
GS	Geldsatz (Euro/Stück) (MF*VZ)
NL	Normalleistung (Stück/Stunde) (60:VZ)
LG	Leistungsgrad (IL/NL*100)

Geldakkord	Zeitakkord
$GS = MF * VZ$ $SV = IL * GS$	$SV = IL * VZ * MF$

wesentliche Voraussetzung für Anwendung des Akkordlohns:

- Ablauf der Arbeit muss im Voraus bekannt sein und
- zeitlich und mengenmäßig regelmäßig wiederholbar sein und
- Arbeitnehmer muss mengenmäßiges Ergebnis durch die Intensität seiner Leistung beeinflussen können

Vorteile	Nachteile

Übung

- Ermitteln Sie für den Akkordarbeiter Schnell die folgenden Größen: Normalleistung, Akkordrichtsatz, Minutenfaktor, Vorgabezeit, Geldsatz, verrechnete Minuten und Stundenverdienst. Zur Ermittlung dieser Größen benötigen Sie folgende Angaben:
- ML (Mindestlohn) = 12 €/Stunde
- AZ (Akkordzuschlag) = 20 %
- LG (Leistungsgrad) = 125 %
- IL (Istleistung) = 15 Stück/Stunde

Prämienlohn

- zunehmende Berücksichtigung qualitativer Faktoren der Arbeitsleistung
- Mehrleistung des AN wird nach einem Schlüssel zwischen AN und Betrieb geteilt
- durchschnittlicher Stundenverdienst durch AN steigerbar
- für U sinken die durchschnittlichen Lohnkosten pro Stück
- Prämie zahlbar für
 - quantitative Mehrleistung
 - qualitative Mehrleistung

Einteilung der Prämien in:

- Mengenleistungsprämien
- Qualitätsprämien
- Ersparnisprämien
- Nutzungsgradprämien

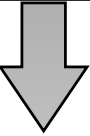
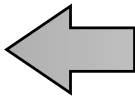
Betriebsklima

- gutes Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten
- gestörtes Betriebsklima wirkt sich negativ auf den Produktionsprozess aus

Führungsstil

- patriarchalischer Führungsstil
- charismatischer Führungsstil
- autoritärer Führungsstil
- bürokratischer Führungsstil
- kooperativer Führungsstil
- demokratischer Führungsstil

Theorien X und Y von McGregor

Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohungen gezwungen werden, einen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> erfordern gegensätzliche Führungsstile </div>	 <p>Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum Und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.</p>

Managementtechniken

- Management by Exception
- Management by Delegation
- Management by Objectives
- Management by System
- Management by Participation
- Management by Alternatives
- Management by Breakthrough

f) Kontrolle

Unter Kontrolle wird ein systematischer Prozess verstanden, in dem eine zu prüfende Größe durch Vergleich mit einer Maßstabs- oder Normgröße beurteilt wird.

f) Kontrolle

- Überwachen des unternehmerischen Handelns
- Ausfindig machen von Hindernissen auf dem Weg zur Erreichung der Unternehmensziele
- Unvollkommenheit menschlichen Handelns und Ungewissheit der Zukunft
- Abweichungsanalyse: Feststellen der Ursachen für negative Planabweichungen

Arten und Aufgaben der Kontrolle

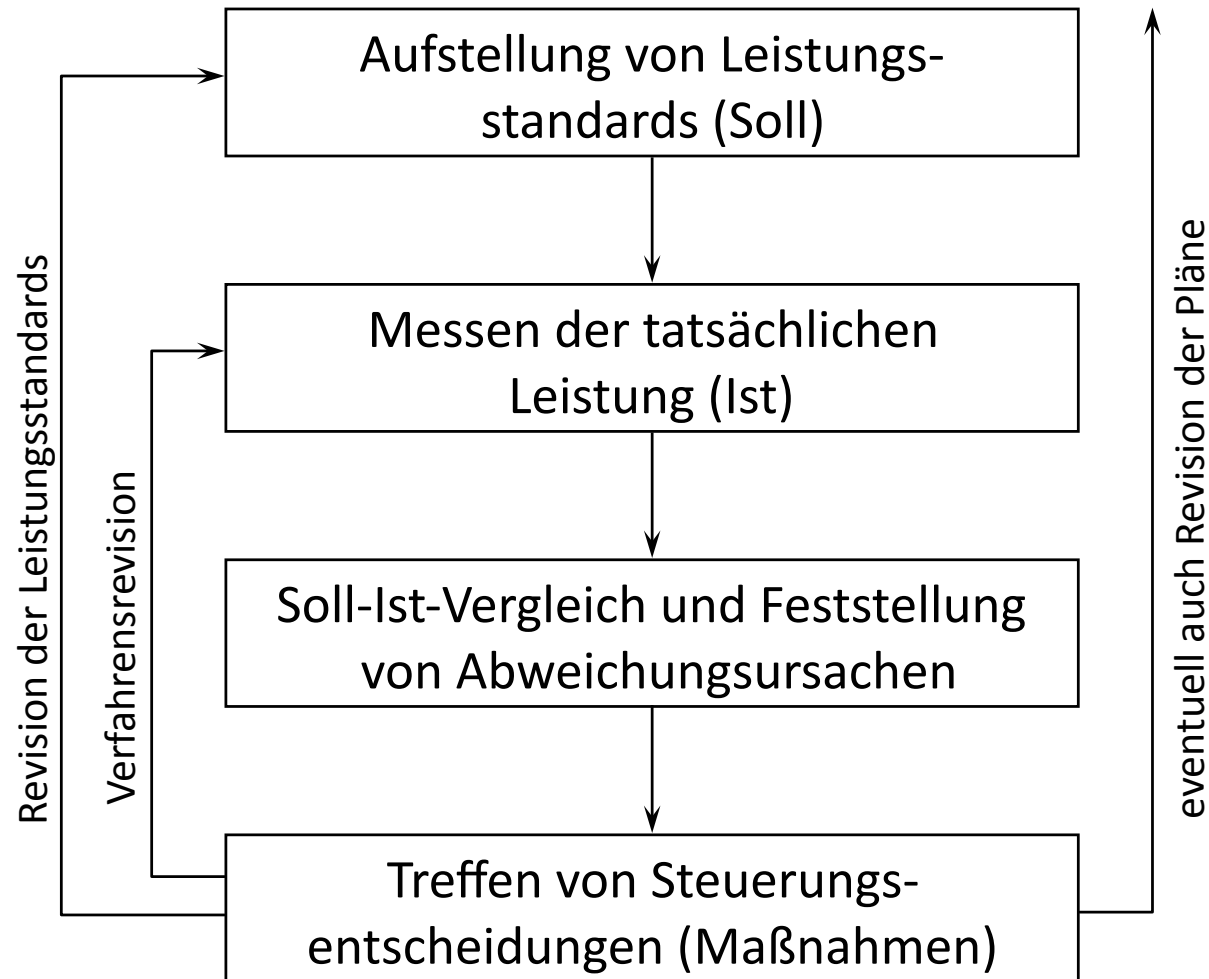
- Personenbezug der Kontrolle
 - Welche Person ist kontrollberechtigt, wie ist diese Person in den Betrieb eingebunden?
 - prozessunabhängig, prozessabhängig
- Funktionen der Kontrolle
 - Aufdeckungsfunktion
 - Erklärungsfunktion
 - Koordinationsfunktion
 - Motivationsfunktion
- Gegenstände der Kontrolle
 - Ergebnisse
 - Verfahren
 - Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter
- Zeitbezug der Kontrolle

Kontrollarten

	Normwert	Vergleichswert	Kontrollart
1	Soll	Ist	Realisationskontrolle
2	Ist	Ist	Betriebs- oder Zeitreihenvergleich
3	Wird	Ist	Prämissenkontrolle
4	Soll	Soll	Zielkontrolle
5	Soll	Wird	Fortschrittskontrolle

- Realisationskontrolle: klassischer Soll-Ist-Vergleich, Vermeidung künftiger Unwirtschaftlichkeiten
- Betriebs- oder Zeitreihenvergleich: Vergleich von zwei Unternehmen oder Vergleich des Istwertes der abgelaufenen Periode mit der Umsatzentwicklung der Vorjahre
- Prämissenkontrolle: Planung beruht auf Prämissen (Annahmen), wenn die sich verändern, muss sich die Planung verändern
- Zielkontrolle: Planung orientiert sich an Zielen
- Fortschrittskontrolle: Plankorrektur

Kontrollphasen



Exkurs: Korruption

- **Korruption** (lateinisch *corruptus* ‚bestochen‘) im juristischen Sinn ist der Missbrauch einer Vertrauensstellung in einer Funktion in Verwaltung, Justiz, Wirtschaft, Politik oder auch in nichtwirtschaftlichen Vereinigungen oder Organisationen (zum Beispiel Stiftungen), um einen materiellen oder immateriellen Vorteil zu erlangen, auf den kein rechtlich begründeter Anspruch besteht.
- Korruption bezeichnet Bestechung und Bestechlichkeit, Vorteilsannahme und Vorteilsgewährung.



Vorteile durch Korruption

- Geld (sogenanntes „Schmiergeld“): Übergabe von Bargeld oder Überweisungen – auf ein Tarnkonto
- Bezahlung für Scheingeschäfte: Scheinlieferung, -gutachten oder -beratung
- Wertvolle Sachgeschenke
- Einladungen zu Essen, Veranstaltungen etc.
- Finanzierung von Reisen
- Überlassen von Kfz, Jacht, Ferienwohnung
- Kostenlose oder kostengünstigere Leistungen, z.B. in einer Werkstatt, Hausbau, Gartenpflege etc.
- spätere Karriere bzw. gutbezahlter Job für den Bestochenen oder einen Angehörigen von ihm

CPI

Seit 1995 gibt die nichtstaatliche Organisation (NGO) Transparency International alljährlich den Korruptionswahrnehmungsindex (*Corruption Perceptions Index, CPI*) heraus. Dieser Korruptionsindex ist ein Verzeichnis, welches das Ausmaß der Wahrnehmung von Korruption in verschiedenen Ländern der Erde misst. Der CPI entfaltet mittlerweile eine breite Wirkung in der Öffentlichkeit, die somit für das globale Problem der Korruption sensibilisiert wird.

0 = hohe Korruption, 10 = keine Korruption

- Die Punktwerte von Griechenland, Italien, den USA, Madagaskar, Niger, der Tschechischen Republik und Ungarn haben sich im Vergleich zu 2009 verschlechtert. Eine positive Entwicklung des Punktwertes ist dagegen in den folgenden Ländern festzustellen: Bhutan, Chile, Ecuador, Gambia, Haiti, Jamaika, Katar, Kuwait und Mazedonien.
- Dänemark, Neuseeland und Singapur teilen sich wie im letzten Jahr den ersten Platz (9,3). Die unteren Ränge des CPI werden von Ländern belegt, die von dauerhaften Konflikten gezeichnet sind. Afghanistan und Myanmar teilen sich den vorletzten Platz (1,4). Somalia ist weltweites Schlusslicht (1,1).

- Deutschland belegt mit einem Punktwert von 7,9 (2009: 8,0) im weltweiten Maßstab einen 15. Platz (2009: 14). Im Vergleich zu europäischen und vergleichbaren Industrieländern nimmt Deutschland allerdings eher eine mittelmäßige Position ein. Die Bundesrepublik liegt vor allem deutlich hinter den europäischen Spitzenreitern Dänemark (9,3), Finnland (9,2) und Schweden (9,2).
- Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die wahrgenommene Korruption in Deutschland nicht verändert. Ein Trend zur Zu- oder Abnahme von Korruption lässt sich statistisch nicht abbilden. Laut dem Bundeslagebild Korruption 2009 des Bundeskriminalamtes muss nach wie vor von einer hohen Dunkelziffer ausgegangen werden.
- Positive Entwicklungen sind unverkennbar. Die Zahl der polizeilichen Ermittlungsverfahren ist dank einer größeren Anzeigebereitschaft gestiegen. Sowohl in der öffentlichen Verwaltung wie in der Privatwirtschaft wurden mehr Präventionsmaßnahmen ergriffen.

Rang	Land/Gebiet	CPI-Wert (2010)
1	Dänemark	9,3
1	Neuseeland	9,3
1	Singapur	9,3
4	Finnland	9,2
4	Schweden	9,2
6	Kanada	8,9
7	Niederlande	8,8
8	Australien	8,7
8	Schweiz	8,7
10	Norwegen	8,6
11	Island	8,5
11	Luxemburg	8,5
13	Hongkong	8,4
14	Irland	8,0
15	Österreich	7,9
15	Deutschland	7,9

01.10.2014

Rang	Land/Gebiet	CPI-Wert (2009)
1	Neuseeland	9,4
2	Dänemark	9,3
3	Singapur	9,2
3	Schweden	9,2
5	Schweiz	9,0
6	Finnland	8,9
6	Niederlande	8,9
8	Australien	8,7
8	Kanada	8,7
8	Island	8,7
11	Norwegen	8,6
12	Hongkong	8,2
12	Luxemburg	8,2
14	Deutschland	8,0
14	Irland	8,0
16	Österreich	7,9

174

Deutschland CPI 2001-2009

Jahr	Index	Rang
2001	7,4	20
2002	7,3	18
2003	7,7	11
2004	8,2	15
2005	8,2	16
2006	8,0	16
2007	7,8	16
2008	7,9	14
2009	8,0	14

g) Informationswirtschaft

- um hohes Gewinnniveau zu erreichen, Informationen notwendig über
 - Handlungsalternativen
 - Umweltbedingungen
 - Ablauf vergleichbarer Fälle in der Vergangenheit
- Aufgabe der Informationswirtschaft: zweckdienliche Informationen zur bestmöglichen Zielerreichung an alle am Betriebsprozess beteiligte Personen zu liefern
- Abwägen von Kosten und Nutzen der Informationen

- Unterscheidung zwischen internen und externen und zwischen personalen und sachlichen Informationsquellen
- Ordnen Sie die folgenden acht Beschaffungsfälle der betreffenden Informationsquelle zu:

Informationsquellen	Intern	Extern
Personale	A	B
Sachliche	C	D

- 1.) Im Zuge seiner langfristigen Expansionsplanung stützt sich ein Brillenfilialist auf die Angaben der amtlichen Statistik zur Altersstruktur der Bevölkerung.
- 2.) Die Revisionsabteilung sichtet im Rahmen einer Unterschlagungsprüfung die Zahlungsbelege des letzten Quartals.
- 3.) Der Leiter der Fertigungsabteilung fragt bei den Meistern den aktuellen Krankenstand ab.
- 4.) Zur Bewertung von Wertpapierbeständen im Rahmen der steuerlichen Vermögensaufstellung entnimmt man einer Börsenzeitung die amtlichen Jahresabschlusskurse.

- 5.) Im Zuge der Jahresabschlusserstellung wird die Anlagenkartei zur Bestimmung der planmäßigen Abschreibung herangezogen.
- 6.) Im Zuge der kurzfristigen Fertigungsplanung erfragt der Leiter der Fertigungsabteilung von einem Sachbearbeiter der Vertriebsabteilung die vereinbarten Liefertermine des Auftragsbestandes.
- 7.) Die Unternehmensleitung fragt den Leiter der Kreditabteilung der Hausbank nach den Zinskonditionen eines kurzfristigen Überbrückungskredits.
- 8.) Der Leiter der Verkaufsabteilung lässt sich in einem Gespräch mit einer Werbeagentur über Möglichkeiten zur Verbesserung des Produktionsimages unterrichten.

h) Controlling

- Controlling = Summe aller Maßnahmen, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Informationsversorgung so zu koordinieren, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden
- wertorientierte Unternehmensführung: verfolgt das Ziel, betriebliche Entscheidungen so zu treffen, dass das gebundene Eigenkapital im Betrieb eine höhere Verzinsung erwirtschaftet als in einer vergleichbaren Alternativanlage

Aufgaben des Controlling

- Planungsaufgaben
- Controller = verantwortlich für Ausgestaltung des Planungssystems und für die Plankoordination
- Koordination der Teilpläne

- Informations- und Dienstleistungsaufgaben
- Übermittlung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinformationen an die Unternehmensleitung
- Grundlage für die Überwachung der Wirtschaftlichkeit und Beurteilung der Geschäftsentwicklung

– Steuerungsaufgaben

- Steuerung durch bestimmte Maßnahmen
- Erstellung von Prognosen über den erwarteten Geschäftsverlauf

- Koordinationsaufgaben
- funktionsfähiges Planungs- und Kontrollsystem
beziehungsweise Informationssystem bereitzustellen sowie
laufende Gestaltungs-, Anpassungs- und
Abstimmungsaufgaben innerhalb dieser Teilbereiche
vorzunehmen
 - Rationalitätssicherungsaufgabe

Beispiele für Kennzahlen

- Beispiele für Kennzahlen:
 - Reichweite der Vorräte = $\text{Lagerwert} / \text{durchschn. Verbrauch pro Tag}$
 - Umschlagshäufigkeit = $\text{Verbrauchsmenge pro Periode} / \text{durchschn. Lagerbestand}$
 - Krankenstand = $\text{Zahl krankheitsbedingter Ausfalltage} / \text{Jahresmenge} * 100$
 - Fluktuationsquote = $\text{Ausgeschiedene Mitarbeiter pro Periode} / \text{durchschn. Mitarbeiterzahl} * 100$
 - Marktanteil = $\text{eigenes Umsatzvolumen} / \text{Volumen Gesamtmarkt} * 100$

Exkurs Kennzahlen

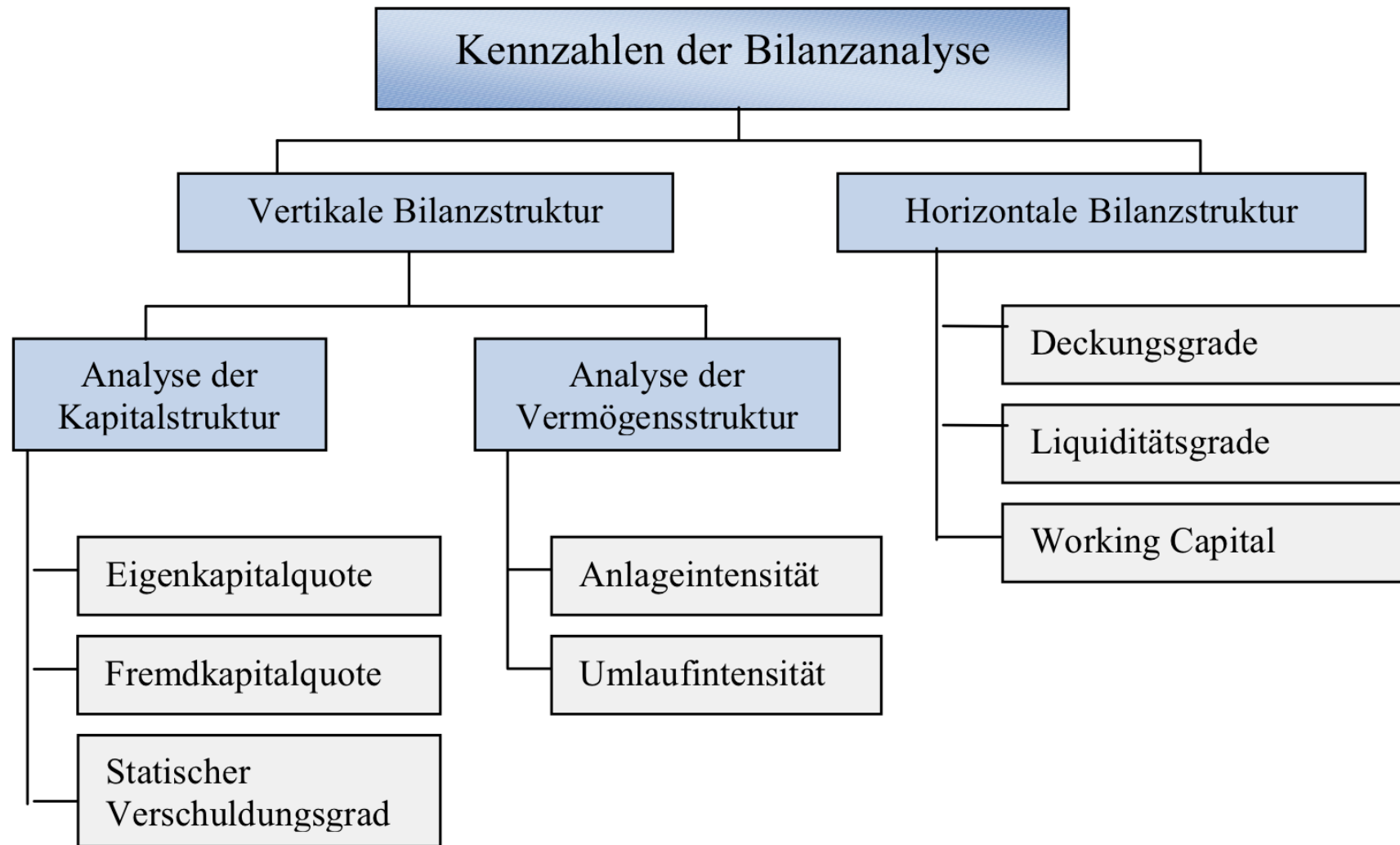
Beantworten Sie folgende Frage „aus dem Bauch heraus“!

A) Ein selbstständiger Hauswart macht 3.000 Euro Umsatz bei Kosten von 1.000 Euro.

B) Ein Grundstücksmakler macht 850.000 Euro Umsatz bei Kosten von 450.000 Euro.

Frage: Welches Unternehmen arbeitet „besser“?

- Bilanzanalyse
= Bilanzaufbereitung: Gliederung, Strukturierung, Zusammenfassung der Bilanz bzw. bestimmter Bilanzpositionen nach bestimmten Gesichtspunkten
- Bilanzkritik
= Bilanzbeurteilung: Berechnung bestimmter Kennzahlen zur Beurteilung der Lage des Unternehmens



Kennzahlen des Unternehmensaufbaus

- Anlagengrad
- Umlaufintensität

Kennzahlen der Finanzierung

- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote
- Deckungsgrad I
- Deckungsgrad II
- Working Capital

Kennzahlen der Rentabilität

- Eigenkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität

Kennzahlen der Liquidität

- Liquidität 1. Grades
- Liquidität 2. Grades
- Liquidität 3. Grades

Weitere Kennzahlen

- Cashflow
- EBIT
- EBITDA

Wozu können solche Kennzahlen dienen?

- Bilanzanalyse und –auswertung
- Vergleich der Unternehmensentwicklung innerhalb der letzten Jahre unter bestimmten Kriterien
- Vergleich des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen
- Statistik, Planung, Zielvorgaben
- Erkennen von Problemen und damit rechtzeitige Korrekturmöglichkeit
- Information von Partnern, Kunden, Banken, Anteilseignern, ...
- Schlussfolgerungen und Beitrag zu Entscheidungen

Aufgabe

Ein Unternehmen weist folgende Zahlen aus:

- Sachanlagen 100.000
- Finanzanlagen 25.000
- Vorräte 15.000
- Mittelfristige Ford. 8.000
- Kurzfristige Ford. 12.000
- Bank 5.000
- Eigenkapital 25.000 (gez. Kap. 20.000,
Gewinnrücklagen 5.000)
- Langfristiges Fk 56.000
- Mittelfristiges Fk 42.000
- Kurzfristiges Fk 42.000

- Außerdem sind aus der GuV folgende Werte bekannt:
 - Abschreibungen 25.000
 - Zinsen 10.000
 - Zuführung zur RS 10.000
 - Steuern 5.000
 - Umsatzerlöse 16.000
 - Jahresüberschuss 1.000

Berechnen und interpretieren Sie folgende Kennzahlen:

- Anlagenintensität/Umlaufvermögenintensität
- Ek-quote/Fk-quote/Deckungsgrade I und II
- EK-Rentabilität, Umsatzrendite, Gesamtkapitalrentabilität
- Liquidität 1.,2. und 3. Grades
- EBIT, EBITDA

i) Konstitutive Entscheidungen

- Entscheidungen, die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind
- sind selten oder einmalig zu treffen und relativ schwer zu ändern
- Sind langfristiger Natur
- Beispiele für solche Entscheidungen:
 - Wahl der Rechtsform
 - Wechsel der Rechtsform
 - Zusammenschluss von Unternehmen
 - Wahl des Standorts
 - Liquidation

I Wahl der Rechtsform

- Rechtsform ist wie ein festes Gerüst für Unternehmen
- Wahl zwischen verschiedenen Rechtsformen möglich
- Rechtsformen für Ein-Personen-Gründungen
- Personengesellschaften
- Kapitalgesellschaften

- Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform hat finanzielle, steuerliche und rechtliche Auswirkungen
- Entscheidung für oder gegen eine Rechtsform ist nie endgültig
- Ändern sich die Anforderungen des Unternehmens, kann man jederzeit die Rechtsform wechseln

Entscheidung für eine Rechtsform:

- Ist man Gewerbetreibender oder Freiberufler?
- Gründet man allein oder mit Partnern?
- Ist man Kauffrau bzw. oder Kaufmann?
- Welche Rechtsform(en) sind in der jeweiligen Branche üblich?
- Möchten man die Haftung beschränken?
- Soll die Gründung nach Möglichkeit wenig kosten?
- Soll die Rechtsform mit möglichst wenig laufendem Aufwand verbunden sein?
- Verbindet man mit der Rechtsform ein bestimmtes Image?