



Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Teil I - Unternehmen und Umwelt

Kapitel 3

Systemorientierte Charakterisierung von Unternehmen (S. 57-81)



Unternehmen = *offenes sozio-technisches System, zielgerichtet, komplex*

1. Input-Output-Beziehung des Systems Unternehmen



2. Funktionserfüllung des Systems (Außenwirkung)

→ **funktionale** Einteilung:

- betriebliche **Funktionen** bzw. **Funktionsbereiche** (Subsysteme)
- Führungs- und Ausführungssystem (als Ordnungsrahmen).

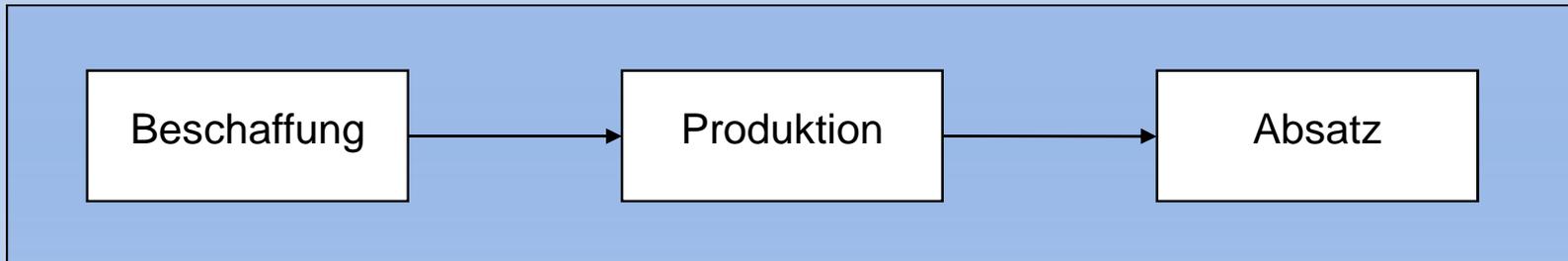


3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens

Leistungssystem:

- Bereitstellung der Einsatzfaktoren (= **Beschaffung**)
- Transformation der Einsatzfaktoren (= **Produktion**)
- Marktliche Verwertung der erstellten Leistungen (= **Absatz**)

Leistungswirtschaftliche Funktionen bzw. Teilprozesse



- Beschaffung und Bereitstellung von Produktionsfaktoren (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe)
- Kombination von Produktionsfaktoren (Leistungserstellung)
- Absatz (Leistungsverwertung)



3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens

A. Beschaffung

1. Beschaffung von Betriebsmitteln
2. Beschaffung (sowie Lagerung) von Werkstoffen
3. Beschaffung und die Bereitstellung von Personal (menschliche Arbeitsleistung)

→ **1. Finanz-, 2. Materialwirtschaft, 3. Personalmanagement**

B. Produktion

Fragen des betrieblichen Transformationsprozess (= Leistungserstellung) sind

→ **Produktion(-swirtschaft)**

C. Absatz

Verwertung der im Unternehmen erstellten Leistungen

→ **Absatz und Marketing**

3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens



A. Leistungsbereich des Unternehmens

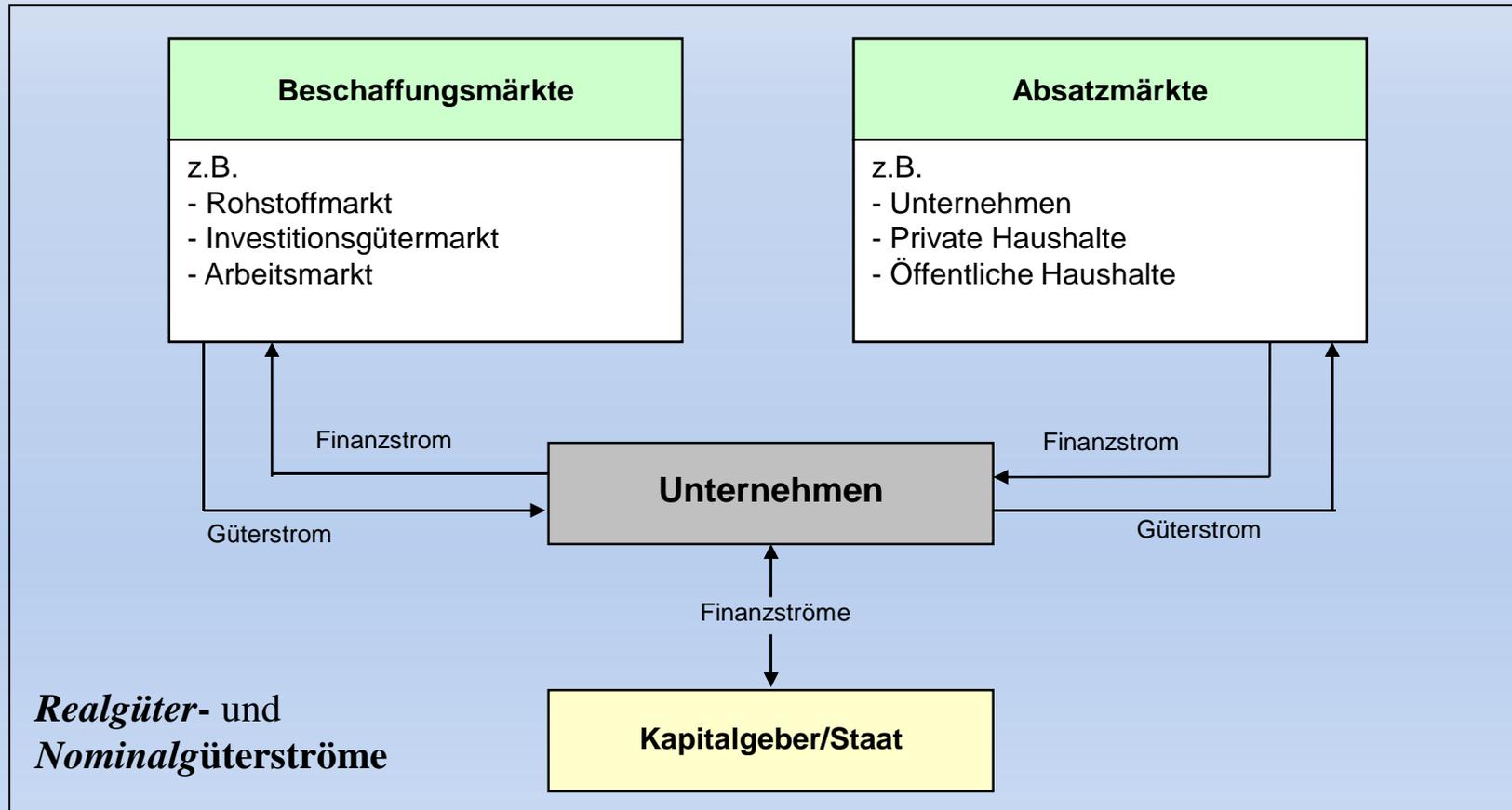


Abb. I.3.3: Güter- und Finanzströme

3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens



B. Finanzbereich des Unternehmens

- Koordination der Nominalgüter- bzw. Finanzströme
- stellt die für den Leistungsprozess erforderlichen finanziellen Mittel zur Verfügung
- Aufnahme, Einsatz, Anlage bzw. Rückzahlung von Finanzmittel

Der betriebliche Funktionsbereich, der sich mit der Gestaltung der Finanzströme befasst, ist die *Finanzierung*.

Finanzierung ist zusammen mit der Investition Gegenstand der *Finanzwirtschaft*.

3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens



C. Umsatzprozess des Unternehmens

- Phase 1: Beschaffung der für die Unternehmenstätigkeit erforderlichen Finanzmittel auf dem Geld- bzw. Kapitalmarkt
- Phase 2: Beschaffung der für die Produktion erforderlichen Produktionsfaktoren auf Beschaffungsmärkten
- Phase 3: Kombination und Transformation der Produktionsfaktoren in marktreife Produkte (Güter und Dienstleistungen)
- Phase 4: Absatz der erstellten Produkte auf Absatzmärkten. Durch den Verkauf der Erzeugnisse fließt Geld in Form von Erlösen in das Unternehmen zurück.
- Phase 5: Rückzahlung* der Finanzmittel und Beschaffung neuer PF (Phase 2).

* Hierbei ist auch die Schnittstelle „Staat“ zu berücksichtigen, an den Steuerzahlungen zu entrichten sind.

3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens

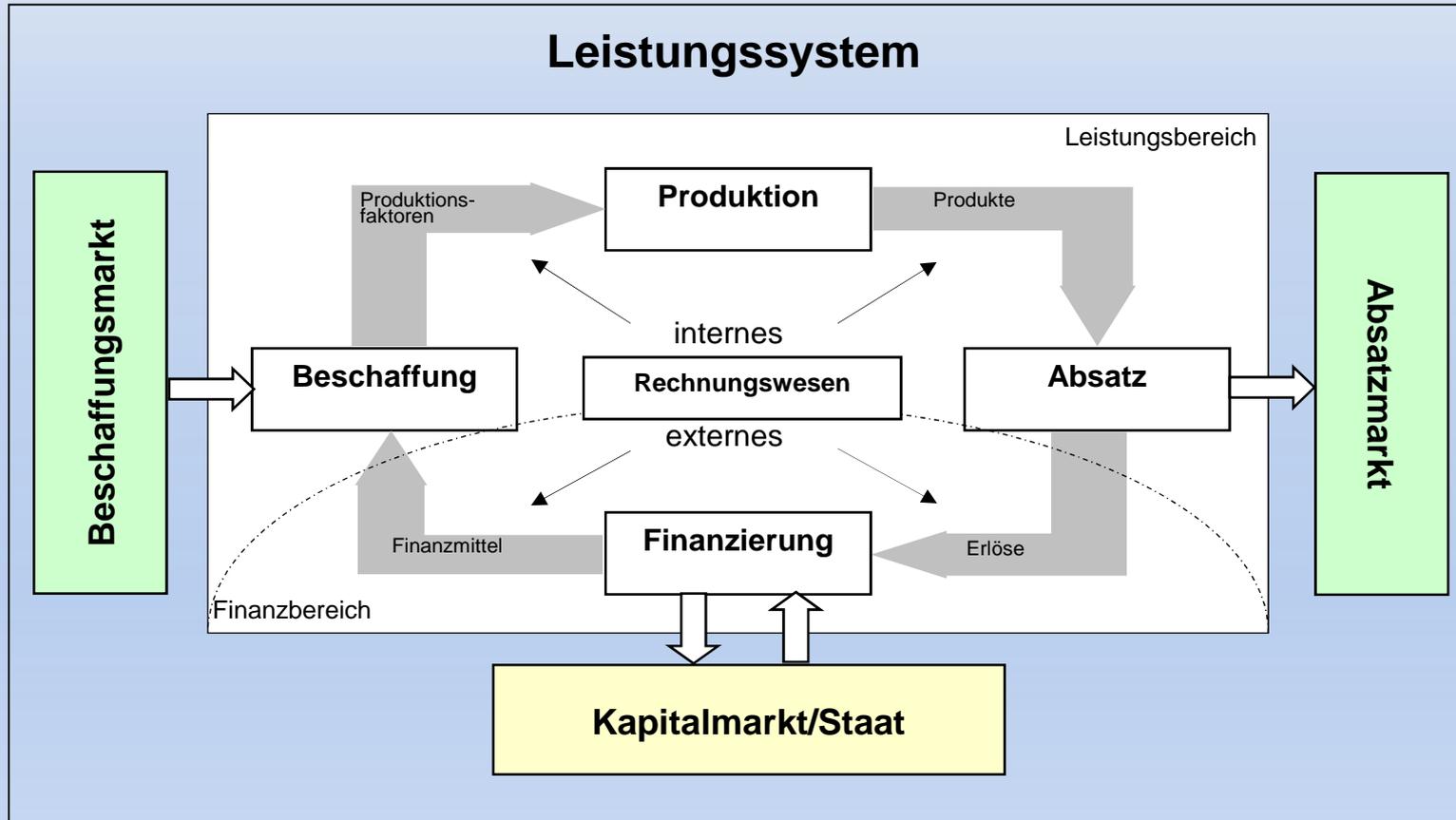


Abb. I.3.4: Betriebliche Funktionsbereiche und Umsatzprozess

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens



Umwelteinflüsse:

- Internationalisierung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen,
- verminderte Wachstumsraten,
- rasante technologische Entwicklung

Unternehmens-Umwelt-Koordination (*Kernaufgabe der UFü*)

- Durch vorausschauende Auseinandersetzung mit Unternehmen und seiner Umwelt Wandel erkennen!
 - Durch geeignete Gestaltungs-/Steuerungsmaßnahmen die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sichern!
- Dies erfordert ein steuerndes Eingreifen in den gesamten güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess des Unternehmens (sach- und personenbezogen)!

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens

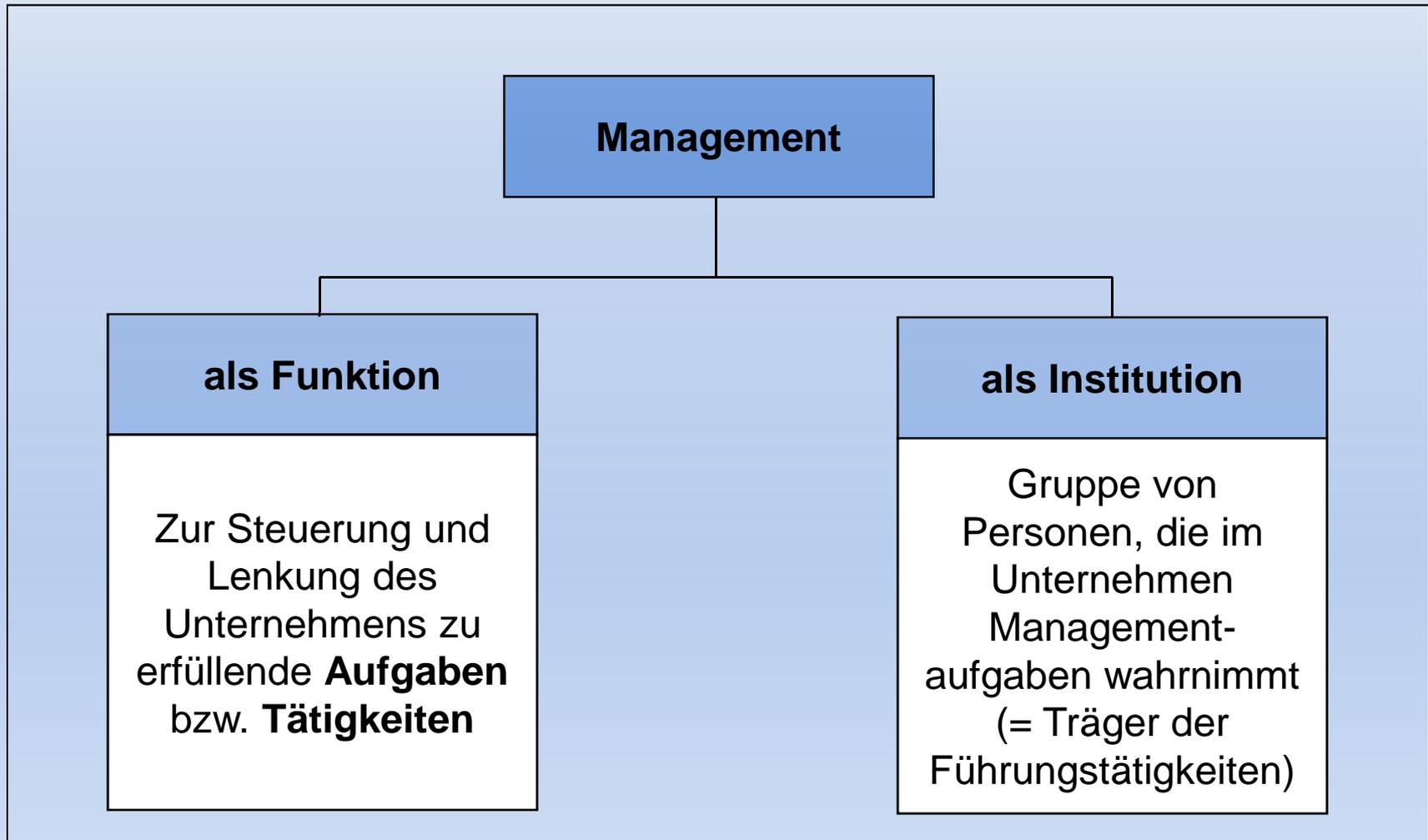


Abb. I.3.5: Abgrenzung des Managementbegriffs

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens



1. Management als **Institution**:

Managementebenen:

- Oberes bzw. „Top“-Management: z. B. Vorstand, Geschäftsführer
- Mittleres Management: z. B. Bereichs-, Werks- und Abteilungsleiter
- Unteres Management: z. B. Gruppenleiter, Werkstatteleiter

2. Management als **Funktion** (Koordinations-Aufgabe)

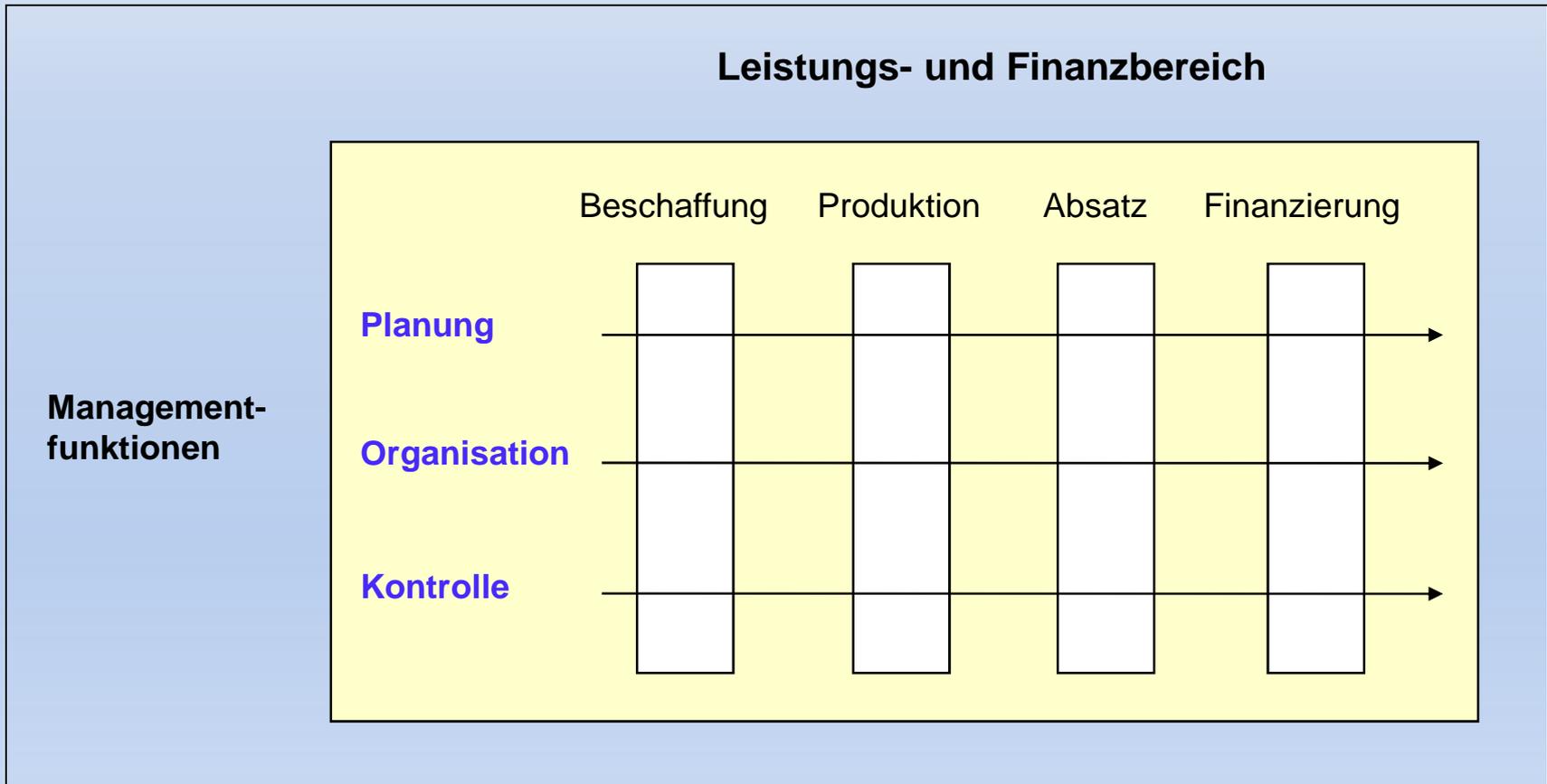
A. Sachbezogene Aufgabe: **Planen, Organisieren und Kontrollieren**

B. Personenbezogene Aufgabe: **Personalführung (Mitarbeiterführung)**

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens



Sachfunktionen des Managements



→ Management = koordinierende *Querschnittsfunktion*:

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens

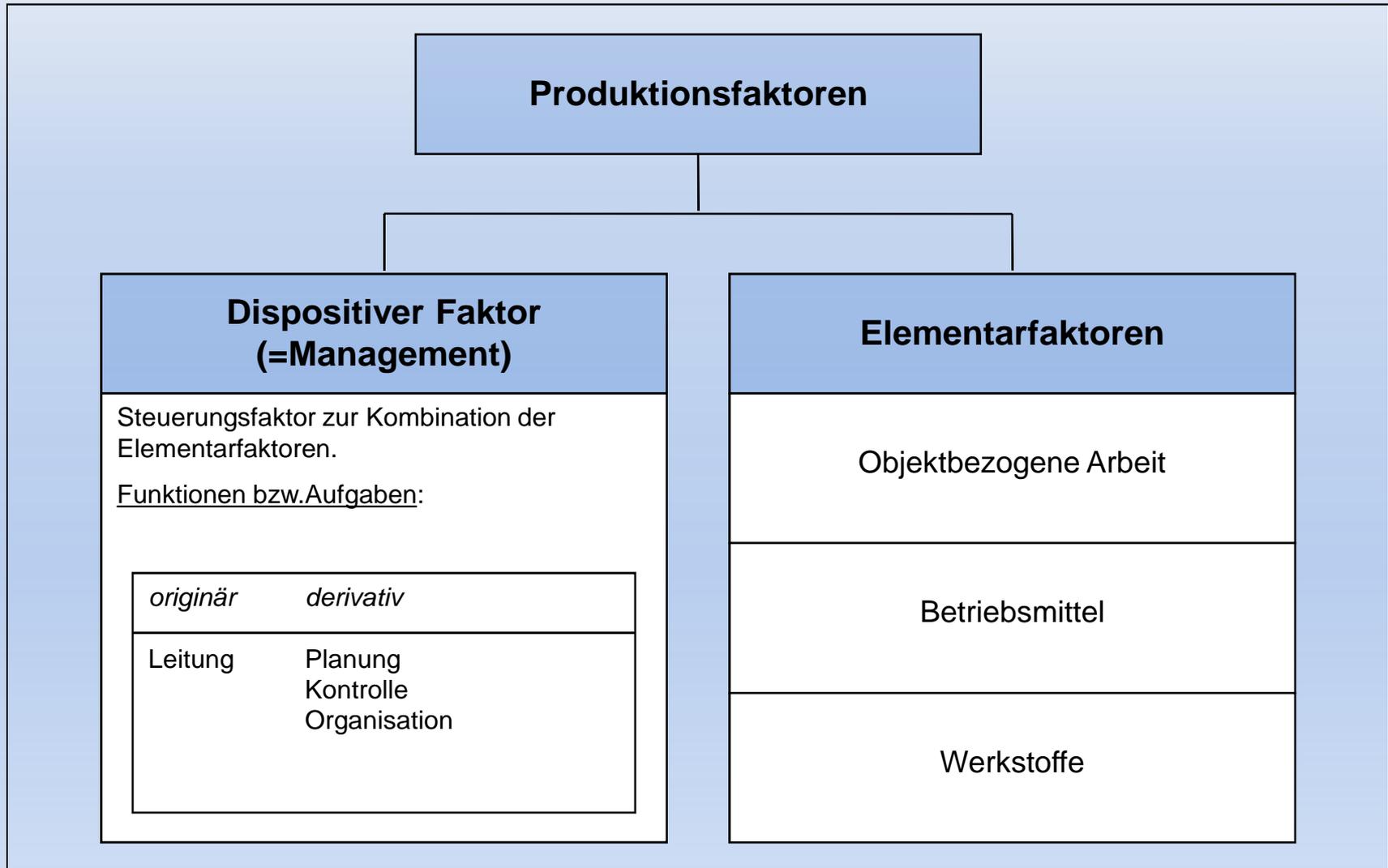


Abb. I.3.7: Betriebliche Produktionsfaktoren

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens



Unternehmensführung/Führungshandeln	
Kernelemente	Koordinationsaufgabe (Prozess)
Entscheidung und Durchsetzung	Willensbildung (Entscheidung) und (Willens-) Durchsetzung

1. Prozessuale Dimension:	<i>Planung</i> und <i>Kontrolle</i> komplettieren „Entscheidung und Durchsetzung“ zu einem Management prozess
2. Strukturelle Dimension:	<i>Organisation</i> betont die Koordinationswirkung von Regelungen (z.B. Vorschriften, Regelungen, Zuständigkeiten)
3. Personelle Dimension:	motivierende, leistungsorientierte <i>Personalführung</i> .

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens



Koordinationsmechanismus	Korrespondierende Führungsfunktion
Strategieorientierte Koordination	Planung und Kontrolle (z.B. Unternehmensplanung, Budgetierung, Berichtswesen und Controlling)
Strukturorientierte Koordination	Organisation (z.B. Organisationstyp, Produktmanager, Ausschüsse)
Kulturorientierte Koordination	Personalführung (z.B. Anreizsysteme, Schulung und Weiterbildung, Kommunikation)
Umweltorientierte Koordination	z.B. im Sinne eines <i>Beziehungsmanagements</i> als Bestandteil des Marketings bzw. der Unternehmensethik interpretierbar

Abb. I.3.8: Grundlegende Mechanismen der Koordination

3.2 Das Führungssystem des Unternehmens



LESEN!

Für die praktische Umsetzung wird von einem einseitigen Instrumenteneinsatz abgeraten; erfolgreiches Management bedingt den ausgewogenen Einsatz aller Koordinationsinstrumente!

- „Übertreibung von **Planung und Kontrolle** führt zu planwirtschaftlichem Verhalten ... und muss als historisch gescheitert angesehen werden.
- Extrembeispiel **kulturorientierter Koordination** sind Sekten, in denen alle auch ohne Planung und Organisation automatisch das „Richtige“ tun bzw. dem Guru folgen ...
- Übertriebene **organisatorische Strukturierung** durch Vorschriften, Richtlinien, Dienstwege, Zuständigkeiten usw. führt zum „Dienst nach Vorschrift“, was allgemein als Synonym für einen Streik gilt.“

3.2 Planung und Kontrolle im Managementprozess



Gliederung des Managements (Subsysteme)

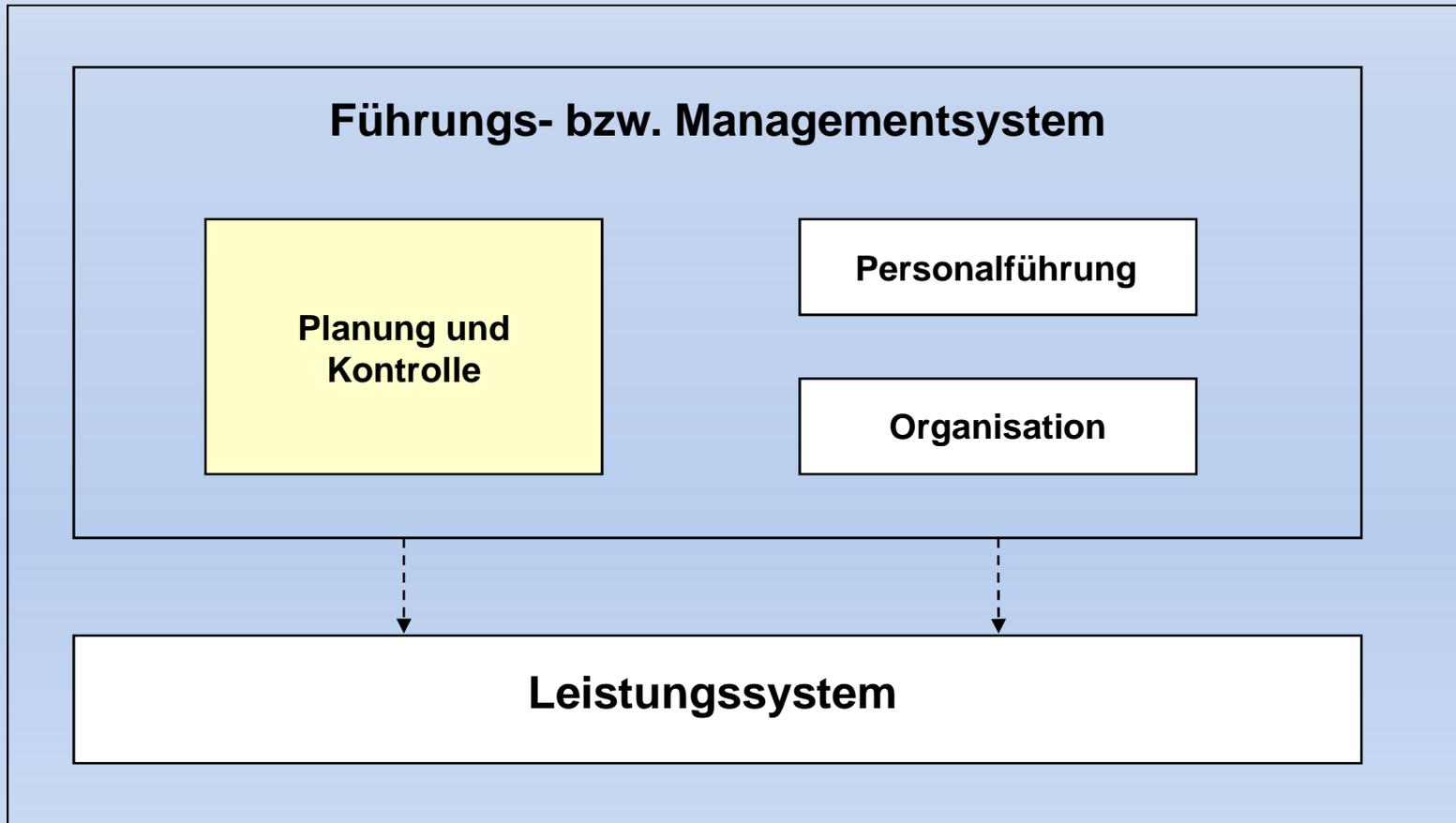


Abb. I.3.9: Gliederung des Managementsystems



3.2 Planung und Kontrolle - Managementprozess

Teilprozess	Prozessphasen	Stichwort
Planung	Zielbildung	SOLL
	Lageanalyse	IST
	Lageprognose	WIRD
	Problemformulierung	SOLL/IST SOLL/WIRD
	Alternativenermittlung	KANN
Entscheidung	Alternativenbewertung	SOLL SEIN
	Alternativenwahl	
Durchsetzung	Mitarbeiter informieren, motivieren, anleiten; arbeitsteiliges Handeln organisieren	SOLL/WIRD
<i>Ausführung</i>	<i>Durchführung des Plans (keine Führungsphase)</i>	<i>IST</i>
Kontrolle	Vergleich der erreichten mit den im Plan vorgesehenen Werten (Plan-Werte, Soll-Vorgaben); Analyse von Abweichungen und ggf. Rückkopplung als neue Problemformulierung	SOLL/IST

Abb. I.3.10: Phasenstruktur des Managementprozesses