



BWL1: Grundlagen und Unternehmens- software

Unternehmens- Organisation

- Sie kennen die Grundlagen der Ablauf- und Aufbauorganisation
- Sie können Geschäftsprozessarten unterscheiden und erste Prozessketten bilden
- Sie kennen die unterschiedlichen Bestandteile („Stellen“) einer Aufbauorganisation
- Sie können Organigramme verstehen und einfache Organigramme selbst erstellen



„Jedes Unternehmen (Startups und etablierte Unternehmen) muss sich eine Struktur geben, um zu funktionieren!“

Abbildungsquelle: <https://www.handicapverbessern.com/wp-content/uploads/2017/08/Ziel-im-golf-visualisieren.jpg>

Synonyme/ verwandte Begriffe: Organisationslehre, Organisation

Grundlagen

Aufbau-
organi-
sation

Ablauf-
organi-
sation

Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Kapitel 7

Grundlagen

Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Kapitel 7

- » • **Funktionale Sicht:**
„bedeutet die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Prozesse und Strukturen innerhalb von Betrieben“
→ Organisation als Gestaltung („*das Organisieren*“)
- **Institutionelle Sicht:**
Organisation als Ergebnis dieser Tätigkeit
→ *die Organisation*

Leitet sich aus dem
Begriffs **Organismus**
ab

ORGANISATION

oder es geht beim
Begriff Organisation
um eine **bestimmte
Handlung**

Ein einheitliches, gegliedertes
(lebendiges) Ganzes

Das planmäßige ordnende
Gestalten steht im Mittelpunkt

=Ablauforganisation

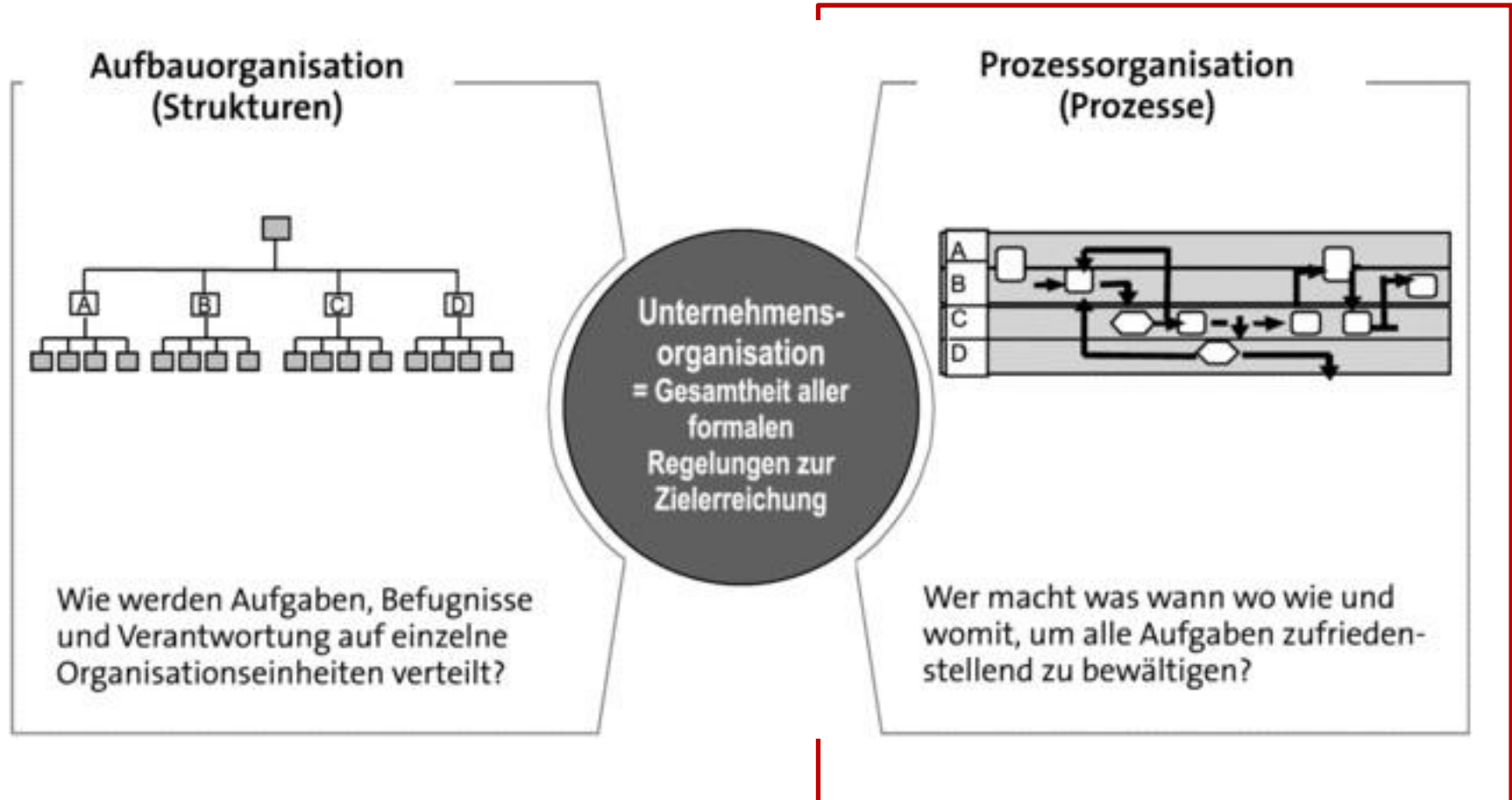


Grundlagen

Aufbau-
organi-
sation

Ablauf-
organi-
sation

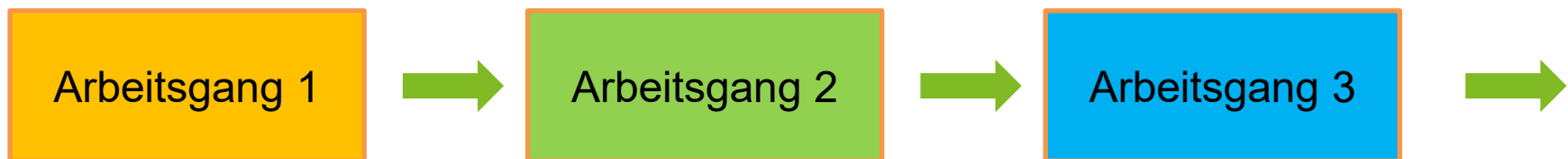
Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Kapitel 7

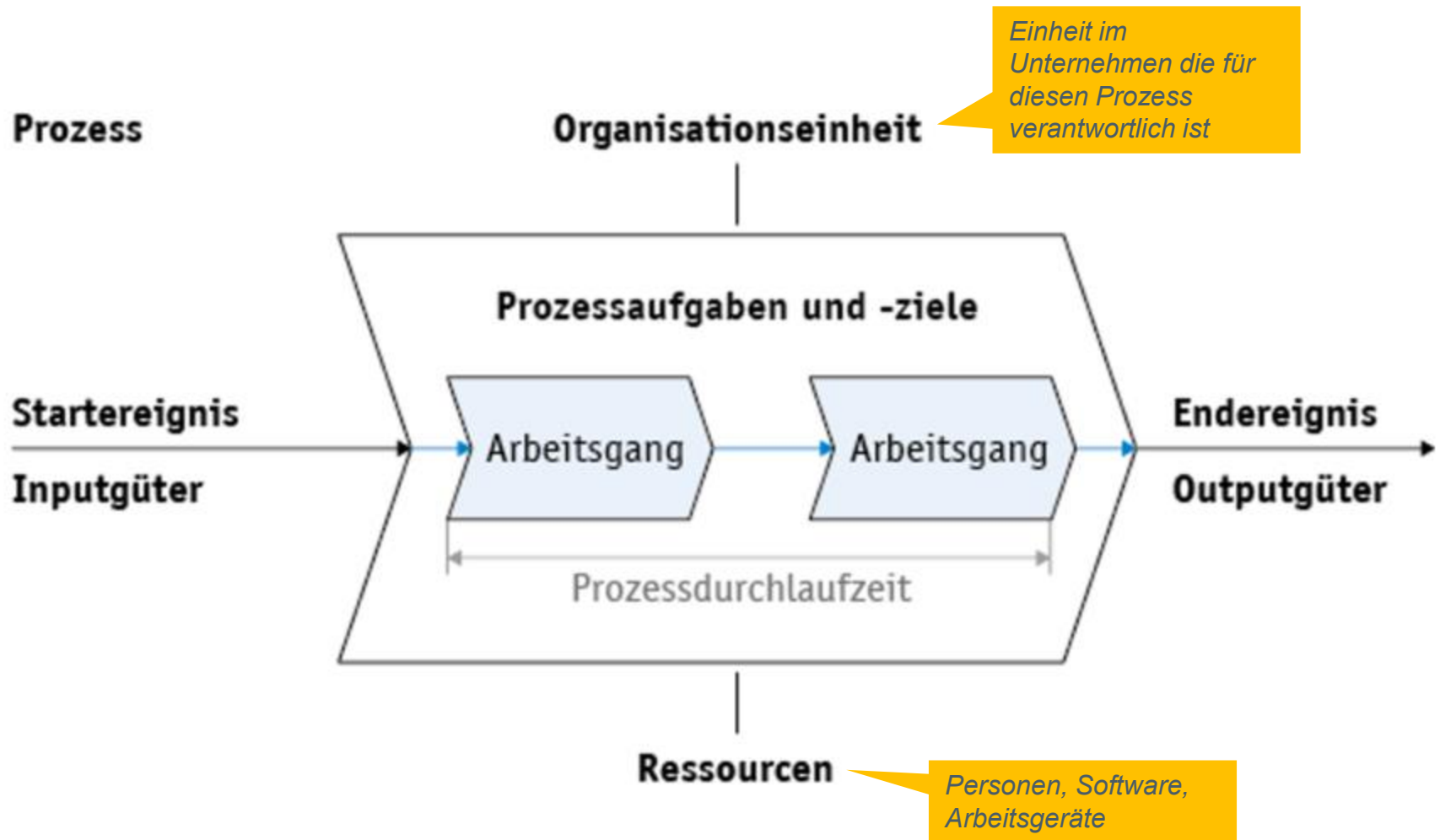


Unter einem **Prozess**, der auch als *Arbeitsprozess* oder Aufgabenerfüllungsprozess bezeichnet wird, wird...

- die zielgerichtete Erstellung einer Leistung
- durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Arbeitsgängen beziehungsweise Aktivitäten verstanden,
- die innerhalb einer Zeitspanne
- nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.

Darstellung als Ablaufdiagramme, Prozesslandkarten:





Primäre Geschäftsprozesse: (Kernprozess)

- ▶ Direkter Beitrag zur Wertschöpfung der Produkte
- ▶ Auf Erstellung und Absatz der Produkte gerichtet
- ▶ z.B. Logistik, Produktion, Vertrieb, Service

Sekundäre Geschäftsprozesse: (Supportprozess)

- ▶ Sicherstellung der Betriebsbereitschaft
- ▶ Und Unterstützung primärer Prozesse
- ▶ Kein unmittelbarer Marktbezug
- ▶ z.B. Planung, Beschaffung, Finanzierung

Wertkettenmodell nach Porter

Sekundäre
(unterstützende)
Geschäftsprozesse

Unternehmensinfrastruktur

Personalwirtschaft

Technologieentwicklung (IT)

Beschaffung

Input

Güter
durch
Lieferanten

**Ein-
gangs-
logistik**

**Produk-
tion**

**Marke-
ting und
Vertrieb**

**Aus-
gangs-
logistik**

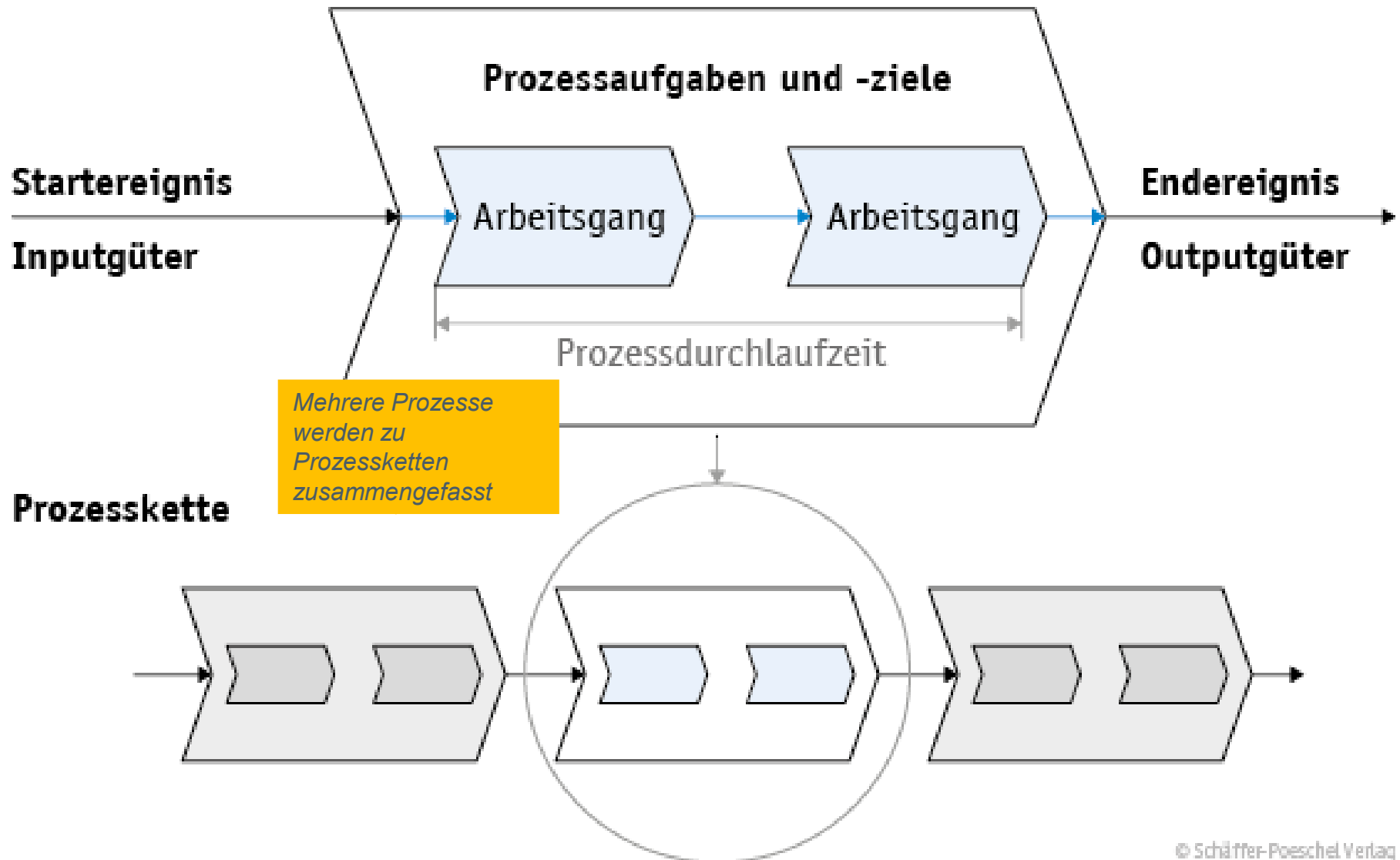
**Kunden-
dienst**

Output

Produkte/
Dienstleistun-
gen an die
Kunden

Primäre
Geschäftsprozesse

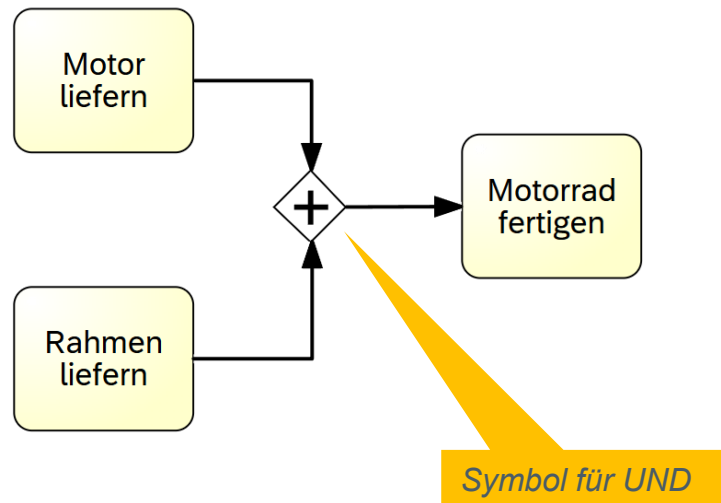
Vahs, D.(2015). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel



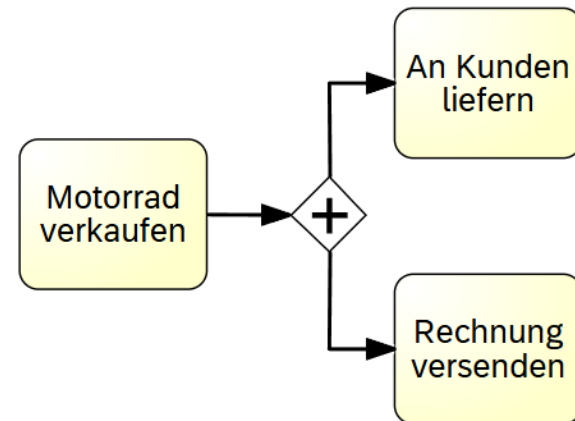
© Schäffer-Poeschel Verlag

UND-Verknüpfungen

Auslösende Verknüpfung

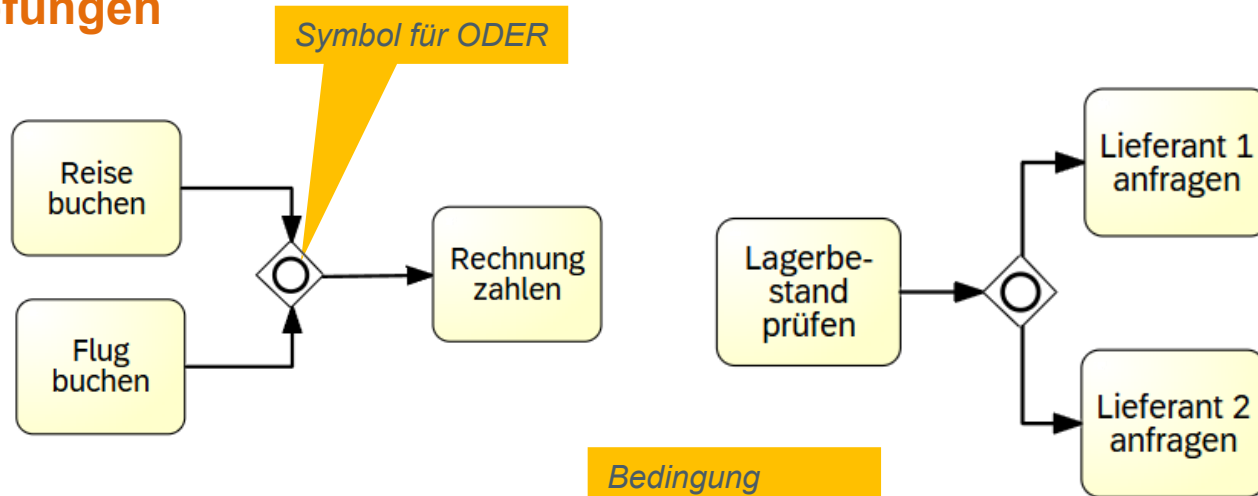


Erzeugende Verknüpfung



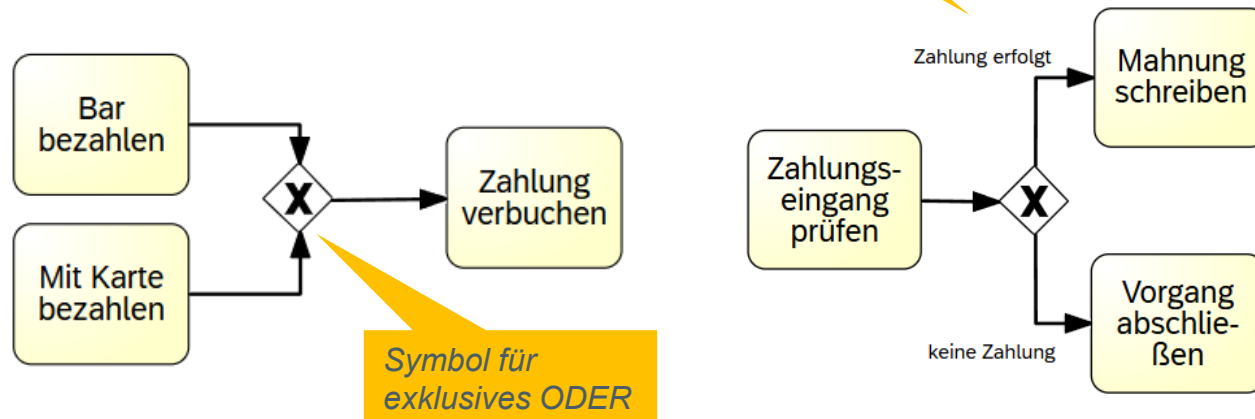
ODER-Verknüpfungen

inklusive ODER



XODER-Verknüpfungen

XODER =
exklusives ODER



Folgende Prozesse und Organisationseinheiten sind gegeben:

Aufgabe:

Stellen Sie die richtige Reihenfolge der Prozesse fest (Ablauforganisation) und geben Sie zu jedem Prozess die verantwortliche Abteilung an.

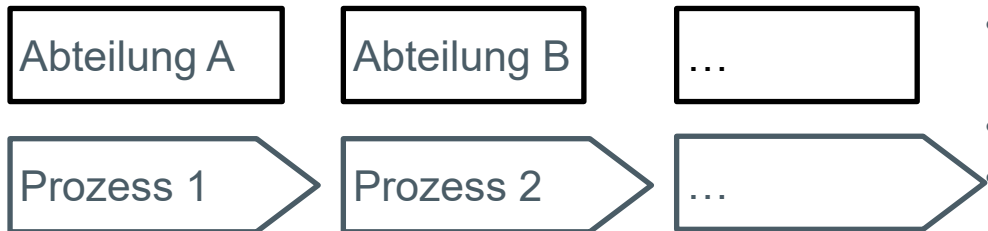
Hinweis: eine Abteilung kann auch für mehrere Prozesse verantwortlich sein.

Abteilungen

- Lager
- Rechnungswesen
- Einkauf
- Logistik
- Vertrieb
- Wareneingang

Prozesse

- Waren entgegennehmen
- Rechnung prüfen und freigeben (zur Zahlung)
- Zahlungseingang des Kunden entgegennehmen
- Waren bestellen
- Eingangsrechnung entgegennehmen
- Auftrag entgegennehmen
- Zahlungsausgang an Lieferanten durchführen
- Lieferschein erstellen
- Auslieferung der Produkte





<https://de.vecteezy.com/vektorkunst/650837-figur-schultafel-mit-holzrahmen-design>

Erstellen Sie ein **Prozessdiagramm** „Beschwerdemanagement“

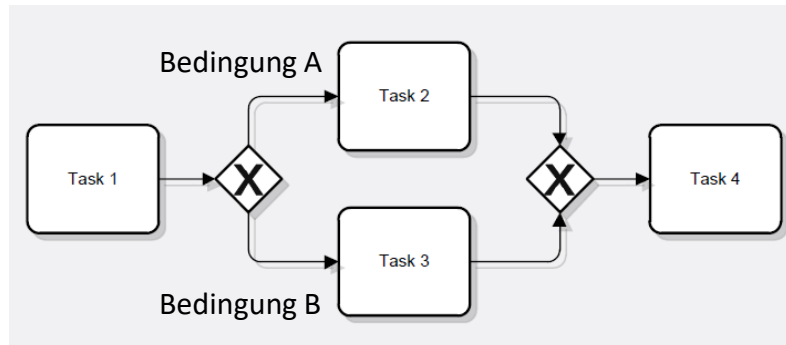
Die Firma Ruco betreibt eine zentrale Telefon-Hotline, um die Beschwerden der Kunden im Hinblick auf die Produkte aufzunehmen.

Nach dem Anruf eines Kunden aktualisiert der Hotline-Sachbearbeiter im System zunächst die Daten des Kunden. Danach öffnet der Mitarbeiter den Kundendialog. Dort erfasst er die Produktnummer und gibt eine Fehlerbeschreibung ein. Im Folgenden überprüft der Hotline-Sachbearbeiter in der Datenbank, ob bereits Einträge zur geschilderten Fehlerbeschreibung existieren. Wenn Einträge existieren, versucht er mit dem Anrufer das Problem zu lösen. Wenn nicht, leitet er das Problem an den technischen Support weiter.

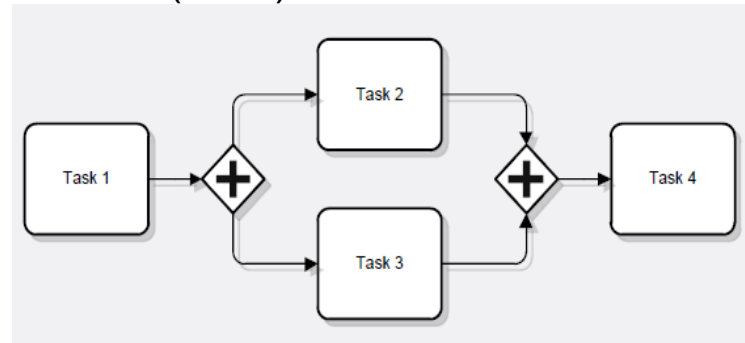
Aktivitäten (Task)



Exklusives Oder (XOR)



Parallel (UND)



bpmn.io



Start-
Ereignis

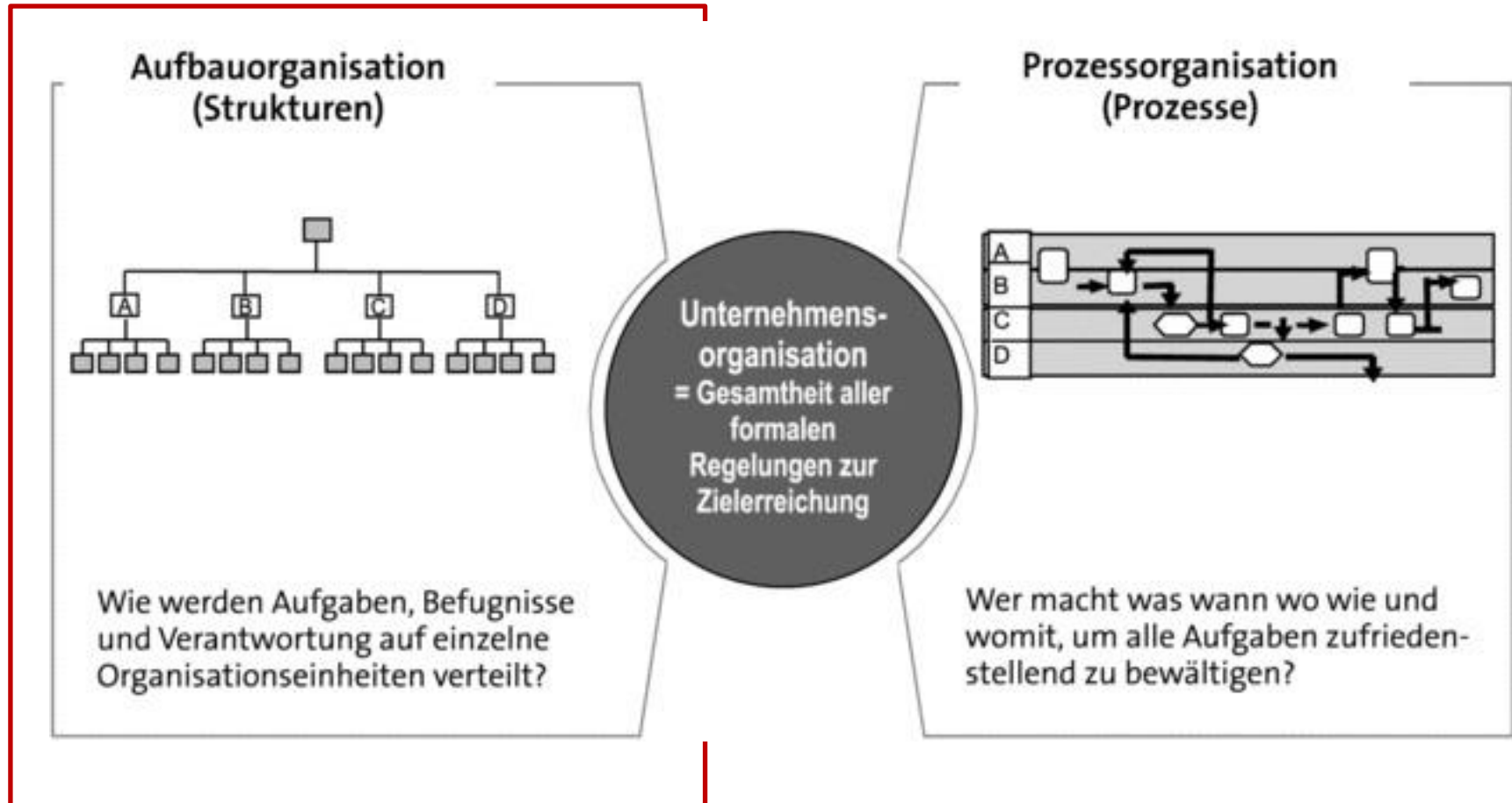


End-
Ereignis

Grundlagen

Aufbau-
organi-
sation

Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Kapitel 7



Organisationseinheiten

sind

Sämtliche organisatorischen Elemente die durch die

- **dauerhafte Zuordnung** von *Teilaufgaben*
- auf **eine oder mehrere** existierende oder gedachte *Personen* entstehen.

Dauerhafte Aufgabenbündelung

Übertragung von auszuführenden Teilaufgaben

Versachlichter Personenbezug

Anpassung der Teilaufgaben an das Leistungsvermögen gedachter Personen (**Stelleninhaber**)

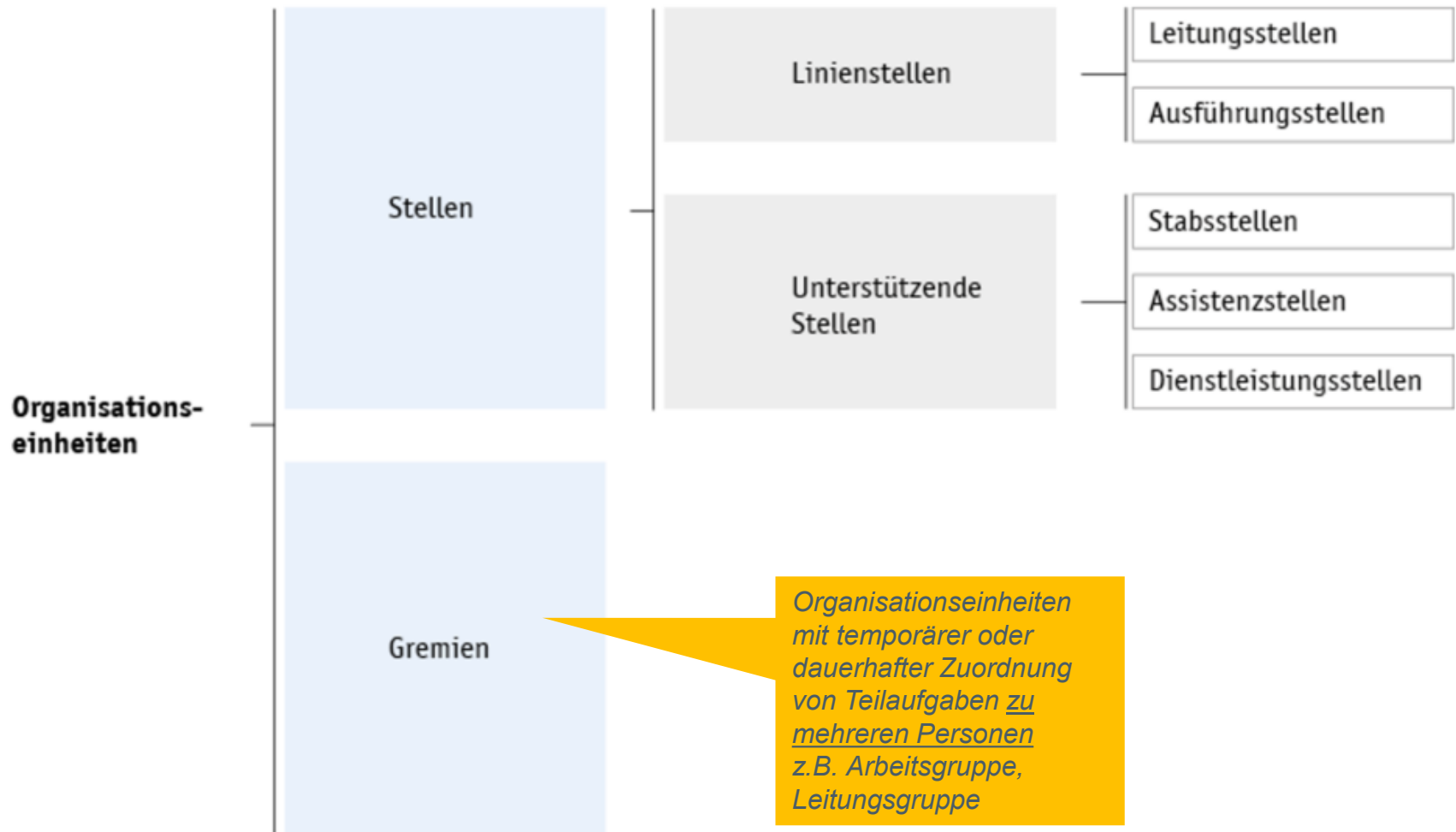
Kompetenzzuweisung

Rechte und Befugnisse

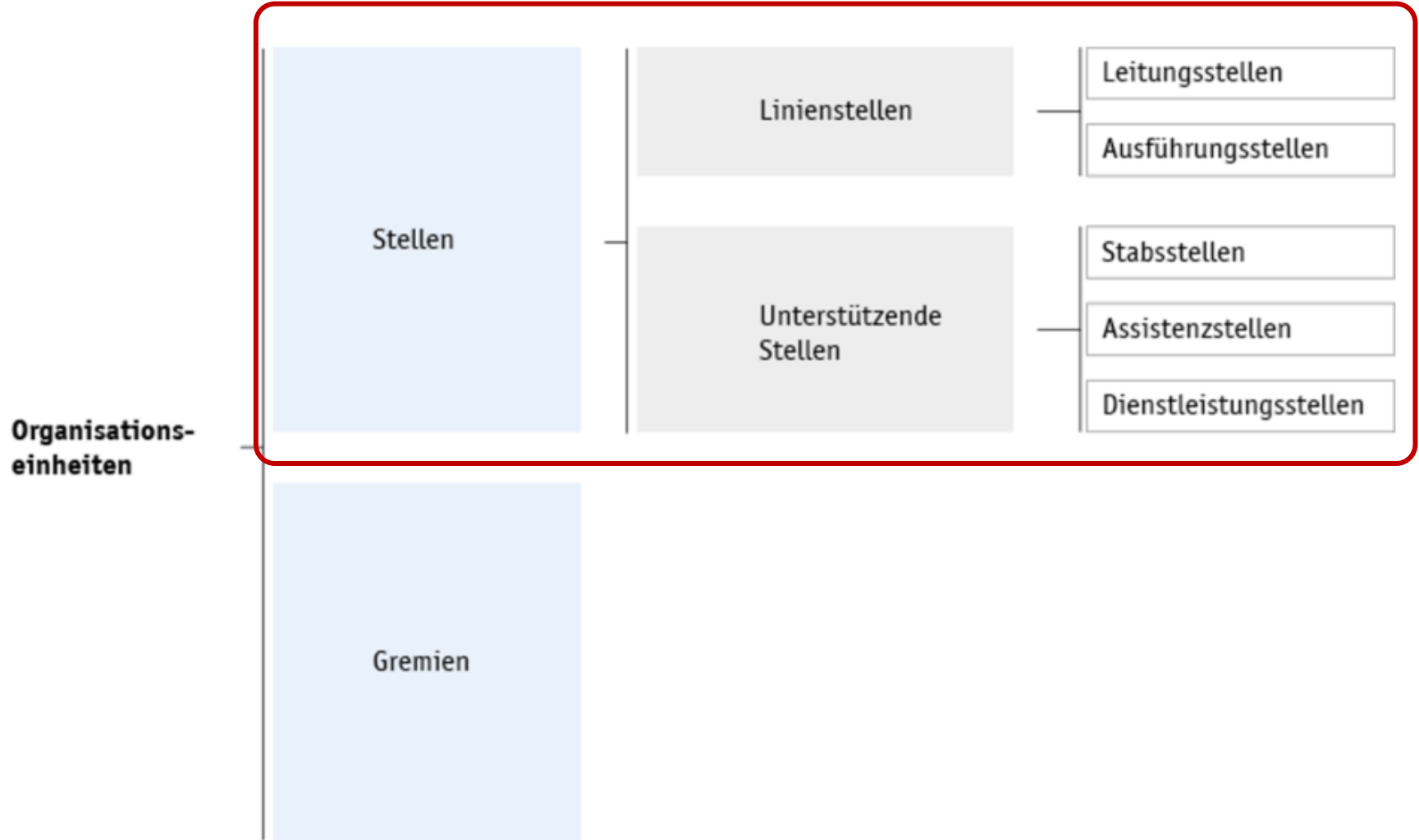
z.B. Befugnis über Budget von 100 TEUR zu verfügen

Verantwortungszuweisung

Für Folgen von Entscheidungen und Handlungen eintreten

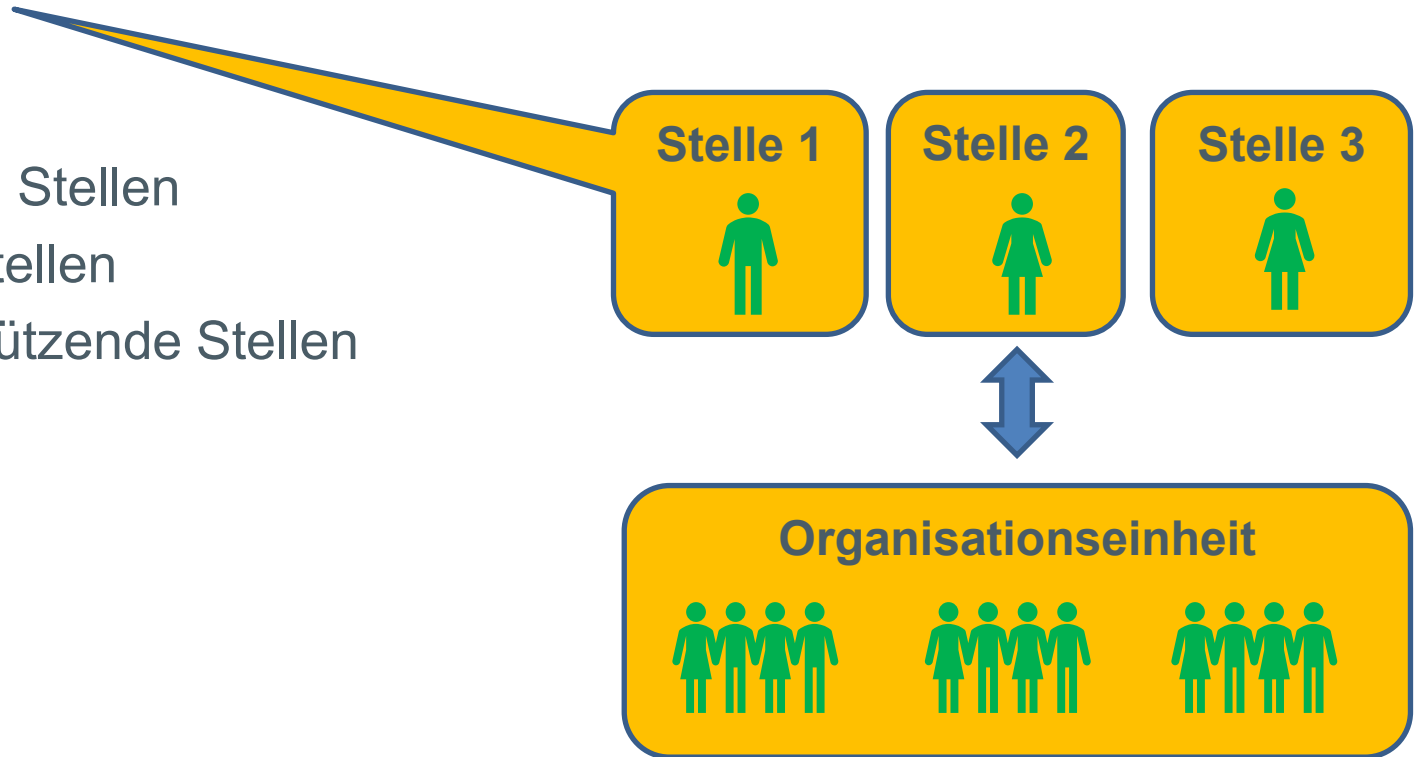


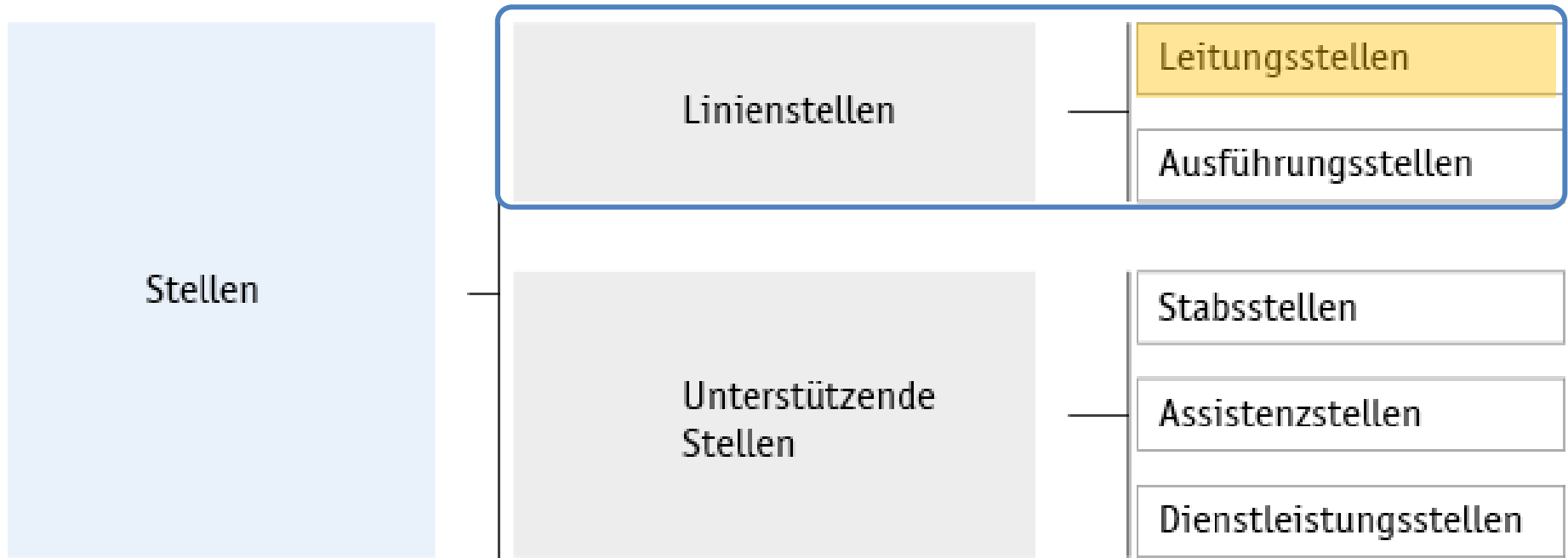
Arten von Organisationseinheiten - Stellen



- **Stellen** sind Organisationseinheiten,
 - die durch die dauerhafte **Zuordnung** von *Teilaufgaben*
 - auf eine existierende oder gedachte **Person** entstehen.

- **Arten** von Stellen
 - Linienstellen
 - Unterstützende Stellen





Linienstellen: Einbindung in die **direkten** Bereiche (= Erbringung der marktbezogenen Kernleistung) des Unternehmens

z.B. Produktion

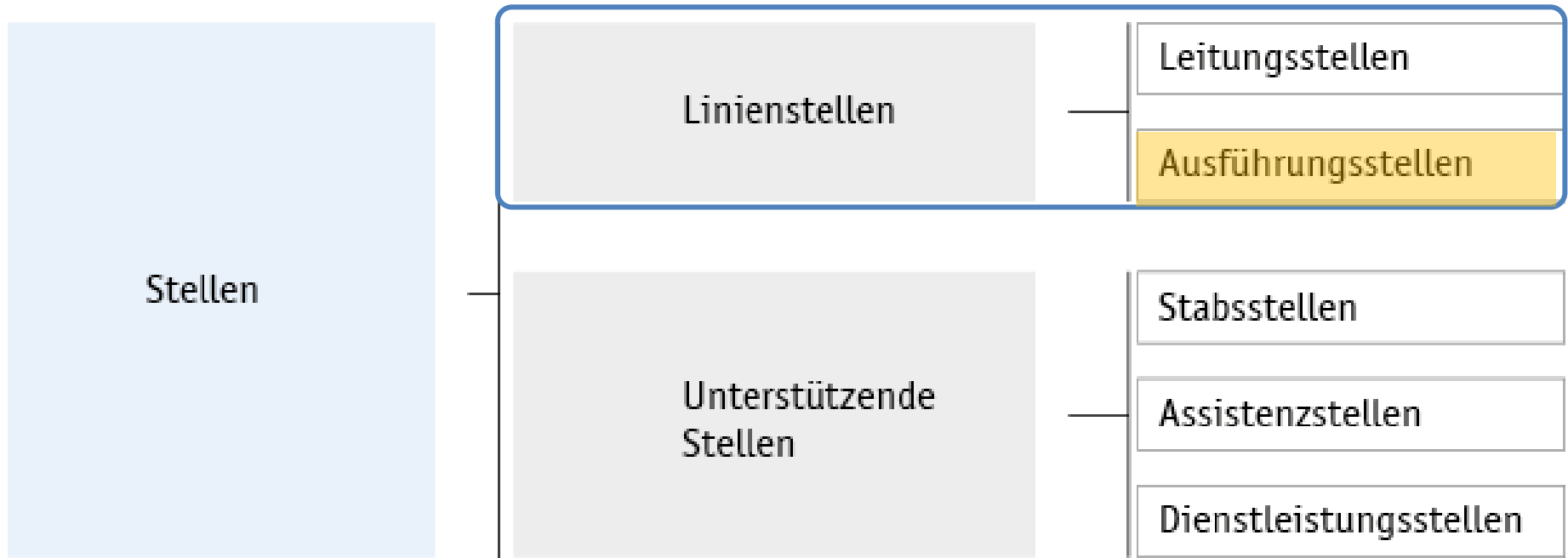
Leitungsstellen

- auch **Instanzen**

Mit Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen ausgestattete Stellen

- *Disziplinarische* Weisungsbefugnisse
- *Fachliche* Weisungsbefugnisse

Personalentscheidungen,
Urlaub, Kontrolle, Dienstreise-
Genehmigung

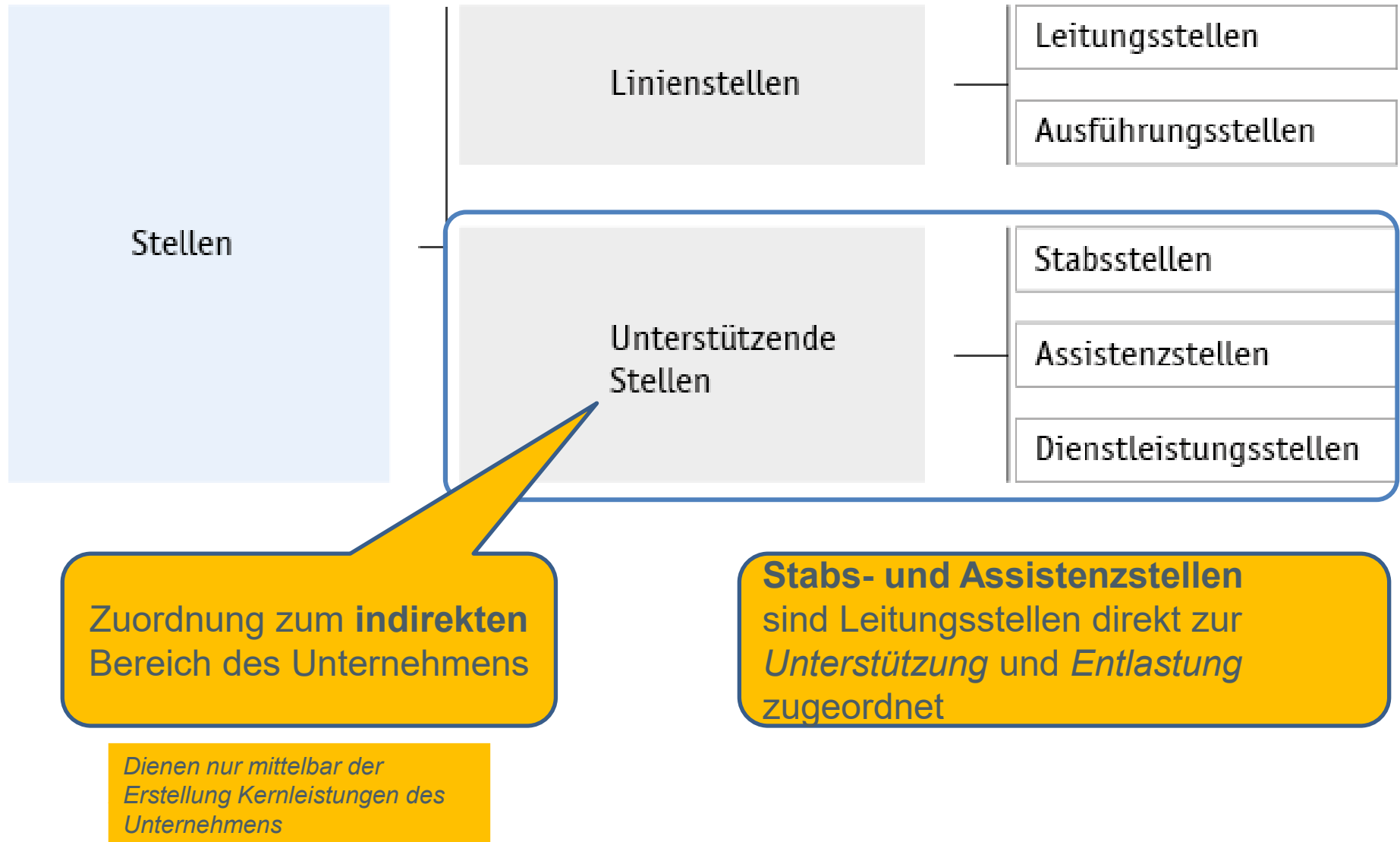


Ausführungsstellen:

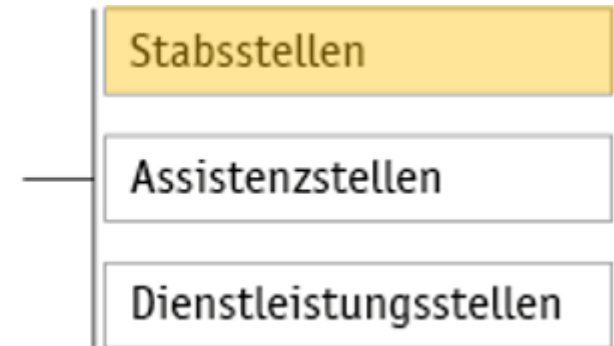
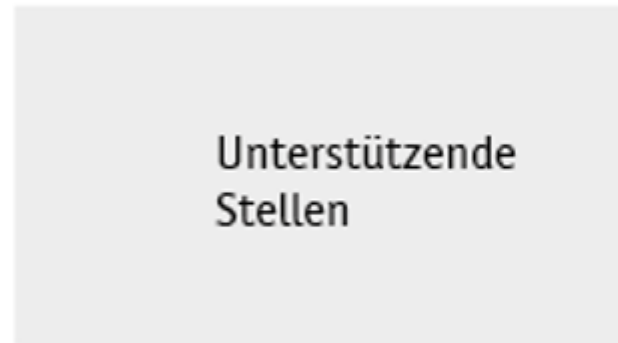
- Stellen **ohne Weisungskompetenzen**
- Ausführung von Entscheidungen

Kompetenz nur für eigenen Verantwortungsbereich

Unterste Ebene der Hierarchie



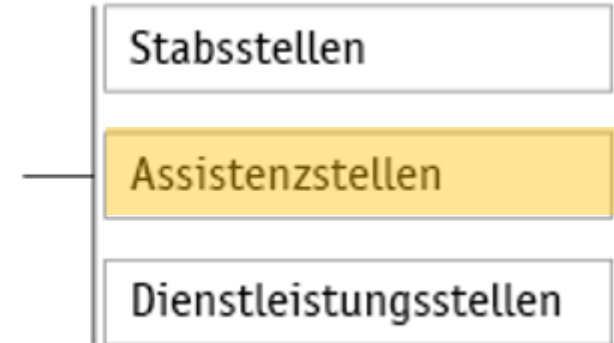
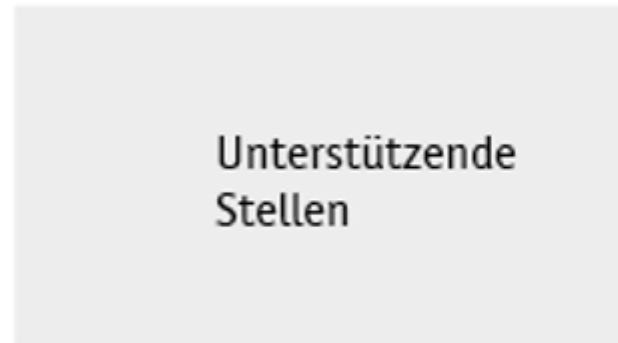
Spezialisierte
Leitungshilfsstellen



- **Beratungsfunktionen und fachbezogene Aufgaben**
- Ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen
- Immer an eine Leitungsstelle gebunden
- Vorbereitung von Entscheidungen, Kontrolle von deren Realisierung

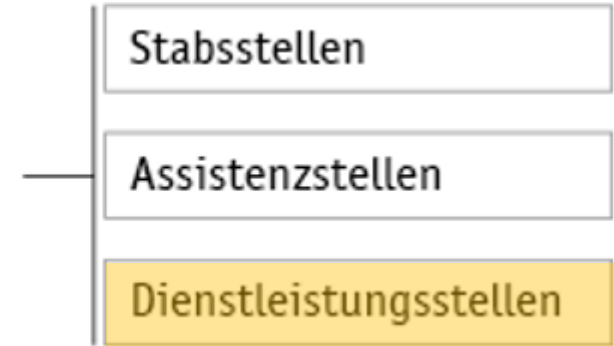
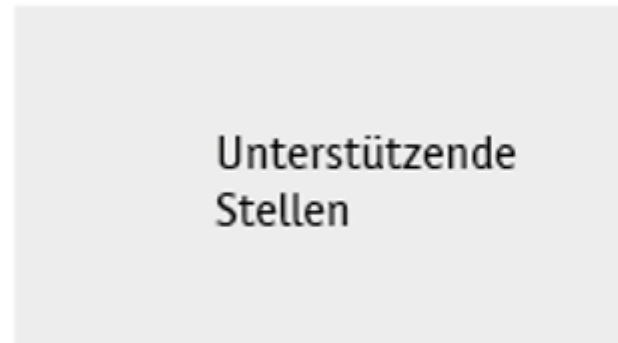
*Praxisbeispiele:
Unternehmensplanung, Public
Relations*

**Generalisierte
Leitungshilfsstellen**



- **Wechselnde generelle Aufgaben**
- Ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen
- z.B. Sekretariate, Vorstandsassistenten

Spezialisierte Stellen



Dienstleistungsstellen können
auch *Abteilungsgröße* haben

Synonyme

- *Zentralstellen, Zentralabteilungen, Servicestellen, Service-Center*
- Zentrale Unterstützungsaufgaben **für mehrere Leitungsstellen**
- Richtlinienkompetenz
- Fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber Linienstellen
- z.B. Zentralcontrolling, Zentrale Dienstreiseabrechnung

Grundlagen

Aufbau-
organi-
sation

Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Kapitel 7

Organisationseinheiten werden im Zuge der Abteilungsbildung zur **Aufbauorganisation** zusammengefasst

Eine **Abteilung** ist eine

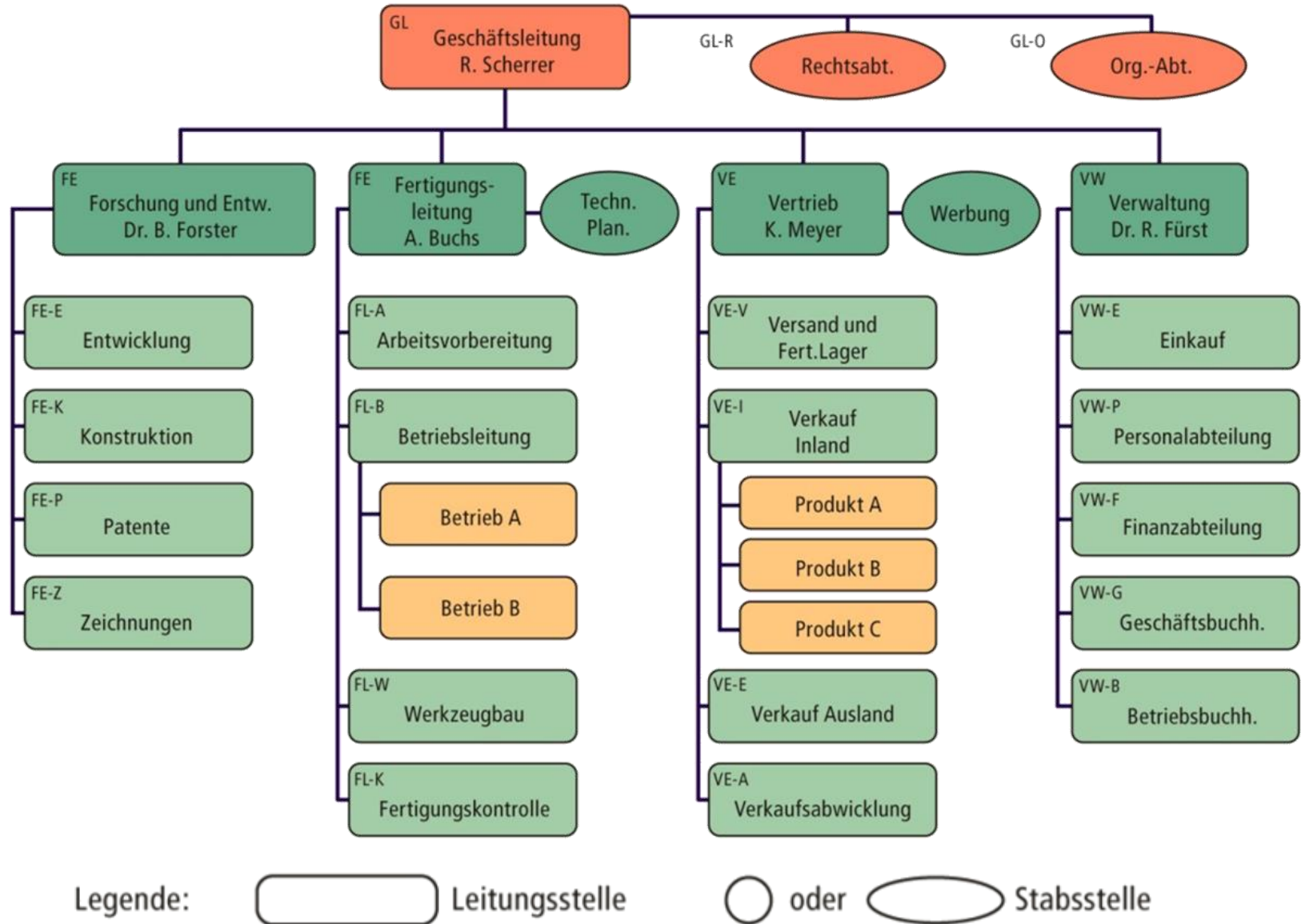
- unbefristete Unterstellung von
- einer oder mehreren Organisationseinheiten
- unter eine gemeinsame Leitungsstelle.

*Gremien wie Arbeitsgruppen
oder Projektgruppen werden
nicht im Organigramm
dargestellt*

Grafische Darstellung: Organigramm → nächste Folie ...

*Im Organigramm auch i.d.R.
Personennamen, nur Stellen!*

Beispiel eines Organigramms



- **Klarheit und Einfachheit:** Das Organigramm sollte leicht verständlich und einfach sein. Vermeiden Sie übermäßige Details, um eine klare Hierarchie zu gewährleisten.
- **Richtige Symbole und Formen:** Verwenden Sie konsistente Symbole und Formen für die verschiedenen Positionen oder Abteilungen, um die Lesbarkeit zu verbessern.
- **Korrekte Hierarchie:** Stellen Sie sicher, dass die Hierarchie genau wiedergegeben wird. Höher positionierte Mitarbeiter sollten über den unteren positionierten Mitarbeitern stehen.
- **Leserorientierung:** Richten Sie das Organigramm so aus, dass es für den Betrachter leicht zu lesen ist. Normalerweise wird die Hierarchie von oben nach unten und von links nach rechts dargestellt.
- **Farbcodierung und Design:** Verwenden Sie Farben und Designelemente, um verschiedene Abteilungen oder Funktionen voneinander abzuheben. Achten Sie darauf, dass das Design nicht zu überladen wird.
- **Legende hinzufügen:** Falls erforderlich, fügen Sie dem Organigramm eine Legende hinzu, um Symbole und Abkürzungen zu erklären.



Organisationsformen unterschieden nach **Anzahl** der *Strukturierungsmerkmale*

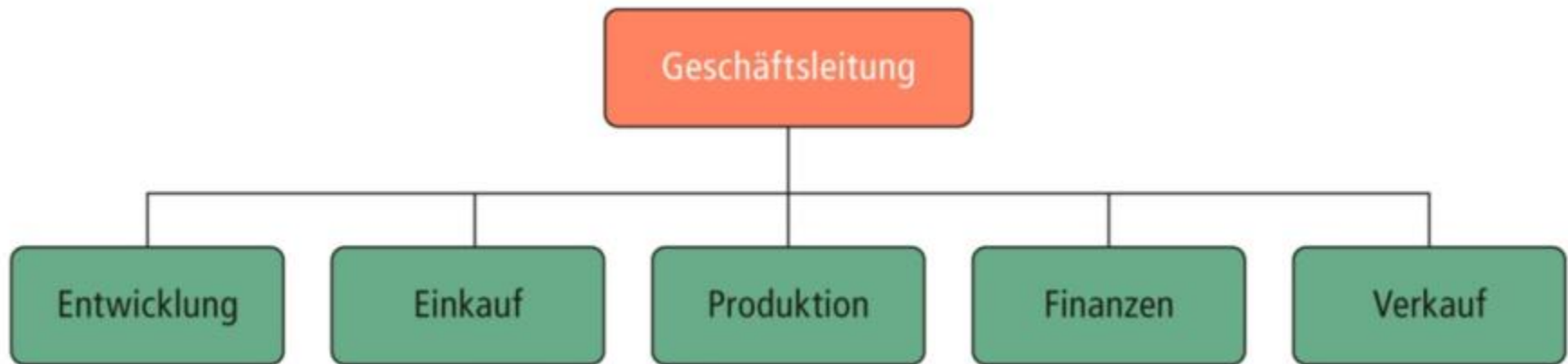
- **Eindimensionale** Organisationsform
 - *Ein* Strukturierungsmerkmal
 - → **Funktionale** Organisation
 - → **Divisionale** Organisation
- **Mehrdimensionale** Organisationsform
 - *Zwei* Strukturierungsmerkmale
 - **Matrixorganisation**
 - *Drei und mehr* Strukturierungsmerkmale
 - **Tensororganisation**

*In BWLIS 1 nicht
behandelt*

- Strukturierung nach betrieblichen Funktionen
- Verbreitung der Organisationsform: kleine u. mittlere Unternehmen mit homogenem, kleinen Produktprogramm
- Überschaubare Struktur
- Klar definierte/ abgegrenzte Aufgaben und Kompetenzen

*Kaum oder wenige
unterschiedliche Produkte*

Funktionale Organisation

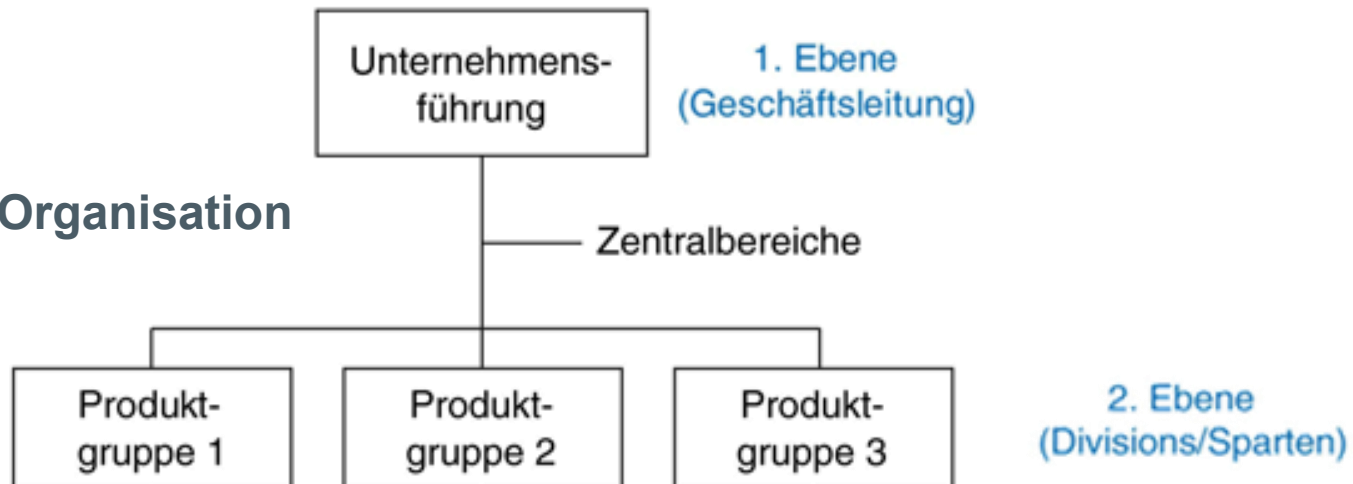


Straub nach Bleicher (1991), S. 389

- Strukturierung nach: Produkten, Kunden, Regionen ...
- Verbreitung: meist größere Unternehmen mit heterogenem Produktprogramm
- Selbstständigkeit der Divisionen/ Sparten
- Ermöglicht bessere Ausrichtung auf Erfordernisse von Markt und Wettbewerb

Viele unterschiedliche Produkte

Divisionale Organisation



Strukturierung nach Regionen

Übergeordnete Organisationseinheit



Wenn unmittelbare Marktnähe von Bedeutung ist

Strukturierung nach Produkten

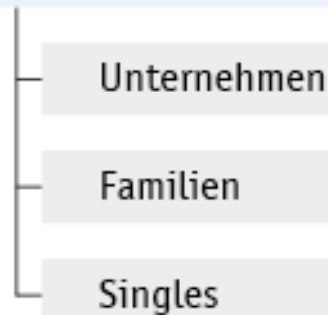
Übergeordnete Organisationseinheit



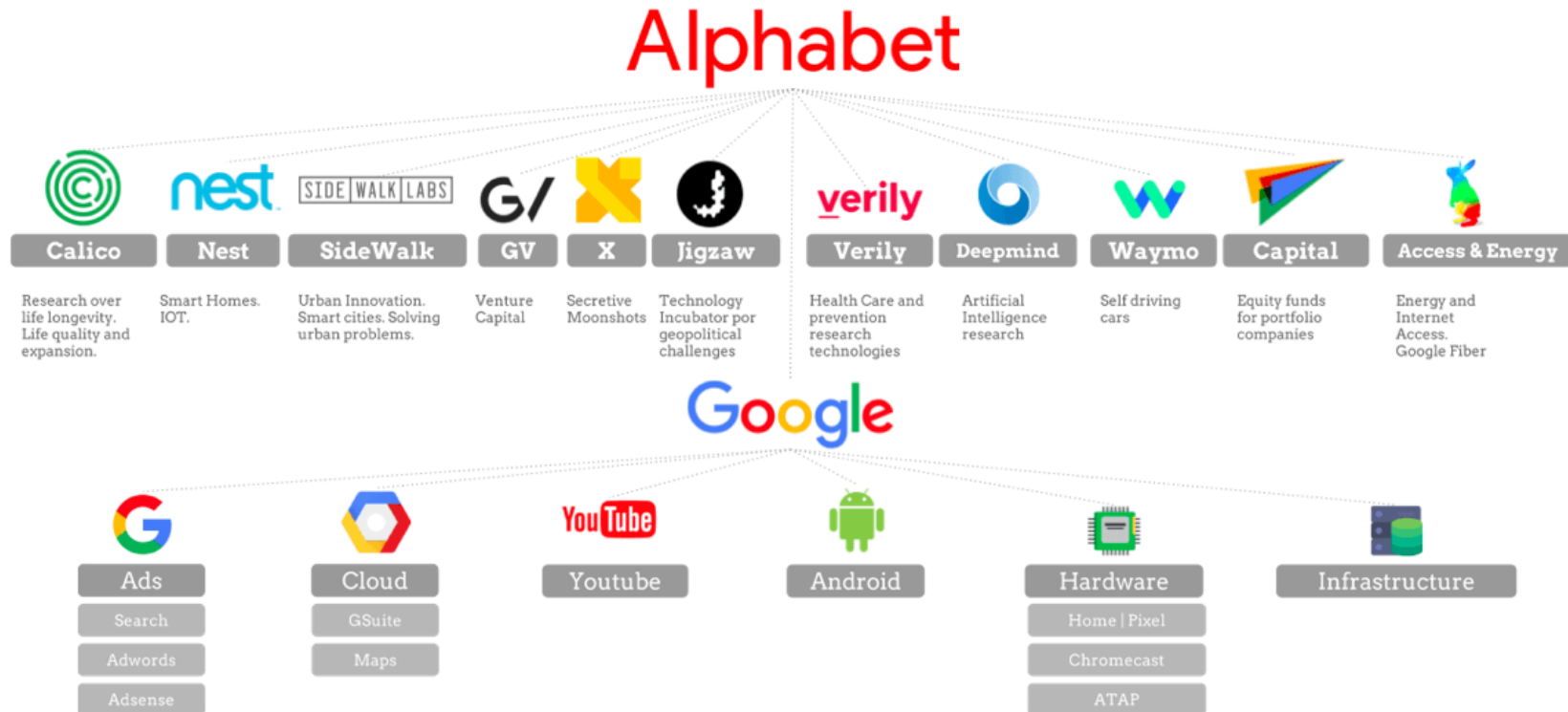
auch Produktorganisation genannt

Strukturierung nach Kundengruppen

Übergeordnete Organisationseinheit



**Banken: Geschäfts- und Privatkunden
Handel: Groß- und Einzelkunden**



Zweidimensionale Org.-form: Matrixorganisation

- Zwei Strukturierungsmerkmale:
z.B. Regionen und Produkte
- Aufteilung der
Leitungsfunktion
(→ Mehrliniensystem)
- Hohe Flexibilität
- Unterstützt ganzheitl.
innovative Problem-
lösungen
- **Aber:**
 - Kompetenz-
abgrenzung
schwierig
 - Schnittstellenkonflikt

Beispiel mit
Strukturierungsmerkmalen
Regionen und Segmente

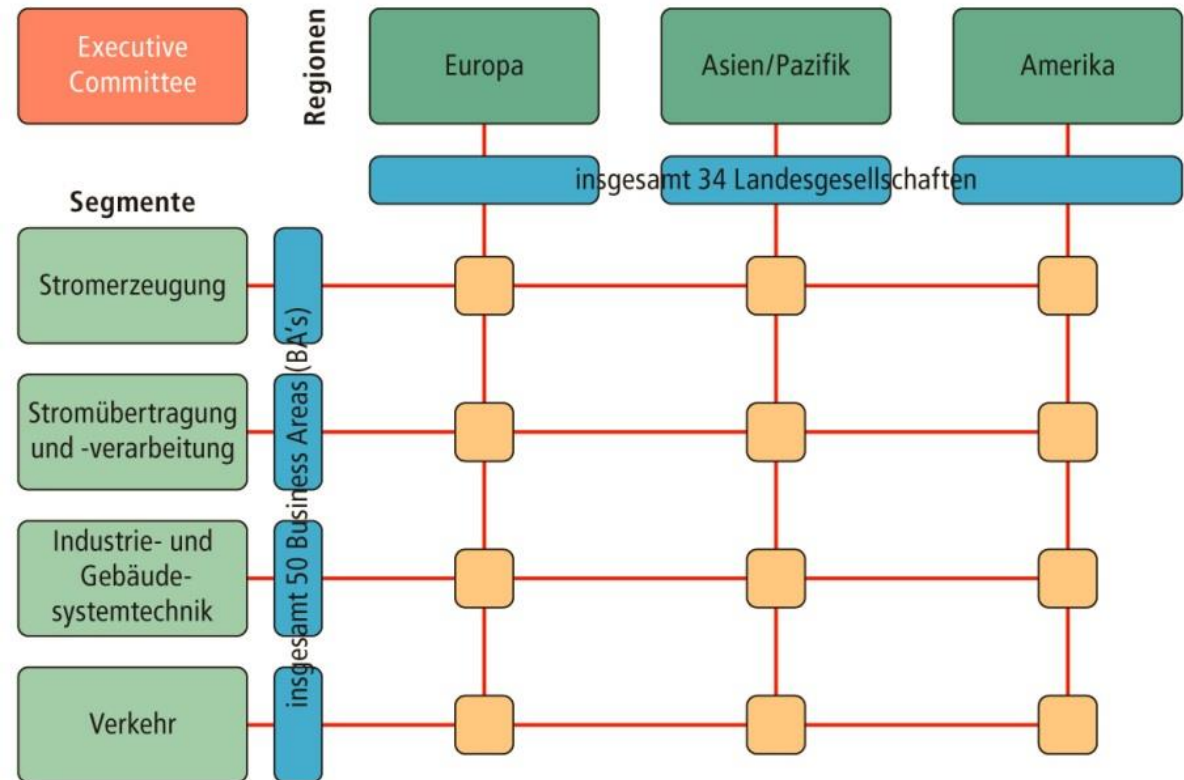


Abbildung 10.13: Matrixorganisation am Beispiel der ABB (1988-1998)

Quelle: SMUV 2001, S. 8.