Handlungsfeld 3

Organisation

**Organisation** ist die vorrausschauende langfristige Planung aufgrund genereller Regelungen. Ziel ist das Schaffen einer festen Struktur für längere Zeit.

**Disposition** ist die kurzfristige Planung aufgrund genereller Regelungen. Schafft einmalig geltende Regelung ohne eine strukturierende Wirkung.

**Improvisation** ist die spontane, provisorische Reaktion auf eine unvorhersehbare Reaktion.

**Was sind die Ziele der Organisation?**

Und warum ist es wichtig diese ständig zu optimieren?

* Klare Zuständigkeiten
* Leerlauf vermeiden und Personal optimal einsetzen
* Konflikte vermeiden
* Kosten einsparen
* Kürzere Durchlaufzeiten von Aufträgen
* Keine Überschneidung von Tätigkeiten
* Effizienz verbessern

**Wer macht was wenn der Chef ausfällt?**

* Checklisten erstellen (Wer macht wann, was?)
* Vollmachten ausstellen
* Wichtige Informationen schriftlich festhalten und ein leicht verständliches Ablagesystem entwickeln
* Interne Kommunikation mit der für die die Vertretung beauftragten Personen
* Externe Kommunikation (Banken, Kunden, Lieferanten)

# Einliniensystem

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| * Eindeutiger Dienstweg
* Klare Kompetenzaufteilung
* Anweisungen und Verantwortung schnell und lückenlos nachvollziehbar
 | * Behinderung von schnellen Entscheidungen durch lange Dienstwege
* Hoher Arbeitsaufwand für Instanzen auch bei Routineaufgaben
* Flexibilität geht häufig verloren
 |

# Mehrliniensystem

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| * Vorgesetzte sind meist Fachleute
* Kurze Dienstwege
* Entlastung der Instanzen
 | * Überschneidungen bei Arbeitsanweisungen
* Kompetenzschwierigkeiten und Abstimmungsprobleme
* Erheblicher Koordinationsaufwand
 |

# Stabliniensystem

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| * Entlastung der Instanzen
* Fachkompetente Beratung
* Weniger Kompetenzgerangel
 | * Verstärktes Einwirken der Stabstelle auf Instanzen
* Akzeptanz der Stäbe in den Stellen
 |

**Stabstelle**: Ist eine Organisationseinheit die nur indirekt durch Unterstützung einer oder mehrerer Instanzen zur Lösung einer Aufgabe beiträgt.

# Matrixorganisation

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| * Einfache, kurze Entscheidungswege
* Wenig Konkurrenz unter Sparten
* Motivation
* Flexibilität
 | * Viel Kommunikation notwendig
* Mehrere Vorgesetzte
* Aufwendige Kompromisssuche
 |

Unternehmensstrategien entwickeln

**Stellenbildung**

Die Stelle…

* ist das Ergebnis der Aufgabensynthese
* ist die kleinste organisatorische Einheit
* entsteht durch Verteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger
* + Leistungsbefugnis = Instanz, Instanz mit mehreren Stellen ist eine Abteilung
* + beratende Funktion = Stabsstelle

Die Stellenbeschreibung ist die schriftliche Niederlegung einer Stelle. Sie beinhaltet:

* Bezeichnung
* Position in der Unternehmensstruktur
* Fachaufgaben
* Spezifische Aufgaben
* Qualifikationsanforderungen
* Über- und Untersetzungsverhältnis
* Stellvertretungen
* Sonderbefugnisse (Ausbilder, Urlaub genehmigen, Vollmachten etc.)
* Gehalt

Ablauforganisation

|  |  |
| --- | --- |
| **Ziele** der Ablauforganisation* Kapazitäten auslasten
* Arbeitsvorgänge erleichtern
* Arbeitsaufwand verringern
* Durchlaufzeiten verkürzen
* Termine einhalten
 | **Fragestellungen** der Ablauforganisation* Was?
* Wann? (Zeit, Termin)
* Wo? (Raum, Ort, Baustelle)
* Womit? (Betriebsmittel, Fahrzeuge, Werkzeuge)
 |

**Netzplan**

Verfahren zur Analyse, Planung, Steuerung und Überwachung von Abläufen

* Welche Arbeiten fallen an?
* Wie viel Zeit dauert die Arbeit?
* Welche Reihenfolge muss eingehalten werden?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| FAZ  |  |  |  | FEZ |
| Nummer | Aufgabe |
| Dauer | Gesamtpuffer$$= SEZ-FEZ$$ | Freier Puffer$$=FAZ des Nachfolgers-FEZ$$ |
| SAZ  |  |  |  | SEZ |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile*** Zwingt zu systematischen durchdenken der Zusammenhänge
* Erlaubt sicheres Terminieren
* Zeigt Zeitreserven
* Flexibles Informationsmedium
* Ermöglicht Steuerung und Überwachung
 | **Nachteile*** Für ungeübte schlecht Lesbar und unverständlich
 |

Finanzierungsarten

|  |  |
| --- | --- |
| **Eigenfinanzierung** | **Fremdfinanzierung** |
| Finanzierung aus Vermögensumschichtung* Abschreibung
* Kapitalumschlag
 | * Finanzierung aus nicht entnommenen Gewinnen
 | * Einlagen der Inhaber/Teilhaber
* Kapitalbeteiligung
 | Kreditfinanzierung* Kurzfristig
* Mittelfristig
* Langfristig
 |
| **Innenfinanzierung** | **Außenfinanzierung** |

**Kreditarten**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kurzfristig** | **Lieferantenkredit*** Meist durch Eigentumsvorbehalt gewährter Kredit durch Gewährung eines Zahlungsziels (Verbindlichkeit)

**Kundenkredit*** Gewährung eines Zahlungszieles an einen Kunden (Forderung)

**Kontokorrentkredit*** Wird von der Bank für das bestehende Konto gewährt als kurzfristiger Kredit von 6 Monaten oder weniger

**Factoring*** Forderungen werden an eine Bank oder ein anderes Finanzinstitut verkauft
* Der „Factor“ zahlt den Gegenwert der Forderungen abzüglich einer Gebühr für Zinsen, Risikoprämie und Provision
* Neben dieser Finanzierungsfunktion übernehmen einige Factoring-Banken auch das Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Forderungsschuldners, die anfallenden buchhalterischen Aktivitäten, das Mahnwesen und das Rechnungsinkasso
 |
| **Langfristig** | **Darlehen*** Gegenseitiger Vertrag bei dem die eine Vertragspartei der anderen entweder Geld oder Sachen auf Zeit und zum Gebrauch überlässt
 |

**Darlehensarten**

* Fälligkeitsdarlehen (Während der Laufzeit werden nur die Zinsen bezahlt und am Ende der Laufzeit wird der gesamte Betrag getilgt)
* Kündigungsdarlehen (wie das Fälligkeitsdarlehen, Unterschied keine Ahnung)
* Abzahlungsdarlehen/Tilgungsdarlehen/Ratendarlehen: Jährlich wird eine festgelegte Rate bezahlt, der Zinsanteil sinkt.
* Annuitätendarlehen (Jährlich wird eine konstante Rate gezahlt die aus einem Zins- und einem Tilgungsanteil besteht. Die Zinsen beziehen sich auf die Restverbindlichkeit und sinken daher

Lagerkennzahlen

|  |  |
| --- | --- |
| Durchschnittlicher Lagerbestand | $$\frac{Alle Bestände addieren}{Anzahl der Bestände}$$ |
| Umschlagshäufigkeit | $$\frac{Alle Verbräuche addieren}{ ∅ Lagerbestand}$$ |
| Durschnittliche Lagerdauer | $$\frac{360}{Umschlagshäufigkeit}$$ |

Insolvenzverfahren

Gründe für Insolvenz sind:

* Zahlungsunfähigkeit (Innerhalb von 21 Tagen weniger als 90% der Verbindlichkeiten zu begleichen)
* Drohende Zahlungsunfähigkeit
* Überschuldung (Kapitalgesellschaften) d.h. die Schulden sind größer als das Betriebsvermögen

**Insolvenzverschleppung ist eine Straftat.**

Leasing

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| * Höhere Liquidität
* Kein Wertverlust der Anlagegüter
* Hohe Reparaturkosten im längeren Leben bleiben erspart
* Leasen ist günstiger als Mieten
* Wird das Leasingobjekt betrieblich genutzt entstehen steuerlich absetzbare Betriebsausgaben
* Kostenkongruent, Kosten und Erträge laufen parallel
 | * ggf. teurer als die Anschaffung des Gutes
* Leasinggebühren sind Fixkosten die sich auf die Preiskalkulation auswirken
* Leasing wirkt Rentabilitätssenkend weil die Leasingrate den Gewinn schmälern
* Das Leasinggut bleibt Eigentum des Leasinggebers und kann nicht verliehen werden
* Leasingverträge sind entweder unkündbar oder nur mit hohem Schadenersatz
* Werden Mängel festgestellt, werden hohe Gebührennachforderungen fällig
 |
| **Neutral:*** Leasing ist Bilanzneutral, es wirkt sich nicht auf das Anlagevermögen oder Schulden aus. Dies kann positive und negative Effekte haben.
 |

Beim **Mieten** sind in der Regel kürzere Vertragslaufzeiten angesetzt und der Mieter ist nicht für die Wartung und Instandhaltung verantwortlich.

Skontoentscheidung

|  |  |
| --- | --- |
| Skonto berechnen | $$Betrag\*Skonto$$ |
| Zinsbetrag errechnen aus dem Restbetrag | $$\frac{\left(Rechnung-Skontobetrag\right)\*Bankzinsen}{360}\*Tage bis netto Kasse$$ |
| Finanzgewinn | $$Skonto-Zinsbetrag$$ |
| Effektive Verzinsung Lieferantenkredit | $$\frac{Skontobetrag}{Restrechnungsbetrag}\* \frac{360}{Tage bis netto Kasse}$$ |

Beispiel:

Rechnung: 5000€, Skonto 2% innerhalb von 10 Tagen, sonst 30 Tage netto Kasse. Bankzinsen: 10%, Bankkredit: 10%

|  |  |
| --- | --- |
| Skonto berechnen | $$5000€\*0,02=100€$$ |
| Verbleibenden Rechnungsbetrag | $$5000€-100€=4900€$$ |
| Zu bezahlende Zinsen bei Kontoüberzug | $$4900€\*0,1=490€$$ |
| Aufgeteilt auf die Tage zwischen Skontoende und netto Kasse $(20 Tage)$ | $$490€\* \frac{20}{360}=27,22€$$ |
| Finanzgewinn aus der Einsparung des Skontos verrechnet mit den Zinsen für den Kontoüberzug | $$100€-27,22€=72,78€$$ |
| Effektive Verzinsung Lieferantenkredit, also den Zinsssatz den wir bräuchten um bei einer Bank einen Kredit mit gleicher Ausschüttung und gleichem Betrag zu bekommen. | $$\frac{100€}{4900€}\* \frac{360}{20}$$ |

Führungsstile

Die drei Hauptgruppen, die Grenzen dazwischen sind schwimmend und es gibt mehrere Zwischendefinitionen.

**Autoritär**

* Vorgesetzter entscheidet, kontrolliert und arbeitet überwiegend mit Anweisungen, Befehlen, Beanstandungen und Tadel
* Bei Fehlern wird eher bestraft anstatt zu helfen
* Nur bei hohem Abhängigkeitsgrad der Mitarbeiter durchführbar
* *Folge: Unselbstständigkeit, Motivationsverlust, Nicht-Mitdenken der Mitarbeiter*

**Kooperativ**

* Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen
* Führungsmittel sind Aufträge, Delegation, Anerkennung der Leistung, Lob und Selbstkontrolle
* *Folge: Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Offenheit und Vertrauen, Selbstständigkeit und Verantwortungsbereitschaft, Kritikfähigkeit und Toleranz gefördert.*

**Laissez-Faire**

* Verlässliche, fachlich kompetente, selbständig arbeitende Mitarbeiter haben volle Entscheidungsfreiheit
* Entscheidung und Kontrolle liegt beim Mitarbeiter, die Führungskraft delegiert
* *Folge: vorhandene Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters bleibt erhalten, eigenständiges Arbeiten wird gefördert*

Stellenanzeige

* **Wir sind…** Das Unternehmen stellt sich vor
* **Wir suchen…** Stellenbezeichnung, Einstelldatum, Beschreibung der Tätigkeiten
* **Wir erwarten…** Anforderung und Qualifikation
* **Wir bieten…** Angemessenes Gehalt, Sozialleistungen, etc.
* **Wir bitten…** Zusendung der Bewerbungsunterlagen, Zusendeweg

Worauf man bei Erhalt einer Bewerbung achten muss

* Ansprechendes und fehlerfreies Anschreiben
* Lückenloser Lebenslauf
* Sympathisches Erscheinungsbild
* Qualifikation

Phasen der Vorstellungsgespräches

1. **Aufwärmphase**: Small-Talk, soll eine entspannte Atmosphäre schaffen
2. **Persönliche Situation des Bewerbers**: Hobbys, Interessen, außerberufliche Fähigkeiten, Freizeitgestaltung, familiäre Verhältnisse, Herkunft
3. **Bildungsgang des Bewerbers**: Schulischer Werdegang und Weiterbildungsmaßnahmen, hier kann der Bewerber auch seine besonderen Interessen und Neigungen zeigen
4. **Berufliche Entwicklung**: Nähere Informationen zum Lebenslauf, mögliche Bruchstellen werden beleuchtet, auch die Einstellung zu den bisherigen Arbeitgebern wird beleuchtet und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten
5. **Informationen zum Unternehmen, der Abteilung und der Stelle**: Hier kann auch eine Besichtigung des Betriebes stattfinden
6. **Vertragsverhandlungen:** Gehaltsfragen, Sozialleistungen, Eintrittstermin, Kündigungsfristen, Probezeit etc.
7. **Gesprächsabschluss:** Hier wird ein Termin zur Einstellungsentscheidung zugesichert

Informationsbeschaffung, Marktforschung

Ist die systematische Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Marktdaten

Bereiche sind

* Der Markt des Unternehmens, Konkurrenz & Mitarbeiter
* Lieferanten für eigene Produkte
* Wirtschaftliche Lage, Stand der Technik, Trends

Methoden:

|  |  |
| --- | --- |
| **Primärforschung** *(Vor Ort)** Kundenbefragung
* Beobachtungen
* Lieferantenbefragung
 | **Sekundärforschung****Interne Forschung:*** Vorliegende Daten aus Kundenstamm etc.

**Externe Forschung*** Daten aus Instituten
* Daten aus der Innung
 |

**SWOT-Analyse**

* Aktuelle Probleme erkennen
* Künftige Fehler vermeiden
* Chancen ergreifen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S** | **W** | Intern, Unternehmensanalyse – *beeinflussbar* |
| **O** | **T** | Extern, Umweltanalyse – *nicht beeinflussbar* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Opportunities (Chancen) | Threats (Risiken) |
| Strengths (Stärken) | Chancen durch Stärken nutzen | Interne Stärken verwenden um Risiken abzuwenden |
| Weaknesses (Schwächen) | Externe Chancen nutzen um Risiken abzuwenden | Verteidigungspläne zum Schutz vor Worst-Case. |

Handlungsfeld 1 & 2

* Versicherungen, Aufgaben & Träger
* Werbung, PR & Verkaufsförderung
* Produktinnovation, -variation, -elimination
* Bürgschaft und Sicherungsübereignung
* Kreditsicherheiten

Noch Unklar:

* Angebotsvergleich
* Marktanalyse und Marktbeobachtung
* Informationsquellen bei einer Marktanalyse