

Fachbuch zum Kurs
Geprüfter Betriebswirt IHK

Unternehmensorganisation,
Projektmanagement und
die Projektarbeit

von

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK

IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1. Unternehmensstrategien und Unternehmensorganisation.....	5
1.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und dem Aufbau der Organisation.....	5
1.2 Informationsquellen für strategische Veränderungen	6
1.2.1 Controlling.....	6
1.2.2 Managementinformationssysteme	9
1.2.3 Der Planungsprozess.....	13
1.2.4 Der Steuerungsprozess	19
1.3 Unternehmensorganisationsformen	23
1.4 Unternehmensorganisation auf strategischer Ebene.....	27
1.4.1 Konzernorganisation.....	29
1.4.2 Corporate Governance	32
1.4.3 Das Unternehmensleitbild	34
2. Unternehmensentwicklung.....	35
2.1 Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung.....	35
2.2 Ziele der Entwicklung.....	36
2.2.1 Effektivität und Effizienz.....	36
2.2.2 Humanorientierung.....	37
2.3 Integration der verschiedenen Ziele	42
2.4 Der Prozess der Unternehmensentwicklung.....	45
2.4.1 Modelle des Wandels	45
2.4.2 Widerstände im Organisationsentwicklungsprozess.....	50
3. Informations- und Kommunikationstechniken (IuK)	54
Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft.....	54
3.1 Bedeutung der IuK für die Unternehmensorganisation.....	55
3.1.1 Die Erstellung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes	59
3.1.2 Informations- und Kommunikationstechnologie	62
3.1.3 Kosten und Risiken von Informationssystemen	63
3.2 Planung des Einsatzes.....	65

3.2.1 Monetäre und nicht-monetäre Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	65
3.2.2 Inhouse-Betrieb oder Outsourcing.....	71
3.2.3 Häufige Fehler bei der Einführung neuer Technologien	73
3.2.4 Phasenmodell und Konzepterstellung	73
3.3 Rechtlicher Exkurs: Das Bundesdatenschutzgesetz und die Datenschutz- grundverordnung.....	75
4. Projektmanagement	84
4.1 Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement	86
4.2 Gremien, Instanzen und Rollen im Projekt.....	89
4.3 Projektablauf.....	95
4.4 Die Netzplantechnik	112
4.5 Die Meilensteintechnik	117
5. Die Projektarbeit	119
5.1 Vorgaben der IHK zur Projektarbeit und allgemeine Anleitung, Tipps und Hilfen	120
5.2 Themenwahl	121
5.3 Themeneinreichung.....	125
5.4 Die Form der Projektarbeit.....	126
5.5 Erstellen der Projektarbeit.....	127
5.6 Bewertung der Projektarbeit	130
5.7 Meine Projektarbeit – „Erstellung eines Kundenbindungskonzeptes“	130
5.8 Analyse meiner Projektarbeit	157
6. Projektarbeitsbezogenes Fachgespräch	170
Präsentationsgrundsätze, Tipps und Tricks	171
7. Viel Erfolg! – Oder: Verhalten in der schriftlichen Prüfung	182
8. Übungsaufgaben	186
9. Lösungen.....	195
Index	220
Quellen- und Literaturverzeichnis	223

Vorwort

Dieses Buch vermittelt Ihnen, wie schon der Titel vermuten lässt, drei verschiedene Bereiche. Zum einen lernen Sie alles über die Unternehmensorganisation. Die Globalisierung der Märkte macht das Wirtschaftsleben immer komplexer. Die Unternehmensstruktur muss sich diesen Veränderungen anpassen und das immer wieder aufs Neue, sowohl in Bezug auf den Aufbau der Unternehmung, als auch bezogen auf die Abläufe. Außerdem ist es Aufgabe der Unternehmensorganisation, die langfristige Strategie des Unternehmens umzusetzen.

Ein weiterer Schwerpunkt dieses Buches liegt auf dem Projektmanagement. Da sich die Unternehmensorganisation sowohl in der Aufbau-, als auch in der Ablauforganisation laufend anpassen muss und auch sonst immer wieder Dinge im Unternehmen eingeführt oder verändert werden müssen, gibt es das Projektmanagement. Auf diese Weise können Veränderungen strukturiert geplant und durchgeführt werden. Für alle diese Aufgaben und Veränderungsprozesse braucht es klare, aufbereitete Informationen, die an die zuständigen Stellen bzw. Mitarbeiter weitergegeben werden müssen. Daher sind Informations- und Kommunikationstechnologien ebenfalls Gegenstand dieses Buches.

Trotz dieser vielfältigen Themen ist das Fach Unternehmensorganisation und Projektmanagement nicht besonders umfangreich, oder ausgesprochen schwer. Mit ein bisschen Fleiß haben Sie die grundlegenden Dinge schnell verinnerlicht. Dieses Fach beinhaltet allerdings nicht nur eine schriftliche Prüfung, die auf einer Situationsaufgabe aufbaut. Vielmehr sollte Sie Ihr Dozent in diesem Fachbereich auch umfassend auf die Projektarbeit vorbereiten. Diese müssen Sie anfertigen, nachdem Sie die schriftlichen und die mündliche Prüfung im Fachbereich Personalmanagement erfolgreich absolviert haben. Da in Bezug auf die Projektarbeit große Unsicherheit herrscht und fundierte, klare Informationen dazu offensichtlich rar gesät sind, habe ich es mir in diesem Buch zur Aufgabe gemacht, Sie umfassend auf die Projektarbeit und die anschließende Präsentation derselben vorzubereiten. Sie werden lernen, wie Sie Ihr Thema finden, wie Sie es richtig formulieren, um ein Durchfallen aufgrund einer Themenverfehlung zu vermeiden, wie Sie die eigentliche Arbeit schreiben und wie Sie sich auf die Präsentation vorbereiten. Da ich ein großer Freund von Beispielen bin, werden wir uns auch hierzu eines ansehen, nämlich meine eigene Projektarbeit und die dazugehörige Präsentation. Auf diese Weise bekommen Sie einen Eindruck davon, wie so eine Arbeit aussehen könnte. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten dieses Buches!

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK
IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

1.2.2 Managementinformationssysteme

Ein Frühwarnsystem hat die Aufgabe, so früh wie möglich vor aufkommenden Gefahren zu warnen.

Bereits zu Zeiten der Römer beobachteten die Bauern ihre Ziegen an den Hängen des Vesuvs. Verließen diese frei weidenden Tiere plötzlich die Berghänge und zogen sich in bestimmte Regionen zurück, war dies ein Signal für die Bauern, dass der Vulkan verstärkt aktiv war und es besser war, Abstand zu halten, bis die Ziegen signalisierten, dass das Gebiet wieder sicher war.

Auf Unternehmensebene können Ziegen leider nicht dabei helfen, Gefahren zu erkennen. Dennoch sind Systeme, die eine rechtzeitige Reaktion auf Gefahren ermöglichen, sehr hilfreich.

An dieser Stelle kommt das Managementinformationssystem (MIS) ins Spiel. Es verschafft dem Unternehmen eine neue Sicht auf Kunden, Produkte, Lieferanten und interne Prozesse. Dadurch wird es dem Unternehmen ermöglicht, rechtzeitig auf Lieferengpässe zu reagieren, Trends in der Nachfragestruktur zu erkennen, oder sich Maßnahmen zu überlegen, die dabei helfen, einem sich verändernden Nachfrageverhalten der Kunden angemessen zu begegnen.

Ein MIS kann Signale abgeben, wenn zuvor definierte Grenzwerte erreicht werden. Darunter fallen z.B. bestimmte Kundenanzahlen, Lagerbestände, Verkaufszahlen bezogen auf ein Produkt usw. Operative Frühwarnsysteme weisen auf Probleme in kurzfristigen (operativen) Bereichen hin, wie auf Auftragsrückgänge. Die festgelegten Indikatoren sollen insbesondere in den Unternehmensbereichen auf Fehlentwicklungen hinweisen, die unmittelbar und sehr direkt den Erfolg des Unternehmens bestimmen, wie etwa Anzahl der Kunden oder Umsatzerlöse.

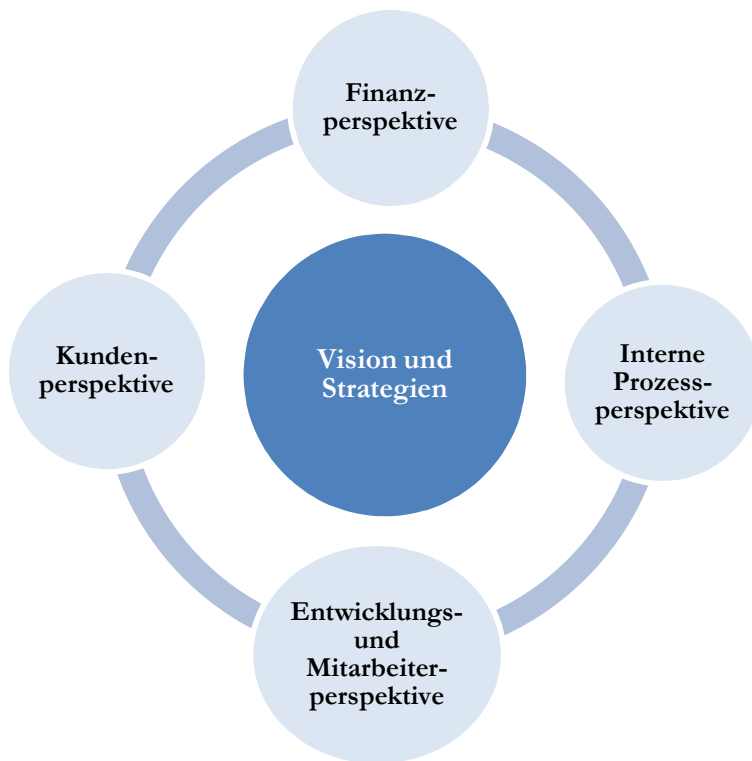
Strategische Frühwarnsysteme dienen dagegen eher dazu, Fehlentwicklungen im mittel- bis langfristigen Bereich anzuzeigen, wie z.B. eine hohe Fluktuationsquote der Mitarbeiter, die mittel- bis langfristig zu einem Engpass qualifizierter Mitarbeiter führt. Fassen wir noch einmal zusammen, welche Anforderungen an ein Frühwarnsystem gestellt werden:

1. Grenzwerte – das System soll aufkommende Gefahren (Überschreiten von Toleranzen oder Erreichen bestimmter Indikatoren) so früh wie möglich erkennen.
2. Signalisierung – das System muss die Betroffenen unverzüglich über das Erreichen bestimmter Grenzwerte informieren.
3. Interdependenzen – ein gutes Frühwarnsystem erfasst die Zusammenhänge, das heißt es zeigt die Auswirkungen einer Gefährdung auf alle anderen Prozesse deutlich an.

Darüber hinaus kann die Balanced Scorecard eingesetzt werden, eines der wichtigsten MIS-Instrumente, das bei der Früherkennung von Risiken und Gefahren hilft.

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard bietet einen ganzheitlichen Betrachtungsansatz aller wichtigen Perspektiven.



Die Vision und Mission eines Unternehmens und die daraus abgeleiteten Strategien werden in die Balanced Scorecard übertragen und in ein Kennzahlensystem aufgenommen. Auf diese Art wird das, was bisher als mehr oder weniger abstrakte Theorie im Raum stand, steuerbar. Die Vision eines Unternehmens ist die Frage danach, wo das Unternehmen langfristig hin will. Die Mission ist die daraus abgeleitete Zweckbestimmung – welchen Sinn erfüllt das Unternehmen, warum tut man, was man tut.

Die Balanced Scorecard hilft dabei, angemessene Strategien für die einzelnen Perspektiven zu entwickeln, aus denen dann konkrete Maßnahmen und Aktionen abgeleitet werden können. Denn eine Unternehmensstrategie ist eine Grundsatzentscheidung mit sehr langfristigem Charakter.

Über entsprechende Maßnahmen kann die Balanced Scorecard dabei helfen, die strategischen Ziele auf der strategischen Ebene mit der operativen Ebene, der Durchführungsebene, zu verbinden. Die Mitarbeiter eines Unternehmens erhalten auf diese Art klare Anweisungen, die sie umsetzen können, die langfristig aber dazu dienen die strategischen Ziele zu erreichen. Zwischen den operativen und den strategischen Zielen bestehen daher sehr enge Zusammenhänge.

Die 4 Perspektiven im Einzelnen

Die vier Perspektiven sind alle untereinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. Maßnahmen in einer Perspektive führen unweigerlich zu Veränderungen in allen anderen Perspektiven. Für jede Perspektive werden Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen ausgearbeitet.

Die **Finanzperspektive** ist die Hauptperspektive. Sie liefert Aussagen darüber, ob sich die Unternehmensstrategie und die Maßnahmen, die daraus abgeleitet wurden, positiv auf das Gesamtergebnis ausgewirkt haben. Auch die Maßnahmen der anderen Perspektiven werden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Auswirkungen auf die Finanzperspektive betrachtet. Ziel ist immer der finanzielle Erfolg, das heißt eine hohe Liquidität, Rentabilität, Sicherheit und Unabhängigkeit – die Ziele des magischen Vierecks. Relevante Kennzahlen für diese Perspektive sind:

- Liquidität
- Kapitalstruktur
- Rentabilitätskennziffern

Im Rahmen der **Kundenperspektive** werden für Kunden- und Marktsegmente, die für die Gesamtstrategie des Unternehmens von Bedeutung sind, strategische Ziele und Kennzahlen formuliert. Beispiele sind Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit, zur Kundenbindung, oder zur Reklamationsquote. Diese Perspektive spiegelt das Urteil der Kunden über das Unternehmen wider. In der Kundenperspektive muss sich das Management überlegen, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter mit den Kunden umgehen wollen, um ihre Vision zu verwirklichen. Auch andere Unternehmensbereiche, wie z.B. das Umweltmanagement, können einen Effekt auf die Kunden haben und müssen bedacht werden. Weitere Kennzahlen für diese Perspektive sind:

- Anzahl der Stammkunden
- Durchschnittlicher Betrag bei einem Einkauf des Kunden
- Marktanteil

Die **interne Prozessperspektive** analysiert die internen Prozesse, etwa indem die Aufbau- und Ablauforganisation analysiert wird. Ziel ist es, die internen Prozesse kontinuierlich zu verbessern, im Sinne des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Über allen Überlegungen steht das Ziel, die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive zu erreichen. Relevante Kennzahlen für diese Perspektive sind:

- Lagerdauer
- Umschlagshäufigkeit
- Ausschussquote
- Produktionsdauer

Die **Entwicklungs- und Mitarbeiterperspektive** befasst sich mit den Voraussetzungen, die notwendig sind, um die anderen Zielperspektiven zu erreichen. Dazu zählen z.B. Qualifikation, Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter, sowie ein leistungsfähiges Informationssystem. Wichtige Kennzahlen für diese Perspektive sind:

- Eingereichte Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter
- Schulungstage pro Mitarbeiter, pro Abteilung, im Verhältnis Führungskräfte/ ausführende Mitarbeiter, usw.
- Azubiquote
- Durchschnittliches Alter der Mitarbeiter
- Fluktuations- und Fehlzeitenquote

Mögliche Probleme der Balanced Scorecard

Wie bei jeder Methode, gibt es auch bei dieser einige Schwierigkeiten oder Probleme, die auftreten können:

Problem	Erklärung
Selektionsproblem	Die Anzahl der Perspektiven ist begrenzt, die Auswahl der Kennzahlen für die jeweilige Perspektive muss gut überlegt sein und die Kennzahlen und Grenzwerte müssen richtig definiert werden, um die Balanced Scorecard erfolgreich einsetzen zu können.
Umsetzungs- und Interpretationsprobleme	Die Gewichtung der Perspektiven ist schwierig – welche ist jetzt, in diesem Moment, am wichtigsten? Bei einer falschen Fokussierung oder Gewichtung kann es zu Fehlentwicklungen kommen, wenn die Maßnahmen, die ausgewählt wurden, durch die falsche Gewichtung zustande kamen. Veränderungen in den Kennzahlen müssen außerdem richtig gedeutet werden, sonst kann es zu fatalen strategischen Fehlentscheidungen kommen.
Verknüpfungsproblem	Monetäre und nicht-monetäre Faktoren müssen miteinander in Einklang gebracht werden, denn für eine gesunde Organisationsentwicklung sind beide wichtig. Außerdem ist die Balanced Scorecard nur ein Hilfsmittel – letztendlich muss Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht werden und diese müssen wissen, wie sie die Theorie in die tägliche Praxis umsetzen können.

Fassen wir noch einmal den Nutzen, sowie die Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard zusammen.

Sie hat eine Schnittstellenfunktion inne, denn Sie verknüpft die strategischen Ziele, die Vision und Mission eines Unternehmens, mit den operativen Zielen, die auf Mitarbeiterebene umsetzbar sind. Sie ermöglicht dies, indem sie einen ganzheitlichen Überblick über das Unternehmen liefert. Auf diese Weise können Erfolgspotenziale wirksam gesteuert werden. Aus der Betrachtung der verschiedenen Perspektiven und ihrer Wechselwirkungen zueinander, können darüber hinaus Lernprozesse angestoßen werden. Sie sorgt zudem dafür, dass Kennzahlen und Maßnahmen wirtschaftlich und organisiert erfasst und in ihren Auswirkungen analysiert werden können. Außerdem verknüpft sie monetäre und nicht-monetäre Faktoren und ermöglicht eine Mitarbeiterbeteiligung. Sie fördert die interne Kommunikation, denn Strategien und Ziele müssen klar definiert und an die Mitarbeiter weitergegeben werden, um erfolgreich zu sein.

Auf der anderen Seite wird das Unternehmen in Perspektiven zerteilt, obwohl alles ein großes Ganzes ist. Die Gewichtung der Perspektiven und die Definition der richtigen Kennzahlen und ihrer Grenzwerte sind schwierig. Außerdem ist der erstmalige Einführungsaufwand sehr hoch und verursacht enorme Kosten. Zudem ist die regelmäßige Erstellung bzw. Überwachung zeit- und kostenintensiv. Trotz aller Nachteile ist die Balanced Scorecard aber ein wirksames Frühwarnsystem, wenn sie richtig eingesetzt wird, das dem Unternehmen in einer sehr schnelllebigen Zeit wirksame Dienste leisten kann.

1.2.3 Der Planungsprozess

Nachdem wir definiert haben, was das Controlling ist und wie es funktioniert, schauen wir uns im nächsten Schritt an, wie Planung und Steuerung, zwei der Hauptaufgaben des Controllings, im Einzelnen funktionieren.

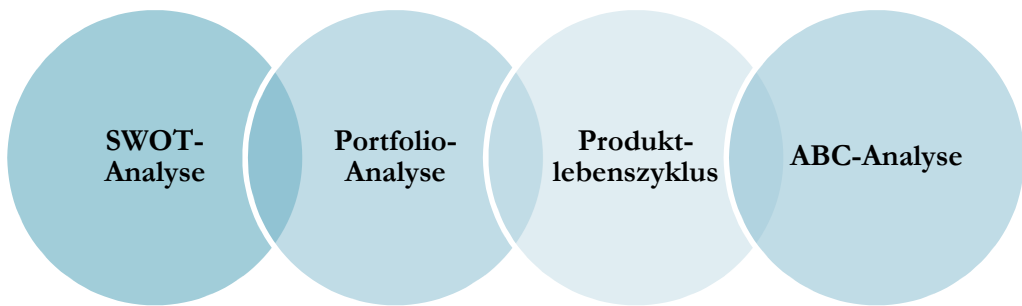
Planung ist ein systematischer Prozess, um Ziele und zukünftige Handlungen festzulegen. Ziele werden sehr bewusst gesetzt und dienen als verbindliche Planwerte, die zu Leistungen anspornen, wenn sie richtig definiert wurden. Ziele sollten immer nach der SMARTI-Formel formuliert werden, die Sie aus dem Bereich Marketing schon kennen:

- S** – spezifisch
- M** – messbar
- A** – attraktiv
- R** – realistisch
- T** – terminiert
- I** – integriert

Um Ziele und Strategien definieren zu können, müssen im Vorfeld alle Einflussfaktoren gründlich (strategisch) analysiert werden.

Eine besondere Rolle spielen dabei die externen Faktoren, wie das Umfeld des Unternehmens, der Markt, in dem es sich bewegt, vorhandene Wettbewerber und die allgemeinen Entwicklungen der Branche.

Diese Faktoren können durch eine Reihe von Techniken analysiert werden, die Sie bereits aus dem Bereich Marketing kennen und dort, oder auch im Bereich Unternehmensführung, noch vertieft kennen lernen werden:



Die Szenariotechnik

Ein weiteres mögliches Hilfsmittel ist die sogenannte Szenariotechnik.

In der Regel werden dabei drei verschiedene, mögliche Szenarien für ein Ereignis aufgestellt (manchmal auch mehr) und für diese Szenarien Handlungsalternativen entwickelt. Dabei wird versucht, so viele Faktoren wie möglich zu betrachten, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben. Dazu gehören die Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist, die aktuelle Gesetzeslage, die Gesellschaft, Mitbewerber, sowie sonstiger Einflussfaktoren. In der Regel werden dann mindestens drei Szenarien erstellt:

1. Ein optimistisches Szenario
2. Ein pessimistisches Szenario
3. Das wahrscheinlichste Szenario, bzw. eines das die bisherige Entwicklung so fortführt

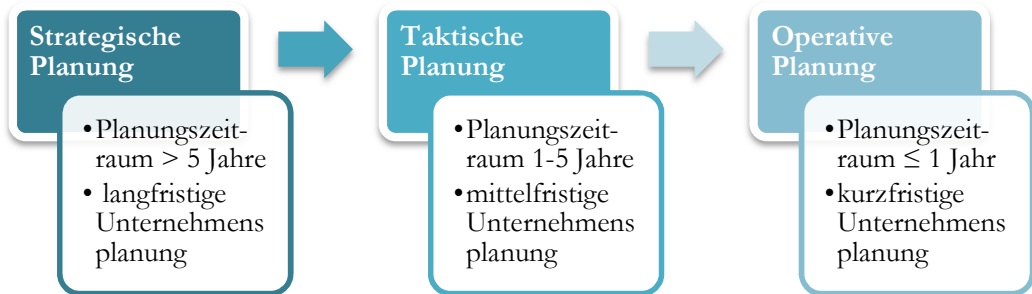
Im Anschluss an die Entwicklung dieser Szenarien werden Problemlösungsstrategien entwickelt. Sollte ein solches Szenario tatsächlich so oder ähnlich eintreten, liegen bereits Lösungsmöglichkeiten und Ansätze für angemessenes Verhalten vor. Daraus ergibt sich ein Vorsprung gegenüber denjenigen Mitbewerbern, die von der gleichen Entwicklung oder dem gleichen Problem betroffen sind, aber erst nach Eintritt der Veränderung anfangen, über Lösungswege nachzudenken. Angewendet wird diese Technik vor allem von großen Unternehmen, Organisationen und Staaten.

Der Ursprung der Szenariotechnik liegt im militärischen Bereich, die bereits im Kalten Krieg angewendet wurde. Deutsche Offiziere hatten Pläne in der Schublade, wie sie sich bei einem Angriff zu verhalten hätten. Es wurden die verschiedensten Szenarien durchgespielt, wie ein solcher Angriff und die Antwort darauf aussehen könnten. Heute wird diese Technik immer noch im Bereich der Polizei, des Militärs und allgemein innerhalb von Organisationen angewendet.

Alle anderen Methoden lernen Sie in anderen Fachbereichen sehr vertieft kennen und spielen hier weiter keine Rolle, sodass ich hier nicht näher darauf eingehen möchte, da dies den Rahmen sprengen würde.

Planungszeiträume

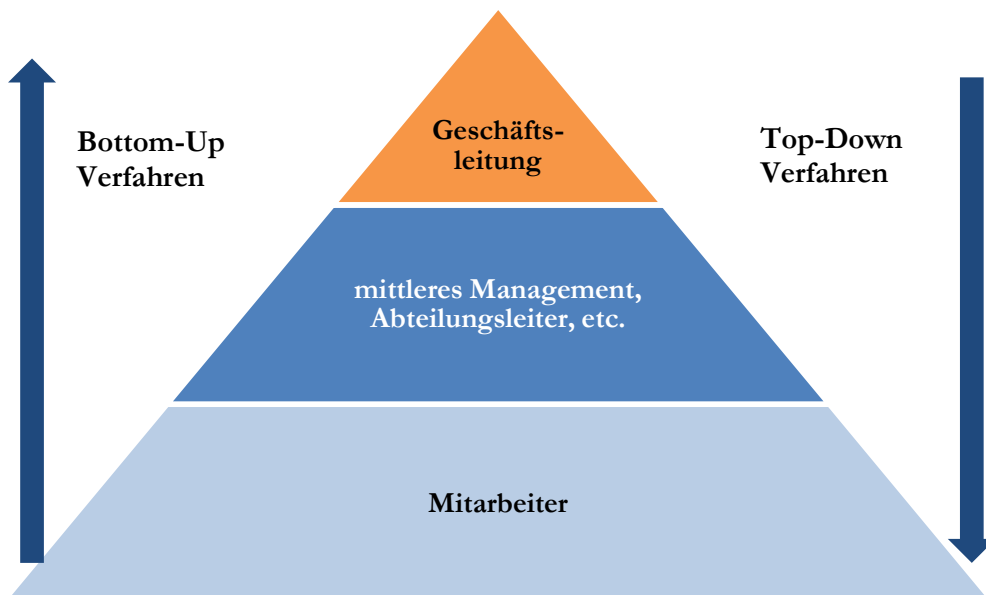
Wir unterscheiden verschiedene Planungshorizonte:



Verschiedene Planungsinstrumente können Sie beim Planen von Strategien, Zielen oder Projekten unterstützen, wie z.B.:

- Netzplantechnik
- Meilensteintechnik (permanente Fortschrittskontrolle)
- Operations-Research-Verfahren (mathematische Rechenmodelle zur Optimierung von Prozessen, wobei es schwierig ist, ein reales Problem in ein mathematisches Modell zu überführen)

Die Netzplantechnik und die Meilensteintechnik lernen Sie im weiteren Verlauf dieses Buches noch genauer kennen, Operations-Research-Verfahren spielen für Sie als Betriebswirte IHK keine Rolle. Früherkennungssysteme und KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) begleiten den gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess. Der Planungsprozess selbst kann auf verschiedene Arten gestaltet werden. Dazu werfen wir einen Blick auf das nachfolgende Schaubild:



Eine Möglichkeit der Planung ist das **Top-Down Verfahren**. Dabei gibt die Geschäftsleitung Ziele, Planwerte, Strategien und alles weitere vor. Die hierarchisch nachgelagerte Instanz zerlegt diese wiederum in Teilpläne und präzisiert sie auf diese Weise. Der dadurch entstehende Plan dient der nächsten Ebene wieder als Rahmenplan und so geht es weiter bis zur ausführenden Ebene.

Die Pläne werden auf diese Weise immer konkreter und enthalten schließlich eindeutige und detaillierte Ziele und Anweisungen, die ausgeführt werden können. Denn der globale Rahmenplan, den die Unternehmensleitung erstellt hat, ist nicht konkret genug formuliert, um für den einzelnen Mitarbeiter auf der Ausführungsebene klare Handlungsanweisungen und Ziele aus ihm ableiten zu können.

Dieses Verfahren funktioniert sehr schnell und ist einfach, da sich die Geschäftsleitung nicht mit den Vorstellungen der Instanzen auseinander setzen muss, sondern nur vorgibt, was in welcher Art und Weise zu tun ist. Außerdem hat die Geschäftsleitung das gesamte Unternehmen im Blick und handelt zum Wohl des Gesamtunternehmens.

Der Nachteil an dieser Art des Planungsprozesses ist, dass sich die Mitarbeiter oft wenig mit diesen ihnen vorgegebenen Zielen identifizieren können. Möglicherweise sind die Ziele auch zu hoch angesetzt und demotivieren, weil sie nicht erreicht werden können. Auch der umgekehrte Fall kann eintreten, dass die angestrebten Ziele zu niedrig angesetzt sind und dadurch Potenzial verschenkt wird. Die Mitarbeiter fühlen sich unter Umständen „verplant“ und sind froh, wenn die an sie gestellten Erwartungen nicht zu hoch sind, sodass es fraglich ist, ob sie zu niedrige Anforderungen gegenüber der Geschäftsleitung oder der nächsthöheren Instanz melden.

Die andere eingezeichnete Variante wird als **Bottom-Up Verfahren** bezeichnet.

Bei dieser Variante beginnt die Planung der Ziele auf der untersten Planungsebene, bei den Mitarbeitern auf der Ausführungsebene.

Diese Pläne sind für gewöhnlich bis ins Detail herausgearbeitet und werden an die nächsthöhere Ebene weitergegeben. Diese koordiniert die Pläne und fasst sie zusammen, um sie wiederum an die nächsthöhere Ebene weiterzugeben, auf der das Gleiche passiert. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt, bis die oberste Ebene erreicht ist, die Geschäftsleitung.

Großer Vorteil dieser Variante ist, dass die Planung unmittelbar von den Mitarbeitern ausgeführt wird, die direkten Zugang zu den benötigten Informationen haben und die sich in ihrem Bereich bestens auskennen. Die Identifikation mit den Zielen ist zudem höher, weil die Mitarbeiter sie selbst entwickelt haben. Außerdem wissen sie von Anfang an, wie sie die Ziele erreichen können und können unmittelbar mit der Umsetzung beginnen.

Allerdings birgt dieses Vorgehen den großen Nachteil, dass die gesetzten Ziele nicht das ganze Unternehmen im Blick haben. Sie sind nur auf einen kleinen Teilbereich fokussiert, da die Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene gar nicht das gesamte Unternehmen im Blick haben können. Dadurch sind die gesetzten Ziele unter Umständen ohne große Herausforderungen und es wird Potenzial verschenkt.

Die Teilpläne der verschiedenen Bereiche können sich außerdem gegenseitig inhaltlich widersprechen oder nicht gleichzeitig realisierbar sein, da sie nicht aufeinander abgestimmt wurden. Daher dauert diese Art der Entscheidungsfindung sehr lange, da mehr Abstimmungs- und Koordinationsaufwand erforderlich ist.

Die Kombination dieser Varianten vermeidet die Nachteile weitestgehend und wird **Gegenstromverfahren** genannt. Dieses Ausgleichsverfahren sieht einen Top-Down Vorlauf vor, bei dem die Geschäftsleitung einen Rahmenplan für das gesamte Unternehmen aufstellt, der anschließend in Teilpläne für die einzelnen Abteilungen zerlegt wird. Diese Teilpläne werden auf den unteren Ebenen hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Danach erfolgt ein Rücklauf nach oben und eine Zusammenfassung zum übergeordneten Rahmenplan (Bottom-Up Rücklauf).

Diese Art der Entscheidungsfindung dauert zwar deutlich länger, als etwa das Top-Down Verfahren, aber dafür hat es einige Vorteile. Zum einen wird der Gesamtüberblick über das Unternehmen gewahrt, zum anderen werden die Mitarbeiter direkt in den Entscheidungsfindungsprozess miteinbezogen. Daraus ergibt sich eine erheblich höhere Motivation, denn die Mitarbeiter setzen sich auf diese Weise selbst ihre Ziele. Außerdem sind diese gesetzten Ziele realistisch, aber herausfordernd. Die Mitarbeiter bekommen nicht einfach ein Ziel vorgegeben und müssen zusehen, wie sie es umsetzen. Stattdessen überlegen sie zuerst, ob und wie das Ziel erreicht werden könnte, entwickeln einen konkreten Plan, oder korrigieren die Planvorgabe gegebenenfalls.

Die Finanzplanung ist eine der Kernaufgaben der Unternehmensleitung, denn mit der Finanzierung und der Liquidität steht und fällt ein Unternehmen. Verfügt ein Unternehmen nicht mehr über genügend flüssige Mittel und kann seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen, ist es gezwungen, Insolvenz anzumelden. Aus diesem Grund ist es so wichtig sicherzustellen, dass alle Unternehmensaktivitäten jederzeit und in ausreichendem Maße finanziert sind.

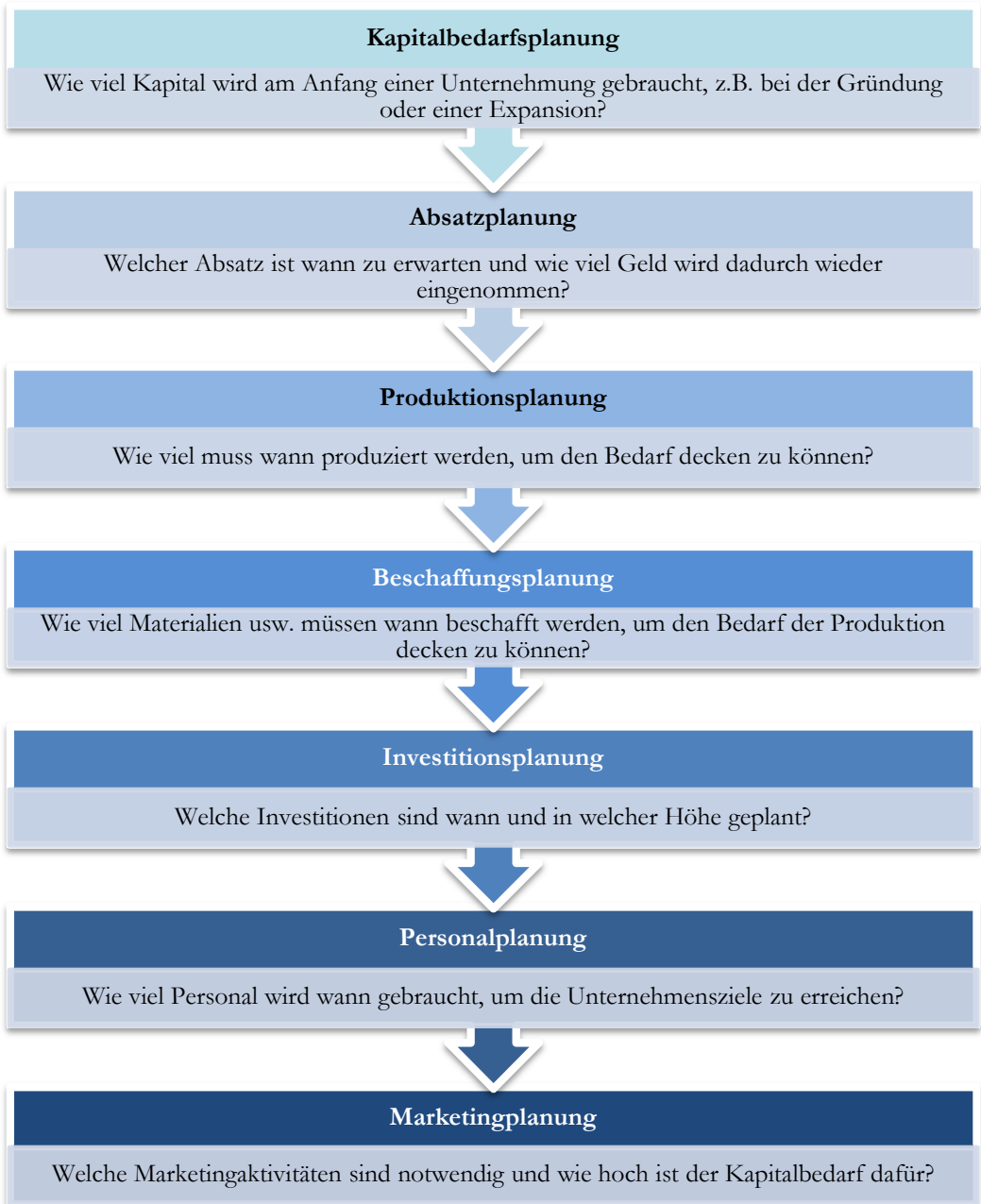
Im Grunde müssten sämtliche Teilpläne in einem Unternehmen gleichzeitig erstellt werden, denn alles hängt zusammen und bedingt sich gegenseitig.

Da das organisatorisch meist nicht möglich ist, werden die Teilpläne sukzessive erstellt, das heißt nacheinander. Denn Unternehmensplanung ist ein überaus komplexes Thema, selbst bei Klein- und Mittelständischen Betrieben.

Bei dieser Planung wird sowohl zeitlich, als auch sachlich unterteilt. Die zeitliche Unterteilung meint die Aufteilung in eine operative, taktische und strategische Planung. Je größer der Planungszeitraum, desto unsicherer ist die Planungsgrundlage, z.B. die erwarteten Absatzzahlen, und desto risikobehafteter ist sie auch, wenn keine verlässlichen Informationen vorliegen. Aus diesem Grund ist die Planung umso ungenauer und entspricht mehr einer Grobplanung, je größer der Zeithorizont ist. Die sachliche Aufteilung der Planung entspricht meistens der funktionalen Aufteilung eines Unternehmens, etwa aufgeteilt in Beschaffung, Produktion, Marketing, Personal und Finanzierung.

Auch eine Aufteilung in Sparten ist möglich, wenn ein Unternehmen so strukturiert ist, oder aber verschiedene Produkte herstellt, die sich in dieser Weise aufteilen lassen, z.B. ein Unternehmen, das Wohnmobile, Wohnwägen, Mobilheime und Zelte herstellt. Für jedes dieser Produkte können einzelne Pläne erstellt werden, die alle funktionalen Abteilungen (Beschaffung bis Finanzierung) abdecken.

Um eine ordentliche Finanzplanung durchzuführen, braucht es insbesondere folgende zuvor erstellte Teilpläne:



- Der Druck der Medien, der ein Unternehmen zu einer Veränderung zwingt, weil die Medien Missstände anprangern und damit einem Unternehmen einen erheblichen Schaden zufügen können

Fast alle dieser Auslöser sind mit Krisen verbunden. Für das Management des Unternehmens bedeutet dies, dass es sich fortwährend auf den Umgang mit Krisen einstellen muss. Dies ist eine ständige Führungsaufgabe. Die Komplexität der Auslöser zeigt außerdem, dass eine fortwährende Anpassung der Organisation notwendig ist, weil es permanent Veränderungen im Umfeld des Unternehmens gibt, auf die dieses sich einstellen muss.

2.4 Der Prozess der Unternehmensentwicklung

Ich möchte an dieser Stelle zunächst den Begriff des Change Managements besprechen. Change Management bedeutet, dass sich die komplette Organisation weiterentwickelt und lernt. Die Strategien und Strukturen des Unternehmens werden angepasst, weil sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen des Unternehmens verändern. Auch die Mitarbeiter auf allen Ebenen lernen und entwickeln sich weiter.

Wir unterscheiden dabei verschiedene Formen des Wandels. Zum einen den evolutionären Wandel, das ist der Wandel erster Ordnung, zum anderen den revolutionären Wandel, das ist der Wandel zweiter Ordnung.

Der evolutionäre Wandel ist die Organisationsentwicklung. Sie verläuft gleichförmig, kontinuierlich, logisch und rational und ständig, so wie sich auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens ständig verändern. Auf diese Weise können die Betroffenen, vor allem die Mitarbeiter, an der Entwicklung beteiligt werden. Sie können sich an die Entwicklung gewöhnen und sich mit ihr identifizieren. Das führt dazu, dass der evolutionäre Wandel von den Mitarbeitern meistens sofort akzeptiert wird, bzw. als richtiger Wandel gar nicht wahrgenommen werden kann, da er ständig auftritt.

Dem gegenüber steht der revolutionäre Wandel, der, wie sein Name schon vermuten lässt, eine Transformation des Unternehmens ist. Eine solche Transformation verläuft revolutionär, radikal, umwälzend und (vermeintlich) irrational für die Mitarbeiter. Sie verläuft oft nach dem Top-Down-Prinzip, ohne eine Beteiligung der Mitarbeiter. Da die Mitarbeiter kaum Zeit haben, sich auf diese Art der Veränderung einzustellen, kann das zu großer Unzufriedenheit, Fluktuation, Demotivation oder Widerständen gegen die Veränderungen führen.

2.4.1 Modelle des Wandels

In der Literatur finden sich verschiedene Modelle zum Wandel einer Organisation. Der Vollständigkeit halber möchte ich Ihnen zunächst die allgemeinste Form der Unterteilung zeigen:

Entwicklungsmodelle

- **Wachstumsmodelle:** Bei diesen Modellen wächst das Unternehmen und diese inneren Veränderungen machen neue Strukturen und Prozesse notwendig. Daher entwickelt sich das Unternehmen weiter.
- **Lebenszyklusmodelle:** Sie vergleichen das Unternehmen mit den Lebensphasen eines Menschen oder eines Tieres. Wenn sich eine Organisation bewusst ist, in welchem Zyklus sie sich befindet, kann sie daraus Handlungsempfehlungen ableiten, um weiter voran zu kommen.

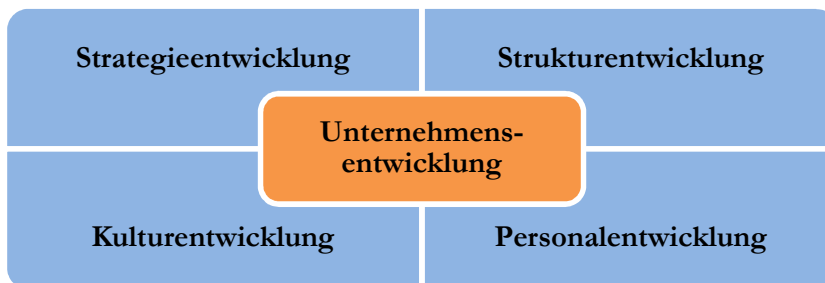
Selektionsmodelle

- Selektionsmodelle gehen davon aus, dass sich die Organisation weiterentwickelt, weil äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen dies notwendig machen. Sie basieren auf der Evolutionstheorie, dass nur der Stärkste/Beste durch Anpassung überleben wird.

Lernmodelle

- Bei den Lernmodellen ist das Lernen einzelner Mitglieder der Ausgangspunkt für Veränderungen. Sie geben Anstöße für neue Entwicklungen, wodurch die gesamte Organisation lernt und sich weiterentwickelt. Dieser Kreislauf verstärkt sich gegenseitig.

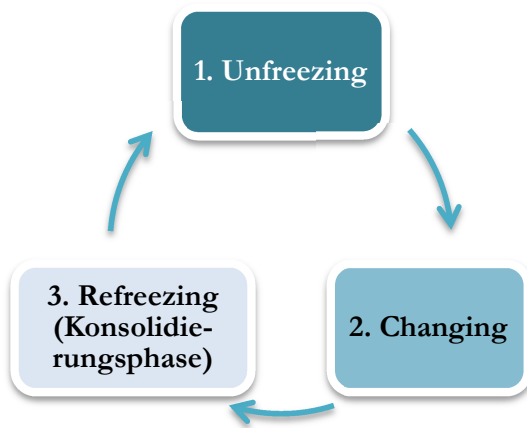
Ein tatsächlich erfolgreicher Wandel des Unternehmens bedeutet, dass es eine ganzheitliche Entwicklung geben muss. Alle Bereiche des Unternehmens müssen gleichzeitig entwickelt werden.



Soweit zu den allgemeinen Modellen. Ich möchte Ihnen nun noch zwei Modelle genauer vorstellen.

3-Phasen-Modell nach Lewin

Nach der klassischen Theorie nach Lewin und seinem 3-Phasen-Modell, verläuft die Organisationsentwicklung folgendermaßen ab:



In der ersten Phase des Prozesses wird die bisherige Ordnung in Frage gestellt.

In der zweiten Phase wird das Unternehmen verändert und in der letzten Phase quasi wieder eingefroren, sodass es wieder einen Status quo gibt.

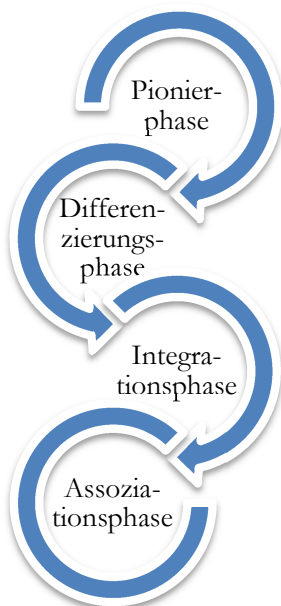
Heutzutage geht man davon aus, dass es die dritte Phase in dieser Form nicht mehr gibt, sondern dass die Organisation dauerhaft

veränderungsfähig bleiben soll. Dazu wird z.B. das KVP genutzt, der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Außerdem das Benchmarking, sowohl extern mit anderen Firmen, als auch intern mit Daten der Vergangenheit.

Dynamische Organisationsentwicklung

Darüber hinaus haben Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed ein Modell der dynamischen Organisationsentwicklung aufgestellt. Glasl kennen Sie vielleicht noch als Urheber des Konfliktmodells, aus dem Bereich Personalmanagement.

Seiner Meinung nach entwickeln sich Organisationen in vier Phasen, wobei sich nicht genau definieren lässt, wie lange eine Phase andauert. Denn dies ist von Organisation zu Organisation verschieden. Die Phasen sehen folgendermaßen aus:



Pionierphase

Diese Phase ist der Beginn eines Unternehmens und lässt zunächst an klassische Start-Ups denken. Alles ist neu und es wird viel improvisiert, da noch nicht viel planbar ist. Alles wird flexibel gehalten und die Mitarbeiter und Kunden kommunizieren sehr direkt miteinander.

Meistens gibt es einen Visionär oder Macher, der als charismatischer Gründer die Organisation lenkt und die Mitarbeiter mitzieht. Er hat das Sagen und steuert alles. Darüber hinaus macht jeder so ziemlich alles, es gibt keine festen Ansprechpartner oder Aufgabenbereiche. Das kann auf Außenstehende chaotisch wirken, birgt aber gleichzeitig viel kreatives Potenzial. Die Bedürfnisse des Kunden stehen dabei immer an oberster Stelle, denn ohne ihn wird die Unternehmung schnell scheitern, was allen Beteiligten bewusst ist. Eine Haltung nach dem Motto „Geht nicht, gibt’s nicht“ ist typisch.

Differenzierungsphase

Das Unternehmen ist stark gewachsen und braucht nun mehr Organisation, um den Überblick nicht zu verlieren. In dieser Phase haben sich bereits bewährte Prozesse eingespielt, die nun standardisiert werden. Das Unternehmen wird zunehmend in einzelne Abteilungen und Spezialisierungen aufgeteilt, gemäß der sachlichen Arbeitsteilung, wie z.B. Lager, Einkauf, Entwicklung, oder Personalabteilung. Im Prinzip etwas Gutes, kann es aber dazu führen, dass die Abteilungen sich zu sehr voneinander entfremden und die Mitarbeiter nicht mehr eine Sprache sprechen, da sie sich nur noch ihrer Abteilung zugehörig und verpflichtet fühlen. Das kann dazu führen, dass mehr Bürokratie gelebt wird, als notwendig ist.

Integrationsphase

In der Integrationsphase wird versucht, die kreativen und kraftvollen Anfänge aus der Pionierphase mit den übersichtlichen Strukturen und der sachlichen Rationalität der Differenzierungsphase zusammen zu bringen. Ziel ist es, das reine Abteilungsdenken wieder aufzubrechen und den Mitarbeitern den Blick für Prozesse zu vermitteln, die sich durch das gesamte Unternehmen ziehen. Der Einfluss des Einzelnen auf das große Ganze soll vermittelt werden.

Gelingt dies, kann die Bürokratie zu einem Teil wieder abgebaut werden und die Kommunikation wird wieder besser. Die Mitarbeiter managen sich und ihre Abteilungen zunehmend selbst, eine zentrale Steuerung wird zurückgefahren, damit wieder mehr Kreativität und Engagement für das Gesamtunternehmen Einzug halten kann. Dazu werden Handlungsspielräume eingeräumt und den Mitarbeitern Verantwortung übertragen. Wichtig ist es bei all den Arbeiten an der internen Struktur den Blick auf den Kunden und seine Bedürfnisse nicht zu verlieren.

Assoziationsphase

In der letzten Phase wächst das Unternehmen über sich hinaus. Oft gehen Unternehmen zu diesem Zeitpunkt Beziehungen mit anderen Unternehmen ein oder schließen sich zusammen, um Synergieeffekte auszunutzen.

Aber auch intern kann sich in dieser Phase viel tun. Lieferanten, Kunden und die Unternehmensumwelt werden wieder stärker miteinbezogen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Es stellt sich Vertrauen in die Mitarbeiter und in ihre Fähigkeit zum Selbstmanagement ein, das sich in der vorangegangenen Phase bereits bewährt hat. Mitarbeiter dürfen jetzt z.B. selbst über ihre Weiterbildungen entscheiden, dürfen sich ihre Arbeitszeit frei einteilen, oder organisieren sich selbst in Teams.

Knowledge Management

Außerdem gibt es das sogenannte Knowledge Management, das ich Ihnen noch näherbringen möchte. Knowledge Management, Wissensmanagement zu Deutsch, definiert Gablers Wirtschaftslexikon so: „Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.“

Dröseln wir diese Definition einmal auf.

5. Die Projektarbeit

Sie haben es geschafft! Den „schlimmsten“ Teil dieses Buches, die Theorie für Ihre Prüfung im Fachbereich Unternehmensorganisation und Projektmanagement, haben Sie erfolgreich gemeistert. Die Kapitel 7 bis 9 bereiten Sie mit Tipps und Tricks und vielen Übungsaufgaben noch weiter auf Ihre Prüfung vor.

Doch dieser Fachbereich soll Sie auch auf die letzten zwei Teile Ihrer Prüfungen zum Betriebswirt IHK vorbereiten – die Projektarbeit und die Präsentation.

Vielen Prüflingen fallen diese zwei Teile schwer, denn auch wenn Sie spätestens nach dieser Lektüre wissen, wie ein Projekt in der Theorie abläuft, ist es etwas ganz anderes, tatsächlich eines durchzuführen bzw. zu planen, darüber eine Arbeit zu schreiben und diese am Schluss auch noch zu präsentieren.

Manche von Ihnen bereiten sich vielleicht im Selbststudium auf die Prüfungen vor, andere besuchen Kurse. Doch selbst wenn Sie einen Kurs besuchen, ist leider nicht garantiert, dass Ihr Dozent Sie angemessen auf diese Prüfungsteile vorbereitet. Als ich den Betriebswirt bei den Eckert Schulen in Regensburg absolviert habe, hatte ich das Glück, eine exzellente Dozentin zu haben, die uns detailliert auf beide Prüfungsteile vorbereitet hat. Ohne sie hätten viele von uns diesen Teil nicht so gut bestanden.

Mein Ziel ist es, dass auch Sie diesen Teil erfolgreich abschließen und danach endlich Ihr Zeugnis in den Händen halten können, um mit Stolz zu sagen, „Ich hab´s geschafft!“

Ich bin ein sehr großer Freund von Beispielen, denn auf diese Weise lassen sich die komplexesten Themen leichter verstehen. Aus diesem Grund werden wir in diesem Teil des Buches meine eigene Projektarbeit analysieren, damit Sie einmal sehen können, wie so etwas „in echt“ aussehen kann. Eins möchte ich dabei gleich vorweg sagen – ich habe an meiner Arbeit nur das Layout, genauer die Zeilenabstände, geändert, damit sie in dieses Buch passt, ansonsten habe ich alles so gelassen, wie es war. Damit möchte ich Ihnen zeigen, dass mein Schreibstil damals bei weitem noch nicht so war wie jetzt, Sie müssen also nicht erst zum Autor werden, um Ihre Arbeit zu bestehen!

Ich selbst habe die Projektarbeit mit 92 Punkten abgeschlossen, die Präsentation brachte mir ganze 100 Punkte ein. Ich möchte damit nicht angeben, sondern ich möchte Ihnen genau zeigen, wie ich das gemacht habe, sodass Sie Tipps für sich selbst daraus mitnehmen können – und ich werde Ihnen zeigen, an welcher Stelle ich Fehler gemacht habe, sodass diese Ihnen nicht passieren!

Wir befassen uns allerdings zunächst mit den Vorschriften und Bewertungskriterien der IHK, die angeben, wie Sie Ihre Projektarbeit und Ihre Präsentation erstellen sollen. Diese sind vornehmlich dem Rahmenlehrplan der DIHK zur Weiterbildung „Geprüfter Betriebswirt IHK“ entnommen.

Wir beschäftigen uns auch damit, wie Sie ein geeignetes Thema finden können und was Sie konkret beim Schreiben beachten sollten. Außerdem gehe ich darauf ein, wie Sie aus Ihrer geschriebenen Arbeit eine Präsentation erstellen können und sie erfolgreich halten. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen – fangen wir an!

5.1 Vorgaben der IHK zur Projektarbeit und allgemeine Anleitung, Tipps und Hilfen

Sinn und Zweck der Projektarbeit ist, dass Sie als angehender Betriebswirt nachweisen, das Sie ein fachübergreifendes, komplexes Problem aus der betrieblichen Praxis erfassen, darstellen, beurteilen und lösen können. Aus diesem Grund steht die Projektarbeit ganz am Ende Ihrer Weiterbildung, denn Sie verfügen nun über umfangreiches Fachwissen in allen Bereichen. Sie sollen nachweisen, dass Sie die gelernte Theorie in die Praxis umsetzen können und gelernt haben fachübergreifend zu denken. Aus diesem Grund soll das Thema Ihrer Projektarbeit Ihre berufliche Praxis berücksichtigen.

Das bedeutet, Sie sollten ein Thema wählen, das mit Ihrem Betrieb zu tun hat. Zum Beispiel indem Sie auf ein Problem eingehen, das aktuell in Ihrem Betrieb aufgetreten ist. Sie können Ihrer Geschäftsleitung oder Ihrem Vorgesetzten anbieten, das Problem zu projektieren und mögliche Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Besonders gut funktioniert das in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen eine persönliche Atmosphäre herrscht. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in diesem Fall Zugang zu unternehmensinternen Daten, Kennzahlen und sonstigen Materialien bekommen, ist sehr groß.

Was tun Sie aber, wenn Sie in einem Konzern arbeiten und keine Daten verwenden dürfen, oder Ihnen kein Zugang ermöglicht wird? Was tun Sie, wenn Sie die Weiterbildung in Vollzeit absolvieren und Ihren alten Job dafür gekündigt haben? In diesen Fällen haben Sie keine Chance, an echte Daten und echte Problemstellungen zu gelangen.

Die Lösung – Sie konstruieren eine Firma, einen Problemfall und sämtliche Daten, die Sie brauchen. Ihnen bleibt schlicht keine andere Wahl.

Ich selbst habe ebenfalls diese Vorgehensweise gewählt, weil ich den Kurs in Vollzeit absolviert habe und zuvor in meiner alten Firma gekündigt hatte. Aus diesem Grund habe ich meinem Freund, der sich kurz zuvor als Gärtnermeister und Techniker für Garten- und Landschaftsbau selbständig gemacht hatte, eine größere Firma ange-dichtet, um einen Fall konstruieren zu können.

Ich weiß, dass es im ersten Moment furchtbar schwierig klingt, sich alles auszudenken. Andererseits haben Sie so eine völlig freie Themenwahl und kein Chef kann Ihnen reinreden, welchen Lösungsweg Sie gehen sollen, oder welche Daten Sie benutzen dürfen und welche nicht.

Wichtig ist nur, dass Sie das Ganze glaubwürdig aufbauen.

Sie sollten es auch nicht an die große Glocke hängen, wie man so schön sagt, denn Ziel sollte schon sein, dass Sie sich an Ihrem Unternehmen orientieren.

Die Meisten werden das wohl auch tun, weil es schlicht praktisch und vielleicht auch einfacher ist, aber sollte Ihnen keine andere Möglichkeit zur Verfügung stehen, können Sie diesen Weg gehen.

5.2 Themenwahl

Grundsätzlich ist es Ihnen freigestellt, welches Thema Sie für Ihre Projektarbeit wählen. Voraussetzung ist nur, dass Sie sich an den Handlungsbereichen orientieren:

I. Wirtschaftliches Handeln und betriebliche Leistungsprozesse

1. Marketing-Management
2. Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens
3. Finanzwirtschaftliche Steuerung des Unternehmens
4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung
5. Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

II. Führung und Management im Unternehmen

1. Unternehmensführung
2. Unternehmensorganisation und Projektmanagement
3. Personalmanagement

Sie sollen Ihre individuelle Berufserfahrung soweit wie möglich miteinbringen. Wenn Sie vor der Themen-Entscheidung stehen, wählen Sie bitte ein Thema, das Sie wirklich interessiert. Sie werden sehr viel Zeit und Arbeit in dieses Projekt investieren, daher sollte Ihr Interesse an dem Thema möglichst hoch sein. Grundsätzlich kann fast alles als Thema herhalten, einige Beispiele wären:

- Auswahl eines neuen Firmen-LKWs
- Entwicklung eines neuen Entlohnungssystems in einem Produktionsbetrieb
- Entwicklung eines Social-Media-Marketingkonzeptes für das Produkt X zur Markteinführung
- Einführung eines Personalinformationssystems
- Kostensenkung in der Lagerhaltung des Unternehmens X
- Optimierung der Abläufe in der Verwaltung
- Optimierung der Abläufe in der Logistik des Unternehmens X
- Verbesserung der Teamarbeit im Unternehmen X
- Analyse über die Aufnahme des Produktes Z in das Produktportfolio des Unternehmens X

Das alles sind nur Ideen, was Sie als Thema verwenden könnten.

Wichtig ist – wählen Sie ein enges Thema und bearbeiten Sie es umfangreich und in aller Tiefe. Wenn Sie ein sehr breites Thema wählen, z.B. „Standortauswahl und Eröffnung einer neuen Filiale des Sportgeschäftes X“, dann „machen Sie ein Fass auf“, wie man so schön sagt.