

213



Grundlagen Management I

Strukturen, Funktionen und Prozesse

1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
- 6. Führung**
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme


- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung



Grundlagen Management I

Volker Castor


214



Führung

6. Führung

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung



Managementzyklus

Kontrolle Zielsetzung


Durchführung Planung

Organisation Entscheidung

Grundlagen Management I

Volker Castor

215



Ziele der Personalwirtschaft

- Bereitstellung der benötigten Arbeitskräfte in der richtigen Anzahl, der richtigen Ausbildung („Qualität“), zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung (z.B. größere Outputmenge, geringere Kosten, größere Qualität)
- Soziale Ziele: Leistungsmotivierung, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Schaffung einer Identifikation mit dem Unternehmen (Folge: z.B. Senkung der Fluktuation / u.U. Krankenstand)

6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl


Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


Volker Castor

216



Personalplanung

Ziel der Personalplanung ist es, das für das Unternehmen (zu festgelegten Zeitpunkten) erforderliche Personal nach Anzahl und Qualität bereitzustellen und rationell einzusetzen.



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl


Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Volker Castor

217



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

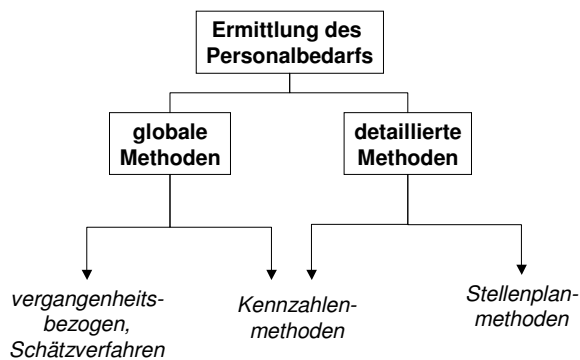
Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


Personalbedarf



```
graph TD; A[Ermittlung des Personalbedarfs] --> B[globale Methoden]; A --> C[detaillierte Methoden]; B --> D[vergangenheitsbezogen, Schätzverfahren]; B --> E[Kennzahlenmethoden]; C --> F[Stellenplanmethoden];
```

Volker Castor

218



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Personalbedarf

Allgemeine Einflussgrößen auf die Entwicklung des Personalbedarfs


a) externe Faktoren

- Wirtschaftliche Entwicklung
- gesellschaftliche / politische Einflüsse (u.U. Einschränkungen)
- rechtliche Rahmenbedingungen
- technologische Entwicklungen

b) interne Faktoren

- Produktions- und Absatzprogramm
- Produktions- und Arbeitsmittel
- betriebliche Organisationsstruktur
- Fluktuation und Fehlzeiten
- Mitarbeiterleistung

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

219

Personalplanung

$$\begin{aligned} &\text{Einsatzbedarf} \\ &+ \text{Reservebedarf} \\ &= \text{Bruttopersonalbedarf} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{aktueller Personalbestand} \\ &- \text{erwartete Personalabgänge} \\ &+ \text{erwartete Personalzugänge} \\ &= \text{erwarteter Personalbestand} \end{aligned}$$

↓


$$\text{Bruttopersonalbedarf} > \text{erwarteter Personalbestand}$$

= **positiver Nettopersonalbedarf (Einstellungsbedarf)**

$$\text{Bruttopersonalbedarf} < \text{erwarteter Personalbestand}$$

= **negativer Nettopersonalbedarf (Freisetzungsbedarf)**

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

220

Personalplanung

- **Ersatzbedarf:** Für ausscheidende Mitarbeiter (Fluktuation), Erziehungsurlaub, Wehr-/Ersatzdienst
- **Neubedarf:** z.B. Erweiterung, Stellenzuwachs, auch: **Zusatzbedarf** → quantitativ und qualitativ (z.B. neue Technologien)
- **Mehrbedarf:** z.B. Arbeitszeitverkürzungen, Änderung von gesetzlichen Regelungen bzw. Auflagen (Datenschutz, Umweltschutz)
- **Nachholbedarf:** z.B. durch fortgeschriebene Vakanzen, fehlende Besetzung von Stellen in der Vergangenheit
- **Reservebedarf:** z.B. für voraussehbare und planbare Ausfallzeiten (Feiertage, Urlaub, Weiterbildungen, Krankheit → Reha)

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Qualitativer Personalbedarf


221

IST	Fähigkeitsprofil, Personalbeurteilung
WIRD	Eignungsprofil, Potentialbeurteilung
SOLL	Anforderungsprofil, Funktionsbeschreibung

→ Profilvergleich: Laufbahnplanung

→ Anpassungsbedarf: Anpassungs- und Entwicklungsplanung

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I


Personalfreisetzung


222

Personalfreisetzung mit Entlassungen	}	Entlassungen	}		
Personalfreisetzung ohne Entlassungen				}	
→ als quantitative Anpassung (z.B. Fluktuation, Einstellungsstopp, Abbau von Leiharbeit)				}	
→ als zeitliche Anpassung (z.B. Kurzarbeit, Überstundenabbau)				}	
					}
					Personalabbau
					Personalfreisetzung

Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	<p style="text-align: right;">223</p> <h2>Personalbeschaffung</h2> <p>Ausgangspunkt der Personalbeschaffung stellt die Personalplanung dar (Ermittlung eines quantitativen bzw. qualitativen Nettopersonalbedarfs).</p> <p>Vorüberlegungen der Personalbeschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Beschaffungsmärkte (intern / extern)• Beschaffungszeit (Zeitpunkt / Zeitraum, kurzfristig / langfristig)• Beschaffungsort (regional, überregional, international)• Beschaffungsinstrumente
	Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	<p style="text-align: right;">224</p> <h2>Beschaffungsmärkte</h2> <p>Innenmarkt Interne Stellenausschreibung, schwarzes Brett, Rundschreiben, Intranet, Werkszeitungen, Gehaltsabrechnungen, Direktansprache</p> <p>Außenmarkt Stellenanzeige, Aushang, Homepage, Job-Börsen, Arbeitsagenturen, Headhunter, Personalberatungen, Bildungsmessen / Hochschulmarketing / Absolventenbörsen</p>
	Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


225

Interne Beschaffung

... ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse
 Anpassungs-Fortbildung, Urlaubsverschiebung, flexible Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit, Erhöhung der Arbeitsintensität
 → job enlargement / Aufgabenerweiterung (um zusätzliche Arbeitselemente z.B. zur Vermeidung von Monotonie)
 → job enrichment / Aufgabenbereicherung (i.d.R. um Prüfungs- und Planungsaufgaben)

... mit Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse
 Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung, befristete in unbefristete Beschäftigung, horizontale und vertikale Versetzungen, Übernahme von Auszubildenden bzw. Praktikanten

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

226

Beschaffungsarten: Vorteile

Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Eröffnung von Aufstiegschancen	Breite Auswahlmöglichkeit
Geringe Beschaffungskosten	Passgenaue Beschaffung
Betriebskenntnis	Neue Impulse für den Betrieb
Mitarbeiter ist bekannt	Kenntnis anderer Betriebe / Verfahren
Schnelle Stellenbesetzung	Leichtere Akzeptanz (Führungskraft)
Anfangsstellen werden frei (Nachwuchs)	
Transparente Personalpolitik	

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

227

Beschaffungsarten: Nachteile

Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Weniger Auswahlmöglichkeiten	Höhere Beschaffungskosten
u.U. hoher Fortbildungsbedarf (zeitlich und finanziell)	Einarbeitungsbedarf
Versetzung lässt neue Lücke entstehen	keine Betriebskenntnisse
u.U. Betriebsblindheit	u.U. negatives Betriebsklima ("hier kann man nichts werden")
u.U. Enttäuschung bei Kollegen (Konfliktpotential)	erhöhtes Risiko (Probezeit)
stärkere kollegiale Bindung (Subjektivität bei Entscheidungen)	Blockade von Aufstiegsmöglichkeiten
Beförderung wg. Betriebsfrieden? (schädliche Beförderungsautomatik)	

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

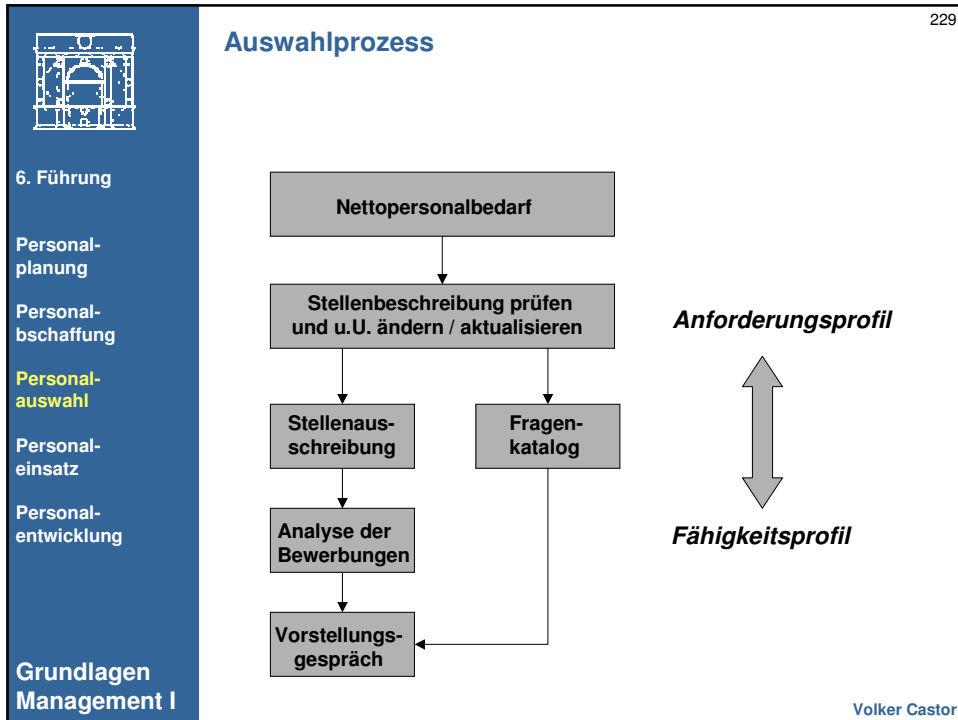
Grundlagen Management I


228

Beschaffungsstrategien

	intern	extern
aktiv	z.B. <i>schwarzes Brett</i>	z.B. <i>Stellenanzeige</i>
passiv	z.B. <i>Initiativbewerbung Nachwuchskräfteprogramm</i>	z.B. <i>Initiativbewerbung</i>

Volker Castor





6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


231

Stellenanzeige

Aufbau einer Stellenanzeige

1. Aussagen über das Unternehmen
2. Aussagen über die Position, Arbeitsfeld, Anforderungen, Kompetenzrahmen, Leitungsspanne
3. Aussagen über die Anforderungen an den Bewerber
4. Aussagen über betriebliche Leistungen, Erfolgsbeteiligung
5. Aussagen über die Bewerbungsart, Bewerbungstechnik, Bewerbungsunterlagen
6. Ansprechpartner, Adresse des Unternehmens, Bewerbungsadresse (z.B. Chiffre)

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

232


Auswahlprozess

Die Planung

Definieren sie die Anforderungen an den neuen Mitarbeiter zum Beispiel:

- Fachkenntnisse
- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Verantwortungsbewusstsein
- Beschreiben Sie die Kriterien genau und gewichten Sie die Kriterien
- Formulieren Sie einen Interviewleitfaden (Vorteil: Für alle Bewerber haben Sie nun eine einheitliche Bewertungsgrundlage)

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Auswahlprozess


233

Die Vorauswahl

Als Reaktion auf Ihre Anzeige liegt ein Stapel Bewerbungsmappen vor Ihnen. - Aber diese Bewerbungsunterlagen allein sind eine magere und risikoreiche Beurteilungsgrundlage. Treffen sie deshalb eine Vorauswahl nach „objektiven“ Kriterien wie:

- Alter
- spezielle Fachkenntnisse
- Berufserfahrung
- Vollständigkeit der Unterlagen

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

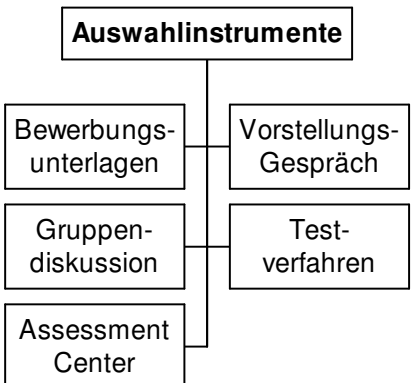
Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Auswahlinstrumente


234





```

graph TD
    A[Auswahlinstrumente] --- B[Bewerbungsunterlagen]
    A --- C[Vorstellungsgespräch]
    A --- D[Gruppen-diskussion]
    A --- E[Testverfahren]
    A --- F[Assessment Center]
            
```

Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personal-auswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	Auswahlinstrumente	235	
	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen		
	<ul style="list-style-type: none">- Analyse des Bewerbungsanschreibens (z.B. Bezug zur Stellenausschreibung, Form, Sprache)- Lebenslaufanalyse (z.B. Lückenanalyse, Kontinuitätsanalyse, Zeitfolgeanalyse, Positionsanalyse, Branchenanalyse)- Zeugnisanalyse (z.B. Prüfungs- / Schulzeugnisse, Arbeitszeugnisse) → Leistungsbewertung, negativ / positiv-Codierung- Prüfung der Referenzen- Prüfung des Personalfragebogens- Analyse von Arbeitsproben		
			Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personal-auswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	Auswahlinstrumente	236	
	Testverfahren		
	<ul style="list-style-type: none">- Wissenstests: z.B. Allgemeinwissen, Fachwissen, Sprachkenntnisse, Intelligenz, sprachliche Gewandtheit- Leistungstests: z.B. Konzentrationstests, Belastungstests, Ausdauerstests, Organisationstalent / Koordinationsfähigkeit, Merkfähigkeit → üblich ist ein großer Testumfang, der von den Teilnehmern i.d.R. nicht zu schaffen ist- Persönlichkeitstests: z.B. Stressfähigkeit, emotionale Stabilität, Kontaktfähigkeit, Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft		
			Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	Auswahlinstrumente 237
	Assessment Center
	Systematisches (i.d.R. mehrtägiges) Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhalten und Leistung → kann sowohl im Rahmen von Neueinstellungen wie auch zur Potentialbeurteilung von Mitarbeitern des Hauses verwendet werden (Nachwuchsprogramm / Laufbahnplanung).
	Assessment Center stellen Kombinationen mehrerer Testverfahren dar. Typische Bestandteile sind z.B. Intelligenz- und Leistungstests, Interviews, Präsentationen, Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Fälle und Fallstudien, Postkorbübung
	Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	Bewerbungsgespräche 238
	Vorbereitung
	Kurz vorher in Ruhe nochmals die Bewerbungsunterlagen lesen.
	<ul style="list-style-type: none">- Störungen vermeiden- Teilnehmer vorstellen- Vorstellung des Bewerbers
	Volker Castor

239



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Bewerbungsgespräche

Umsetzung


a) Aufwärmphase

- Fragen nach Anreise, Hobbys, persönlichem Befinden
- Hinweis über Ablauf, Dauer und inhaltliche Strukturierung des Gesprächs



Volker Castor

240



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


Bewerbungsgespräche

b) Eröffnungsphase

- Vorstellung der Gesprächspartner
- Dank für Bewerbung / Interesse an Tätigkeit u. Unternehmen
- Vertraulichkeit des Gesprächs zusichern
- Bewerber sollte über Ausbildungs- und Berufsweg, Motiv für Bewerbung in Ihrem Unternehmen, berufliche Ziele, familiäre Situation, gesellschaftspolitisches Engagement etc. möglichst ungestört sprechen
- Selbsteinschätzung und Motivation testen, zum Beispiel mit Fragen nach persönlichen Stärken und Schwächen, Erwartungen an künftige Kollegen, Meinung über Teamarbeit, Bewältigung konkreter Problemsituationen
- Fragen und Unklarheiten für später notieren

Volker Castor

241



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Bewerbungsgespräche

c) Motivationsphase

- Präsentation des eigenen Unternehmens, zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Organisation, Aufgabenbereich, Arbeitsplatz
- Ziel: Bewerber für sich gewinnen

d) Abschlussphase

- Vertragsgestaltung (Einarbeitung, Probezeit, Gehalt, Sozialleistungen), Eintrittstermin, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. besprechen.
- Noch keine endgültige Entscheidung zu erkennen geben
- Hinweis auf weiteres Vorgehen

Volker Castor

242



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


Bewerbungsgespräche



Auswertung

Direkt im Anschluss an das Gespräch die Äußerungen, das Verhalten und das Erscheinungsbild des Bewerbers / der Bewerberin beurteilen – und dokumentieren.

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl


Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


243

Leistungsdeterminanten



Leistung

Lohn der Tätigkeit
Art der Tätigkeit
objektive Arbeitsbedingungen
Soziale Beziehungen
Soziale Einrichtungen



Leistung

Mechanistische und sozialorientierte Auffassungen der Leistungsdeterminanten

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

244

Objektive Arbeitsbedingungen




Hauptaufgaben der Ergonomie

- Arbeitsgestaltung
- Humanisierung der Arbeit
- Gestaltung der Umwelteinflüsse
- Wirtschaftlichkeit

Volker Castor

245

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

```
graph TD; A[Leistungsergebnis] --- B[Qualifikation]; A --- C[Motivation]; B --- D[Arbeitsbedingungen]; C --- D;
```

6. Führung

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz**
- Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Volker Castor

246

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

Motivation

Leistungsergebnis 2

Leistungsergebnis 1

Qualifikation

Grundlagen Management I

Volker Castor

247

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Volker Castor

248

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung


Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

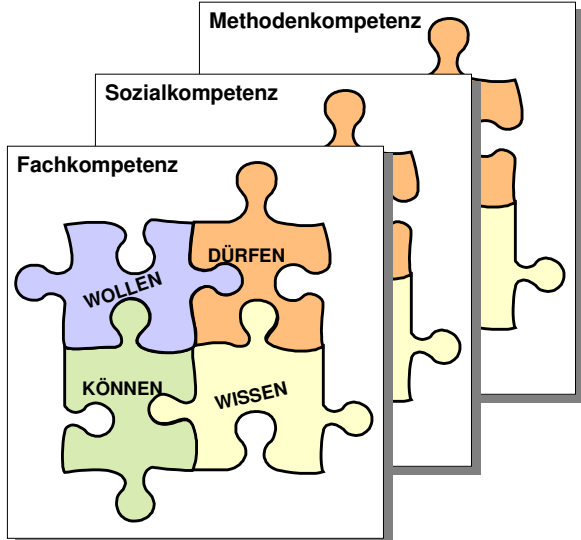
Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

249

Ganzheitlicher Ansatz



Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

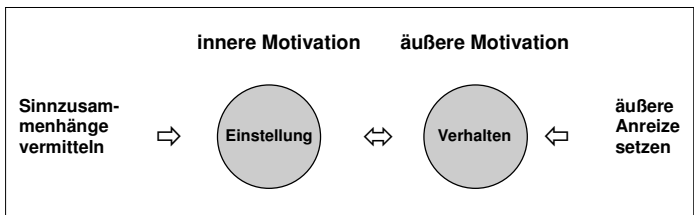
Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

250

Motivationstheorie



Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Motivationstheorie

251

Extrinsische Motivation durch:


Positive Anreize:

soziale Anreize
ökonomische Anreize

Negative Anreize:

Betriebliche Haftungsregelungen
Betriebliche Disziplinarmaßnahmen

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Motivationstheorie

252


Weitere Ansätze zur Motivationstheorie:

Maslow ⇒ Bedürfnispyramide
Bedürfnisse werden in einer hierarchischen Reihenfolge verstanden. Das bestimmende Handlungsmotiv ist das Bedürfnis, welches unmittelbar auf das zuletzt befriedigte Bedürfnis folgt.

Herzberg ⇒ Zwei-Faktoren-Theorie
Die verschiedenen arbeitsbestimmenden Faktoren werden in zwei Einflussgruppen aufgeteilt: Hygienefaktoren und die Motivatoren. Nur die Motivatoren steigern die Zufriedenheit des Mitarbeiters.

McGregor ⇒ Theorie X und Theorie Y
Es werden zwei entgegengesetzte Menschenbilder zugrunde gelegt. McGregor geht dann davon aus, dass sich das jeweilige Menschenbild (in Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung) in konkretes Handeln übersetzt.

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

253


Personaleinsatz

Job-Rotation (Aufgabenwechsel)
Vermeidung von Monotonie. Verbesserung der Flexibilität. Verbesserung der Betriebskenntnisse. → Flexibilisierung der Arbeit

Job Enlargement (Aufgabenerweiterung)
Vermeidung von Monotonie. Erweiterung des Aufgabenfeldes um weitere gleichartige Tätigkeiten. Anteil der Arbeitsteilung wird verringert. → Humanisierung der Arbeit

Job-Enrichment (Aufgabenanreicherung)
Inhaltliche Vergrößerung des Arbeitsfeldes um z.B. Planungs- und Kontrollaufgaben. → Motivationssteigerung

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


254

Führungsstile

```

graph TD
    A[Führungsstile] --> B[Idealtypen]
    A --> C[Realtypen]
    B --- B1[patriarchalisch]
    B --- B2[charismatisch]
    B --- B3[autokratisch]
    B --- B4[bürokratisch]
    C --- C1[autoritär]
    C --- C2[kooperativ]
    C --- C3[laissez faire]
    C --- C4[→ situativ]
            
```

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

Führungsstile: Bipolares Führungskontinuum Eindimensionales Modell

255

Autoritätsgebrauch durch den Vorgesetzten					Freiraum für den Mitarbeiter	
Vorgesetzter trifft Entscheidungen und gibt sie weiter	Vorgesetzter "verkauft" Entscheidungen	Vorgesetzter legt Vorschläge vor und fordert zu Fragen auf	Vorgesetzter legt vorläufige Entscheidungen vor, ist zu Änderungen bereit	Vorgesetzter legt Probleme vor, fordert Lösungsvorschläge und entscheidet	Vorgesetzter steckt die Grenzen ab und fordert Mitarbeiter zu Entscheidungen auf	Vorgesetzter gestaltet Mitarbeitern innerhalb von ihm gesetzten Grenzen völlig frei zu agieren

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

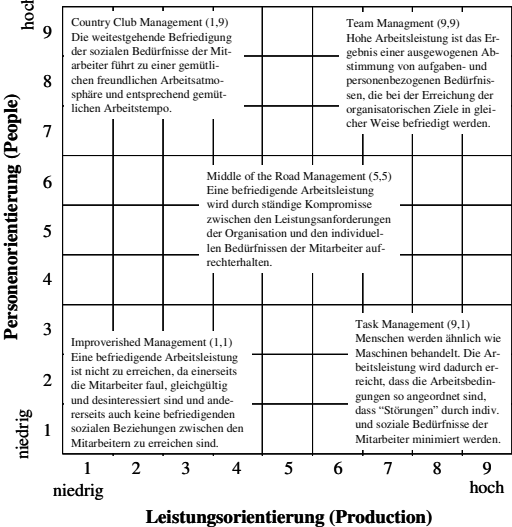
Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

Führungsstile: Verhaltensgitter nach Blake/Mouton Zweidimensionales Modell

256



Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Führungsstile: 3-D-Theorie von Reddin Dreidimensionales Modell


257

Ineffektive Stile		Grundstile		Effektive Stile	
Gefälligkeitsapostel	Kompromissler	Verbindung halten	integrieren	Förderer	Integrierer
Bürokrat	Autokrat	sich heraushalten	sich der Aufgabe verschreiben	Verwalter	Macher

Aufgabenorientierung →

Beziehungsorientierung →

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


Führungsstile und Führungssysteme

258

```

graph TD
    A[Führungsstile] --> B[Idealtypen]
    A --> C[Realtypen]
    B --> D[Führungs-Systeme]
    D --> E[Management by Delegation]
    D --> F[Management by Exception]
    D --> G[Management by Objectives]
    C --> H[autoritär  
kooperativ  
laissez faire]
    H --> I[Führungssysteme]
    
```

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

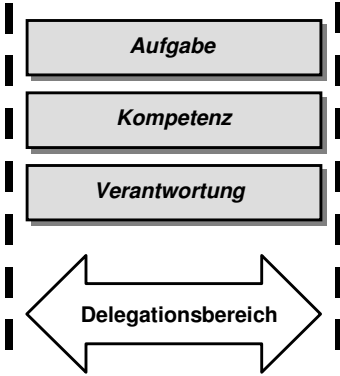
Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

259

Führungsstile und Führungssysteme



Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

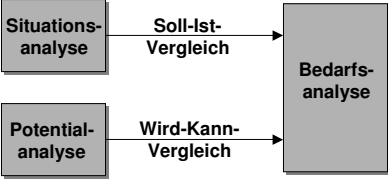
Grundlagen Management I

260

Personalentwicklung


Personalentwicklung fördert die Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Ziel der Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten.



Volker Castor

261



6. Führung

Personalplanung

Personalschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Mitarbeitergespräche


Mitarbeitergespräche finden regelmäßig zwischen der Führungskraft und dem / der einzelnen Mitarbeiter(in) statt. Sie dienen der **Personalführung** und **Personalentwicklung**.

Daher liegt die Vorbereitung und Durchführung in der Verantwortung der Führungskraft. Mitarbeitergespräche können mit unterschiedlichen Zielsetzungen verbunden sein:

- Zielvereinbarungsgespräche
- Konflikt- und Kritikgespräche
- Beurteilungs- und Förderungsgespräche

Volker Castor

262



6. Führung

Personalplanung

Personalschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungsgespräche dienen **der aktiven Beteiligung** und **Übertragung von Verantwortung** an Mitarbeiter. Sie unterstützen darüber hinaus den Wunsch vieler Mitarbeiter nach mehr **Selbstorganisation** und persönlicher Entfaltung am Arbeitsplatz.


Über Zielvereinbarungsgespräche können Vorgesetzte die Leistungen ihrer Mitarbeiter fördern und anerkennen.

Hierbei sind längerfristige Ziele gemeint, ein Gespräch findet nur ca. ein oder zweimal pro Jahr statt. Diese Art von Zielvereinbarungen werden auch als **Empowerment** bezeichnet.

→ dauerhafte Übertragung von Verantwortung und Vollmachten auf den Mitarbeiter.

Volker Castor

263



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

Zielvereinbarungen

Vereinbarung von Geschäftszielen z.B.

- Umsatzergebnisse
- Marktanteile
- Marktentwicklungen
- Veränderungen der Unternehmensstrategie

Vereinbarung von Prozesszielen z.B.


- Qualität der Arbeit
- Arbeitseffizienz
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Vereinbarung von persönlichen Zielen z.B.

- Mitarbeiter-Zufriedenheit
- Qualifizierung und berufliche Entwicklung
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit

Volker Castor

264



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

Zielvereinbarungen

- Gemeinsame Festlegung von Arbeitszielen und Ergebnissen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Steigerung der Motivation und Identifikation mit der Arbeit
- Anerkennung von Leistungen
- Feststellung, warum etwas nicht besonders gelungen ist und Diskussion über mögliche Verbesserungen
- Schaffung von mehr Transparenz über Arbeitszusammenhänge
- Erweiterung der Handlungs- und Schaffensspielräume für Mitarbeiter

Volker Castor

265



6. Führung

Personalplanung
Personalbeschaffung
Personalauswahl
Personaleinsatz
Personalentwicklung

Zielvereinbarungsgespräche


Möglicher Ablauf von Zielvereinbarungsgesprächen

- 1. Einladung** zum Gespräch (ca. 14 Tage Vorlauf)
- 2. Vorbereitung** des Mitarbeiters und des Vorgesetzten auf das Gespräch (z.B. per Vorbereitungsbogen)
- 3. Durchführung** des Gespräches (bei erstmaliger Zielvereinbarung)
 - Eröffnung des Gespräches (um was geht es heute?)
 - Zielvorschläge des Mitarbeiters erfragen
 - Eigene Zielvorschläge erläutern
 - Zielkongruenz herstellen (gemeinsame Basis)
 - Zielkonkretisierung herbeiführen (woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
 - Zielumsetzung besprechen (was planen Sie, wie können wir Ihnen helfen?)

Grundlagen Management I

Volker Castor

266



6. Führung

Personalplanung
Personalbeschaffung
Personalauswahl
Personaleinsatz
Personalentwicklung


Zielvereinbarungsgespräche


- 4. Ergebnisgespräch** (falls schon Zielvereinbarungen getroffen wurden)
 - Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Mitarbeiters
 - Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Vorgesetzten
 - Abgleich der Einschätzungen (was sind die Gründe für etwaige Abweichungen?)
 - Analyse bei Zielabweichungen (woran hat's gelegen?)
 - Konsequenzen für die neue Zielperiode (welche Entwicklungsmaßnahmen bieten sich an?)


Wichtig: Führungskräfte sollten sich bei Zielvereinbarungen vom Entwicklungsdenken („Wie erreichen wir das Ziel?“) und nicht vom Sanktionsdenken („Wer hat Schuld?“) leiten lassen.


Grundlagen Management I


Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	267
	<h3>Konflikt- und Kritikgespräche</h3>
	<p>Führungskräfte finden sich im Alltag sehr oft als Konfliktmanager wieder. Sie bestimmen mit ihrem Verhalten und ihrer Person das Konfliktklima, den allgemeinen Umgang mit Konflikten und deren Lösungen.</p>
	<p>Während ein Mitarbeitergespräch i.d.R. ein- oder zweimal im Jahr stattfindet, sollte das Konflikt- oder Kritikgespräch in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit der Fehlleistung erfolgen.</p>
	<p>Positive Aspekte von Konflikten:</p> <ul style="list-style-type: none">- Chance für positive Veränderungen- Persönliche Entfaltung- Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen- Erkennen von Gegensätzen
	Volker Castor

 6. Führung Personalplanung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz Personalentwicklung Grundlagen Management I	268
	<h3>Konflikt- und Kritikgespräche</h3>
	<p>Konfliktgespräche helfen bei:</p>
	<p>... der genauen Erfassung und Analyse des Konfliktes (wer ist beteiligt/wie ist der Konflikt entstanden/wurde bereits eine Lösung gesucht)</p>
	<p>... dem Finden einer angemessenen Lösungsmöglichkeit (Lösungsvorschläge fordern, bewerten lassen, Alternativen überlegen, anregen)</p>
	<p>... der Auslotung von Widerständen (welche Widerstände können auftreten / wer soll in die Lösung einbezogen werden / welche Probleme können durch die Lösung hervorgerufen werden)</p>
<p>... der Festlegung von Umsetzungsschritten und der Vereinbarung von Folgegesprächen (wer macht was bis wann / wieviel Zeit soll investiert werden / wurden die getroffenen Vereinbarungen eingehalten)</p>	
Volker Castor	

 6. Führung Personal- planung Personal- beschaffung Personal- auswahl Personal- einsatz Personal- entwicklung Grundlagen Management I	<p style="text-align: right;">269</p> <h2>Konflikt- und Kritikgespräche</h2> <p>Mögliche Ursachen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Streit um begrenzt verfügbare Güter (z.B. Posten)- Unterschiedliche Interessen, Meinungen (Interessenkonflikt)- Unterschiedliche Ziele (Zielkonflikt)- Unvereinbare Wert- und Glaubensvorstellungen (Bewertungskonflikt)- Unterschiedliche Informationsweitergabe, mangelnde Transparenz (Informationskonflikt)- Unterschiedliche Erwartungen der Beteiligten (Rollenkonflikt)- Rivalitäten zwischen Menschen und Gruppen (Konkurrenzkonflikt)
	<p style="text-align: right;">Volker Castor</p>

 6. Führung Personal- planung Personal- beschaffung Personal- auswahl Personal- einsatz Personal- entwicklung Grundlagen Management I	<p style="text-align: right;">270</p> <h2>Konflikt- und Kritikgespräche</h2> <p>Wichtig bei Konfliktgesprächen:</p> <ul style="list-style-type: none">- die Teilnehmer sollten Gelegenheit zur Ausführung ihrer Sichtweisen und Standpunkte haben- Aussagen der Konfliktparteien sollten nicht korrigiert oder bewertet werden- Für ein ausgeglichenes, sachorientiertes Gesprächsklima sorgen- Aktives Zuhören
	<p style="text-align: right;">Volker Castor</p>



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

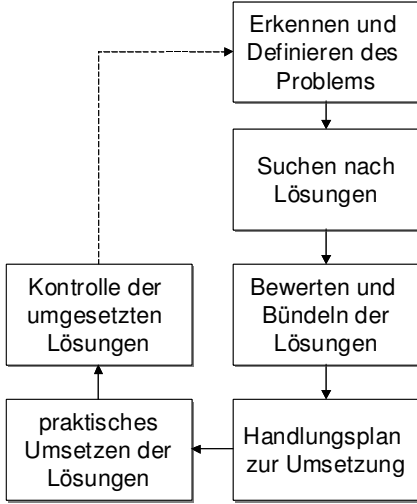
Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

271


Problemlösungszyklus



```

graph TD
    A[Erkennen und Definieren des Problems] --> B[Suchen nach Lösungen]
    B --> C[Bewerten und Bündeln der Lösungen]
    C --> D[Handlungsplan zur Umsetzung]
    D --> E[praktisches Umsetzen der Lösungen]
    E --> F[Kontrolle der umgesetzten Lösungen]
    F --> A
    
```

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I

272

Beurteilungs- und Förderungsgespräche


Das **Beurteilungsgespräch** dient einer Einschätzung und qualifizierten Rückmeldung (**Feedback**) der Leistungen gemäß der Stellenbeschreibung bzw. aktueller Aufgaben.

Es wird zur Einschätzung der Arbeitsqualität, Effizienz und der Arbeitsorganisation (**Leistungseinschätzung**) geführt und dient in diesem Rahmen:

- der Anerkennung von Leistungen
- der Steigerung der Identifikation mit der Aufgabe als vertrauensbildende und motivierende Maßnahme
- als Ansporn, erkannte Leistungsdefizite gemeinsam zu lösen
- der gegenseitigen Information

Darüber hinaus ist das Ziel von Beurteilungsgesprächen die vorbereitende Entwicklung gemeinsamer Wege zur **Zielerreichung** und optimalen Aufgabenerfüllung.

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinsatz

Personalentwicklung


Grundlagen Management I

273

Beurteilungsfehler

- Halo-Effekt, Überstrahl-Effekt, Selektions-Effekt
- Egozentrierfehler (Schluss von sich auf andere)
- Nikolauseffekt, Fehler des letzten Eindrucks
- Kleber-Effekt, Übernahme-Effekt, Fehler des ersten Eindrucks
- Kontrast-Effekt
- Hierarchie-Effekt
- Benjamin-Effekt
- Gruppen-Effekt, Konformitätsdruck, übernommene Urteile / Vorurteile
- Sympathie-Effekt, Projektion, Ideologiefehler
- Überlastungsfehler (zu viele Beurteilungen)

Volker Castor



6. Führung

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalauswahl

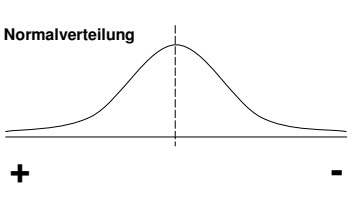
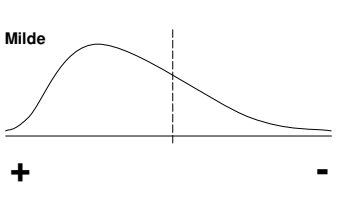
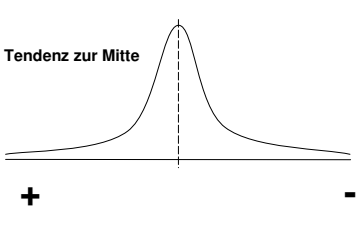
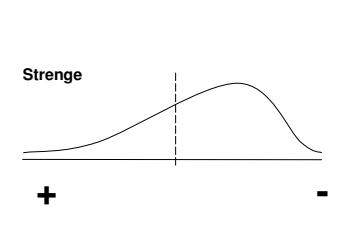
Personaleinsatz

Personalentwicklung

Grundlagen Management I


274

Beurteilungsfehler

<p>Normalverteilung</p> 	<p>Milde</p> 
<p>Tendenz zur Mitte</p> 	<p>Strenge</p> 

Volker Castor

277



6. Führung

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung**

Personalentwicklung

- **Training on the Job** (z.B. Job Rotation, fachpraktische Unterweisung)
- **Training off the Job** (z.B. Schulungen, Seminare)
- **Training into the Job** (z.B. Trainee-Programm)
- **Training along the Job** (z.B. Laufbahn- und Karriereplanung)
- **Training near the Job** (z.B. Qualitätszirkel, Lernstatt)
- **Training out of the Job** (z.B. Outplacement)

Grundlagen Management I

Volker Castor

278



Grundlagen Management I

Strukturen, Funktionen und Prozesse

1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
- 6. Führung**
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme

- **Personalplanung** ✓
- **Personalbeschaffung** ✓
- **Personalauswahl** ✓
- **Personaleinsatz** ✓
- **Personalentwicklung** ✓



Grundlagen Management I

Volker Castor

279

Grundlagen Management I
Strukturen, Funktionen und Prozesse



- 1. Überblick
- 2. Zielbildung
- 3. Planungssystem
- 4. Entscheidungen
- 5. Organisation
- 6. Führung
- 7. Kontrolle**
- 8. Projektmanagement
- 9. Systeme

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen
- Controlling




Grundlagen Management I

Volker Castor


280

Kontrolle




- 7. Kontrolle**
- Abweichungsanalyse
- Anpassungen
- Controlling


Managementzyklus




Grundlagen Management I

Volker Castor

 7. Kontrolle Abweichungs- analyse Anpassungen Controlling Grundlagen Management I	<p style="text-align: right;">281</p> <h2>Kontrolle</h2> <p>Mit der Kontrolle schließt sich der Managementkreislauf und soll sicherstellen, dass die Durchführung mit dem Geplanten übereinstimmt. Diese Phase im Managementprozess ist jedoch eher im Sinne eines Controllings (Steuerung) zu verstehen.</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffff00; padding: 5px;"><p>Vollkommen falsch ist es, den Schritt der Kontrolle ausschließlich im Sinne einer Überwachung zu verstehen, die dann im nächsten Schritt nur zu einer Bestrafung führen und (im betrieblichen Umfeld) bloß die Befähigung zur Vertuschung fördern würde.</p></div> <p>Als Ergebnis der Kontrolle erfolgt auch eine Überwachung und ggf. Revision der Planannahmen. Daraus entsteht das Dilemma der Kontrolle, dass man einerseits zum Zweck der Durchsetzung am ursprünglichen Plan festhalten möchte und andererseits eine Planveränderung aufgrund von Lernprozessen ermöglichen will.</p> <p style="text-align: right;">Volker Castor</p>
---	--

 7. Kontrolle Abweichungs- analyse Anpassungen Controlling Grundlagen Management I	<p style="text-align: right;">282</p> <h2>Falsche Kontrolle: Mikro-Management</h2> <p>Mikro-Management bezeichnet einen Führungsstil, der sich durch übertriebenes Einmischen in Details und zu viel Kontrolle über die Mitarbeiter auszeichnet. Mikro-Manager geben ihren Mitarbeitern nur wenig Handlungsautonomie. Sie zeigen durch ihr Verhalten, dass sie ihren Mitarbeitern nur wenig zutrauen oder kaum vertrauen.</p> <p>Mikro-Manager sind Führungskräfte, die sich mit Einzelheiten eines Problems beschäftigen, das eigentlich von Mitarbeitern oder Kollegen gelöst werden sollte. Typisch ist dabei das Überspringen von Hierarchiestufen, indem Mikro-Manager Anweisungen an Mitarbeiter der dritten Ebene geben und die zweite übergehen.</p> <p style="text-align: right;">Volker Castor</p>
---	--

283



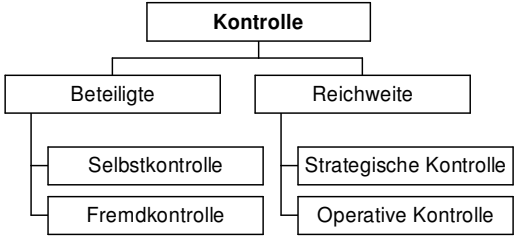
7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

Kontrolle




```
graph TD; K[Kontrolle] --> B[Beteiligte]; K --> R[Reichweite]; B --> SK[Selbstkontrolle]; B --> FK[Fremdkontrolle]; R --> SK2[Strategische Kontrolle]; R --> OK[Operative Kontrolle];
```

Grundlagen Management I

Volker Castor

284



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling


Kontrolle

Die **Kontrolle** innerhalb eines betrieblichen Planungs- und Kontrollsystems dient der Durchführung eines Vergleichs zwischen den geplanten Zielwerten und den realisierten Größen sowie der Analyse der Abweichungsursachen.

Nicht eingeschlossen ist die Beseitigung der festgestellten Mängel. Die gewonnenen Kontrollinformationen liefern jedoch die notwendigen Daten für alle nachfolgenden Planungen.

Grundlagen Management I

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-
analyse

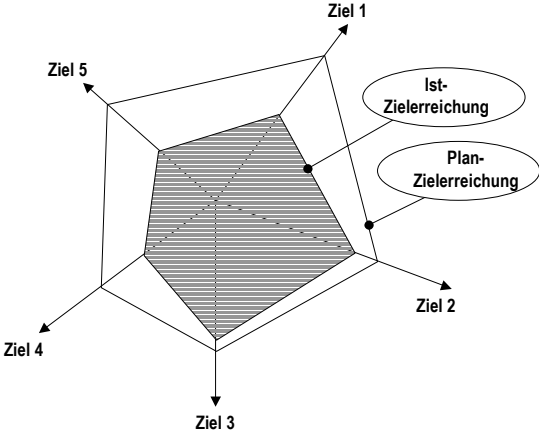
Anpassungen

Controlling


Grundlagen
Management I

Überprüfung der Zielerreichung

285



Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-
analyse

Anpassungen

Controlling

Grundlagen
Management I

Abweichungsanalyse


286

Die wichtigsten Arten der **Abweichungsanalyse** sind:

- **Soll-Ist-Vergleich** (Abweichungsanalyse)
 - ⇒ Störfaktoren, Fehlerquellen
 - ⇒ Interne Ursache (Stärken / Schwächen)
 - ⇒ Externe Ursache (Chancen / Risiken)
- **Wird-Kann-Vergleich** (Potentialanalyse)
 - ⇒ Die gesetzten Ziele sind erreichbar
 - ⇒ Vorhandene Ressourcen lassen eine Zielerreichung (u.U. zu einem späteren Zeitpunkt) weiterhin erwarten
 - ⇒ Eine Zielerreichung ist nur noch bei einem Einsatz weiterer Ressourcen zu erwarten
 - ⇒ Die gesetzten Ziele sind nicht mehr erreichbar
 - ⇒ Die gesetzten Ziele waren niemals erreichbar

Volker Castor

287



7. Kontrolle
Abweichungs-
analyse
Anpassungen
Controlling

Anpassungen

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Abweichungsanalyse ergibt sich u.U. ein direkter Anpassungsbedarf:

Planungsebene, Maßnahmen (z.B.):

- Mitarbeiterschulungen
- Verkaufsförderungen
- Sortimentsanpassungen
- Standortentscheidungen

Zielebene (z.B.):


- Zielkorrektur / Zielanpassung
- Zielverschiebung
- Zieleeliminierung

Hierbei stellt eine Veränderung auf der Zielebene immer erst den zweiten Schritt der Überlegungen dar, um den einmal gesetzten betrieblichen Zielen nicht den Eindruck der Beliebigkeit zu geben.

Grundlagen Management I

Volker Castor

288



7. Kontrolle
Abweichungs-
analyse
Anpassungen
Controlling

Anpassungen


Das Planungs- und Kontrollsystem setzt ein funktionsfähiges **Be-richtssystem** voraus, um Abweichungen aktuell erkennen und geeignete Maßnahmen vorschlagen zu können.

Bei den identifizierten Abweichungen steht grundsätzlich die Frage im Vordergrund, ob es sich um systemische oder zufällige Abweichungen handelt – wie groß also die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung ist.

Im Rahmen von Korrekturmaßnahmen besteht immer die **Gefahr der Über- bzw. Untersteuerung** – insbesondere, wenn auf nur sehr kurz wirkende Störungen mit grundlegenden Korrekturen reagiert wird.

Grundlagen Management I

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

289


Controlling

Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesen und anderer Quellen zusammen, um entsprechend aufbereitet und ausgewertet zu werden.

Controlling stellt die Methoden (Techniken, Instrumente) und Informationen für betriebliche Planungs- und Kontrollprozesse bereit und koordiniert diese Prozesse im Unternehmen.

Somit kann Controlling (verkürzt) als **Unternehmenssteuerung durch Information** verstanden werden.

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

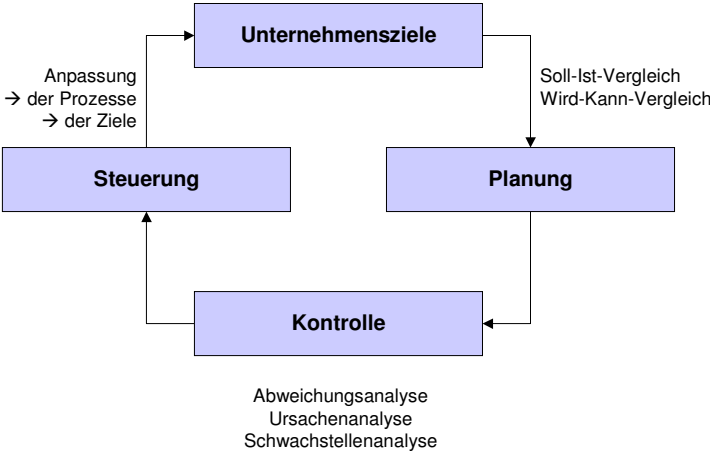
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

290

Controlling




```

graph TD
    UZ[Unternehmensziele] --> P[Planung]
    P --> K[Kontrolle]
    K --> S[Steuerung]
    S --> UZ
    S -- "Anpassung  
→ der Prozesse  
→ der Ziele" --> UZ
    P -- "Soll-Ist-Vergleich  
Wird-Kann-Vergleich" --> K
    
```

Abweichungsanalyse
Ursachenanalyse
Schwachstellenanalyse

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

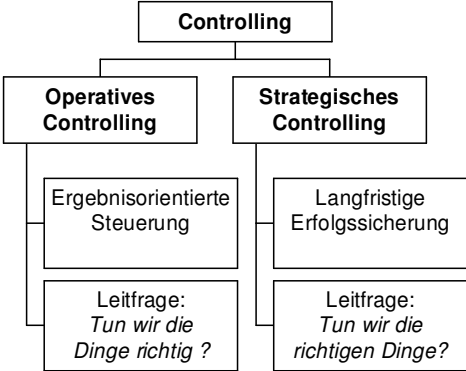
- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I

Controlling


291



```

            graph TD
            A[Controlling] --> B[Operatives Controlling]
            A --> C[Strategisches Controlling]
            B --> D[Ergebnisorientierte Steuerung]
            C --> E[Langfristige Erfolgssicherung]
            D --> F[Leitfrage: Tun wir die Dinge richtig?]
            E --> G[Leitfrage: Tun wir die richtigen Dinge?]
            
```

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I


Operatives und strategisches Controlling

292

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Ziele	Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, Steuerung des Gewinns, Erhaltung der Liquidität, Sicherung der Rentabilität	Langfristige Bestands- und Erfolgssicherung, Erfolgspotentiale erkennen, schaffen, anpassen und erhalten
Zentrale Steuerungsgrößen	Liquidität	Erfolgspotentiale
Dimensionen	Kosten - Leistung Aufwand - Ertrag	Stärken - Schwächen Chancen - Risiken
Zeitbezug	kurzfristig	langfristig
Informationsquellen	primär intern	primär extern
Hauptaufgaben	Informationsversorgung, kurzfristige Budgetierung	Frühwarnsystem, langfristige Budgetierung
Instrumente	Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Nachkalkulation, Kurzfristige Erfolgsrechnung, Break-Even-Analyse, Preisuntergrenzen, Budgetierung, Liquiditäts- und Finanzplan, Kennzahlen, Wertanalyse	Branchenstrukturanalyse, SWOT-Analyse, PEST-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Ziellückenanalyse, Szenario-Technik, Benchmarking, Balanced Scorecard, Budgetierung, Liquiditäts- und Finanzplan, Kennzahlen, Wertanalyse

Volker Castor

293



Bereiche des Controllings

In den Unternehmen werden unterschiedliche Bereiche des Controllings unterschieden. Diesen Bereichen ist das Gesamtcontrolling übergeordnet, in dem die einzelnen Controllingbereiche gebündelt und direkt der Unternehmensführung berichtet werden.

- Marketingcontrolling
- Sortimentscontrolling
- Personalcontrolling
- Finanzcontrolling
- Investitionscontrolling
- Logistikcontrolling
- Qualitätscontrolling
- Umweltcontrolling

7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen


Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Volker Castor

294



Marketing-Controlling

Zum **Marketing-Controlling** werden z.B. das Außendienst-Controlling, das Controlling von Kommunikations- und Werbemaßnahmen, die Nachfrage- und die Konkurrenzanalyse sowie das Erlöscontrolling gerechnet.

Inhaltlich geht es darum, die Marketingziele mit den Zielen des allgemeinen Controlling zu verbinden. Grundlagen des Marketing-Controlling sind zum einen der Aufbau und die Anwendung eines **Marketingplanungs- und Kontrollsystems**, zum anderen der Aufbau und die Anwendung eines **Marketinginformationssystem**s.

7. Kontrolle

Abweichungsanalyse


Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Marketing-Controlling

Planungsfunktion:
Unterstützung der strategischen und operativen Marketingplanung bezüglich Willensbildung und -durchsetzung

Informationsfunktion:
Problembezogene Informationsversorgung (insbesondere Marktforschung und Marketing-accounting)

Marketingcontrolling:
Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung

Führungsübergreifende Koordinationsfunktion:
Aufgaben abseits des Marketing-routinegeschäfts, Coaching & Beratung, Projekt- und Kooperationscontrolling

Kontrollfunktion:
Überwachung des Marketing mittels Marketingkontrollen und Marketingaudits

295

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Kennzahlen des Marketing-Controllings

$$\text{Umsatz je qm Verkaufsfläche} = \frac{\text{Jahrsumsatz}}{\text{qm Verkaufsfläche}}$$

$$\text{Raumrohertrag pro qm} = \frac{\text{Rohertrag der Warengruppe in Euro}}{\text{qm Verkaufsfläche der Warengruppe}}$$


$$\text{Umsatz je Mitarbeiter in Euro} = \frac{\text{Jahrsumsatz}}{\text{Zahl der Beschäftigten}}$$

$$\text{Umsatz je Verkaufskraft in Euro} = \frac{\text{Jahrsumsatz}}{\text{Zahl der Verkaufskräfte}}$$

$$\text{Gesamtumsatz je Kunde} = \frac{\text{Umsatz in einer Periode}}{\text{Anzahl Kunden in einer Periode}}$$

296

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

297


Personal-Controlling

Das **Personal-Controlling** unterscheidet sich vom allgemeinen Controlling durch die Spezialisierung seiner Aufgaben wie Steuerung und Koordination der Informationsflüsse im Personalbereich, Vorbereitung von personalrelevanten Entscheidungen durch die Analyse der gegebenen Informationen von und über die Mitarbeiter und Kontrolle der Durchführung der Entscheidungen.

Typische Kennzahlen des Personal-Controllings:

- Beschäftigungsgrad, -struktur
- prozentualer Personalabgang, -zugang, Entlassungskoeffizient
- Lohn- und Gehaltsquote
- durchschnittlicher Stundenlohn
- durchschnittliche Arbeitszeit
- Fehlzeitenquote, Krankenquote
- Leistung des Mitarbeiters
- Unfallkoeffizient

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme


Grundlagen Management I

298

Personal-Controlling

Personalmanagementfelder	Controllingfunktionen
Personalbestandsanalyse	Fähigkeitscontrolling Strukturcontrolling
Personalbedarfsplanung	Anforderungscontrolling Bedarfsstrukturcontrolling
Personalbeschaffung	Beschaffungswegcontrolling Bewerbersauswahlcontrolling
Personalentwicklung	Bildungscontrolling Laufbahncontrolling
Personalfreisetzung	Freisetzungcontrolling Freisetzungabwicklungscontrolling
Personaleinsatz	Arbeitsplatzcontrolling Arbeitsaufgabencontrolling Arbeitszeitcontrolling
Personalführung	Motivationscontrolling Führungscontrolling Kulturcontrolling
Personalkostenmanagement	Budgetcontrolling Kostenstrukturcontrolling

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

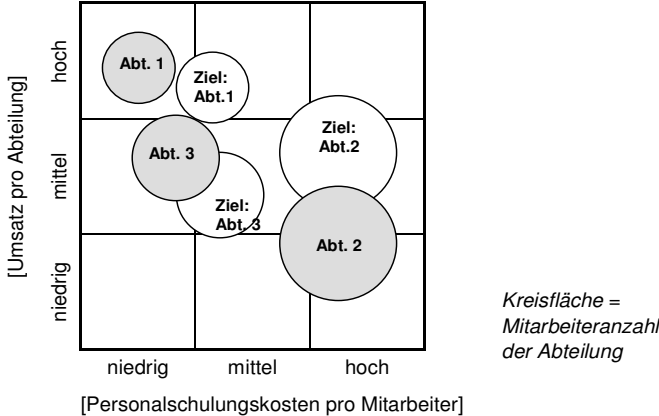
- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

299

Personal-Controlling

Beispiel: Bildungsportfolio



*Kreisfläche =
Mitarbeiteranzahl
der Abteilung*

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

300

Finanz-Controlling

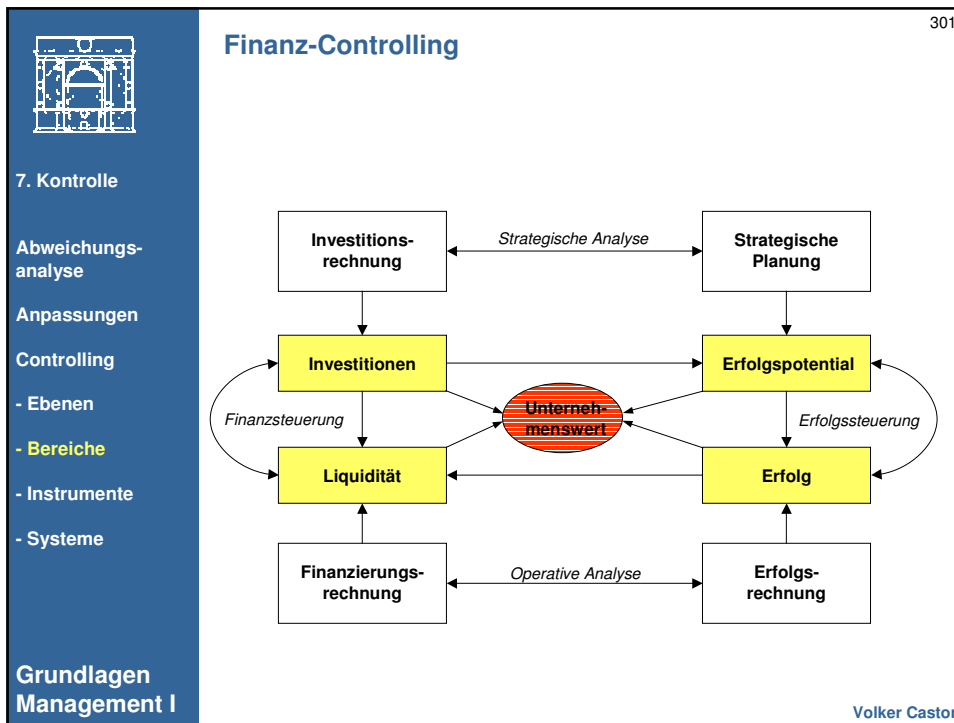
Finanz-Controlling ist der Teil des betrieblichen Controllings, der die Planung und Kontrolle sowie die Steuerung und Informationsversorgung zur Gestaltung der Zahlungsströme zum Inhalt hat.

Das Finanz-Controlling unterstützt das Unternehmen bei der Schaffung einer ausgeglichenen Finanzierungs- und Kapitalstruktur. Dabei steht die kostenoptimale Sicherstellung der kurz- und langfristigen Liquidität im Vordergrund.

Hauptaufgabengebiete des Finanz-Controllings:

- Optimierung der Finanzierungskosten
- Mitwirkung an der Gestaltung der Finanzierungsgrundsätze
- Mitgestaltung der kurz- und langfristigen Finanzplanung
- Kontrolle der Einhaltung der Finanzpläne (z.B. Cash-Controlling, Kreditcontrolling, Risikocontrolling)
- Finanzberichterstellung (z.B. als Kennzahlenbericht)

Volker Castor



302

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

	A	Bilanz	P
Sachanlagen	4.000,00	Gezeichnetes Kapital	3.000,00
Finanzanlagen	500,00	Gewinnrücklagen	300,00
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	1.500,00	Bilanzgewinn	100,00
Unfertige Erzeugnisse	900,00	Rückstellungen	100,00
Fertige Erzeugnisse	1.600,00	Langfristige Verbindlichkeiten	2.900,00
Forderungen	800,00	Kurzfristige Verbindlichkeiten	3.100,00
Flüssige Mittel	200,00		-
	9.500,00		9.500,00

↑ vertikale Analysen ← → horizontale Analysen

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- **Bereiche**

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I


303

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Vertikale Finanzierungsregeln
 Der Finanzbedarf eines Unternehmens kann durch eigene oder fremde Mittel gedeckt werden. Die vertikalen Finanzierungsregeln untersuchen grundsätzlich das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.

Verschuldungsgrad	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$
Eigenfinanzierungsgrad	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$
Fremdfinanzierungsgrad	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- **Bereiche**

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I


304

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Horizontale Finanzierungsregeln
 Die horizontalen Finanzierungsregeln beziehen sich auf das Verhältnis von Teilen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz. Dabei geht es um die Frage, wie einzelne Vermögensteile (als reine Bilanzrelation) finanziert worden sind. Vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der dauernden Zahlungsfähigkeit (Liquidität) richten sich die **goldene Finanzierungsregel** und die **goldene Bilanzregel** auf den Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition.

Deckungsgrad I	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$	
Deckungsgrad II	$= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$	> 100 %

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

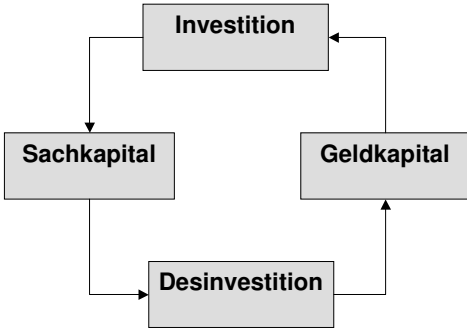
Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse




```

graph TD
    Investition --> Sachkapital
    Sachkapital --> Desinvestition
    Desinvestition --> Geldkapital
    Geldkapital --> Investition
            
```

Die **goldene Finanzierungsregel** besagt, dass Fremdkapital, das für eine bestimmte Frist aufgenommen wird, nur in solchen Investitionen gebunden werden soll, die sich spätestens mit den jeweiligen Tilgungsterminen wieder verflüssigen. (Entsprechung von Tilgung und Desinvestition) → **Fristenkongruenz**

Volker Castor

305



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Anlagevermögen	Eigenkapital und Langfristiges Fremdkapital
Umlaufvermögen	Kurzfristiges Fremdkapital

Die **goldene Bilanzregel** sieht vor, dass langfristig gebundene Vermögensteile (z.B. Teile des Anlagevermögens) auch langfristig (z.B. mit Eigenkapital oder langfristigem Fremdkapital) zu finanzieren sind, während kurzfristige Vermögensteile auch kurzfristig finanziert werden können.

Eine leichte langfristige Überdeckung wird hier unter Sicherheitsaspekten (Anschlussfinanzierungen etc.) als positiv angesehen.

Volker Castor

306



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

307


Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Liquidität
 Unter Liquidität ist grundsätzlich die Fähigkeit von Unternehmen zu verstehen, fristgerecht allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Besteht diese Fähigkeit nicht mehr (Illiquidität), so führt dies zur Insolvenz. – Die Erhaltung der betrieblichen Liquidität ist somit die wichtigste Aufgabe aller Finanzplanungen.

Eine Aussage über die **statische Liquidität** (anhand von Bilanzwerten) kann durch einen Vergleich der verfügbaren Mittel mit den fälligen Verbindlichkeiten erfolgen. Das Verhältnis zwischen diesen aktiven und passiven Positionen bezeichnet man als Liquiditätsgrad.

Für die Bestimmung der **dynamischen Liquidität** ist eine **Kapitalflussrechnung** und für die Bestimmung der durchschnittlichen dynamischen Liquidität eine **Cashflow-Analyse** anzuwenden.

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

308

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse


Liquidität 1. Grades	= $\frac{\text{Flüssige Mittel 1. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$	> 20 %
Liquidität 2. Grades	= $\frac{\text{Flüssige Mittel 1. und 2. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$	> 100 %
Liquidität 3. Grades	= $\frac{\text{Flüssige Mittel 1.,2. und 3. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$	> 200 %

Flüssige Mittel 1. Ordnung: vorhandenes Bargeld und Sichtguthaben

Flüssige Mittel 2. Ordnung: kurzfristige Forderungen

Flüssige Mittel 3. Ordnung: Rohstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme


Grundlagen Management I

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

309

Cashflow	Gewinn + Abschreibungen <u>+ Erhöhung der Rückstellungen</u> Cashflow
Working Capital	Umlaufvermögen <u>- kurzfristiges Fremdkapital</u> Working Capital

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

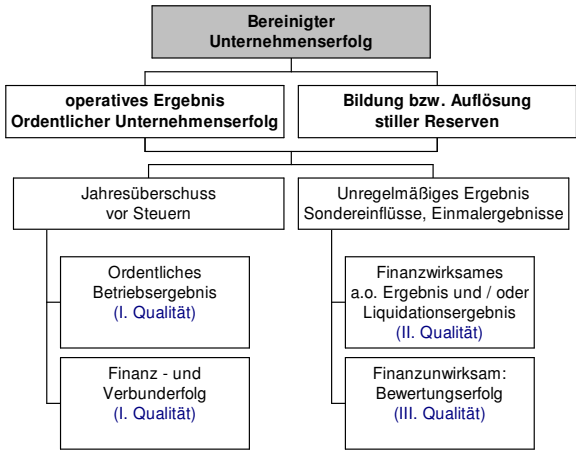
Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse


310



```

                graph TD
                A[Bereinigter Unternehmenserfolg] --> B[operatives Ergebnis  
Ordentlicher Unternehmenserfolg]
                A --> C[Bildung bzw. Auflösung  
stiller Reserven]
                B --> D[Jahresüberschuss  
vor Steuern]
                C --> E[Unregelmäßiges Ergebnis  
Sondereinflüsse, Einmalergebnisse]
                D --> F[Ordentliches  
Betriebsergebnis  
(I. Qualität)]
                D --> G[Finanz - und  
Verbunderfolg  
(I. Qualität)]
                E --> H[Finanzwirksames  
a.o. Ergebnis und / oder  
Liquidationsergebnis  
(II. Qualität)]
                E --> I[Finanzunwirksam:  
Bewertungserfolg  
(III. Qualität)]
            
```

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I


311

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Earnings-before-Familie

	Betriebliche Erträge	
-	Betriebliche Aufwendungen	
	<hr/>	
	Betriebsergebnis, operatives Ergebnis (EBIT)	
+/-	Finanzergebnis	
	<hr/>	
	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	
+/-	Außerordentliche Erträge und Aufwendungen	
	<hr/>	
	Jahresergebnis vor Steuern (EBT)	
-	Steuern	
	<hr/>	
	Jahresergebnis (Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag)	
+	Auflösung von Rücklagen	
-	Zuweisung zu Rücklagen	
	<hr/>	
	Bilanzgewinn / Bilanzverlust	

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

312


Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Rentabilität

Das Verhältnis von erwirtschafteten Gewinn zum eingesetzten Kapital bezeichnet man als Rentabilität. Bei der Rentabilitätsberechnung wird das am Geschäftsjahresbeginn vorhandene Kapital mit dem während der Abrechnungsperiode erwirtschafteten Gewinn verglichen. Je höher die Rentabilität ist, desto besser wurde der Produktionsfaktor Kapital genutzt.

Die Bedeutung der Rentabilitätswerte wird dann offensichtlich, wenn man die Ergebnisse mit denen gleichartiger Unternehmen oder dem am Kapitalmarkt herrschenden Zinssatz vergleicht. Neben der Vergleichsmöglichkeit liefern die Rentabilitätskennzahlen auch Ansätze zur strategischen Gestaltung der Kapitalstruktur.

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I


313

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Eigenkapitalrentabilität	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$
Umsatzrentabilität	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100$
Gesamtkapitalrentabilität	$= \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

ROI	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$
ROI	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

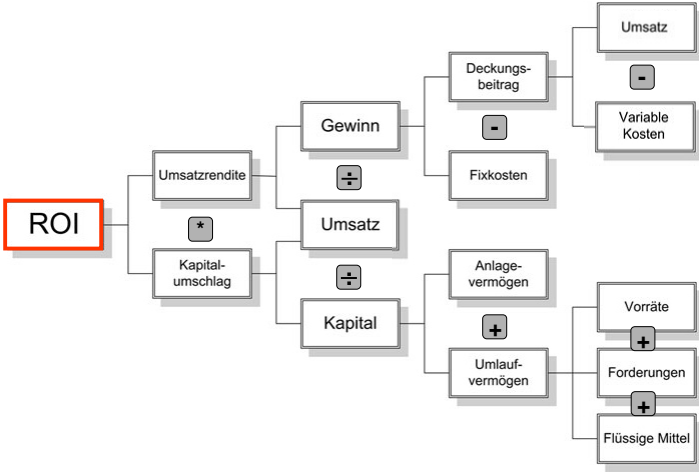
Controlling

- Ebenen
- **Bereiche**
- Instrumente
- Systeme


Grundlagen Management I

314

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse



Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Grundlagen Management I

315


Instrumente des Controllings

Im Controlling werden neben den **Kennzahlen** aus den verschiedenen Bereichen auch die **Instrumente der strategischen Planung** verwendet (Branchenstrukturanalyse, SWOT-Analyse, PEST-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Ziellückenanalyse), um etwaige Abweichungen zu analysieren und Anpassungsmaßnahmen anzuregen.

Als weitere typische Instrumente des Controllings gelten:

- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- Wertanalyse

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

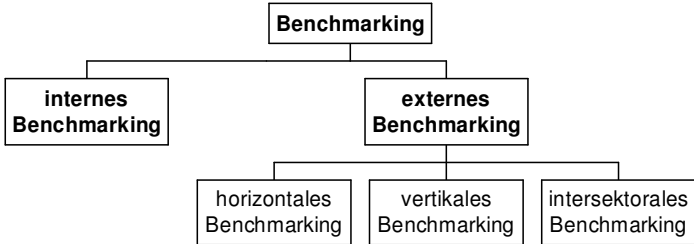
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Grundlagen Management I

316

Benchmarking




```

graph TD
    B[Benchmarking] --> IB[internes Benchmarking]
    B --> EB[externes Benchmarking]
    EB --> HB[horizontales Benchmarking]
    EB --> VB[vertikales Benchmarking]
    EB --> ISB[intersektorales Benchmarking]
            
```

Als **Benchmarking** wird der systematische Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen im eigenen Unternehmen (z.B. Filialvergleich, Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich) sowie mit denen in fremden Unternehmen bezeichnet.

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

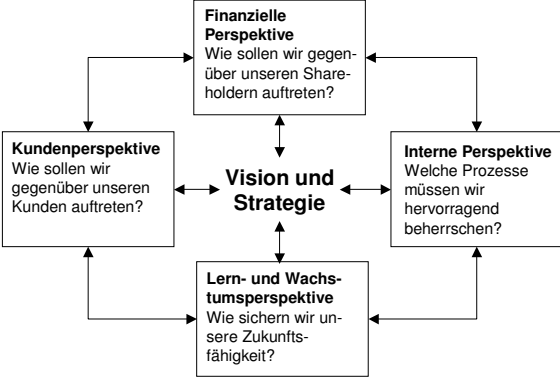
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Grundlagen Management I

317

Balanced Scorecard



```

graph TD
    V[Vision und Strategie]
    F[Finanzielle Perspektive  
Wie sollen wir gegenüber unseren Shareholdern auftreten?]
    K[Kundenperspektive  
Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten?]
    I[Interne Perspektive  
Welche Prozesse müssen wir hervorragend beherrschen?]
    L[Lern- und Wachstumsperspektive  
Wie sichern wir unsere Zukunftsfähigkeit?]

    V <--> F
    V <--> K
    V <--> I
    V <--> L
    F <--> K
    K <--> L
    L <--> I
    I <--> F
        
```

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Grundlagen Management I

318

Balanced Scorecard

Finanzielle Perspektive
Zielgrößen: Ertragskraft und Wert des Unternehmens steigern, Wachstum anstreben, Kostentransparenz erhöhen, Kostensenkung, Rationalisierung


Messgrößen: Umsatz, Kosten, Gewinn, Rendite, Liquidität, Cashflow, Deckungsbeitrag,

Interne Prozessperspektive
Zielgrößen: Interne Prozesse beschleunigen, Fehlerquoten senken, Qualität verbessern, Prozesskosten senken

Messgrößen: Durchlaufzeiten, Lagerbestände, Flächen, Kapazitätsauslastung, Lieferzeiten, Fehlerquote, Entwicklungs- und Einführungsgeschwindigkeit neuer Produkte

Volker Castor

319



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- **Instrumente**

- Systeme

Grundlagen Management I

Balanced Scorecard

Lern- und Wachstumsperspektive
 Zielgrößen: Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter steigern, Personalnachwuchs sicherstellen, Strategische Allianzen eingehen, IuK-Systeme weiterentwickeln, Projektdauern reduzieren, Reaktionsgeschwindigkeit steigern


Messgrößen: Umsatz, Wertschöpfung / Produktivität pro MA, Fluktuationsrate, Weiterbildungsmaßnahmen

Kundenperspektive
 Zielgrößen: Kunden verstehen, Kundenwünsche erfüllen, Image steigern, Akquisition von Neukunden, Marktposition verbessern, Reklamations- und Umtauschraten senken, Kundenbindung erhöhen

Messgrößen: Kundenzufriedenheit und -treue / CRM, Marktanteile, Umsatz, Wiederkauf- und Cross-Selling-Raten erhöhen

Volker Castor

320



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

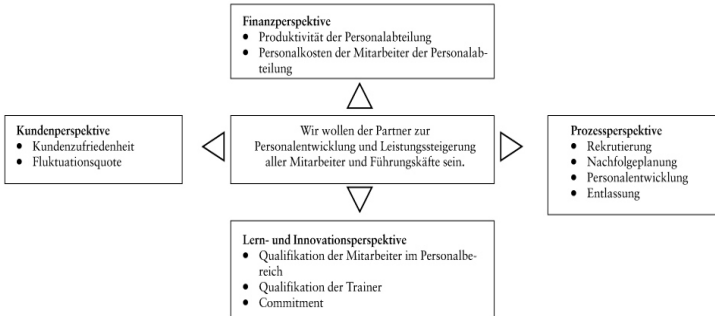
- **Instrumente**

- Systeme

Grundlagen Management I

Balanced Scorecard

Beispiel: Personal-Balanced Scorecard



Finanzperspektive

- Produktivität der Personalabteilung
- Personalkosten der Mitarbeiter der Personalabteilung

Kundenperspektive

- Kundenzufriedenheit
- Fluktuationsquote

Prozessperspektive


- Rekrutierung
- Nachfolgeplanung
- Personalentwicklung
- Entlassung

Lern- und Innovationsperspektive

- Qualifikation der Mitarbeiter im Personalbereich
- Qualifikation der Trainer
- Commitment

Wir wollen der Partner zur Personalentwicklung und Leistungssteigerung aller Mitarbeiter und Führungskräfte sein.

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- **Instrumente**

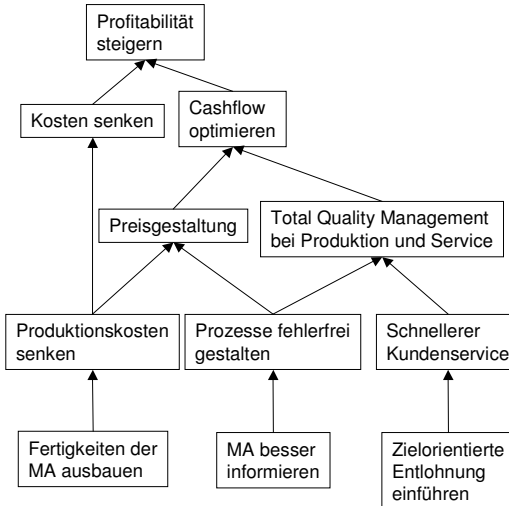
- Systeme

Grundlagen Management I

321

Balanced Scorecard

Beispiel: Ursache- Wirkungs-Modell




Finanzen

Kunden

Geschäftsprozesse

Mitarbeiter

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- **Instrumente**

- Systeme

Grundlagen Management I

322

Wertanalyse


Die **Wertanalyse** dient der Entwicklung und Verbesserung von Produkten, technischen Abläufen, Bestellabwicklungen und anderen Vorgängen im Betrieb.

Ziel ist die Verbesserung und Wertsteigerung der bearbeiteten Untersuchungsobjekte – bei gleichzeitiger Reduzierung des Aufwandes und der Kosten.

Grundsätzlich wird anhand der Wertanalyse überprüft:

- welche Wirkungen das Produkt oder der untersuchte Prozess überhaupt entwickeln soll
- ob alle Wirkungen, die ein Untersuchungsobjekt entfaltet, gewünscht oder notwendig sind
- ob sich die gewünschten Wirkungen mit anderen Lösungen evtl. kostengünstiger oder besser realisieren lassen
- ob die erzielte Wirkung den Preis rechtfertigt

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

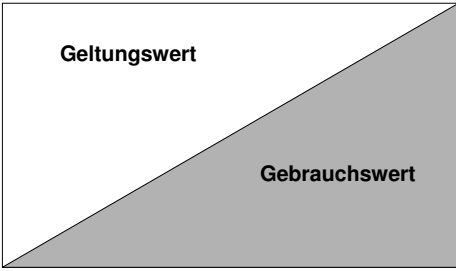
Grundlagen Management I

Wertanalyse


323

$$\text{Wert} = \frac{\text{Befriedigung von Bedürfnissen}}{\text{Einsatz von Ressourcen}}$$

$$\text{Wert} = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Aufwand}}$$



Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

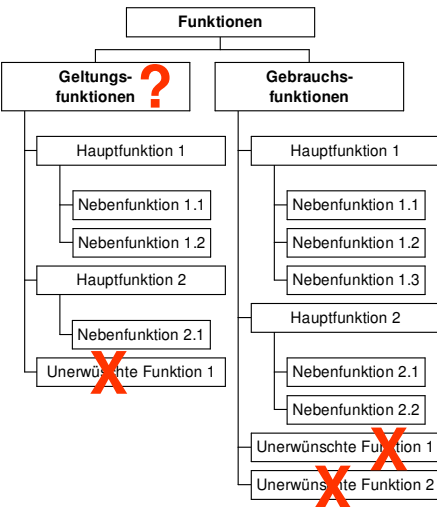
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme


Grundlagen Management I

Wertanalyse

324



Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

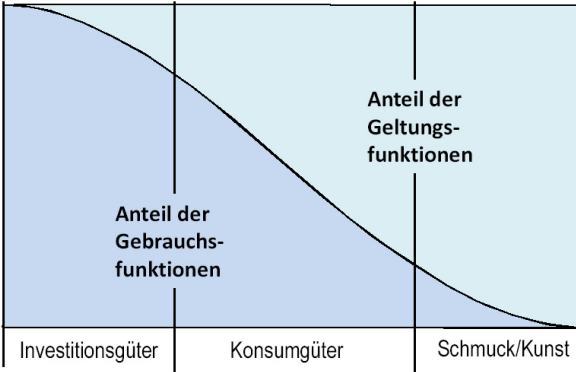
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Grundlagen Management I

Wertanalyse

325




Anteil der Gebrauchsfunktionen

Anteil der Geltungsfunktionen

Investitionsgüter Konsumgüter Schmuck/Kunst

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Grundlagen Management I

Wertanalyse

326

	Kosten		Funktion 1		Funktion 2		Funktion 3		Funktion 4		Funktion 5		Funktion 6	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Bauteil 1	7,90 €	30%	2,37 €	- €	2,37 €	30%	- €	- €	3,16 €	40%	- €	- €	- €	- €
Bauteil 2	3,69 €	- €	3,69 €	100%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bauteil 3	2,35 €	25%	0,59 €	- €	- €	- €	0,59 €	25%	0,59 €	25%	0,59 €	25%	0,59 €	25%
Bauteil 4	52,00 €	50%	26,00 €	- €	26,00 €	50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bauteil 5	3,65 €	- €	1,46 €	40%	- €	- €	2,19 €	60%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bauteil 6	14,68 €	- €	- €	- €	1,47 €	10%	5,87 €	40%	- €	- €	7,34 €	50%	- €	- €
Bauteil 7	2,55 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2,55 €	100%	- €	- €	- €	- €
	86,82 €		28,96 €	33%	5,15 €	6%	29,84 €	34%	8,65 €	10%	6,30 €	7%	7,93 €	9%

Funktionskosten

Nach der Funktionsanalyse und ggf. Reduzierung der Funktionen des Objektes auf die jeweils erwünschten Funktionen erfolgt die Bewertung der einzelnen Funktionen als **Zuordnung der Bauteilkosten** (aus Stückliste, Angebot oder Kalkulation).

Durch die Zuordnung zu den einzelnen Funktionen des Objektes werden nun die **Funktionskosten** transparent.

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I

Wertanalyse

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Summe	
F1		1	0	2	1	0	4	13%
F2	1		2	1	2	0	6	20%
F3	2	0		1	0	1	4	13%
F4	0	1	1		1	2	5	17%
F5	1	0	2	1		2	6	20%
F6	2	2	1	0	0		5	17%
							30	100%

Funktionsbedeutung

Durch den Paarvergleich der einzelnen Funktionen wird nun die Bedeutung / Wichtigkeit der einzelnen Funktionen untersucht.

Dabei gilt:

2 = wichtiger als ...

1 = gleich wichtig als ...

0 = weniger wichtig als ...

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I

Wertanalyse

Funktionskosten

	Kosten		Funktion 1		Funktion 2		Funktion 3		Funktion 4		Funktion 5		Funktion 6	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Bauteil 1	7.90 €	30%	2.37 €	- €	2.37 €	30%	- €	- €	3.16 €	40%	- €	- €	- €	- €
Bauteil 2	3.69 €	- €	- €	3.69 €	100%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Bauteil 3	2.35 €	25%	0.59 €	- €	- €	0.59 €	25%	0.59 €	25%	0.59 €	25%	0.59 €	25%	
Bauteil 4	52.00 €	50%	26.00 €	- €	26.00 €	50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Bauteil 5	3.65 €	- €	- €	1.46 €	40%	- €	- €	2.19 €	60%	- €	- €	- €	- €	
Bauteil 6	14.68 €	- €	- €	- €	1.47 €	10%	5.87 €	40%	- €	- €	7.34 €	50%	- €	
Bauteil 7	2.55 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.55 €	100%	- €	- €	- €	
	86.82 €	33%	28.96 €	33%	3.15 €	6%	29.84 €	34%	8.65 €	10%	6.30 €	7%	7.93 €	9%

Funktionsbedeutung

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Summe	
F1		1	0	2	1	0	4	13%
F2	1		2	1	2	0	6	20%
F3	2	0		1	0	1	4	13%
F4	0	1	1		1	2	5	17%
F5	1	0	2	1		2	6	20%
F6	2	2	1	0	0		5	17%
							30	100%

Das Ergebnis der Funktionskostenanalyse ist nun Ausgangspunkt für die Suche nach Alternativen / Optimierungsmöglichkeiten bzw. Preisverhandlungen.

Volker Castor



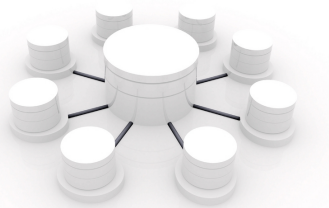
- 7. Kontrolle
- Abweichungsanalyse
- Anpassungen
- Controlling
- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Berichtssysteme

Ein **Management-Informationssystem** (MIS) ist ein EDV-gestütztes Informationssystem. Es stellt Informationen zur Verfügung, mit deren Hilfe das Unternehmen gelenkt bzw. das Controlling umgesetzt werden kann.

Hierzu werden die Ist-Informationen (z.B. Kennzahlen des Unternehmens oder des Markts), zu Kennzahlen-Cockpits oder Berichten für bestimmte Anwendergruppen zusammengefasst.



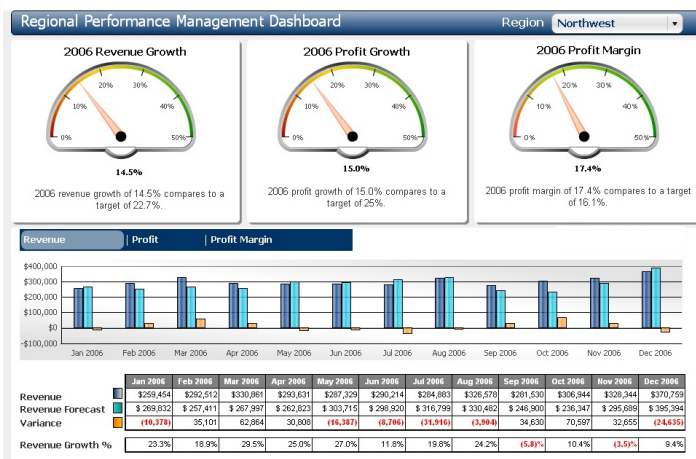
Volker Castor




- 7. Kontrolle
- Abweichungsanalyse
- Anpassungen
- Controlling
- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Berichtssysteme Beispiel: Kennzahlen-Cockpit



Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

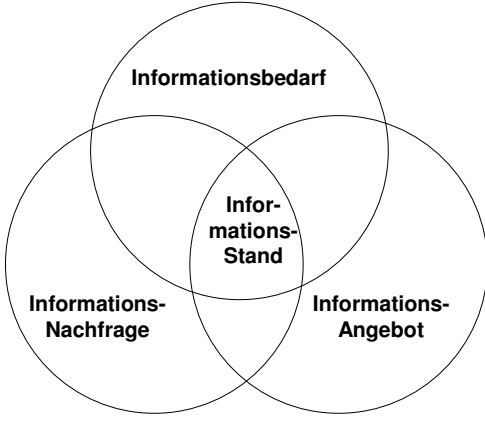
Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme


Grundlagen Management I

Informationsmanagement



331

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungs-analyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme


Grundlagen Management I

Informationsmanagement

		intern	extern
qualitativ		Reklamationen, Vertreterbericht, Kundendienst, Mitarbeiterbefragung	Prospekte von Mitbewerbern, Testberichte, Erfahrungsberichte
	quantitativ	Bilanz, Umsatz, Kalkulation, Fehlerquote	Zinssatz, Inflation, Wachstum, Bilanzzahlen der Konkurrenz

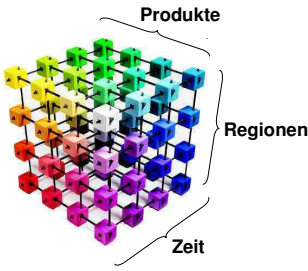
332

Volker Castor




Data-Warehouse

333



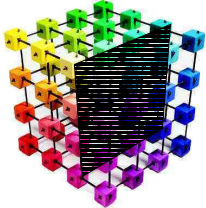
Ein **Data-Warehouse** ist eine Datenbank, in der Daten aus unterschiedlichen Quellen in einem einheitlichen Format zusammengefasst werden. Die zusammengefassten Daten stehen dann zur Datenanalyse, als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe sowie zum Data-Mining bereit.

Volker Castor

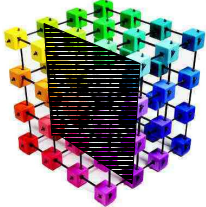


Beispiel: Data-Mining

334



Auswertung / Bericht:
Verkaufszahlen eines Produktes in allen Regionen im Verlauf der letzten Quartale.



Auswertung / Bericht:
Verkaufte Produkte aller Regionen im zweiten Quartal.

Volker Castor

7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I

7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen


- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Grundlagen Management I

www.dioskur.de



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

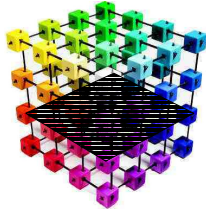
Anpassungen

Controlling

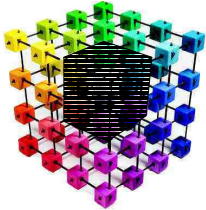
- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Beispiel: Data-Mining




Auswertung / Bericht:
Verkaufte Produkte einer Region im Verlauf der letzten Quartale.



Auswertung / Bericht:
Verkäufe bestimmter Produktgruppen in ausgewählten Regionen in den ersten beiden Quartalen.

335

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

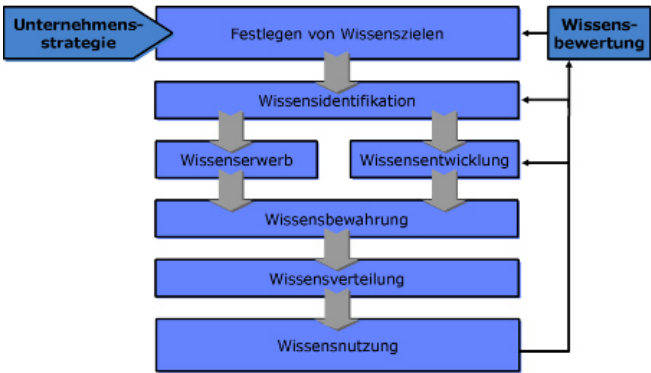
Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

Wissensmanagement




```

graph TD
    A[Unternehmensstrategie] --> B[Festlegen von Wissenszielen]
    B --> C[Wissensidentifikation]
    C --> D[Wissenserwerb]
    C --> E[Wissensentwicklung]
    D --> F[Wissensbewahrung]
    E --> F
    F --> G[Wissensverteilung]
    G --> H[Wissensnutzung]
    H --> I[Wissensbewertung]
    I --> B
    I --> C
    I --> E
    
```

336

Volker Castor



7. Kontrolle

Abweichungsanalyse

Anpassungen

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Grundlagen Management I

337

Wissensmanagement

Vom individuellen zum kollektiven Wissen
 Erstes Ziel in einem Unternehmen ist das individuelle Wissen der Know-how-Träger auch allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Vom impliziten zum expliziten Wissen
 Eine Besonderheit ist das implizite Wissen. Es ist das Wissen im Unternehmen, welches auf Erfahrung und Überzeugung oder auch Learning by Doing beruht. Es ist nur schwer erfass- und beschreibbar. Gerade langjährige Mitarbeiter verfügen über ein Wissen dieser Art, welches es gilt, für das Unternehmen zu sichern.

Vom externen zum internen Wissen
 Nicht alles erforderliche Wissen ist im Unternehmen vorhanden. Marktwissen soll zugänglich und intelligent für die eigenen Unternehmenszwecke zu nutzbar gemacht werden

Volker Castor



1. Überblick

2. Zielbildung

3. Planungssystem

4. Entscheidungen

5. Organisation

6. Führung

7. Kontrolle

8. Projektmanagement

9. Systeme

Grundlagen Management I

338

Grundlagen Management I

Strukturen, Funktionen und Prozesse

7. Kontrolle

- Abweichungsanalyse ✓
- Anpassungen ✓
- Controlling ✓



Volker Castor