

Wissen | Können | Handeln | Denken

Kompetenzen
zum Erfolg

Uwe Schmidt

Unternehmensführung und -organisation

Betriebliche Abteile erfolgreich gestalten

 HOLZMANN MEDIEN

Prof. Evelin Schmidt

Unternehmensführung und -organisation

Аннотация

Dieses Buch richtet sich an angehende „Geprüfte Betriebswirte/-innen nach der Handwerksordnung“ sowie an Führungskräfte aus dem Handwerk.

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen bedeutet, alle Prozesse, die zur Leistungserstellung, zur Güterproduktion und zum Absatz dieser Güter und Leistungen erforderlich sind, zu steuern. Darüber hinaus sehen sich Führungskräfte aus dem Handwerk vor immer neue Herausforderungen gestellt: Komplexe Aufgaben in sich verändernden Märkten, der zunehmende nationale und internationale Wettbewerb sowie die Anforderungen an eine ethisch vertretbare Unternehmensführung seien nur beispielhaft genannt.

Das vorliegende Werk „Unternehmensführung und -organisation“ unterstützt Inhaber und Führungskräfte in handwerklichen Betrieben nicht zuletzt bei der

strategischen und zielorientierten Unternehmensführung,
erfolgreichen Identifizierung von Erfolgspotenzialen

Organisationsgestaltung, -entwicklung und langfristigen
Anpassung an neue Herausforderungen.

Die Ausführungen stärken das Verständnis für die Komplexität der Führungs- und Realisierungsprozesse. Theoretische Grundlagen werden durch Praxisbeispiele und fallbezogene Situationsaufgaben veranschaulicht. Diese fördern einerseits das theoretische Verständnis und unterstützen andererseits durch Anwendung von Instrumenten und Verfahren die Lösungsfindung für eigene unternehmerische Aufgabenstellungen.

Содержание

Vorwort der Herausgeber	7
Vorwort der Autorin	14
Inhaltsverzeichnis	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Evelin Schmidt

Unternehmensführung und -organisation

Betriebliche Abläufe erfolgreich gestalten



Aus Gründen der Vereinfachung und der Lesbarkeit wird auf die Wiedergabe männlicher und weiblicher Bezeichnungen verzichtet. Wo also zum Beispiel „Arbeitnehmer“ oder „Arbeitgeber“, „Meister“ oder „Geselle“ geschrieben steht, ist stets auch „Arbeitnehmerin“ und „Arbeitgeberin“, „Meisterin“ und „Gesellin“ zu lesen.

2., überarbeitete Auflage 2021

© 2021 by Holzmann Medien GmbH & Co. KG, 86825 Bad Wörishofen

Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, fotomechanischen Wiedergabe und Übersetzung nur mit Genehmigung durch Holzmann Medien.

Das Werk darf weder ganz noch teilweise ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ähnliches Verfahren) gespeichert, reproduziert oder sonst wie veröffentlicht werden.

Diese Publikation wurde mit äußerster Sorgfalt bearbeitet, Verfasser und Verlag können für den Inhalt jedoch keine Gewähr

übernehmen.

Lektorat: Achim Sacher, Holzmann Medien | Buchverlag

Layout: Markus Kratofil, Holzmann Medien | Buchverlag

Satz: Da-TeX Gerd Blumenstein, Leipzig

Bildquelle (S. 99): © digitalefotografien/fotolia.com

E-Book-Herstellung: Zeilenwert GmbH | Rudolstadt

ISBN (Print): 978-3-7783-1549-1 | Artikel-Nr. 1814.02

ISBN (EPUB): 978-3-7783-1550-7 | Artikel-Nr. 1814.98

ISBN (MOBI): 978-3-7783-1558-3 | Artikel-Nr. 1814.98

Vorwort der Herausgeber

Am 1. April 2011 ist die nach § 42 des Gesetzes zur Ordnung des Handwerks (HwO) erlassene bundesweite Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss „Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ in Kraft getreten. Damit werden die bisherigen Regelungen bei den einzelnen Handwerkskammern durch eine bundeseinheitliche Rechtsverordnung ersetzt.

Gemäß den Intensionen des Zentralverbands des Deutschen Handwerks liegt das Ziel der neuen, bundeseinheitlichen Fortbildungsmaßnahme „... in der Vertiefung des betriebswirtschaftlichen-strategischen Verständnisses der Unternehmensführung. Im Vergleich zu den bisherigen Kammerregelungen ist die bundeseinheitliche Verordnung stärker auf eine Reflexion komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge und auf die Entwicklung konkreter Unternehmensstrategien ausgerichtet“. Das heißt: Die Fortbildungsteilnehmer sollen vor allem noch besser befähigt werden,

- das Unternehmen als ein vernetztes System von kundenorientierten Geschäftsprozessen zu verstehen, zu gestalten, zu planen und zu steuern;
- ganzheitlich kundenorientierte Unternehmensstrategien zu entwickeln und

- diese in operativ erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen und Maßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gewinnwirksam umzusetzen.

Die hierzu erforderlichen Methoden-, Führungs- und Sozialkompetenzen sind Gegenstand dieser Fortbildungsmaßnahme und prägen Inhalt und Struktur des neuen Rahmenlehrplans, der unter Federführung des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH), Berlin, erarbeitet wurde. Dem Expertengremium gehörten Vertreter von Handwerkskammern und dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) an. Der neue Rahmenlehrplan sichert bei der Fortbildung zum/r „Geprüfte/n Betriebswirt/in nach der HwO“ bundesweit vergleichbare Standards. Dies ist ein wichtiger Beitrag, die hohe Qualität der beruflichen Aufstiegsfortbildung in Handwerk und Mittelstand zu gewährleisten.

Die Prüfung zum „Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der HwO“ ist in die vier handlungsorientierten Prüfungsteile Unternehmensstrategie, Unternehmensführung, Personalmanagement und Innovationsmanagement gegliedert, deren Prüfungsinhalte von der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (ZWH) in der „Information zur Umsetzung der Verordnung“ (November 2011) wie folgt umschrieben werden:

„Im Prüfungsteil **Unternehmensstrategie** geht es darum, dass die Prüfungsteilnehmer zeigen, dass sie volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen im Hinblick auf die

eigene Unternehmensstrategie erfassen und bewerten können. Außerdem sollen die künftigen Betriebswirte/-innen befähigt sein, rechtliche Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln und strategische Entscheidungen zu bewerten und zu berücksichtigen sowie eine geeignete Unternehmensstrategie zu entwickeln und zu planen.

Im Prüfungsteil **Unternehmensführung** soll die Unternehmensstrategie durch Maßnahmen der Unternehmensführung und -organisation sowie der Markt- und Kundenorientierung nachhaltig umgesetzt und durch die Gestaltung des Rechnungswesens die Finanzierung und Liquidität gesichert werden. Zudem soll die Wertschöpfung durch kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse optimiert werden.

Die Prüfungsteilnehmer sollen im Prüfungsteil **Personalmanagement** nachweisen, dass sie mit Blick auf die Unternehmensstrategie eine nachhaltige und ethisch verantwortungsvolle Personalplanung und -gewinnungspolitik realisieren sowie Personalführung und -entwicklung entsprechend den individuellen und den Unternehmensinteressen motivierend gestalten können.

Eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung eines Unternehmens soll im Prüfungsteil **Innovationsmanagement** mit einem Lösungsentwurf (Projektarbeit) erarbeitet und präsentiert werden. Dabei sind Bezüge zur Unternehmensstrategie, die Auswirkungen auf die operative

Unternehmensführung haben und einen Innovationsbedarf zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beinhalten, darzustellen.

Damit wird deutlich, dass im Vergleich zur bisherigen Verordnung im bundesweiten Fortbildungsabschluss die **Ausrichtung auf strategisches Handeln** einen besonderen Stellenwert einnimmt, der in allen Prüfungsteilen zum Tragen kommt.“

Auf diese neuen, verstärkt handlungsorientierten Anforderungen sind auch die Lehr- und Lernunterlagen auszurichten. Daher haben Herausgeber und Verlag die vorliegende Schriftenreihe „Kompetenzen zum Erfolg“ konzipiert. Aufbau und Inhalt entsprechen den Vorgaben des Rahmenlehrplans und den oben dargestellten Prüfungsinhalten.

Die Lehr- und Lernbuchreihe „**Kompetenzen zum Erfolg**“ besteht aus zehn inhaltlich abgestimmten Bänden entsprechend den vier Prüfungsteilen der neuen Verordnung:

Band 1:	Volkswirtschaft – Rahmenbedingungen für eine Unternehmensstrategie
Band 2:	Unternehmensrecht – Zivilrecht, Arbeits-, Steuer- und Handwerksrecht
Band 3:	Unternehmensstrategie – Instrumente und Methoden zur Strategieentwicklung

Band 4:	Unternehmensführung und -organisation – Betriebliche Abläufe erfolgreich gestalten
Band 5:	Unternehmensrechnung – Finanzwirtschaft, Jahresabschluss, Kostenrechnung
Band 6:	Marketing und Kundenmanagement – Strategien und Instrumente erfolgreicher Kundengewinnung und Kundenpflege
Band 7:	Wertschöpfung – Instrumente, Methoden und Analysen zur Prozessoptimierung
Band 8:	Personalmanagement (Teil I) – Personal planen und gewinnen
Band 9:	Personalmanagement (Teil II) – Personal führen und entwickeln
Band 10:	Innovationsmanagement

Bei der inhaltlichen Gestaltung der einzelnen Bände wurde auf eine handlungsorientierte Wissensvermittlung sehr großer Wert gelegt. Daher ist fast ausnahmslos jedem Kapitel eine Handlungssituation (Fallbeispiel) vorangestellt, deren Probleme vom Lernenden anhand der darauffolgenden Ausführungen im Selbststudium oder unter Anleitung eines/r Dozenten/Dozentin gelöst werden können. Auch im Text sind zahlreiche problemorientierte Handlungssituationen eingebaut, zu deren Lösung der/die Lernende sich das erforderliche Problemlösungswissen erwerben und seine/ihre (Fach-)Kompetenz einsetzen muss. Zur Überprüfung der erworbenen Kompetenz wird jedes Kapitel mit einer umfassenden Handlungssituation/Fallstudie abgeschlossen, wobei auch hier die unternehmensstrategischen Aspekte besonders berücksichtigt wurden.

Ergänzend zu den Lehr- und Lernbüchern der Schriftenreihe werden den Dozenten/ Dozentinnen in den Handwerksakademien zusätzlich fachspezifische Unterlagen zur handlungsorientierten Unterrichtsgestaltung, zur Vertiefung der Wissensvermittlung und zur Verwendung in der Managementpraxis zur Verfügung gestellt. Das erleichtert die buchbezogene Vorbereitung und Gestaltung des Unterrichts, ohne die individuelle Schwerpunktbildung bei der Wissensvermittlung einzuschränken.

Die vorliegende Lehr- und Lernschriftenreihe „**Kompetenzen zum Erfolg**“ dient nicht nur einer bestmöglichen Vorbereitung auf die Prüfung „Geprüfter Betriebswirt/ Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“. Sie ist auch ein sehr hilfreiches Handbuch und Nachschlagewerk für die täglichen Entscheidungssituationen in der Unternehmensführung – sei es als Unternehmer, Geschäftsführer oder als leitende Führungskraft in einem Handwerksunternehmen. Dabei sind die praxisbezogene Gestaltung der Abbildungen und Checklisten, Hervorhebungen und Marginalien sowie ein ausführliches Stichwortverzeichnis am Ende eines jeden Buches eine große Hilfe.

Bei der Arbeit mit der Lehrbuchreihe „Kompetenzen zum Erfolg“, bei der Vorbereitung auf die Prüfung und nicht zuletzt bei der Ablegung der Prüfung wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Die Herausgeber und

Holzmann Medien | Buchverlag

Vorwort der Autorin

Unternehmen und das Management sehen sich vor neue, größere Herausforderungen gestellt: Komplexe Aufgaben in sich verändernden Märkten, der zunehmende nationale und internationale Wettbewerb sowie die Anforderungen an eine ethisch vertretbare Unternehmensführung seien nur beispielhaft genannt.

Untersuchungen des Bundeswirtschaftsministeriums zu Ursachen von Unternehmenskrisen und Insolvenzen zeigten, dass davon etwa 60 % auf Managementfehler zurückzuführen sind. Dabei ist augenfällig, dass Unternehmen, die sich fast ausschließlich auf operative Arbeit und Fragen konzentrieren, schlechter auf Krisen und ihre Bewältigung vorbereitet sind als Unternehmen mit einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung. Ausschlaggebend ist aber nicht nur der Zeithorizont von mehr als 5 Jahren. Vielmehr spielt die langfristige und zielorientierte Unternehmensführung eine wesentliche Rolle.

Der Unterschied zwischen einem erfolgreichen Unternehmen und einem weniger erfolgreichen Unternehmen besteht also in der Entwicklung und konsequenten Umsetzung einer Unternehmensstrategie.

Diese Überzeugung hat sich auch bei Handwerksbetrieben durchgesetzt.

In Konzernen und großen Industrieunternehmen gibt es dafür ganze Strategieabteilungen; das ist lange bekannt. Aber können sich kleine und mittelständische Handwerksunternehmen das überhaupt leisten? Wie müssen und können sie ihre Besonderheiten und charakteristischen Merkmale wie etwa Betonung individueller Kundenwünsche und personelle Einheit von Eigentümer und Geschäftsführung für diesen Prozess nutzen?

Der vorliegende Band „Unternehmensführung und -organisation“ aus der Lehrbuchreihe „Kompetenzen zum Erfolg“ soll darauf Antworten geben. Er soll theoretische Grundlagen als Basis für praktische Entscheidungen vermitteln, Verallgemeinerungen hervorheben und mögliche Handlungsalternativen sowie einen Planungsrahmen aufzeigen.

Entsprechend den Vorgaben des Rahmenlehrplanes ist der Band in folgende Kapitel gegliedert:

- Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung
- Grundlagen des Managements
- Identifizierung von Erfolgspotenzialen
- Controlling als Instrument der Unternehmensführung
- Unternehmensorganisation als Voraussetzung und Rahmenbedingung für Führung und Management
- Managementsysteme und Managementtechniken
- Produktionsplanung und Steuerung

Dabei konzentrieren sich die Ausführungen auf die für Handwerksunternehmen relevanten theoretischen

Aspekte, sollen aber gleichzeitig das Verständnis für die Komplexität der Führungs- und Realisierungsprozesse stärken. Grundlagen werden durch Praxisbeispiele und fallbezogene Situationsaufgaben veranschaulicht. Diese fördern einerseits das theoretische Verständnis und unterstützen andererseits durch Anwendung von Instrumenten und Verfahren die Lösungsfindung für eigene unternehmerische Aufgabenstellungen.

In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern anregende Einblicke und erfolgreiche Anwendung.

Im Frühjahr 2021

Evelin Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Cover

Titel

Impressum

Vorwort der Herausgeber

Vorwort der Autorin

1. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung

1.1 Aufgaben und Ziele

1.1.1 Aufgaben und Ziele von Unternehmen

1.1.2 Aufgaben und Ziele der Unternehmensführung

1.2 Normativer Rahmen

1.2.1 Werte

1.2.2 Ziele

1.2.3 Verfassung

1.2.4 Kultur

1.2.5 Mission

1.3 System der Unternehmensführung

2. Grundlagen des Managements

2.1 Führung und Management

2.2 Strategisches und operatives Management

2.2.1 Strategieverständnis

2.2.2 Instrumente des strategischen Managements

2.3 Strategieprozess

3. Identifizierung von Erfolgspotenzialen

3.1 Wettbewerbskräfte und ihre Bestimmungsfaktoren

3.2 Konkurrenzanalyse

4. Controlling als Instrument der

Unternehmensführung

4.1 Vom operativen zum strategischen Controlling

4.2 Controlling für KMU

5. Unternehmensorganisation als Voraussetzung und

Rahmenbedingung für Führung und Management

5.1 Prinzipien und Einflussfaktoren der

Organisationsgestaltung

5.2 Aufbauorganisation

5.2.1 Bildung von Organisationseinheiten

5.2.2 Organisationsformen

5.3 Ablauforganisation

5.3.1 Gliederung und Prinzipien

5.3.2 Darstellungsformen der Ablauforganisation

5.4 Prozessorganisation

5.5 Projektorganisation

5.6 Organisationsentwicklung

6. Managementsysteme und Managementtechniken

6.1 Managementsysteme

6.1.1 Risikomanagement

6.1.2 Qualitätsmanagement

6.1.3 Umweltmanagement

6.1.4 Change Management

6.2 Managementtechniken

7. Produktionsplanung und Steuerung

7.1 Aufgaben und Ziele

7.2 PPS- und ERP-Systeme

7.3 Auftragsorganisation

7.4 Zeitwirtschaft im Unternehmen

Die Autorin

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.