

Zusammenfassung Grundlagen der Betriebs- und Unternehmensführung

Kapitel 1

Produktionsmanagement:

Produktion:

ist die Kombination von Gütern, die auch als Produktionsfaktoren bezeichnet werden, und Dienstleistungen zum Erzeugen eines anderen Gutes, dem **Produkt**.

Produktionsfaktoren:

- Werkstoffe, menschl. Arbeit, Energie, Information, Betriebsmittel

Der Prozess selbst wird als **Wertschöpfung** bezeichnet.

Kriterium für die Produktion ist die **Effizienz**. Effiziente Kombinationen von Einsatzfaktoren für eine gegebenen Ausbringungsmenge werden durch sogenannte **Isoquanten** beschrieben. Bei einer Produktionsanlage kann die Effizienz nicht erhöht werden, es tritt lediglich eine Verschwendung ein. Bei einer Produktionsstraße kann es miteinander kombiniert werden -> Steigerung der Effizienz. Nur sinnvoll, wenn sie aneinandergrenzen, weil sonst zusätzliche Logistik erforderlich (Transport, Lagerung,...).

Produktionsstrategien:

Die unternehmensstrategie umfasst folgende Funktionsbereichsstrategien:

- Produktionsentwicklungsstrategie: Produkte müssen produziert werden und am Markt absetzbar sein
- Produktionsstrategie: Die entwickelten Produkte schnell, kostengünstig und qualitativ hochwertig herzustellen
- Vertriebsstrategie: erfolgreiche Absetzung der Produkte

Daraus folgende Unternehmensziele sind:

- Verbesserung der Marktposition
- Erweiterung der Absatzmärkte

Produktionsmanagement:

Produktionstechnik = Energietechnik + Verfahrenstechnik + Fertigungstechnik

Abb. 8 : Fertigungsprinzipien

Operatives Produktionsmanagement beschäftigt sich mit der Planung der Arbeitsprozesse und die Steuerung der Produktion.

Produktionsplanung und – steuerung: umfasst die ganze Abwicklung des Produktes (Versand, Lagerung, Verkauf, Einkauf, Konstruktion,...)

Arbeitsplanung: umfasst alle Planungsmaßnahmen (einmalig), Verfahren?, Werkstoff?, Zeitraum?

Optimale Arbeitsplanung:

- Günstige Materialien - Kostenreduktion
- Festlegung der Arbeitsverfahren - Nebenzeitenreduktion
- Arbeitspläne erstellen – Nebenzeitenreduktion

Arbeitsplanung teilt sich auf in:

- Arbeitszeitplanung (Zeiten für die Ausführung der Arbeitsganges zu ermitteln)
- Arbeitsablaufplanung (gemeinsam mit Konstruktion und Fertigung eine Erzeugnissgliederung planen – Nebenzeitenreduktion)
- Arbeitsstättenplanung (Planung, wo die einzelnen Maschinen stehen, Arbeits- und verfahrenstechnisch günstige Anordnung wählen !!! kurze Fahrwege)
- Arbeitsmittelplanung (konkrete Bestimmung und Auswahl der Arbeitsmittel(Maschinen))
- Bedarfsplanung je Einheit (wie viel man Material man benötigt für einen Produktionsgang + Ausschuss und Materialfehler berücksichtigen)
- Arbeitskostenplanung (Kalkulation, Materialkosten, Lohnkosten, usw. – kurz: ob es sich überhaupt rentiert zu Produzieren)

Produktionsplanung und Steuerung (PPS):

Betriebsziele: Hohe Auslastung, Hohe Wirtschaftlichkeit, Niedrige Bestände

Marktziele: kurze Lieferzeiten, Hohe Wirtschaftlichkeit, hohe Liefertreue

Folgende Aufgabenbereiche (PPS): Produktionsprogrammierung, Mengeplanung, Datenverwaltung, Termin- und Kapazitätsplanung; **einheitliche Datenbank** sehr wichtig für effektives PPS-System!!

Toyota Produktionssystem (TPS):

Toyota hat das erste Produktionssystem für die Serienfertigung entwickelt. Es verbindet die Produktivität der Massenproduktion mit der Qualität der Werkstattfertigung.

4 Säulen des TPS: sie stellen das Kernelement dar, welches zu einer kontinuierlichen Verbesserung führt.

Ziele des TPS: Vermeidung von Fehlern, kontinuierliche Verbesserung, Standardisierung,....

Kapitel 2

Logistikmanagement:

Die Logistik soll gewährleisten, dass in einem integrierten und kontrollierten Flusssystem alle Transport-, Handhabungs-, Montagevorgänge usw. gesteuert und koordiniert werden.

Grundlagen der Logistik:

Logistik heißt übersetzt -> einbringen, versorgen unterstützen,...

Materialfluss: geht immer in eine Richtung: Lager-Montage- Verpackung;

Informationsfluss: kann in beide Richtungen gehen bzw. Feedback. Material- und Informationsfluss bilden die **Wertschöpfungskette!**

Ziele und Funktion der Logistik:

Dient zur Optimierung der Produkterstellung;

Logistikelemente sind: Lagersysteme, Kommissioniersysteme, Bereitstellungssysteme und Informationssysteme. Problem bei der Logistik ist, dass immer alle Bereiche optimiert werden müssen, da sonst das Gesamtsystem darunter leidet -> Querschnittsfunktion (Logistik, Finanzwesen, Personal).

Funktionsbereiche der Logistik:

Beschaffungslogistik: umfasst die Planung und Steuerung des Materialflusses vom Lieferanten bis zur Bereitstellung für die Produktion.

Produktionslogistik: umfasst die Planung und Steuerung der Produktions- und den innerbetrieblichen Transportprozessen.

Distributionslogistik: umfasst die Planung und Steuerung, wie man ein Produkt möglichst schadenfrei transportiert.

Entsorgungslogistik: umfasst die Planung und Steuerung des Flusses der Produktionsabfälle.

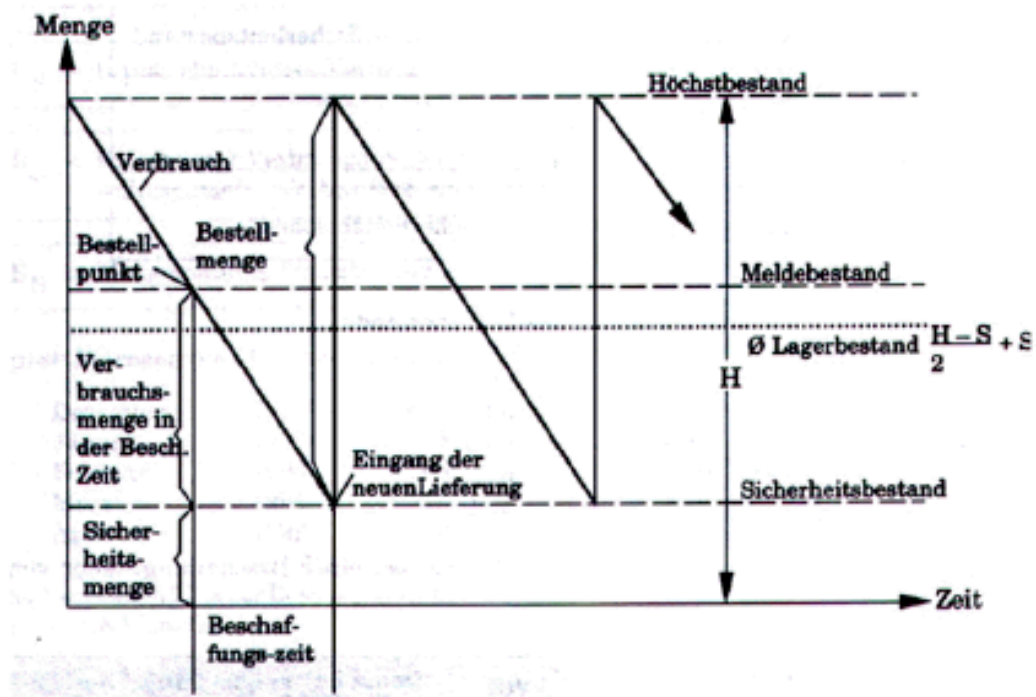
Transportlogistik, Lagerlogistik;

Materialwirtschaft: umfasst die Planung und Steuerung der Ermittlung der Bedarfe und des Führens von Beständen.

Materialwirtschaft:

Hauptaufgaben: Bedarfsermittlung und Beschaffung

Bestandsrechnung: Bestand im Lager + die Bestellungen – die Reservierungen;



Verbrauchsabweichung: beschreibt, dass der tatsächliche Verbrauch von dem geplanten Verbrauch abweicht. Ausgleichen tut dies der sogenannte Sicherheitsbestand!

Mann muss auf mit Liefermengen- und Lieferzeitenabweichungen rechnen. Das wird alles in den Sicherheitsbestand kalkuliert.

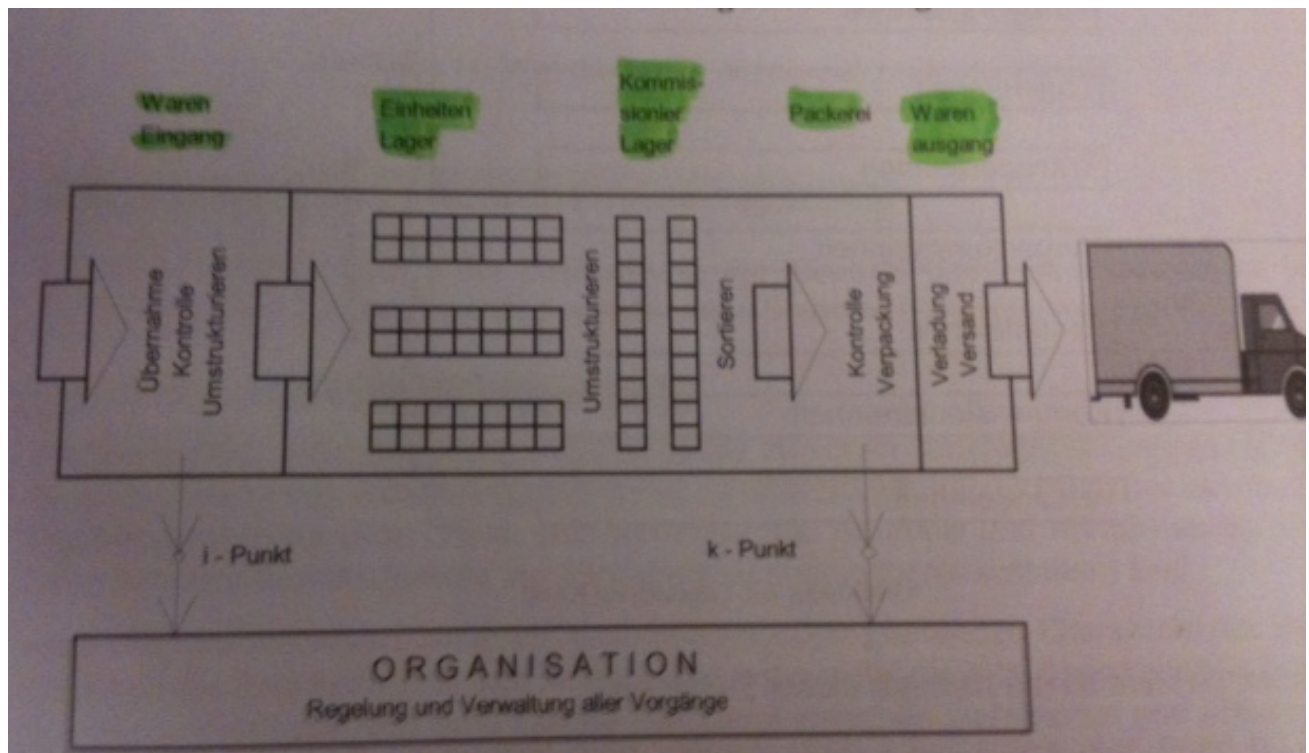
Bedarfsermittlung:

Menge an Material, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einem bestimmten Zeitraum zur weiteren Bearbeitung oder Auslieferung verfügbar sein muss.

Bedarfsarten:

- Erzeugnisebene: Primärbedarf (Produkt), Sekundärbedarf (Rohstoffe), Tertiärbedarf (Hilfsstoffe)
- Lagerbestände: Bruttobedarf, Nettobedarf (Bruttobedarf abzüglich Lagerbestand)

Bereiche und Funktionen eines Lagers:



Einheitenlager: zeitüberbrückung der Waren. Die Einheiten verlassen das Lager im gleichen Zustand, wie sie eingegangen sind.

Kommisionierlager: die Einheiten werden umsturkturiert, sortiert nach Aufträgen/Kunden.

Wichtig ist die Organisation; in der werden alle Bewegungen im Lager aufgezeichnet, um immer den aktuellen Lagerbestand zu kennen.

Transportsysteme:

Logistische Einheiten: kurz gesagt, sind die Einheiten, mit denen die Produkte in der Firma und im Lager bzw. bei der Auslieferung bewegt, gestapelt und kommisioniert werden.
Bsp: Behälter, Faltkisten, Paletten, paketierte Einheiten;

Beschaffung und Lieferatenmanagement:

Die Beschaffungslogistik stellt die Verbindung zwischen der Distributivlogistik und der Produktionslogistik dar.

Der Einkauf hat neben der Beschaffung der Rohstoffe auch die Aufgabe, qualifizierten Angebotsvergleich und Beschaffungsmarktforschung zu betreiben; soll heißen, dass auch mit

Köpfchen eingekauft wird, sparen kann man beim Anfahrtsweg (Versand), bei einer größeren Menge usw.

Beschaffung: eng verwandt mit dem Einkauf , beschäftigt sich jedoch mit dem Sicherheitsaspekt.

Aufgaben der Beschaffung:

- Marktorientierten und vertragsabschließenden Aufgaben (Einkauf)
- Administrativen Aufgaben des Material- und Warenflusses

Einkauf (Als Synonym kann Beschaffung genauso verwendet werden) hat zwei Hauptaufgaben, nämlich die Lieferantenauswahl und die Vertragabwicklung mit den Lieferanten. Der Einkauf kann durch gute Auswahl viel Geld einsparen.

Beschaffung:

- Einkauf (Beschaffungsplanung, Beschaffungsrechnung,...)
- Materialwirtschaft (Einlagerung, innterbetrieblicher Transport,...)

Lieferantenmanagement:

Das Lieferantenmanagement hat die Aufgabe, den richtigen Partner für ein Unternehmen auszuwählen.

Lieferantenauswahl:

- Logistik (Lieferzeit)
- Preis
- Qualität
- Risikofaktoren

Lieferantenentwicklung entspricht einer Effizienzerhöhung der Lieferanten im kurzfristigen und langfristigen Bereich.

Supply Chain Management:

Die Supply Chain beschreibt alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um ein Produkt zu produzieren und zu liefern.

Bild S.37 Abbildung 27 !!

Kapitel 3

Qualitätsmanagement:

Das Qualitätsmanagement hängt von drei verschiedenen Qualitätsarten ab; Qualität des Produktes, Qualität des Prozesses und die Qualität des Potenzials

Abbildung 28 !

Qualität des Potenzials ist meist die Voraussetzung dafür, als Unternehmen überhaupt die Chance zu bekommen, Produkte und Dienstleistungslieferern zu können.

Qualitätsmanagement: Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.

Qualitätsmanagementsystem: Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.

Qualitätsmanagement besteht aus: Qualitätssicherung (wie viele werden geprüft?), Qualitätsplanung (wo wird geprüft), Qualitätsverbesserung (Vorschläge), Qualitätslenkung (Dokumentation);

TQM- Total Quality Management:

Ist kurz gesagt das gesamte Qualitätsmanagement eines Unternehmens (umfassendes Qualitätsmanagement).

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement:

Prozessorientiertes QM bezeichnet demnach die Beschreibung der Maßnahmen des Qm einer Organisation orientiert an den Prozessen die zur Erstellung der Leistungen dieser Organisation erforderlich sind.

Das Prozessmodell:

PLANEN → DURCHFÜHREN → PRÜFEN → VERBESSERN

Planen: Ursachen werden ergründet und analysiert

Durchführen: Werden die geplanten Maßnahmen an den Maschinen durchgeführt

Prüfen: Überwachung und Messung der verbesserten Verfahren

Verbessern: Ursachen ergründen → wieder planen

Vorteil der prozessorientierten QM ist, dass man in jeder Phase des Prozesses eingreifen und wenn notwendig sofortige Maßnahmen setzen kann.

Die Sieben Qualitätswerkzeuge Q7:

- Systematisches Erfassen der Probleme
- Histogramm: Ordnen der Daten nach der Häufigkeit
- Pareto-Analyse: Ordnen der Einflüsse nach deren Wichtigkeit
- Analyse der hauptproblemquellen
- Grafische Darstellung der Daten
- Tendenzen auf den Daten ableiten
- Regelmäßige Kontrolle, ob die Toleranzen stimmen

Quality Function Deployment (QFD):

QFD ist eine Methode zur kundenorientierten, qualitätsgerechten Produkt- und Prozessentwicklung. Sie erleichtert die Produktrealisierung; sie verknüpft die Anforderungen des Marktes mit dem Unternehmen.

Das QFD gestattet:

- Kundenwünsche zu ermitteln und zu bewerten
- Wettbewerber heraus zu analysieren
- Lösungsmöglichkeiten zur Erfüllung der Kundenanforderungen finden

Prinzip: es werden die Anforderungen des Kunden (WAS) und die Lösungsmöglichkeiten der Entwickler (WIE) gegenübergestellt und daraus kristallisieren sich die Möglichkeiten, welche man verwenden kann.

Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA):

Methode zur Qualitätssicherung; Ziel der FMEA ist - sie ist Hilfsmittel der Qualitätsplanung – die Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte noch vor Serienbeginn sicherzustellen. Mithilfe der FMEA können Konstruktions- und Fertigungspläne schon im Vorfeld auf Fehler und potenzielle Schwachstellen überprüft werden.

Kapitel 4

Absatz-Management:

Grundlagen und Grundbegriffe:

Das Absatzmanagement beschäftigt sich mit der Leistungsverwertung des Unternehmens. Das AM hat also den Fokus auf die Transformation der erzeugten Güter in Gelder.

Absatzmenge entspricht der Produktionsmenge x , als Erlös wird E bezeichnet, den man als $E = p \cdot x$ anschreiben kann, wobei p der Preis des Produktes pro Einheit ist.

Die Instrumente des Absatzmanagements sind das Preis- und Konditionsmanagement und das Produktmanagement. Daraus folgt der Umsatzerlös (=Erlös) und eine Optimierung des Absatzmanagements.

Der Handel:

Dienstleistungen des Handels:

- Die Erzeugnisse werden in der Nähe des Abnehmers angeboten
- Zwischenlagerung zwischen Erzeugung und Verbrauch
- Quantitative Funktion: Angebot in Mengen, die für die Abnehmer ideal sind
- Sortimentsfunktion: Produkte können in Sortimente angeboten werden (Produkte unterschiedlicher Firmen, aber gleiches Produkt an sich)
- Handelsketten übernehmen die Werbung für die Produkte

Marktformen:

Angebotseitige Marktkategorisierung:

- Monopol: Nur ein Anbieter versorgt den ganzen Markt
- Oligopol: Einige wenige Anbieter stehen zueinander in Konkurrenz

Nachfrageseitige Marktkategorisierung:

- Monopson: Es existiert nur ein nachfrager
- Oligopson: Eine wenige Nachfrager existieren
- Polypson: Markt mit vielen Nachfragern

Preis-Absatztheorie:

Es wird die Preisbildung auf Märkten in ihrer funktionalen Abhängigkeit von relevanten Einflussfaktoren beschrieben. Daraus können Unternehmen optimale Entscheidungen treffen; man kann zum Beispiel die Preise erhöhen, wenn die Nachfrage groß ist aber das Angebot klein und umgekehrt.

Preis-Absatzrelation:

Auch Nachfragefunktion genannt, beschreibt wie sich die Absatzmenge verhält, wenn verschiedene Einflussfaktoren dazukommen. Wichtigster Faktor in der Funktion ist der Preis p . Jedoch ist es auch sehr wichtig, wie die Preise der anderen Unternehmen sind, diese sind in der Nachfragefunktion ebenfalls enthalten.

Die Angebotsfunktion:

Als Angebotsfunktion wird jene Menge eines Gutes bezeichnet, die ein Unternehmen bereit ist, zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einem fixen Preis auf den Markt zu bringen. Sie hängt von der Kostenfunktion der produzierenden Unternehmen ab.

Marktgleichgewicht – vollkommener Markt:

Das Marktgleichgewicht beschreibt das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Das heißt es wird gleich viel produziert wie gekauft.

Wenn die Nachfrage nur kurzfristig steigt, wird nur die Produktion erhöht, aber wenn eine nachhaltige Anfrage kommen sollte (längerfristig größere Nachfrage), reagieren die Unternehmen mit einer Steigerung der Kapazität (Neue Maschinen, mehr Maschinen).

Kapitel 5

Innovationsmanagement:

Definiton von Innovation:

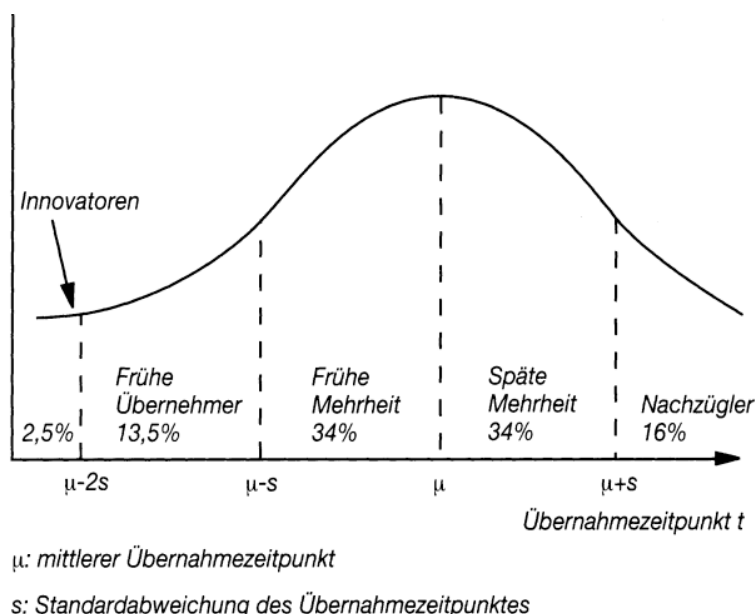
Innovation ist die Durchsetzung neuer Kombinationen, die diskontinuierlich auftritt und einen destruktiven Prozess darstellt ('kreative Zerstörung'). Das heißt auf etwas Altem entsteht etwas Neues. Ausgehend von einer duras wagen Idee wird Forschung getrieben, um die Ursachen zu bestimmen und um Lösungen zu finden → sogenannte Innovationen. Die Innvoation endet mit dem Beginn der Serienproduktion.

Schumpeter'schen Suchfelder:

- Produktinnovation: Produkte, die es in dieser Form noch nicht gegeben hat
- Marktinnvoation: Erschließen neuer Märkte
- Prozessinnvoation: neue Herstellungsmethoden, Steigerung der Effizienz
- Neue Rohstoffe und Vorprodukte
- Organisatorische Innovation: beispielsweise Schaffen eines neuen Monopols

Diffusion von Innovationen:

Es kann nur von einer Innovation gesprochen werden, wenn sie sich am Markt durchsetzt - also eine **Diffusion**. Dies ist aber nur bei der Produktinnovation interessant; Prozessinnovationen müssen sich nur innerhalb des Unternehmens durchsetzen. Eine Innovation diffundiert umso schneller je größer ihr relativer Vorteil gegenüber Substituten (Produkte, die zur Erfüllung des selben Zwecks dienen) ist und je niedriger die Komplexität des Produktes ist.



Promotorenmodell:

Promotoren sind Personen, die Innovationsprozesse persönlichen und engagierten Einsatz fördern, weil es manchmal in einem Unternehmen unmotivierte Mitarbeiter gibt, die durch Unwissen oder fehlende Motivation glänzen und dadurch nicht förderlich für die Innovation an sich sind.

Promotoren:

- Fachpromotoren: funktionale Autorität
- Machtpromotoren: verfügen über die Macht der Entscheidung (Budget,..)
- Prozesspromotoren: Aufgaben: sprachliche, fachliche und organisatorische Grenzen überwinden; Bindeglied zwischen Macht- und Fachpromotor

Arten von Innovationen:

Innovationen lassen sich nach ihrer inhaltlichen Dimension (was ist neu?) auch nach ihrem Neuheitsgrad (Innovationsgrad) unterscheiden – Innovationen mit einem hohen Ausmaß an Neuartigkeit werden **radikale Innovationen** genannt.

Radikale Innovationen sind am Anfang im Mainstreammarkt weit unten angesiedelt von der Performance, nehmen jedoch über einen längeren Zeitraum stark zu und werden (hoffentlich) besser sein als alle anderen Produkte, da sonst die Innovation an sich keinen Sinn ergeben würde und alle Investitionen sinnlos gewesen wären.

Inkrementelle Innovationen sind genau das Gegenstück zur radikalen Innovation; sie stellen nur kleine Verbesserungen bei bereits bestehenden Produkten dar und haben einen geringen Einfluss auf den Markt. Dienen dazu keine großen Risiken einzugehen und den Absatz der bereits bestehenden Produkte zu erhöhen. Radikale Innovationen berühren alle Bereiche eines Unternehmens ! → großer Geld und Zeitaufwand nötig → rentiert sich diese radikale Innovation ?

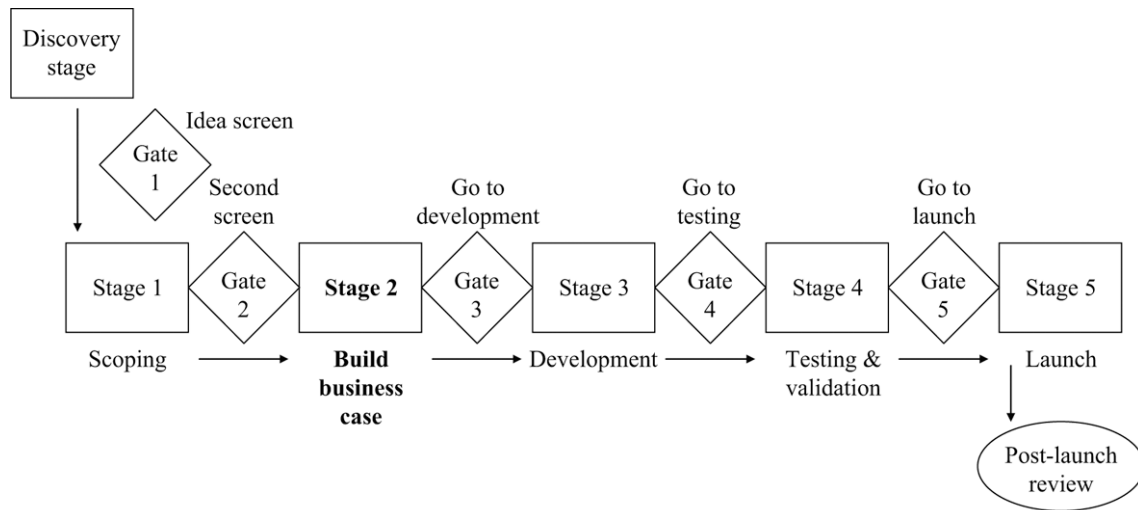
Innovationen können die Quelle aber auch wo anders haben zum Beispiel von der Seite der Technik - technology push; oder von der Seite des Marktes – market pull. Innovationen aus technischer Seite sind wesentlich schwieriger umzusetzen als die von der Seite des Marktes.

Innovationsmanagement und Stage Gate Prozesse:

Die bewusste Gestaltung des Innovationssystems wird als Innovationsmanagement bezeichnet. Forschung und Entwicklung stellen Teile des Innovationsmanagements dar. Das Technologiemanagement beschäftigt sich mit der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Unterschied zum Innovationsmanagement liegt darin, dass beim Technologiemanagement, dass die Erhaltung bereits vorhandener Technologien eine Rolle spielt, jedoch beim Innovationsmanagement neuartige Technologien zum Einsatz kommen.

Unter dem Stage Gate System versteht man die Aufteilung des Innovationsprozesses in mehrere Stages, die wiederum unterschiedliche Aktivitäten enthalten, welche parallel bearbeitet werden können. Vorteil des Systems ist, dass mittels dieses Systems im Vorhinein schon Fehler entdeckt werden können, die im nachhinein kostspielige Änderungen

nachsichziehen könnten. Es werden marktrelevante Aspekte berücksichtigt und parallele Prozesstätigkeiten unterstützt.



Source: Cooper (2008)

Kapitel 6

Strategisches Management:

Strategisches Management beschäftigt sich mit den Strategien, die eingesetzt werden, wenn ein Unternehmen ein anders mittels niedriger Preise etc. bei gleicher Produkte unter Druck setzt.

Porfite, vollkommener Wettbewerb und Monopol:

Der vollkommene (vollständige) Wettbewerb ist dann gegeben, wenn es viele Anbieter und viele Nachfrager gibt. Es heißt vollkommen, weil sich die Kunden sich dann die Anbieter aussuchen können und umgekehrt. Vorteil des Anbieters ist es, dass er nicht mit dem Preis unter seine Schmerzgrenze gehen muss, da es genug Kunden gibt. Vorteil des Käufers ist es, dass er sich den günstigen Anbieter aussuchen kann.

Ursachen und Folgen von Eintrittsbarrieren:

Bei nicht vollkommenen Markt kann es trotzdem sein, dass einige wenige Unternehmen überdurchschnittlich hohe Gewinne erzielen, ohne von zusätzlichen Wettbewerb bedroht zu sein. Der Grund sind sogenannte **Eintrittsbarrieren**. Eintrittsbarrieren: gesetzliche Bestimmungen (Patente, Urheberrechte); Solche Barrieren können auch durch den Konsumenten verursacht werden; z.B: durch die Konsumententrägheit, soll heißen die Konsumenten kaufen immer dasselbe ein, unabhängig vom Preis. Aus der Sicht eines Unternehmers ist es erstrebenswert sich so eine Eintrittsbarriere aufzubauen, z.B Software nur bei ihm nachzukaufen usw., da der Unternehmer damit wieder Umsatz macht. Daraus folgt ein Einfluss auf die Marktpreise, wo sich in Folge Ansätze eines Monopols zeigen.

Grundlegende Strategien: Preis und Menge; **Preissetzung:**

Strategien der Unternehmen sind die Preissetzung und die Produktionsmenge.

Mann nehmen an jedes Unternehmen habe die gleichen Voraussetzungen und können von der Qualität her gleich produzieren. Der Kunde sucht sich den Anbieter aus, der am billigsten ist. Der Anbieter, der am billigsten ist, zieht die ganze Aufmerksamkeit auf sich und macht am meisten Absatz. Der Anbieter kann theoretisch bis knapp über die Produktionskosten gehen, dass er bei Verkauf des Produktes dennoch Gewinn macht. Daraus folgt, dass sich irgendwann ein Gleichgewicht einstellen wird vom Preis. Als Unternehmen in einem Monopol muss man besonders Acht geben. Wenn man die Preis zu niedrig ansetzt (weil man ja keinen Vergleich hat) erzielt man zu wenig Gewinn, wenn man den Preis zu hoch ansetzt, könnte eventuell ein neuer Konkurrent auftauchen und diesen Preis unterbieten, was zu einem Kundenverlust führen würde.

Mengensetzung:

Ab einer gewissen Menge ist es für Unternehmen nicht mehr sinnvoll, um den Marktpreis zu konkurrieren, da es die Fixkosten übersteigen würde und somit nicht wirtschaftlich wäre.

Preisdifferenzierung:

Ein Unternehmen, das Marktmacht besitzt und die Preise beeinflussen will, betreibt sogenannte **Preisdifferenzierung**. Bedeutet, dass die Firma für das gleiche Produkt verschiedene Preise verlangen kann. Es gibt drei echte und eine unechte Preisdifferenzierung. Mit diesem Instrument der Preisgestaltung versuchen Anbieter, die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager optimal auszuschöpfen.

Forschungsausgaben bei Spillover:

Unter manchen Umständen gibt es bei den Forschungstätigkeiten zwischen den Unternehmen **Spillover-Effekte**. Das heißt, dass von einer Firma die Forschungsergebnisse möglicherweise für eine konkurrierende Firma nützlich sein könnten. Spillover tritt nicht auf bei absoluter Geheimhaltung und zusätzlichem Patentschutz, jedoch ziemlich schwierig zu realisieren. Gewolltes Spillover tritt dann ein, wenn die Firma mit einer anderen kooperiert (Joint Venture). Der Standort eines Unternehmens wird so gewählt, dass die Käufer möglichst nahe liegen.

Kapitel 7

Kosten-Management:

Im Kostenmanagement geht es um die Planung, Kontrolle und Lenkung der mit der betrieblichen Leistungserstellung im Produktbereich einher gehenden Kosten, um etwaige Unwirtschaftlichkeiten erkennen und sodann beseitigen zu können. Die Kostenfunktion wird verwendet um die Kosten übersichtlich darzustellen. Sollkosten werden mit den Istkosten gegenübergestellt nach Ablauf der Planungsphase. Istkosten müssen kleiner sein, sonst ist das Produkt unwirtschaftlich.

Gewinn und Verlustrechnung (GUV):

Bei den Kosten handelt es sich um den monetär bewerteten Einsatz der zur Leistungserstellung verwendeten Ressourcen. Ressourcen sind Repetierfaktoren (Material) und Potenzialfaktoren (Personal).

GUV kann nach 2 Verfahren gegliedert werden:

- Gesamtkostenverfahren: Sind die nach Kostenarten gegliederten Kosten (Materialkosten, Personalkosten,...)
- Umsatzkostenverfahren: nach Kostenstellen gegliederte Kosten (Produktionskosten, Verwaltungskosten,..)

Modellierung von Kosten (Kostenfunktionen):

Die UK-Einheitskosten geben die gesamten Umsatzkosten pro verkaufter Leistungseinheit dar. In den Gesamtkosten sind variable und fixe Kosten enthalten, die bei der **Kostenauflösung** ermittelt werden können. Wichtig für die Kalkulation und Kostenplanung!

Modellierung der Produktionskosten (Kalkulationsschema):

Fixe Umsatzkosten: Abschreibungen,....

Variable Umsatzkosten: Energie, Rohstoffe,....

Die Abschreibungen werden in jedem Unternehmen im **Anlagespiegel** angegeben. Wenn sich die Absatzmenge mit der während des Jahres produzierten Menge deckt, dann handelt es sich bei den Umsatzkosten zugleich um die **Herstellungskosten**.

Modellierung der Produktionskosten (Herstellungskostenfunktion):

Herstellungskosten werden als lineare Funktionen angegeben. Mit der Funktion lassen sich die Kosten über die Produktionsmenge darstellen. In der Funktion werden fixe und variable Kosten vollständig getrennt, sodass sich bei einer Leistungsveränderung nur die variablen Kosten verändern.

Grenzkosten:

Die Grenzkosten der Produktion berechnen sich durch die Ableitung der HK-Kostenfunktion nach der Produktionsleistung.

MGT-Modellrahmen:

Für das Kostenmanagement benötigte managementwissenschaftliche Grundlage besteht aus dem kybernetischen Modellrahmen. Zentrales Konzept ist der Feedback-Mechanismus.

Angewandt auf den Produktionsbereich des Unternehmens ergibt sich aus dem Feed-back Mechanismus eine Rückkopplung der Güte der Produktionsleistung in das Produktionssystem, was wiederum zu einer entsprechenden Anpassung des Produktionssystems führt.

MGT-Modell (Ausgestaltung im Kosten-Management):

Dieses Modell besteht aus zwei Systemen; das Management- und das Business System. Im Business System steht lediglich die AUSFÜHRUNG als Aktivität, hingegen im Managementsystem die LENKUNG, PLANUNG und KONTROLLE steht. Beim Feed-back Management geht es genau um diese vier Bereiche; es wird eine vorab definierte Leistung gemessen, kontrolliert und gelenkt, um die ursprünglich geplante Leistung in einem bestmöglichen Zeitablauf zu erreichen.

Zwei Prinzipien stehen zur Auswahl: Das Steuerungsprinzip und das Regelungsprinzip. Beim Steuerungsprinzip fehlt die Kontroll-Aktivität, beim Regelungsprinzip ist eine Kontroll-Aktivität vorhanden. Der Unterschied ist, dass bei dem Steuerungsprinzip keine Anpassung an die Normgröße erfolgt. Weiter Unterscheidungen sind das closed bzw. Open Loop Management, die relative Lenkung und die proaktive Lenkung und 1-schleifigen single Loop Modelle und die 2-schleifigen single Loop Modelle.

Modellbasierende Planung von Kosten (Planherstellungskosten):

Folgende Aufgaben sind zu bewältigen:

- Auswahl der Plan-Kostenfunktion 1,
- Kalibrierung der Plan-Kostenfunktion 2,
- Festlegung der geplanten Leistung 3,
- Berechnung der Plankosten 4,

3,4;

Von der Unternehmensleitung wird die Plan-Beschäftigung aufgrund der in der Marketing-Abteilung erstellten Prognose über die für die Planperiode erwartete Absatzmenge sowie die geplante Veränderung der Lagerbestände bestimmt.

Kontrolle-Aktivität und Lenkungs-Aktivität folgende Aufgaben:

- Messung der Istkosten
- Vergleich von Soll- und Istkosten
- Analyse der Abweichung
- Selektion der Anpassungsmaßnahme

Überprüfung der Gültigkeit des Planungsmodells:

Im Kostenmanagement werden die Plankosten am Anfang der Perioden geplant und am Ende der Periode den tatsächlichen angefallenen Istkosten gegenübergestellt. Zur Ermittlung der Plankosten wird die Planbeschäftigung herangezogen. Sollkosten werden durch die Kontrolle-Aktivität ermittelt. Die Prämissenkontrolle stellt eine Überprüfung der Gültigkeit (Validität) des Planungsmodells dar, womit sicher gestellt wird, dass im Soll/Ist-Vergleich das richtige Planungsmodell verwendet wird. Die Verbrauchsabweichung kann aus Mengen- und Preisabweichungen zustande kommen. Es wird wirtschaftlich gearbeitet, wenn die Verbrauchsabweichung negativ ist.

Beim Betriebsergebnis handelt es sich um den Erfolg, welchen das Unternehmen im Rahmen seiner betrieblichen Geschäftstätigkeit, d.h. im Produktions-, Beschaffungs-, und Absatzbereich erzielt. Das Betriebsergebnis setzt bei den in der Abrechnungsperiode am Absatzmarkt verkauften Absatzmengen an und stellt den dabei erzielten Umsatzerlösen die bei der Produktion der abgesetzten Mengen entstandenen Umsatzkosten sowie die Verwaltungs- und Vertriebskosten gegenüber.

Prinzip:

- + Umsatzerlöse
- Herstellungskosten
- Vertriebs- und Verwaltungskosten
- = Betriebsergebnis (EBIT)

Betriebsergebnis + Finanzergebnis = Jahresüberschuss !!

Gewinn und Verlustrechnung (GUV):

Der aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit erzielte Unternehmenserfolg wird in der Gewinn- und Verlustrechnung (GUV) als **Betriebsergebnis** ausgewiesen.

Vom Umsatzergebnis zum Betriebsergebnis (EBIT):

Beim Umsatzkostenverfahren berechnet sich das Betriebsergebnis vom Umsatzergebnis ausgehend, indem die Vertriebs- und Verwaltungskosten abgezogen und die sonstigen Erträge addiert bzw. subtrahiert werden.

Bei der Kostenauflösung gibt es zwei Verfahren; das erste Verfahren, welches als analytische Kostenauflösung bezeichnet wird, wurde in der Lektion Kosten-Management zur Auflösung der Herstellkosten verwendet. Bei den Vertriebs- und Verwaltungskosten wird die numerische Kostenauflösung eingesetzt.

Eigenkapitalveränderungsrechnung:

Bilanz wichtig in einer Firma! In der Bilanz werden die als Aktiva bezeichneten Vermögenswerte des Unternehmens gegenübergestellt. Die Bilanz enthält alle Vermögenswerte, alle Schulden und das Eigenkapital des gesamten Unternehmens.

Modellierung von Erfolgen (Kalkulationsschema und Erfolgskfunktion):

Der unternehmerische Erfolg ist der Erfolg, den das Unternehmen im Rahmen seiner operativen Geschäftstätigkeit in einer Periode am Markt verdient. Die am Absatzmarkt verkauften Einheiten sprechen für den Unternehmenserfolg. Der Absatz bestimmt sowohl

den Umsatz, als auch die mit dem Umsatz einher gehenden Umsatzkosten, wobei es sich um die Herstellungskosten der abgesetzten Einheiten handelt, und die Vertriebs- und Verwaltungskosten. Die Gesamtheit aus Herstellungs-, Vertriebs-, und Verwaltungskosten sind die **Selbstkosten**.

Selbstkosten (Kalkulationschema und Selbstkosten-Funktion):

Bestehen aus fixen und variablen Kosten; setzen sich aus den Einheitskosten der Herstellung, den Vertrieb und der Verwaltung zusammen.

Modellierung des Betriebsergebnisses:

Das Betriebsergebnis wird als 1-Faktormodell betrachtet, wobei die Absatzleistung als Erfolgstreiber und somit als Modellvariable fungiert. In der EBIT Funktion sind sowohl die Selbstkosten als auch der Umsatz Funktionen des Absatzes.

Der Deckungsbeitrag ist eine Erfolgsgröße, wobei der Erfolg ohne Einbeziehung der Fixkosten berechnet wird.

Break Even Analyse:

In einem Unternehmen ist es interessant zu wissen, ab welcher Absatzmenge ein positiver Erfolg erzielt wird. Der Absatz, bei dem der Erfolg Null ist, wird als **Break Even Point** bezeichnet.

Erfolgsmanagement (Darstellung im kybernetischen MGT-Modell):

Ausführlich behandelt wird das **proaktive Regelungssystem**, wobei anstatt der im Nachhinein erfolgenden Endergebniskontrolle frühzeitige Zwischenergebniskontrollen gemacht werden, um mit Hilfe von Plan/Wird-Vergleichen zukunftsbezogene Feedforward-Informationen zu generieren, welche zur proaktiven Anpassung des Systems verwendet werden.

Grundidee des proaktiven Managements: Rechtzeitig darauf schauen, dass man es hat, wenn man es braucht!

Modellbasierende Betriebsergebnis-Planung:

Folgende Aufgaben fallen an:

- Auswahl der Betriebsergebnisfunktion
- Kalibrierung der Betriebsergebnisfunktion
- Festlegung der geplanten Absatzleistung unter Unsicherheit
- Berechnung des geplanten Betriebsergebnisses

In der Planung-Aktivität gilt es bei der Auswahl des zur Berechnung des Planerfolges zu verwendeten Erfolgsmodells den Kontext des Erfolgs-Managements zu beachten. Geplant wird der sich aus dem **Kerngeschäft** des Geschäftsbereichs A ergebende Erfolg, weshalb die

bereits besprochene EBIT-Funktion auch als Planungsmodell verwendet wird. Das Kerngeschäft bezeichnet das eigentliche, bedeutendste Geschäftsfeld eines Unternehmens, das meist hauptsächlich zum Erlös beiträgt und die Rendite des Unternehmens sichert.

Von der Unternehmensleitung wird der Plan-Absatz aufgrund der in der Marketingabteilung erstellten Prognose über die für die Planperiode erwartete Absatzmenge bestimmt.

Der große Unterschied zwischen **Erfolgs- und Kostenmanagement** liegt in der unterschiedlichen Unsicherheit, welche mit der jeweiligen Plangröße verbunden ist. Beim Kostenmanagement ist die Plan-Beschäftigung die Plangröße. Beim Erfolgsmanagement ist die Plangröße die Form des Plan-Absatzes. Absatz ist eine stochastische Größe (abhängig von der Wirtschaft → somit nicht von der Unternehmensleitung beeinflussbar, gegensatz zur Planbeschäftigung).

Kontrolle und Lenkung von Erfolgen (Absatz-MGT):

Folgende Aufgaben fallen im Erfolgsmanagement an:

- Messung des Ist-Erfolges
- Vergleich im Soll- und Isterfolg
- Analyse der Abweichung
- Selektion der Anpassungsmaßnahme

Kontrolle des Betriebsergebnisses (Reaktive Regelung):

Die Erfolgsplanung erfolgt am Anfang der Planungsperiode. Während der Periode werden die jeweiligen Umsätze und Kosten realisiert, sodass am Periodenende der realisierte Isterfolg bekannt ist. Der Sollerfolg wird aus der am Anfang der Planungsperiode kalibrierten EBIT-Funktion bestimmt, indem diese Funktion an der Stelle des Ist-Absatzes ausgewertet wird.

In der Ergebnisabweichung werden zwei Abweichungen ausgewiesen, die Verkaufsabweichung und die variable Kostenabweichung. Diese Abweichungen unterscheiden sich gegenüber den im Kostenmanagement erörterten Verbrauchs-, Preis- und Mengenabweichung. Der Ist-Betriebserfolg wird durch die Ist-EBIT Funktion dargestellt, woraus sich die beiden Komponenten der Erfolgsabweichung ergeben.

Kontrolle des Betriebsergebnisses (Proaktive Regelung):

Aufgrund der mit dem Plan-Absatz einher gehenden Unsicherheit empfiehlt sich ein proaktives Regelungssystem, wobei bereits vor Realisierung des Ist-Absatzes kontrollieren und entsprechende Anpassungen durchgeführt werden, um möglichst frühzeitig Fehlentwicklungen entgegen zu wirken.

In der Planungsrechnung, wobei es sich um die Erwartungsrechnung handelt, wird der Planwert mathematisch als bedingter Erwartungswert definiert. Beim bedingten Erwartungswert wird die Bedingtheit durch einen geraden Strich und den die Bedingtheit charakterisierenden Zustand durchgeführt, sodass sich der bedingte Erwartungswert auf den Zustand selber bezieht.

Überprüfung der Gültigkeit des Erfolgs-MGT-Modells (Modell-Validierung):

Das Erfolgsmanagement sollte nach Möglichkeit als 2-schleifiges Managementsystem konzipiert sein, zumal in soziotechnischen Wirtschaftssystemen das Modellrisiko im Unterschied zu rein technischen Systemen um ein Vielfaches höher ist. Wird in den Prämissenkontrollen die Gültigkeit des verwendeten Modells verworfen, dann muss das Modell durch ein passendes, d.h. variables Modell ersetzt werden. Im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich ist ein Modell-Management unumgänglich, zumal die in soziotechnischen Systemen kalibrierten Modells recht schnell ihre Gültigkeit verlieren können.

Kapitel 10

Organisation:

Der institutionelle Organisationsbegriff beschreibt das soziale System Organisation, also das längerfristige und geregelte Zusammenwirken von Menschen zur Erreichung gemeinsamer und individueller Ziele. Zentral für den Begriff des Organisierens sind Regelungen: Diese sollten das Verhalten der Mitarbeiter vorhersehbar machen und so steuern, dass die Unternehmensziele verfolgt werden.

Aufgabe der Organisation ist es also arbeitsteilige Leistungserstellung in Unternehmen so zu koordinieren, dass möglichst geringe Reibungsverluste auftreten.

Diese Koordinationstätigkeiten können auch Inhalt der Arbeitsteilung sein, sodass man generell horizontale Arbeitsteilung, die Trennung und Verteilung ausführender Tätigkeiten, und vertikale Arbeitsteilung, die Trennung und Verteilung von ausführenden und koordinierenden Tätigkeiten, unterscheidet.

Aufgabenverteilung:

Die Aufgabenverteilung unterteilt sich in eine Aufgabenanalyse und darauf aufbauend eine Aufgabensynthese. Bei der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens in die Teilaufgaben, die zur Leistungserstellung nötig sind, zerlegt. Die identifizierten Teilaufgaben werden in der Aufgabensynthese zu Stellen, als kleinste Organisationseinheit und sinnvolle Bündelung von Teilaufgaben in einer dazugehörigen Stellenschreibung, sowie in weiterer Folge Stellen zu Abteilungen als nächstgrößere Organisationseinheit zusammengefasst. Bei der Aufgabenanalyse spielen bei der Aufgabenanalyse die Synthesekriterien eine wichtige Rolle.

Mit dem Fokus auf Aufgabenanalyse und –synthese wandte sich das Hauptaugenmerk der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre der **Aufbauorganisation** zu.

Verteilung von Weisungs- und Entscheidungsrechten:

Im Zuge der Koordination vertikaler Arbeitsteilung – also der Trennung ausführender und koordinierender Tätigkeiten – gilt es festzulegen, welche Stellen in einem Unternehmen Teilaufgaben betreffende **Entscheidungen** fällen und **Weisungen** erteilen dürfen.

Bei Verteilung von Entscheidungsrechten geht es um die Zuordnung der Entscheidung über auszuführende Tätigkeiten. Bei der Verteilung von Weisungsrechten werden Entscheidungen auf übergeordneten Hierarchieebenen getroffen (Instanzen).

Die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an untergeordnete Hierarchieebenen nennt man **Delegation**. Delegation führt tendenziell zu besseren Entscheidungen, weil Stellen auf untergeordneten Hierarchieebenen relevante Informationen zur Verfügung stehen, getroffene Entscheidungen werden auch schneller umgesetzt und die Motivation von Mitarbeitern mit einem um Entscheidungskompetenzen bereicherten Aufgabenfeld ist normalerweise aufgrund gewisser Anreize höher.

Damit **Instanzen** arbeitsteilige Leistungserstellung koordinieren können ist es notwendig durch Weisungen in das Verhalten von Mitarbeitern untergeordneter Hierarchieebenen einzugreifen.

Einliniensystem:

Das Ergebnis dieses Konzeptes ist eine straffe, übersichtliche Organisation, in der Kompetenzüberschneidungen vermieden werden. Durch die klare Abgrenzung von Verantwortungsbereichen lässt sich die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen gut verfolgen und kontrollieren. Negative Aspekte sind: langer Instanzzug, Überlastung der höheren Hierarchieen;

Mehrliniensystem:

Wichtig ist dabei das System der Mehrfachunterstellung: eine untergeordnete Stelle kann nun von mehreren übergeordneten Stellen Weisungen erhalten. Dadurch wird das Prinzip des kürzesten Weges realisiert, da sich nun ein Mitarbeiter direkt an den betroffenen Spezialisten wenden kann.

Laterale Koordinationsmechanismen sind Teams, Objektmanager oder Funktionsmanager.

Funktionale Organisation:

Die funktionale Organisationsstruktur ergibt sich aus einer konsequenten Verfolgung des Verrichtungsprinzips bei der Synthese von Stellen und Abteilungen. In der funktionalen Organisationsstruktur werden sämtliche Stellen die sich mit ähnlichen funktionalen Teilaufgaben beschäftigen in einer Abteilung zusammengeführt. Zum Beispiel sämtliche Teilaufgaben, die sich mit der Beschaffung befassen wie z.B. die Beschaffung von Rohstoffen, von Büromaterial, von Software, etc. in einer Beschaffungsabteilung.

Der wesentliche Vorteil liegt darin, dass sie Spezialisierungen und Skaleneffekte fördert. Bei gleicher Anzahl an Stellen für bestimmte Teilaufgaben in einer funktionalen bzw. in einer divisionalen Organisationsstruktur ermöglichen funktionale Abteilungen eine viel tiefergehende Spezialisierung und Entwicklung von Kenntnissen und Fertigkeiten als dies in einer divisionalen Struktur möglich wäre.

Die funktionale Organisationsstruktur ist damit vor allem für kleine oder mittlere Unternehmen mit nur einem Produkt oder einer Dienstleistung geeignet.

Divisionale Organisation:

Die divisionale Organisationsstruktur ergibt sich aus der Anwendung des Objektprinzips bei der Aufgabensynthese. Die Primärstruktur des Unternehmens ist dementsprechend nach

für die Leistungserstellung des Unternehmens wichtigen Objekten gegliedert. Der wesentliche Vorteil von der divisionalen Struktur gegenüber der funktionalen Struktur ist die Reduktion der Interdependenzen zwischen den Divisionen. Division ist ein Bereich einer Firma !!! Die Divisionen operieren quasi wie Unternehmen innerhalb des Unternehmens.

Durch das Vorhandensein mehrerer Stellen und ev. Abteilungen mit gleicher Ausrichtung in den Divisionen werden jedoch Skaleneffekte vernichtet, auch kann die funktionale Spezialisierung so tiefgehend sein wie bei der funktionalen Organisationsstruktur.

Die divisionale Organisationsstruktur eignet sich vor allem für größere Unternehmen in denen leistungserstellungsrelevante Kriterien eine kritische Masse aufweisen zB Produkte, Kundengruppen, die somit sinnvoll in der Organisation des Unternehmens berücksichtigt werden können.

Matrixorganisation:

Die Matrixorganisation setzt zur Verteilung von Entscheidungs- und Weisungsrechten ein Mehrliniensystem ein, sodass sich bezüglich der Aufgabenverteilung eine zweidimensionale Primärstruktur ergibt. Gerade bei international tätigen Großunternehmen für die diese komplexe Struktur eingesetzt wird findet man aber auch häufig Kombinationen von zwei objektorientierten Dimensionen der Aufgabensynthese (Region, Produkt).

Vorteile sind vor allem die Möglichkeit diese beiden Aspekte die für die Leistungserstellung des Unternehmens relevant sind in der Organisation der Unternehmen abbilden zu können. Sie ermöglicht weiters Human- und andere Ressourcen im Unternehmen flexibel zu nutzen. Spezialfall: Projektmatrixstruktur!

Einflussfaktoren:

Organisatorische Gestaltung bietet viele Möglichkeiten und Freiräume, die Organisationsstruktur muss sich aber um die arbeitsteilige Leistungserstellung eines Unternehmens bestmöglich zu koordinieren dem Primat bestimmter Einflussfaktoren unterwerfen.

Im Lebenszyklus von Unternehmen setzen diese meist Anfangs eine funktionale Struktur ein welche sich direkt aus der arbeitsteiligen Leistungserstellung ableitet.

Ein weiterer Einflussfaktor ist, dass wachsende Unternehmen zur Verfolgung ihrer Differenzierungsstrategie auf eine divisionale Organisationsstruktur vertrauen weil diese den Fokus auf Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen, Regionen oder Produkte besser ermöglichen.

Auch die im Leistungserstellungsprozess eingesetzte Technologie beeinflusst über ihre Auswirkungen auf die Tätigkeiten der Mitarbeiter die Wahl der geeigneten Organisationsstruktur für das Unternehmen. Man unterscheidet zwischen der Produktionstechnologie und der Organisationstechnologie die zur Unterstützung der Leistungserstellung in allen Unternehmen eingesetzt werden.

Ein weiterer Einflussfaktor ergibt sich aus der **Umwelt** in der ein Unternehmen tätig ist.

Kapitel 11

Personalmanagement:

Aufgabe des Personalmanagements ist es diese abstrakte Struktur mit geeigneten Mitarbeitern in der erforderlichen Anzahl (Quantität) und mit geeigneter Qualifikation (Qualität) zu füllen, und zwar mit der Zielsetzung eine Stelle mit der richtigen Person zur richtigen Zeit und zu optimalen Kosten zu besetzen.

Aufgabenbereiche des Personalmanagements:

Bei der Personalplanung wird auf der einen Seite eine Personalbedarfsbestimmung durchgeführt, die Aufschluss darüber gibt, wie viele Mitarbeiter, welcher Qualifikation zu welchem Zeitpunkt in welchen Niederlassungen und Abteilungen benötigt werden, um die vorgegebenen Sachaufgaben erledigen zu können.

Personaleinsatzplanung hat die Aufgabe festzulegen, wie Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten bestmöglich für Sachaufgaben einzusetzen sind.

Personalveränderung hat die Aufgabe Differenzen zwischen Personalbestand und Personalbedarf durch entsprechenden Einsatz der alternativen Personalveränderungsmaßnahmen (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung) auszuräumen. Dabei ist **Personalbeschaffung** die Identifikation und Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter vom internen oder externen Arbeitsmarkt, **Personalentwicklung** die Erhöhung der Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden oder absehbaren zukünftigen qualitativen Bedarf und Personalfreisetzung der soziale Abbau überzähligen Personals.

Personalplanung:

Zielsetzung der Personalplanung ist es auf strategischer Ebene auf einerseits den notwendigen Personalbedarf zur Leistungserstellung des Unternehmens zu analysieren und andererseits den Personalbestand im Unternehmen zu erheben.

Die Ermittlung des Personalbedarfs kann entweder empirisch oder analytisch erfolgen.

Personalveränderung:

Je nach Art der Unterschiede des ermittelten Personalbedarfs und des erhobenen Personalbestandes stehen dem Personalmanagement alternative Möglichkeiten der Personalveränderung zur Verfügung.

Bei der Personalveränderung geht es im Wesentlichen darum, dass die Fähigkeitslücke, die aus der Differenz des Anforderungsprofils an den Stelleninhaber, das sich aus der Stellenbeschreibung ergibt, und dem Fähigkeitsprofil des Stelleninhabers für die Stelle zu minimieren.

Personalbeschaffung:

Personalbeschaffung gliedert sich grob in 4-Phasen, die alle einer Kontrolle des Beschaffungserfolgs, die gegebenen Maßnahmen zur Adaption und Verbesserung des Beschaffungsprozesses anstößt, begleitet werden. Personalsuche, Personalvorauswahl, Durchführung von Testverfahren und die Einstellung.

Interner Beschaffungsmarkt (Stelle wird von Arbeiter, der in der Firma arbeitet, besetzt):

- Geringes Auswahlrisiko
- Geringer Kosten und Zeitaufwand
- Bessere Betriebskenntnis der Bewerber
- Erhalt unternehmensspezifischer Qualifikationen
- Stabilisierung der Personalstruktur

Externer Beschaffungsmarkt:

- Größere Auswahlmöglichkeiten
- Oft geringerer Weiterbildungsaufwand
- Fehlende Betriebsblindheit der Bewerber
- Informationsgewinn über andere Bewerber

Aussagen über die Qualität von Verfahren der Personalauswahl können anhand der **Prognosevalidität** getroffen werden, die angibt wie viel Prozent der ausgewählten Kandidaten die besetzte Stelle nach einem bestimmten Zeitraum noch immer inne haben. Während Intelligenz und Persönlichkeitstests in den meisten Fällen nur begrenzte Rückschlüsse über die berufliche Eignung von Kandidaten ermöglichen und daher nur als zusätzliche Informationsquelle herangezogen werden sollten sind **Fähigkeits- und Leistungstest** aufschlussreicher bezüglich der Qualifikation.

Assessment Center sind eine Form von Auswahlverfahren in der mehrere der oben genannten Instrumente wie Interviews und Tests mit weiteren spezifischen Aufgaben wie Gruppendiskussionen, Präsentationen oder Workshops kombiniert werden.

Personalentwicklung:

Bei der Personalentwicklung geht es um die Erhöhung der Qualifikation bestehender Mitarbeiter und deren Fähigkeitslücken zu schließen. Darüber hinaus sind die Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter, die Steigerung des qualifizierten Mitarbeiterstammes, die Verbesserung Unternehmensimages und die resultierende Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als weitere Zielsetzungen der Personalentwicklung zu nennen.

Art der Personalentwicklungsmaßnahmen:

- Vermittlung von Fachwissen (Wissen über das Unternehmen)
- Vermittlung von Fähigkeiten (Kenntnisse betriebswirtschaftliche und technischer Funktionen)
- Bildung neuer Einstellungen (Abweichende Meinungen und Ansichten respektieren, Toleranz und Konfliktmanagement)

Mitarbeitergespräche stellen in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung dar. Sollten zumindest einmal jährlich durchgeführt werden. Diese Gespräche haben das Ziel die Leistungen der vergangenen Planungsperiode zu analysieren, gegenseitige Wertschätzung zu äußern und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften für die kommende Planungsperiode zu gestalten.

Personalfreisetzung:

Es gibt im wesentlichen zwei Formen der Personalfreisetzung die vom Unternehmen ausgesprochen werden: die fristlose Entlassung und die Kündigung durch den Arbeitnehmer; Es steht eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verfügung um Einfluss auf den Personalstand zu haben wie zum Beispiel Kurzarbeit und frühzeitige Pensionierung.

Die fristlose Entlassung ist eine vorzeitige Auflösung des Dienstverhältnisses durch den Arbeitgeber mit sofortiger Wirkung und kann nur gesetzlich taxativ aufgezählten Gründen erfolgen und muss sofort nach Bekanntwerden dieser Gründe ausgesprochen werden.

Die Kündigung durch den Arbeitgeber ist ebenfalls gesetzlich geregelt und für besonders schutzbedürftige Gruppen, wie Lehrlinge, schwangere Frauen und Mitarbeiter in Karenz, nicht möglich.