
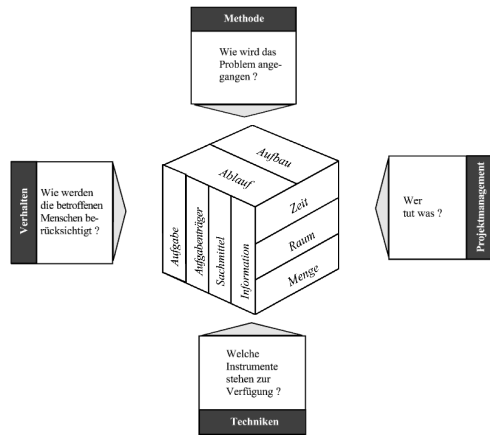


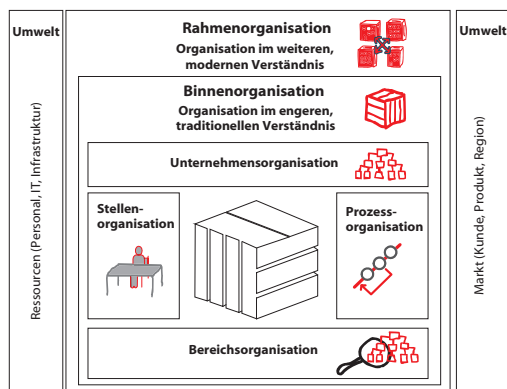
<p>Organisation als Wettbewerbsfaktor –</p> <p>Brauchen KMU Organisation?</p> <p>Prof. Dr. Götz Schmidt Vorsitzender des Vorstands der gfo</p> <p>Stralsund, Mai 2006</p>		

Was ist Organisation?		
<p>Beispiele für organisatorische Projekte</p> <p>Neuverteilung Aufgaben Verkauf – Verkaufsdienst Beschleunigung einer Auftragsabwicklung Einführung eines Customer Relationship Management (CRM) Outsourcing von Leistungen</p> <p>Organisation heißt (nachhaltig wirksame) Regelung</p> <p>Geregt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elemente (Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel, Informationen) - Beziehungen (Aufbau- und Ablaufbeziehungen - Prozesse) - Dimensionen (Zeit, Raum, Menge) <p>Der Organisationswürfel als verdichtetes Modell. Die Chancen für einen „optimalen“ Würfel – eine bestmögliche Organisation – steigen, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Probleme methodisch (projektmäßig) angegangen werden - eine geeignete Projektaufbauorganisation eingerichtet wird - geeignete Techniken genutzt werden - die Betroffenen und Beteiligten angemessen berücksichtigt werden 		

Das Modell der Organisation



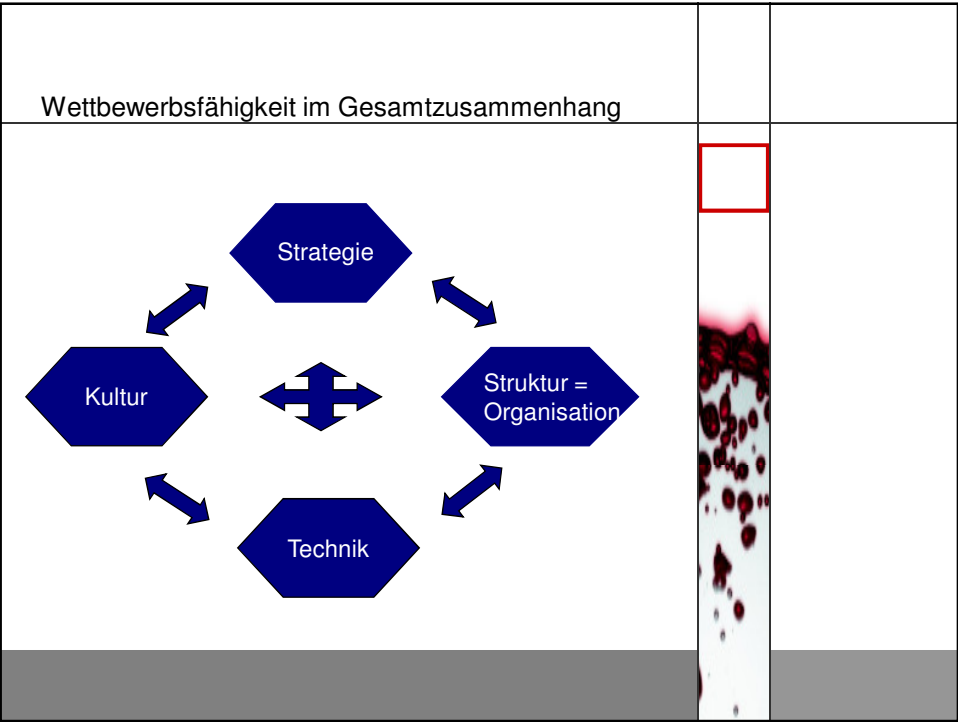
Organisatorische Tätigkeitsfelder




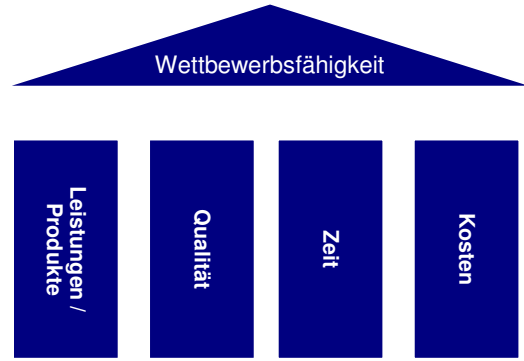

Vorteile und Grenzen der Organisation in KMU				
<p>Sind heute <i>dauerhafte</i> Regelungen sinnvoll, wo die Veränderung die einzige Konstante ist?</p> <p>wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben sich wiederholen - zwingend standardisiert werden muss (z.B. Gesetze) - Komplexe Sachverhalte zu koordinieren sind (z.B. Arbeitsteilung) - hohe Anforderungen an die Sicherheit gestellt werden (z.B. Geld) - Aufgabenerfüllung nachvollziehbar sein muss (z.B. Revision, Betriebsprüfungen) <p>dann ist Organisation nach wie vor unerlässlich</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> > Wirtschaftlichkeit > Qualität > Transparenz > Koordination > Personenunabhängigkeit </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Grenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit > Selbstständigkeit der Mitarbeiter > Motivation der Mitarbeiter </td> </tr> </table>			<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> > Wirtschaftlichkeit > Qualität > Transparenz > Koordination > Personenunabhängigkeit 	<p>Grenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit > Selbstständigkeit der Mitarbeiter > Motivation der Mitarbeiter
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> > Wirtschaftlichkeit > Qualität > Transparenz > Koordination > Personenunabhängigkeit 	<p>Grenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit > Selbstständigkeit der Mitarbeiter > Motivation der Mitarbeiter 			


Und wer ist für die Organisation zuständig?		
<p>Grundsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> > Organisation ist eine Leitungsaufgabe > Entscheidungsvorbereitung, Realisation und Einführung können delegiert werden > Die Geltungsdauer von organisatorischen Lösungen wird kürzer – ständige Überprüfungen sind notwendig > Nur das Notwendige regeln > Keine übertriebene Dokumentation. <p>Aktuelle Tendenzen in KMU</p> <ul style="list-style-type: none"> > Keine eigenen ‚Organisatoren‘ > Organisation ‚macht der Chef‘ > ‚Nachbesserung‘ in Fachabteilungen > Selten Unterstützung durch externe Spezialisten > Organisation durch Projekte (meist ohne echtes Projektmanagement) > Automation statt Organisation. 		


Was bringt der Einsatz von Organisationspezialisten?		
Vorteile	Grenzen oder Gefahren	
<ul style="list-style-type: none"> > Kapazität für Veränderun-gen (organizational slack) > Fokus auf Chancen von Veränderungen > Spezialisierungsvorteile > neutrale Beratung des Vorstandes > Überwindung von Bereichsegoismus 	<ul style="list-style-type: none"> > Kosten > Ferne vom Tagesgeschäft > Perfektionsstreben 	





<p>Die Elemente des ganzheitlichen Modells</p>		
<ul style="list-style-type: none"> > Strategie: Gesamtheit aller Grundsatzentscheidungen über die wichtigsten erfolgsrelevanten Faktoren für ein Unternehmen z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Produkte, Dienstleistungen - Preis- und Qualitätspolitik - Zielgruppen, Märkte - Regionen - Personal (Qualifikation, Struktur) > Struktur: Sammelbegriff für alle aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen > Technik: Sammelbegriff für Sachmittel und Verfahren <ul style="list-style-type: none"> - Technische Ausstattung, Automation - IT- Anwendungen - Raum, Gebäude > Kultur: Gelebte Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Stufen der Hierarchie prägen. <p><i>Diese vier Elemente beeinflussen sich wechselseitig. Nur wenn sie immer wieder auf einander abgestimmt werden – ein ständiger Prozess der Rückkoppelung - kann ein Unternehmen als Ganzes erfolgreich am Markt bestehen.</i></p>	<div style="border: 1px solid red; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> 	

<p>Die Säulen der Wettbewerbsfähigkeit</p>		
	<div style="border: 1px solid red; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> 	

Strategie als Wettbewerbsfaktor		
<p>Strategische Entscheidungen, die in einem großen Umfang organisatorischer Maßnahmen zur Umsetzung bedürfen, sind z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Neue Produkte / Dienstleistungen > Differenzierung Kunden / neue Kundengruppierung > neue regionale Märkte > neue Beschaffungskanäle > Fusion > Aufbau von Netzwerken, Kooperationen > Outsourcing / Insourcing > Aufbau Customer Relationship Management > Aufbau, Ausbau Qualitätsmanagement > Aufbau, Ausbau Risikomanagement 		

Struktur als Wettbewerbsfaktor		
<p>Entscheidungen über</p> <ul style="list-style-type: none"> > Aufgaben (Planung, Realisation, Kontrolle) > Stellen- oder Abteilungsbildung nach Kunden, Produkten, Funktionen, Regionen > Hierarchie: Leitungsbreite und Leitungstiefe > Ausmaß der Arbeitsteilung > Gestaltung betrieblicher Prozesse > Prozessverantwortlichkeit > Informations- und Kommunikationssystem > Bedeutung von Primär- (z.B. Linie) und Sekundärorganisation (z.B. Projektmanagement) 	<p>Haben Einfluss auf Qualität</p> <ul style="list-style-type: none"> > klare Zuständigkeiten, eindeutige Ansprechpartner > sichere Prozesse, weniger Fehler > optimierte Arbeitsteilung (Qualität durch Spezialisierung) > ausreichende Kapazitäten (Personal, Sachmittel) – Verfügbarkeit > gute interne Koordination > gute Kenntnis des Kunden <p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> > optimierte Bearbeitung = niedrige Stückkosten > Weniger Nachbearbeitung <p>Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> > schnelle Bearbeitung > weniger Liegezeiten > schnelle Abwicklung von Projekten 	

Technik als Wettbewerbsfaktor			
<p>Entscheidungen über</p> <ul style="list-style-type: none"> > das „richtige“ Ausmaß der Automatisierung (z.B. Bankautomation, Internetbanking, Kundenselbst-bedienung) > Auswahl der „richtigen“ Hard- und Software > Maßnahmen zur Sicherung der laufenden Betriebsbereitschaft der Technik > Begleitung der Anwender bei der Einführung neuer Technik > Unterstützung der Anwender zur sicheren Nutzung der Technik 	<p>Haben Einfluss auf Qualität z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> > sichere Prozesse > benutzerfreundliche und (von Kunden und Mitarbeitern) akzeptierte Technik > hohe Verfügbarkeit / geringe Störanfälligkeit <p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> > niedrigere „Stückkosten“ bei Produkten/Leistungen > weniger Kosten bei Kunden z.B. für Reklamationen, Rücksendungen <p>Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> > geringe Wartezeiten > Kurze Bearbeitungszeiten > schnelle Störungsbeseitigung 		

Kultur als Wettbewerbsfaktor			
<p>Entscheidungen über / Maßnahmen zur Förderung</p> <p>von</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dienstleistungsmentalität > Kundennähe (emotional und organisatorisch) > Interessenausgleich der Stakeholder (z.B. Mitarbeiter-, Kunden-, Unternehmensziele) > Kommunikation mit Kunden > Umgang mit Konflikten / Reklamationen <p>Weitere Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> > die „richtige“ Aufbauorganisation > die „richtigen“ Prozesse > geeignete Sachmittel > die „richtige“ Personalbemessung > gute Kooperation von Führung, Personalentwicklung und Organisation 	<p>Haben Einfluss auf Qualität z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> > bessere Leistung > weniger Fehler > Kundenzufriedenheit > emotionale Bindung Kunden > Fehlertoleranz der Kunden <p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> > niedrige Kosten Leistungserstellung > niedrige Kosten für Neukundengewinnung > Preis- (Konditionen-) toleranz der Kunden > niedrige Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung von Mitarbeitern <p>Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> > höhere Termintreue 		

Fazit		
<p>Nur</p> <ul style="list-style-type: none"> > die richtige Strategie > in passenden Strukturen > mit geeigneten Sachmitteln und > mit den „richtigen“ Menschen <p>sichern die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit</p> <p>Gerade KMU sind darauf angewiesen, diese vier Faktoren möglichst perfekt auf einander abzustimmen, da sie mit den Größenvorteilen (economies of scale) der Großunternehmen nicht konkurrieren können. Organisation dient gerade auch der Harmonisierung der vier Felder.</p> <p>Ein Satz gilt gerade für KMU: <i>Organisation ist nicht alles aber ohne Organisation ist alles nichts.</i></p>	