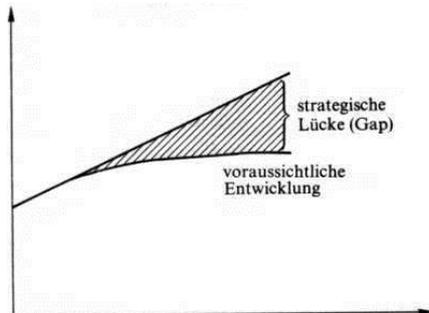


Instrumente der strategischen Planung

→UF 4 II Strategische UF

•GAP Analyse



Ausgangspunkt: Kontrollprozesse im Unternehmen und Trendanalysen

•Portfoliotechnik

Portfoliotechnik

Produktlebenszyklus und Kostenerfahrung

Marktwachstum
Hoch

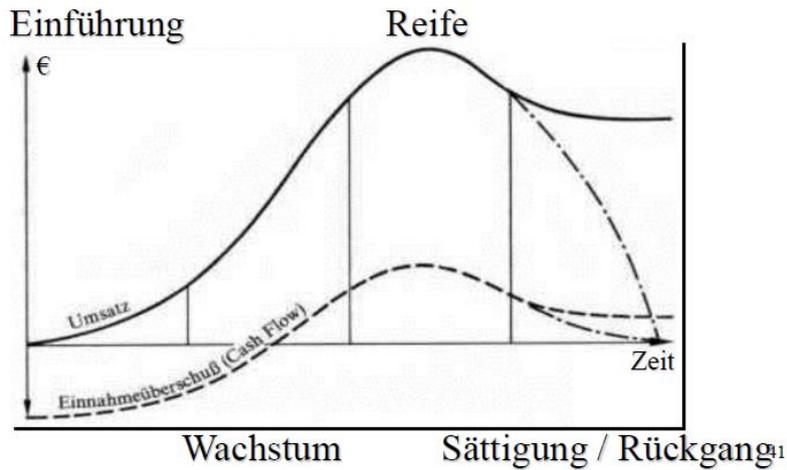
Question Marks	Stars
Poor Dogs	Cash Cows

Niedrig

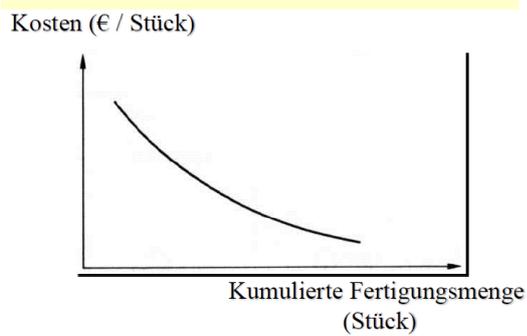
Niedrig

Hoch
relativer Marktanteil

•Produktlebenszyklus



•Erfahrungskurve



•Benchmarking

Benchmarking

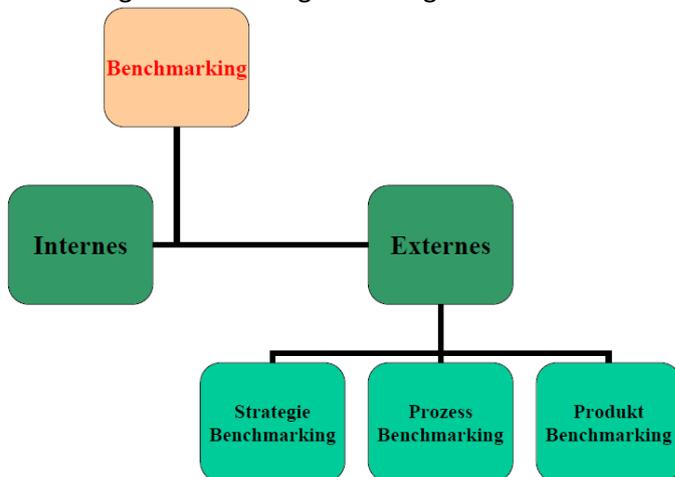
Systematischer Vergleich einzelner betrieblicher Funktionen und/oder Abläufe.

Ablauf:

#Vorbereitung: Informationsbeschaffung

#Durchführung: Ermittlung und Analyse

#Umsetzung: Verbesserungsvorschläge



Stake vs Shareholder Ansatz

→UF 4 II Strategische UF

Shareholder-Value-Ansatz

Ausschließlich die Eigentümer des Unternehmens haben das Recht, ihre Ansprüche in den Unternehmenszielen zu verankern

Die Unternehmensleitung soll grundsätzlich nur im Sinne der Anteilseigner entscheiden und handeln

Die Maximierung des Gewinnes sowie daraus folgend die Maximierung des Eigenkapitalwertes der Unternehmenseigner zu unterstützen.

Stakeholder-Value-Ansatz

gibt allen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) die Möglichkeit, ihre Interessen gleichberechtigt berücksichtigt zu sehen

Anspruchsberechtigte: die Anteilseigner, die Mitarbeiter, die Kunden und die Lieferanten sowie der Staat, die Medien, NGOs.

Strebt einen erfolgreichen Ausgleich der Interessen an, wobei die Verhandlungsmacht der Stakeholder letztendlich wieder über ihren Anteil am Interessensausgleich bestimmt

Buchhaltung doppelt einfach + Einnahmen/Ausgabenrechnung

„Einfache Buchhaltung“ oder „Pauschalierung“:

bei keiner Verpflichtung zur Rechnungslegung

„Doppelte Buchhaltung“:

bei Rechnungslegungspflicht

Einfache Buchhaltung: E-A-Rechnung:

•§4 Abs 3 EStG:

Gewinnermittlung durch Gegenüberstellung von Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben (Einnahmen-Ausgabenrechnung)

Die E-A-Rechnung ist ausgeschlossen:

- wenn gesetzliche Rechnungslegungspflicht besteht
- wenn freiwillig Bücher geführt werden

Bei Überschreitung der Umsatzgrenze (700.000,--) muss im zweitfolgenden Jahr auf doppelte Buchhaltung (§4 Abs 1) umgestellt werden

Nur die Zahlungen werden erfasst und gegenübergestellt

- Keine Inventur notwendig
- kein Kassabuch notwendig, wenn die Betriebseinnahmen einzeln erfasst werden

Aufzeichnungen:

- Einnahmen-Ausgaben-Journal
- Wareneingangsbuch
- Anlagenverzeichnis
- Lohnkonten
- Fahrtenbuch
- Aufzeichnungen bezüglich: USt, Eigenverbrauch

DOPPELTE BUCHFÜHRUNG

- Jeder Geschäftsfall wird doppelt verbucht (Hauptbuch, Journal)
- Jeder Betrag wird doppelt verbucht (Konten)
- Der Gewinn wird auf zweifache Weise ermittelt

Anlagenverz. ???

Stab- Ein- Mehrliniensystem

Einliniensystem:

"one man one boss"

1 vorgesetzter, wenig flexibel, langsame Entscheidung

Gliederung des Unternehmens nach Verrichtungen

- Richtet sich nach den Aufgaben/Prozessen im Unternehmen
- Funktionen sind direkt der Unternehmensleitung unterstellt

Mehrliniensystem:

"one man ore bosses"

mehrere vorgesetzte, flexibel dynamisch, rasche Entscheidungstreffung, Kompetenzunklarheiten
--> Konflikte

Vorteile

- kurze Instanzenwege
- Spezialisierung der Vorgesetzten
- Schnelle Entscheidungen

Nachteile

- Mehrfachunterstellung
- Weisungsbefugnisse überlappen sich
- Keine klaren Kompetenzabgrenzungen

Stabliniensystem:

Vorteil:

- Unterstützt die Linieninstanz bei der Zielerreichung
- Beratende Tätigkeiten
- Entlastung der Linieninstanz
- Bessere Entscheidungsvorbereitung

Nachteil:

- Keine klaren Aufgabentrennung
- Zu viele Stäbe
- Informelle Macht

IT Compliance

Begriffserklärung:

(IT)-Compliance bezeichnet die Kenntnis und Einhaltung sämtlicher regulatorischer Vorgaben und Anforderungen an das Unternehmen, die Aufgabe und die Einrichtung entsprechender Prozesse und die Schaffung eines Bewusstseins der Mitarbeiter für Regelkonformität, sowie die Kontrolle und Dokumentation der Einhaltung der relevanten Bestimmungen gegenüber internen und externen Adressaten.

Das eigentliche Aufgabengebiet der IT-Compliance ist, mit einigen technischen Adaptierungen, ein sehr zentraler Bestandteil der unternehmensweiten Corporate Compliance.

Hans-Jürgen Pollirer definiert IT-Compliance als «Einhaltung und Umsetzung von regulatorischen Anforderungen im weitesten Sinn mit der Zielsetzung einen verantwortungsvollen Umgang mit allen Bereichen der IT zu erreichen».

In Verbindung mit den Aufgaben der Mutterdisziplin treten folgende IT-Aufgaben der Compliance zunehmend in den Vordergrund:

- Bildung einer Gesamtheit an organisatorischen Aufsichts-, Schulungs- und Kontrollmaßnahmen der Geschäftsleitung zur Vermeidung von Gesetzesverstößen durch das Management und die untergeordneten IT-Bereiche.
- Sicherstellung der Beherrschung von IT-Risiken durch Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikosteuerung.
- Schutz des Unternehmens vor erkennbaren Gefahren durch gewissenhafte Umsetzung der Sorgfaltspflicht.
- Wahrnehmung der Einflussfaktoren bzw. Bedeutung der Informationstechnologie im eigenen Unternehmen.

Beispiel:

IT-Compliance: Arbeitgeber haftet für Hackerattacken eines Arbeitnehmers

Im Fall eines Hacker-Zwists zwischen zwei Boulevardzeitungen hat der Oberste Gerichtshof Aussagen zur Haftung des Arbeitgebers für IT-Verfehlungen eines Arbeitnehmers gemacht.

Im vorliegenden Fall hatte ein Redakteur der Tageszeitung „Österreich“ (Beklagte) von seinem Arbeitsplatz aus über das Internet versucht, sich ins E-Mail-System der „Kronen Zeitung“ (Klägerin) zu hacken. Die erfolglosen Versuche wurde registriert, die IP-Adresse der Beklagten festgestellt. Die Klägerin brachte einen Artikel zu diesen Vorwürfen. Erst dadurch erfuhr der Geschäftsführer der Beklagten vom Vorfall und stellte daraufhin sofort den betreffenden Redakteur vom Dienst frei.

Die Klägerin begehrte die Beklagte zu verpflichten, es zu unterlassen, zu versuchen, sich Zugang zu den Datenbanken der Klägerin zu verschaffen, insbesondere durch Ausprobieren von Passwörtern sich Zugang zum E-Mail-System der Klägerin zu verschaffen.

Während die Vorinstanzen das Vorliegen der Voraussetzungen für einen Schadenersatzanspruch prüften, ging der OGH von einem "negatorischen Unterlassungsanspruch" aus.

Corporate Governance

- verantwortliche Unternehmensführung im Interesse der Eigentümer (Aktionäre) und der Öffentlichkeit
- Einbeziehung weiterer Anspruchsgruppen –der Stakeholder (inbes. die Beschäftigten) um den langfristigen Erfolg und das Fortbestehen zu sichern
- die umfassendste Perspektivefordert auch soziale, gesellschaftliche und kulturelle Verantwortung der Unternehmen

Ziele

- Erhöhung derEntscheidungstransparenzin Unternehmen
- Erhöhung derTransparenzin der Unternehmenskommunikation
- VerbesserungderZusammenarbeitvon Aufsichtsrat, Vorstand und Aktionären

- Ausrichtung auf langfristige und nachhaltige Unternehmensführung gewährleisten
- Angemessener Umgang mit Risiken
- das Vertrauen der (potenziellen) InvestorInnen und auch der MitarbeiterInnen in das Unternehmen stärken

Österreich

- Das geltende Aktien-, Börsen- und Kapitalmarktrecht entspricht in weiten Teilen den inhaltlichen Vorgaben der CG-Empfehlungen
- Ein Fehlen eines derartigen Standards der CG könnte einen Nachteil für den Wirtschaftsstandort Österreich bedeuten
- Erst im Jahr 2002 vom Arbeitskreis für Corporate Governance ein CG-Kodex ausgearbeitet
- Zuletzt im Jahr 2012 an aktuelle nationale und internationale Entwicklungen angepasst

Der österreichische CG-Kodex richtet sich vor allem an börsennotierte Gesellschaften

- Erlangt erst durch eine freiwillige Selbstverpflichtung des Unternehmens zu den CG-Grundsätzen in der jeweiligen Fassung Geltung
- Die Einhaltung soll durch externe Institutionen regelmäßig überprüft werden
- Mit Hilfe eines öffentlichen Berichtes wird über die Einhaltung der Regelungen des CG-Kodex informiert

Arten von Regelungen:

L, „Legal Requirement“: beruhen auf bereits bestehenden, zwingenden Rechtsvorschriften

C, „Comply or Explain“: sollen grundsätzlich eingehalten werden; Abweichung ist möglich, muss jedoch erklärt werden

R, „Recommendation“: Empfehlungen können, müssen aber nicht befolgt werden

4 Phasen im Lebenszyklus

Pionierphase: Aufbruchs- bzw. Gründungsphase. Marktpräsenz gering. Wichtige Fragen sind zu beantworten wie „Was ist unser Kerngeschäft?“ und „Wer übernimmt welche Aufgaben?“

Professionalisierungsphase: Die Ergebnisse also Erträge wachsen im Unternehmen. Langsam wird bereits der Wunsch nach einer Organisation laut. Der/die Gründer/in ist in diesem Wachstumszyklus

noch immer stark engagiert. Es bilden sich eigenständige Abteilungen (Organisationseinheiten), die - unabhängig vom Gründer –erfolgreich ihre Aufgaben in der Organisation wahrnehmen. Dadurch werden Verantwortungsbereiche noch genauer definiert, die Selbstverantwortung der Mitarbeiter gefördert und die Qualität der Arbeit erhöht.

Differenzierungsphase: Am Höhepunkt des Lebenszyklus einer Organisation sind hohe Marktanteile erarbeitet worden. Gute Ertragslage, welche aus einer gelebten Firmenkultur, einer lebendigen Vision, funktionierenden Systemen, Kundenorientierung und einer Balance aus Kontrolle und Flexibilität resultiert. Es besteht die Gefahr, dass sich alle gemeinsam so in ihrer Sache sicher sind, dass das Engagement verloren geht. Eine Revitalisierung der vorhergehenden Elemente, die das Unternehmen letztendlich genau an diesen Punkt geführt haben, ist nötig. Bleibt dies unberücksichtigt, ist ein möglicher „Niedergang“ des Unternehmens eingeleitet.

Reifephase: Die Erträge sind gut aber es lebt die Vision nicht mehr -Flexibilität und Unternehmertum schwinden. Nicht mehr zeitgemäße Ansichten und starre Systeme, die nur noch verwalten verkrusten das System. Selbst wenn die Organisation noch immer ihre Gewinne steigert, ist die Rückkehr in die Blütezeit bedroht, wenn die Kreativität, der Mut und die Innovation fehlen. Gerade an dieser Stelle stellen sich Unternehmen noch weniger infrage und sind oft geblendet von den Erfolgen vergangener Zeiten.

meistens klassische Ansätze der Unternehmensführung

→UF3 Ansätze

•Frederik W. Taylor (1856 –1915)

„Scientific Management“

- Ausführende Arbeit und Leistung im Fokus
- Systematische Trennung von Hand-und Kopfarbeit
- Aufteilung ganzheitlicher Arbeitstätigkeiten in kleinste Tätigkeitselemente
- Spezialisierung des einzelnen Arbeiters - Funktionsmeistertum
- Individuelle Anreizsysteme (Pensum-Bonus-System)
- Systematische Auslese: „Der richtige Mann am richtigen Platz“

Genauere Zeit (Belegschaft)–und Bewegungsstudien (des Werkstückes)

- Zahlreiche technische Weiterentwicklungen
- Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen
- Aus-und Weiterbildung der Belegschaft
- Erhebliche Produktivitätssteigerungen
- Neue Formen der Bezahlung (Akkordlohnsystem)

- „One best way“ führt zu fehlender MA-Initiative
- Sinnentleerung des Arbeitsvollzuges führt zu Kompetenzverlust
- Reduktion auf „Profitgier“ = einseitige Motivationsausrichtung
- Arbeitsmonotonie führt zur MA-Unzufriedenheit
- Kontrollparadoxon

•Tin Lizzie

Henry Ford: „T-Modell“

1899 die Detroit Automobile Company

1903 mit elf weiteren Investoren und 28.000 US-Dollar Kapitaleinlage die Ford Motor Company
1908 Produktionsbeginn
1913 Fließbandproduktion
1927 Produktionsende
15.176.888 Stück

• **Henri Fayol (1841 –1925)**

„Managementaufgaben“

System von fünf Managementaufgaben

- Vorschau und Planung
- Organisation und Vorbereitung des Handelns
- Befehl
- Koordination des Handelns

- Kontrolle

• **Max Weber (1864 –1920)**

„Bürokratieansatz“

Organisation = hierarchisch aufgebautes, arbeitsteiliges Regelwerk womit der Verwaltungsbedarf generell geregelt wird

Schuf die Grundlagen zum Verständnis von modernen Großorganisationen

- Arbeitsteilung
- Amtshierarchie (Weisungsgebundenheit)
- Feste Regeln und Normen
- Kommunikation via Dienstweg und Akten