

**WIFI. IHR KURS STEIGT.**

# **UNTERNEHMER-TRAINING**

**TEXT. AUFLAGE 2003/2004**

**HEFT 6**

## **ORGANISATION IM UNTERNEHMEN**

**REDAKTION: ANTON AGER**



# Organisation im Unternehmen

KAPITEL 1

Redaktion: Anton Ager

## Inhalt

KAPITEL 2

<b>1 Was ist ein Unternehmer? .....</b>	<b>3</b>
1.1 Woher kommt der Erfolg? .....	3
1.2 Die Aufgaben des Unternehmers .....	4
<b>2 Selbstorganisation .....</b>	<b>7</b>
2.1 Was ist Selbstorganisation? .....	7
2.2 Warum Selbstorganisation? .....	7
2.3 Tagesplanung .....	7
2.4 Prioritätensetzung .....	9
2.5 Delegation .....	10
2.6 Störfaktoren .....	12
2.7 Möglichkeiten nutzen .....	13
<b>3 Das Unternehmenskonzept .....</b>	<b>17</b>
3.1 Unternehmensleitbild .....	18
3.2 Unternehmensziele .....	20
3.3 Unternehmensplanung .....	21
3.4 Betriebsorganisation .....	22
<b>4 Die Aufbauorganisation .....</b>	<b>25</b>
4.1 Übersicht .....	25
4.2 Die Aufgabe .....	26
4.3 Die Stelle .....	26
4.4 Die Abteilung .....	29
4.5 Formen der Aufbauorganisation .....	30
4.6 Prozessorganisation .....	32
<b>5 Die Ablauforganisation .....</b>	<b>37</b>
5.1 Steuert die Zusammenarbeit zwischen den Stellen und den Abteilungen .....	37
5.2 Orientierungshilfe für die Mitarbeiter .....	38
5.3 Rationalisierungsinstrument für den Arbeitsplatz .....	38
5.4 Termine planen und einhalten .....	39
<b>6 Ausgewählte Bereiche der Ablauforganisation .....</b>	<b>41</b>
6.1 Informationen beschaffen, bearbeiten und weitergeben .....	41
6.2 Beschaffung und Lagerung .....	42
6.3 Kaufmännischer Schriftverkehr .....	47
6.4 Zahlungsverkehr .....	52
6.5 Mahnwesen .....	54
6.6 Der Mensch ist das Maß aller Dinge .....	59

KAPITEL 3

KAPITEL 4

KAPITEL 5

KAPITEL 6

KAPITEL 7

<b>7</b>	<b>Zusatzinformationen .....</b>	<b>61</b>
7.1	PC – „der Herzmuskel“ der Informationsverwaltung .....	61
7.2	Zahlungsverkehr .....	65
 <b>Verwendete Literatur .....</b>		<b>69</b>

# 1 Was ist ein Unternehmer?

Wo liegt der Unterschied zwischen dem Unternehmer und seinem besten Facharbeiter? Sicher nicht im praktischen Können, sondern in der **Fähigkeit, sich und andere gewinnbringend einzusetzen**. In diesem Abschnitt geht es um zwei Fragen:

- Welche Faktoren bestimmen den Erfolg meines Unternehmens?
- Welche Aufgaben habe ich als Unternehmer?

## 1.1 Woher kommt der Erfolg?

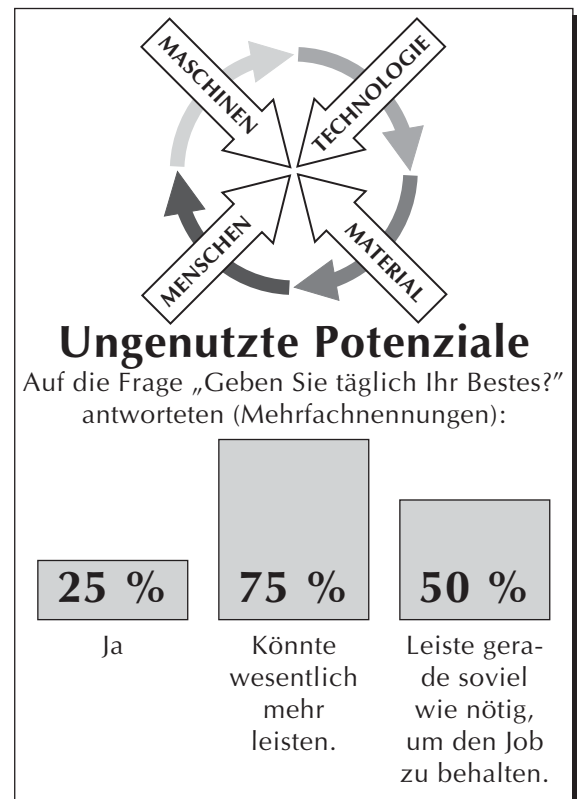
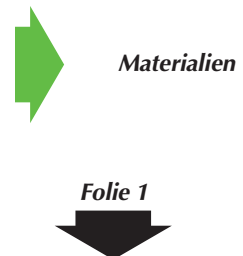
Ihr Erfolg als Unternehmer ist das **Produkt** aus Anlagen, Materialien, Technologie (= Verfahren) und menschlicher Arbeitsleistung. Da Ihre Konkurrenten ähnliche Produktionsfaktoren (= Maschinen, Materialien, Arbeitsverfahren und Mitarbeiter) verwenden, liegt der Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen

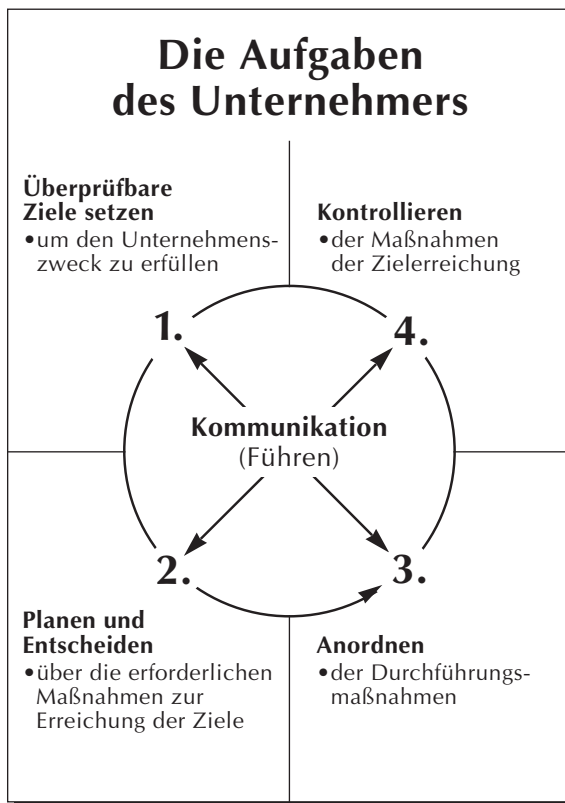
- in der Art und Weise, wie Sie die Produktionsfaktoren einsetzen (**Organisation**) und
- zu welcher Leistung Sie Ihre Mitarbeiter (bzw. sich selbst) anspornen können (**Motivation**).

Aus verschiedenen Untersuchungen weiß man, dass der „Wirkungsgrad“ der Mitarbeiter nicht besonders hoch ist.

Zum Nachdenken:

- So wird in der Praxis Produktivität (Leistung pro Zeit) vernichtet:  
Bei der Montage fehlt ein wesentliches Teil, das erst besorgt werden muss.  
Die Arbeit am Wohnzimmerschrank muss unterbrochen werden, weil kein Furnier vorhanden ist.
- So wird in der Praxis Vertrauen vernichtet:  
Die einzige Damenfriseurin muss um 13:50 Uhr eine Laufkundschaft bedienen, obwohl Frau Meier auf 14:00 Uhr zur Dauerwelle vorgemerkt ist.  
Der Elektrohändler verspricht, die erforderliche Reparatur morgen nach 13:00 Uhr durchzuführen, obwohl kein Mitarbeiter zur Verfügung steht.





**Organisieren** bedeutet, ein solches System von Regeln aufzustellen, das die höchste Produktivität (Leistung pro Zeit) erbringt.

Personen, die ihren Beruf beherrschen, bezeichnet man als **Facharbeiter**.

Personen, die ihren Beruf exzellent beherrschen, nennt man **Meister** ihres Faches.

Personen, die Ziele festlegen, Maßnahmen zur Zielerreichung anordnen, die Erreichung der Ziele kontrollieren, planen und organisieren, bezeichnet man als **Unternehmer** (Manager).

Durch die Verbesserung der Organisation und Selbstorganisation sowie die Einführung von Planung und Kontrolle im Unternehmen müssen die geeigneten Voraussetzungen zur Erfüllung der Führungsaufgaben geschaffen werden.

Aber bereits an dieser Stelle muss nachdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es **keine Patentrezepte für „die richtige“ oder „die ideale“ Organisation**, ebenso wie die Planung, Kontrolle oder Mitarbeiterführung geben kann!

Das gleiche gilt für die Selbstorganisation.

In einem Zuviel an Organisation stecken die Wurzeln der Bürokratie. Halten Sie sich an den Satz:

**So wenig Organisation wie möglich – so viel Organisation wie nötig!**

## 1.2 Die Aufgaben des Unternehmers

In jedem Unternehmen werden

- überprüfbare Ziele festgelegt,
- Maßnahmen zur Zielerreichung geplant und Entscheidungen über die Umsetzung der Pläne getroffen,
- die erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele angeordnet,
- und die Erreichung der Ziele kontrolliert.

**Ziele setzen** heißt:

Bedürfnisse, Wünsche, Aufgaben als konkrete Absichten zu formulieren und alles Tun und Handeln auf die Erfüllung dieser Ziele hin auszurichten.

Die gedankliche Vorwegnahme der Ziele, der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und der Kontrolle bezeichnet man als **Planung**. Das System von Regeln, das Planen, Durchführung und Kontrolle ordnet, ist die **Organisation** (griech. Organon = Werkzeug).

Materialien



**Kontrollfragen**

- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg Ihres Unternehmens ab?
- Was ist Produktivität?
- Was ist Planung?
- Was bedeutet organisieren?
- Was ist ein Unternehmer?





## 2 Selbstorganisation

In diesem Abschnitt lernen Sie den Umgang mit dem **Zeitplanbuch** als wichtigstem Hilfsmittel eines konsequenten Zeitmanagements. Die Gliederung entspricht weitgehend dem Aufbau des Buches „Mehr Zeit für das Wesentliche“ von Prof. Dr. Lothar J. Seiwert.

2

### 2.1 Was ist Selbstorganisation?

Selbstorganisation ist die Gesamtheit aller Arbeits- und Lebenstechniken, um sich selbst so zu führen, dass man den gewünschten Erfolg erreicht. Selbstorganisation bedeutet arbeiten, leben und handeln nach eigenen wohldurchdachten Plänen (tun, was ich will, statt wollen, was ich tu').

### 2.2 Warum Selbstorganisation?

Je mehr Arbeit anfällt, je mehr Verantwortung man trägt, desto besser muss man sich selbst organisieren, um alle Aufgaben zu bewältigen oder um zumindest die notwendigen Aufgaben auszuführen.

Wer folgende Fehler begeht, verliert sein Ziel aus den Augen und verbringt sich im täglichen Kleinkram:

1. Ich muss da unbedingt persönlich dabei sein.
2. Ich muss alle Fakten kennen.
3. Ich möchte es den anderen recht machen.
4. Das machen wir sofort!
5. Ich bin jederzeit für alle zu sprechen.
6. Ich bearbeite auch alles Unwichtige, damit es sicher richtig gemacht wird.
7. Ich nehme jede Ablenkung dankbar auf.

### 2.3 Tagesplanung

- Der Tagesplan ist die **überschaubarste Einheit** Ihrer persönlichen Zeitplanung.
- Die Tagesplanung ist die **Grundlage für die Erreichung langfristiger Ziele**.
- Der Tagesplan wird **von der Realität alle 24 Stunden kontrolliert**, so lernen Sie planen.

### 2.3.1 Prinzip der Schriftlichkeit

- Schriftliche Arbeitspläne bedeuten eine **Entlastung** des Gedächtnisses.
- Durch die **Kontrolle** des Tagesergebnisses geht Ihnen das Unerledigte nicht verloren.
- Schriftliche Zeitpläne sind eine automatische **Dokumentation** Ihrer Arbeit.

### 2.3.2 60 : 40-Regel

- Ein realistischer Tagesplan sollte nur das enthalten, was Sie an diesem Tag erledigen wollen – und auch können.
- Verplanen Sie nur ca. 60 % Ihrer gesamten Zeit für eigene Aktivitäten.
- Die restliche Zeit benötigen Sie für Unvorhergesehenes und soziale Kontakte.

### 2.3.3 So mache ich einen Tagesplan

1. Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben.
2. Länge der Aktivitäten (Zeitbedarf) schätzen.
3. Pufferzeit für unvorhergesehene Ereignisse reservieren (40 %).
4. Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegationsmöglichkeiten treffen.
5. Nachkontrolle und Unerledigtes übertragen.

Materialien



**DEZEMBER**

December: Mo Di Mi Do Fr Sa So  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

**Dienstag 29**  
 Woche 53

WICHTIG	TERMINE	OK	AUFGABEN	OK
08	Bausstelle Müller		Steuerberater	X
			Neujahrswünsche	X
09				
10				
11				
12	Milchpressen mit Architekt Frey im Goldenen Löwen			
13				
14	Besprechung bei Firma Jaworsky			
15				
16	Stille Stunde Hausarbeit			
17	Einsatzplan H. Buchta			
18			Ernst wegen Steuerplan	

DESIGNED BY LIBRO

### 2.3.4 Zusammenfassung

1. Machen Sie es sich zu einer Gewohnheit, jeden Tag schriftlich zu planen.
2. Planen Sie am Vorabend den neuen Arbeitstag.
3. Leben Sie den Tag aus der positiven Grundeinstellung heraus: Ich bin ok, Du bist ok.

## 2.4 Prioritätensetzung

Priorität heißt Vorrang, Rangreihe. Wer seine Aufgaben in eine Rangreihe bringt, nutzt seine Zeit optimal, konzentriert seine Arbeitskraft auf die wesentlichen Dinge und erreicht besser die gesetzten Ziele.

### 2.4.1 Pareto-Prinzip

Mit 20 % des Zeitaufwandes erzielen Sie bereits 80 % der Ergebnisse, wenn Sie Ihre Zeit für die wichtigen Arbeiten verwendet haben. Diese Gesetzmäßigkeit geht auf den italienischen Volkswirtschaftler Vilfredo Pareto zurück und wurde als **Pareto-Prinzip** bekannt: 20 % der Kunden oder Produkte bringen oft bereits 80 % des Umsatzes. 20 % der Produktionsfehler verursachen 80 % des Ausschusses. Verwenden Sie Ihre Zeit für jene Dinge, die Erfolg bringen! Eine Stunde Kopfarbeit im Büro oder ein wichtiges Telefonat bringen oft mehr als ein ganzer Tag in der Werkstatt!

- Es genügt nicht, eine Arbeit „richtig“ zu tun (= **Effizienz**),
- Sie müssen die „richtige“ Arbeit tun (= **Effektivität**)!

### 2.4.2 ABC-Methode

Geplante Aktivitäten gliedern sich in verschiedene Prioritäten:

Aufgabenart	Idealer Zeitrahmen pro Tag	
<b>A-Aufgaben</b> sind die wichtigsten Aufgaben; sie sind nicht delegierbar und für die betreffende Person von größtem Wert. Beispiel: Verhandlung mit der Firma Novotek über die Generalvertretung in meinem Bundesland führen.	65 %	ca. 3 Stunden
<b>B-Aufgaben</b> sind durchschnittlich wichtige Aufgaben und teilweise delegierbar. Beispiel: Eine Reparatur durchführen.	20 %	ca. 1 Stunde
<b>C-Aufgaben</b> nehmen den größten Teil der Zeit in Anspruch und haben den geringsten Wert. Beispiel: Briefmarken kaufen, Auto reinigen.	15 %	ca. 45 Minuten

- Planen Sie nur eine, höchstens zwei A-Aufgaben pro Tag.
- Vergessen Sie nicht auf Zeitreserven für Unvorhergesehenes.
- Weniger ist auch hier mehr!
- Teilen Sie Ihre Tagesaktivitäten bereits bei der Tagesplanung nach A, B, C ein. Machen Sie es sich zu einer Gewohnheit, jede Aktivität (Termin, Telefonat, Brief, Kontakt etc.) mit einer Priorität zu versehen.

## 2.5 Delegation

Delegation (delegieren = übertragen, beauftragen) ist ein Schlüssel zum Zeitgewinn; sie bringt:

- Selbstentlastung von Routinearbeiten,
- Zeit für A-Aufgaben und
- Chancen für Mitarbeiter sich zu entwickeln (Motivation, Förderung der Selbständigkeit, Miteinbeziehung der Mitarbeiter in die Führungsverantwortung).

Mitarbeiter reagieren in der Regel überwiegend positiv auf richtig angewandte Delegation, d. h. Übertragung von Arbeitsaufgaben und Kompetenzen (= selbständige Entscheidungsmöglichkeiten) und Verantwortung.

### 2.5.1 Delegationsregeln

- Der Mitarbeiter muss die **Aufgabe** genau verstanden haben und zu ihrer Erledigung befähigt sein.
- Die **Zielsetzung** des delegierten Aufgabenbereiches muss klar erklärt werden.
- Die zur Durchführung der Aufgabe notwendigen **Mittel und Kompetenzen** müssen ebenfalls übertragen werden (klare Abgrenzung zu Nachbarbereichen).
- Es muss ein **Termin** für die Aufgabenerfüllung festgelegt werden.
- Der Mitarbeiter trägt die **Verantwortung** für die richtige Ausführung der Aufgabe.

Für jeden Delegationsauftrag sind daher folgende Fragen zu beantworten:

- **Was** soll getan werden? (Inhalt)
- **Wer** soll es tun? (Person)
- **Warum** soll er/sie es tun? (Motivation, Ziel)
- **Wie** soll er/sie es tun? (Umfang, Details)
- **Wann** soll es erledigt sein (Termine)

## 2.5.2 Management by Delegation

Entscheiden Sie bei jeder Aufgabe von neuem:

- Muss ich diese Tätigkeit unbedingt selbst ausführen, oder kann sie nicht ebenso gut (oder noch besser) von einem Mitarbeiter erledigt werden?
- Delegieren Sie auch kontrolliert mittel- und langfristige Aufgaben Ihres Arbeitsgebietes, die den Mitarbeiter motivieren und fachlich fördern können.
- Delegieren Sie täglich so oft und so viel wie möglich.
- Delegieren Sie nicht nur an ihre Mitarbeiter, sondern auch an externe Servicestellen.
- Planen und überwachen Sie die delegierten Aufgaben.

Planen Sie Ihre Aufgabendelegation schriftlich und überwachen Sie die delegierten Aufgaben und Termine mit einer Aktivitäten-Checkliste.

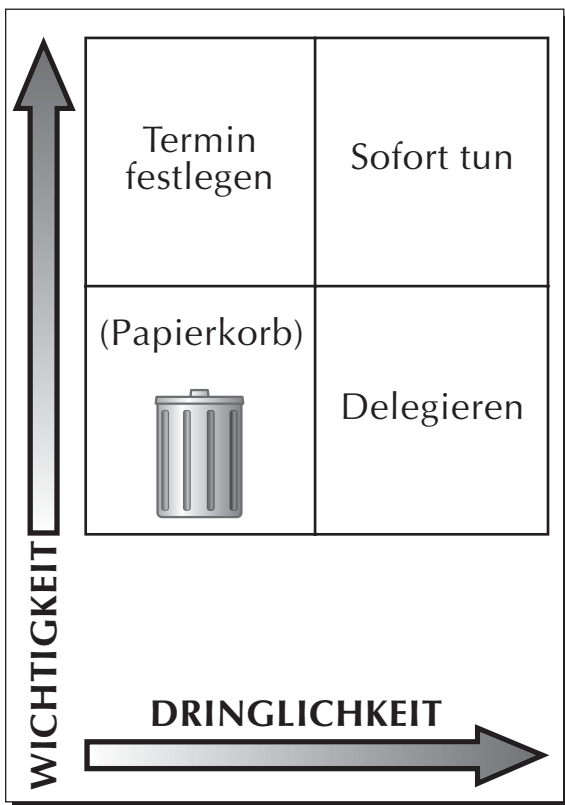
Aktivitäten-Checkliste/Aufgaben-Kontrolle für den Monat Jänner									
Datum	Priorität			Aktivität/Aufgabe	Zeit	erledigt durch	Beginn	Ende	OK
	A	B	C						
10.01.	X			Werbekonzept fertig stellen	1,0	selbst		30.01.	
15. 01.		X		Vertrag Hochfellner ausarbeiten		Fr. Müller		18.05.	
20.01.		X		Angebot Franz Holzer ausarbeiten	1,0	selbst	03.02.	25.02.	
25.01.			X	Dekoration Vereinsball	2,0	Hr. Egon		02.02.	
12.01.			X	Statistikblatt abgeben	0,5	selbst		31.01.	

Eine wirksame Delegation erfordert eine gute Arbeitsorganisation!

## 2.5.3 Eisenhower-Prinzip

Ein einfaches, praktisches Hilfsmittel zur Delegation bildet das auf den amerikanischen Präsidenten Eisenhower zurückgehende Entscheidungsra-ster. Prioritäten werden nach Wichtigkeit und Dringlichkeit gesetzt.

- **Wichtigkeit** stellt den Wert einer Arbeit dar (z. B. in Geld), ihren Beitrag zur Zielerreichung.
- **Dringlichkeit** hat nur mit dem Faktor Zeit zu tun, z. B. vereinbarten Terminen, auf die jemand drängt.



Wichtig: 18:00 Uhr bei Familie Meier das neue Wohnzimmer ausmessen und dessen Einrichtung besprechen.  
Dringend: Die Umsatzsteuerzahllast muss heute überwiesen werden.

Materialien



### • Wichtigkeit kommt vor Dringlichkeit.

Nicht alles, was eilig scheint, ist wirklich dringend. Manche Dinge können warten, manche können Sie delegieren, und einiges kann in den Papierkorb wandern.

Materialien



Der neue Bilderrahmen muss nicht heute gekauft werden.  
Die Kontoauszüge der Bank kann auch Hubert holen.  
Der Katalog des Versandhauses XY endet im Papierkorb.

## 2.6 Störfaktoren

Jede Störung im Arbeitsablauf vermindert die Leistungsfähigkeit und verursacht Zeitverluste durch längere Anlaufzeiten und geringere Konzentration. „Stille Stunden“, die Bildung von Arbeitsblöcken und die Kunst, im richtigen Moment höflich „Nein“ zu sagen, sind Werkzeuge zur Verminderung von Störungen und Zeitverschwendung.

### 2.6.1 Stille Stunde

- Schließen Sie manchmal Ihre offene Tür! Niemand muss für jeden immer erreichbar und ständig ansprechbar sein. **Persönliche Sperrzeiten** („Stille

Stunden“) sind der entscheidende Schlüssel zu einer deutlichen Verbesserung der persönlichen Effizienz. „Stille Stunde“ muss nicht 60 Minuten heißen; das können auch eine halbe Stunde, zwei Stunden oder ein ganzer Vormittag sein.

- Tragen Sie die „Stille Stunde“ wie einen Besprechungstermin in Ihren Tagesplan ein.
- Rückrufe und Rücksprachen werden registriert und später möglichst in Blöcken erledigt.

### 2.6.2 Arbeitsblöcke

Fassen Sie **gleichartige oder ähnliche Tätigkeiten** zu Arbeitsblöcken zusammen:

- Post beantworten
- Telefonate erledigen
- Rücksprachen mit Mitarbeitern

### 2.6.3 „Nein“ sagen

Zur rechten Zeit, **höflich** aber bestimmt „Nein“ gesagt, bedeutet, Zeit für das Wesentliche zu gewinnen.

- Zeigen Sie Ihrem Gegenüber Ihren **Respekt** und Ihre **Wertschätzung**, sagen Sie dann deutlich „Nein“ und begründen Sie Ihr „Nein“.
- Sagen Sie „**Nein**“, wenn man Ihnen etwas anbietet, was Sie nicht wollen.
- Schlagen Sie einen anderen Termin für ein Gespräch vor, wenn Ihnen der Zeitpunkt nicht gelegen kommt.



*Materialien*

## 2.7 Möglichkeiten nutzen

In Ihrem Unternehmen liegt ein ungenutztes **Potenzial** (Möglichkeit) an Einfällen, Ideen und Vorstellungen (**Humankapital**). Es liegt an Ihnen, diesen noch unscharfen (abstrakten) Gedanken zum Durchbruch zu verhelfen. Der erste Schritt zur Verwirklichung Ihrer Ideen ist die **Formulierung von Zielen**.

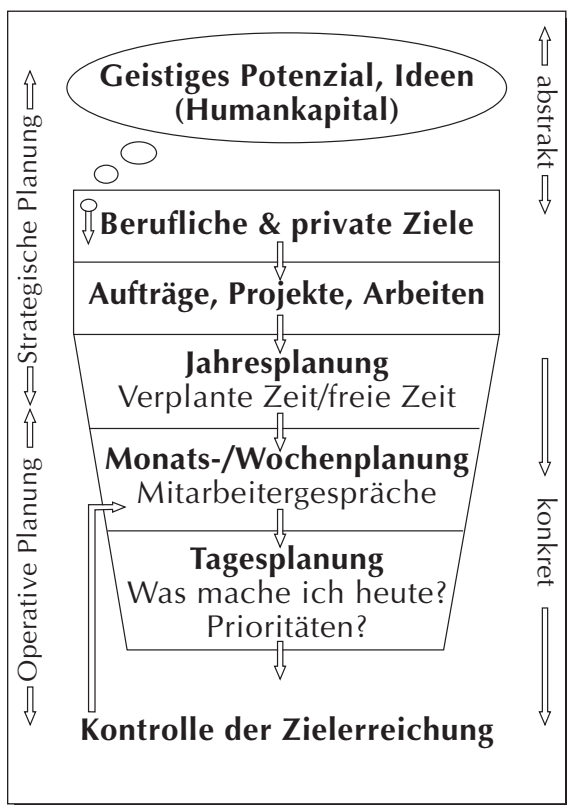
- Was möchte ich erreichen?
- Welche konkrete Form soll meine Idee annehmen?
- Wie schaut das Ergebnis aus?

### 2.7.1 Ziele setzen

Ihre Ziele müssen so formuliert werden, dass sie auch **kontrollierbar** sind. Dies bezeichnet man als **Operationalisieren** von Zielen. Erst durch über-



*Materialien*



## 2.7.2 Laufende Kontrolle

Alle größeren Ziele, Projekte und Vorhaben werden in kleine Scheibchen bzw. Aktivitäten zergliedert. Anschließend wird jede einzelne Aktivität in den Kalender eingetragen und auf einzelne, immer konkretere Zeitabschnitte wie Monat und Tag verteilt. In **regelmäßigen Mitarbeitergesprächen** müssen Sie die Umsetzung der Zielerreichung **laufend kontrollieren** und entsprechende Maßnahmen setzen. Wer laufend kontrolliert, kann rasch auf Abweichungen vom Zeitplan reagieren und die erforderlichen Schritte zur Termineinhaltung setzen. Suchen Sie nicht nach einem Schuldigen, um zu strafen, suchen Sie nach den **Ursachen**, damit der Fehler nicht wieder passiert!

Sowohl bei der Abstimmung der Monats- und Wochenpläne mit dem Jahresplan als auch im Verlauf der Durchführung kann es zu einer Veränderung der Ziele (**Zielrevision**) kommen, wenn man erkennt, dass die angestrebten Ziele nicht erreichbar oder nicht miteinander vereinbar sind.

## 2.7.3 Erfolg wollen

Beruflicher und persönlicher Erfolg hängt in hohem Maß von Ihnen ab. Zielorientiertes Handeln, solide Planung und richtige Zeiteinteilung sind für einen Unternehmer unverzichtbar.

prüfbare Ziele werden Zeitplantechniken und Arbeitsmethoden richtig wirksam, weil die eigenen Kräfte mit hoher Motivation auf den effektivsten Punkt konzentriert werden können.

Ziele und Pläne haben unterschiedliche **Planungsfristen**:

- kurzfristig = bis 1 Woche
- mittelfristig = 1 Woche bis 9 Monate
- langfristig = über 9 Monate.

**Strategische Ziele** sind langfristige Ziele. Sie prägen das Leitbild des Unternehmens und den Ruf und das Ansehen in der Öffentlichkeit.

**Operative Ziele** sind kurz- und mittelfristig. Sie betreffen das laufende Geschäft.

Damit Ziele erfolgreich umgesetzt werden können, müssen sie

- positiv formuliert werden,
- eindeutig und konkret sein,
- eine Messgröße beinhalten,
- terminisiert und
- überprüfbar sein.

Materialien





Erfolgreiches Zeitmanagement ist mehr als Terminverwaltung im Zeitplanbuch. Es erfordert eine **innere Einstellung**, die Bereitschaft, konsequente Planungsarbeit zu leisten.

### Kontrollfragen

- Was ist Selbstorganisation?
- Warum sollten Tagespläne schriftlich erstellt werden?
- Warum sollen Sie höchstens 60 % Ihrer Zeit verplanen?
- Was besagt das Pareto-Prinzip?
- Wodurch unterscheiden sich Effizienz und Effektivität?
- Was versteht man unter A-Aufgaben, B-Aufgaben, C-Aufgaben?
- Wie sollte eine ideale Zeitverteilung für diese Aufgabengruppen sein?
- Was gehört außer der „Aufgabe“ noch zu einer vollständigen Delegation?
- Wodurch unterscheiden sich Wichtigkeit und Dringlichkeit?
- Welche vier Möglichkeiten der Bewertung und Erledigung einer Aufgabe unterscheidet das Eisenhower-Prinzip?
- Warum sollte man Arbeitsblöcke bilden?
- Was ist Humankapital?
- Was versteht man unter operationalisierten Zielen?
- Wodurch unterscheiden sich strategische von operativen Zielen?
- Wie müssen Ziele formuliert sein, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können?
- Warum sollten Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche führen?



### 3 Das Unternehmenskonzept (Businessplan)

Im Rahmen der „Selbstorganisation“ haben Sie gelernt, wie Sie unscharfe Visionen, die zunächst nur im Kopf existieren, zu überprüfbaren Zielen bündeln, die in geplanten Zeitabschnitten konkrete Formen annehmen und in Ihrer täglichen Arbeit gezielt verwirklicht werden. Der zukünftige Unternehmer sollte ähnlich vorgehen. Er hat Ideen und vage Vorstellungen über sein zukünftiges Unternehmen, die er umsetzen möchte. Die schriftliche Formulierung und Strukturierung seiner Gedanken ergibt sein Unternehmenskonzept.

Das **Unternehmenskonzept (Businessplan)** ist ein **Plan und Zielkatalog** für die Gründung und die Führung eines Unternehmens. Es sollte

- das **Unternehmensleitbild**,
- die langfristigen (strategischen) **Unternehmensziele** und
- alle wesentlichen Fakten und Maßnahmen (**Unternehmensplanung**) beinhalten, die für die Gründung und Führung des Unternehmens notwendig sind.

Das Unternehmenskonzept soll **schriftlich, vollständig und ansprechend** sein.



*Materialien*

<b>SCHRIFTLICH</b>	Die Vorteile eines schriftlichen Konzepts sind, dass <ul style="list-style-type: none"><li>• alle für die Erstellung notwendigen <b>Informationen</b> eingeholt werden,</li><li>• bei der Ausarbeitung <b>systematisch</b> vorgegangen wird,</li><li>• ein schriftliches Konzept auch als erste <b>Arbeitsgrundlage</b> verwendbar ist,</li><li>• dieses Konzept eine solide Grundlage für Gespräche mit <b>Kreditgebern</b> darstellt.</li></ul>
<b>VOLLSTÄNDIG</b>	Je umfassender ein Konzept ist, umso größer sind die Erfolgchancen. Die Wahrscheinlichkeit, etwas übersehen und nicht vorausgeplant zu haben, sinkt, je mehr Fakten bereits in der Planung berücksichtigt wurden.

Lernen Sie aus den Fehlern anderer, stürzen Sie sich nicht ziellos, ratlos und planlos in eine ungewisse Unternehmerzukunft!



*Materialien*

<b>ZIELLOS</b>	Viele angehende Unternehmer haben <b>keine klaren Vorstellungen</b> über ihre unternehmerischen Ziele („Irgendwie wird es schon gehen!?“).	Würden Sie zu einem Kunden fahren, ohne zu wissen, wo er ist?
<b>RATLOS</b>	Sie stürzen sich „kopflös“ in die Selbständigkeit und verzichten im entscheidenden Anfangsstadium auf den Rat von <b>Experten</b> wie Steuerberater, Unternehmensberater, Juristen oder Branchenspezialisten („Ich bin ein Profi!“).	Würden Sie eine Blinddarmsoperation selbst durchführen?
<b>PLANLOS</b>	In der Praxis ist oft vor allem in der Gründungsphase eines Unternehmens und in der darauffolgenden Pionierphase eine starke Tendenz zur <b>Vernachlässigung der Planung</b> und damit auch der systematischen Organisation zu beobachten („Ich brauche keinen Plan, ich habe alles im Kopf!“).	Würden Sie einen Hausbau ohne Plan beginnen?

Umfangreiche und teilweise sogar **kostenlose Beratung** bieten, gerade für die Phase der Planung und Konzeption, die jeweiligen Landesorganisationen der **Wirtschaftskammer**.

### 3.1 Unternehmensleitbild

Das **Unternehmensleitbild** ist eine grundlegende Willenserklärung des Unternehmers und damit eine allgemeine Richtschnur für die Mitarbeiter.

Ein schriftlich formuliertes Leitbild soll vor allem auf zwei Fragen Antwort geben können:

**Wer sind wir eigentlich?** Grundsätze, Werte, Prinzipien des Handelns.

**Was wollen wir?** Was würde in der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?

Aufgrund der Auseinandersetzung mit diesen Fragen erfüllt ein Leitbild folgende Funktionen:

**Orientierung** Das Leitbild enthält Aussagen, die bei konkreten Entscheidungen und für das Lösen von Problemen angewendet werden können.

**Motivation** Für Mitarbeiter ist es wichtig, zu wissen, welchen Sinn ihre Arbeit hat.

Internet



- Planung** Aufgrund des Leitbildes erfolgt Planung nicht allein aus Vergangenheitsdaten, sondern es fließen auch Zukunftsvorstellungen in die Planung ein: „Wir schaffen uns die Wirklichkeit.“
- Identifikation** Ein Leitbild ist dann sinnvoll und von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn es nicht nur Ausdruck der Auffassungen und Wünsche seines Urhebers ist, sondern auch den realen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Arbeitssituation entspricht.

Jedes Leitbild, das nicht **täglich gelebt** wird und auf ganz kleine Maßnahmen des täglichen Lebens heruntergebrochen wird (Wie verhalte ich mich gegenüber meinen Kunden? Wie behandle ich Reklamationen? Wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um?), ist das Papier nicht wert, auf dem es steht!

Als Beispiel folgt das **Leitbild der Tiroler Tischlerei Hussl in Terfens Umlberg**, die Massivholzmöbel erzeugt.



*Internet*

Hussl ist ein Spezialist in der Verarbeitung von massivem Holz.

Aus natürlichen Rohstoffen erzeugen wir Möbel, die traditionelle, handwerkliche Qualitäten mit heutigen Anforderungen verbinden.

Als Handwerksbetrieb sehen wir Tradition mehr als eine inhaltliche denn eine stilistische Verantwortung.

Wir wollen, dass die Verbindung von regionalen Werten mit einer offenen, liberalen Weltanschauung in unseren Erzeugnissen zum Ausdruck kommt.

Das Wohnen ist unser Geschäft.

Natürlichkeit und Dauerhaftigkeit haben bei der Entwicklung unserer Möbel einen hohen Stellenwert. Unter dauerhaft verstehen wir dabei nicht nur solide Verarbeitung, sondern auch zeitlose Formen, die noch in Jahrzehnten ihre Gültigkeit besitzen.

Ein besonderes Anliegen sind uns die Probleme der älteren Generation. Wir entwickeln eine eigene Produktreihe, die speziell auf deren Ansprüche abgestimmt ist.

Größten Wert legen wir nicht nur auf die Umweltverträglichkeit der Produktion, wir bieten unseren Kunden auch natürlich behandelte Oberflächen, die den Ansprüchen an baubiologisch gesundes Wohnen gerecht werden.

Unser erklärtes Ziel ist es, alle Leistungen auf dem bestmöglichen Niveau zur Zufriedenheit aller unserer Kunden und Partner in einem stimmigen Preis-/Leistungsverhältnis zu erbringen.

Einem Wettbewerb, der ausschließlich über den Preis auf Kosten der Qualität ausgetragen wird, stellen wir uns nicht.

Beste Leistungen sind selten Produkte einzelner, sie sind meistens Ergebnisse guter konstruktiver Teamarbeit. Hierfür sind kreative, mündige Mitarbeiter notwendig, die sich nicht scheuen, gestalterisch im Unternehmen mitzuwirken und Verantwortung zu übernehmen. Gemeinsamer Erfolg soll allen zugute kommen.

Europa, vor allem der deutschsprachige Raum, ist unser Markt. Hier werden wir uns im Qualitätsmöbelsegment als innovatives und zuverlässiges Unternehmen etablieren. Das Ergebnis aller Anstrengungen muss ein angemessener Gewinn sein. Von diesem bleibt soviel im Unternehmen, um seinen Bestand langfristig zu sichern.

Das Leitbild beeinflusst Unternehmenskultur, CI und Unternehmenspolitik.

Als **Unternehmenskultur** bezeichnet man alle Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die Verhalten, Umgangston und Erscheinungsbild des Unternehmens prägen.

Die **CI** (Corporate Identity = Wir-Gefühl) bezeichnet die Grundorientierung, die sich im Bezug auf Kunden, Mitarbeiter, Technologie, Kosten, Innovation wiederfindet.

In der **Unternehmenspolitik** werden die übergeordneten Ziele und die Grundsätze, die bei Entscheidungen angewendet werden, praktisch umgesetzt.

### 3.2 Unternehmensziele

Ein **Ziel** muss positiv (nicht „vermeidend“), eindeutig und konkret, überprüfbar und terminisiert sein. Außerdem muss es eine Messgröße beinhalten – z. B.: „Verbesserung“ ist kein Ziel, sondern ein Vorgang.

Materialien



### • ÖKONOMISCHE (wirtschaftliche) Ziele

Marktanteile gewinnen	Ich möchte in meinem Ort innerhalb eines Jahres einen Marktanteil von 5 % erreichen.
Qualität steigern	Ich möchte innerhalb von 5 Jahren der Fleischer mit der besten Wurstqualität im Bezirk sein.
Rentabilität verbessern	Die Rentabilität des Eigenkapitals soll nach Steuern mindestens 7 % betragen.

### • SOZIALE (gesellschaftliche) Ziele

Kündigungen vermeiden	Meine Mitarbeiter sollen einen sicheren Arbeitsplatz haben.
Mitbestimmung fördern	Meine Mitarbeiter sollen ihre Ideen und Vorstellungen in das Unternehmen einbringen und in ihrem Bereich selbständig planen und entscheiden.

## 3.3 Unternehmensplanung

Die Umsetzung der im Leitbild genannten Zielrichtung erfolgt im Rahmen **der Unternehmensplanung**.

**Planung** ist die gedankliche Vorwegnahme der betrieblichen Ziele und der Prozesse, die zur Erreichung dieser Ziele erforderlich sind. Planung ist das Gegenteil von Improvisation. Bei der Planung werden die notwendigen Entscheidungen **systematisch** vorweggenommen.

Bei der **Improvisation** wird erst beim Auftreten der Probleme entschieden.

Bei der Planung sind folgende Bereiche zu unterscheiden:

Arten der Planung	<b>Zielplanung WAS?</b>	<b>Durchführungsplanung WIE?</b>
<b>Strategische Planung</b> langfristig – grob über 9 Monate	z. B.: Unternehmensleitbild Marktsegment Mitarbeiter	z. B.: Gesellschaftsform Standortplanung eigene Lehrlinge
<b>Operative Planung</b> mittel- und kurz- fristig – verfeinert bis 9 Monate	z. B.: Marktanteil in Prozent geplanter Gemein- kostenstundensatz	Werbeplan für 19.. Finanzierungsplan für eine Rationalisierungs- investition

Der Beginn jeder Arbeit ist sinnlos, wenn nicht im Vorhinein ihr Ziel festgelegt wurde!

**Beispiel:**

Ein Elektriker will mit den Stemmarbeiten für Steckdosen in einer Wohnung beginnen, ohne dass ihm der Kunde mitgeteilt hat, wie viele und wo er diese hin haben möchte.

Sie werden jetzt sagen: „Das macht doch kein vernünftiger Mensch!“

Denken Sie bitte an dieses Beispiel und Ihre Aussage auch dann, wenn Sie vor dem Beginn der „Organisationsarbeit“ für Ihr Unternehmen stehen!

Vor dem Beginn jeder Arbeit sollte die Erreichung des mit ihr angestrebten Zieles „durchgedacht“ (geplant) und ein entsprechender schriftlicher Plan angefertigt werden. Je größer und komplizierter das Vorhaben ist, desto wichtiger ist die Planungsphase und desto länger sollte man sich dafür Zeit nehmen. Die Gründung und Führung eines Unternehmens gehören sicher nicht zu den einfacheren Vorhaben!

### 3.4 Betriebsorganisation

Zur Umsetzung des Unternehmenskonzepts in der Praxis muss der Betrieb organisiert werden. Wir wollen unter dem Begriff „Betriebsorganisation“ (Organisation für ein Unternehmen) alle Aktivitäten zusammenfassen, welche

- die **Aufgaben** und **Verantwortungsbereiche** verschiedenen Stellen (muss nicht gleich Mitarbeiter oder Arbeitsplatz sein) zuordnen sowie
- die **Beziehungen** der Stellen untereinander festlegen.

Organisation ist das **Gegenteil von Chaos**. Sie beschäftigen sich mit Organisation, damit Ihr Unternehmen auf sachlicher und menschlicher Ebene reibungslos funktionieren kann.

Ziel der Betriebsorganisation ist das Herbeiführen einer klar geregelten

- **Aufbauorganisation** (Unternehmensstruktur) und
- **Ablauforganisation** („Form“ der Aufgabenerfüllung)

für das Unternehmen, damit das Erreichen des Unternehmenszweckes und der Unternehmensziele auf Dauer (Daueraufgaben) ermöglicht wird.

Eine klar geregelte Organisation ist die Grundlage für das gute „Funktionieren“ eines Unternehmens. Damit trägt sie wesentlich zu dessen Erfolg bei und ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben des Unternehmers.



### Kontrollfragen

- Warum sollte ein Unternehmenskonzept „schriftlich“ und „vollständig“ sein?
- Wo kann der Jungunternehmer Beratung und Hilfe finden?
- Auf welche Fragen sollte das Unternehmensleitbild Antwort geben können?
- Nennen Sie je zwei ökonomische und je zwei soziale Unternehmensziele.
- Wodurch unterscheiden sich Planung und Improvisation?
- Wodurch unterscheiden sich strategische und operative Planung?
- Was ist das Ziel der Betriebsorganisation?



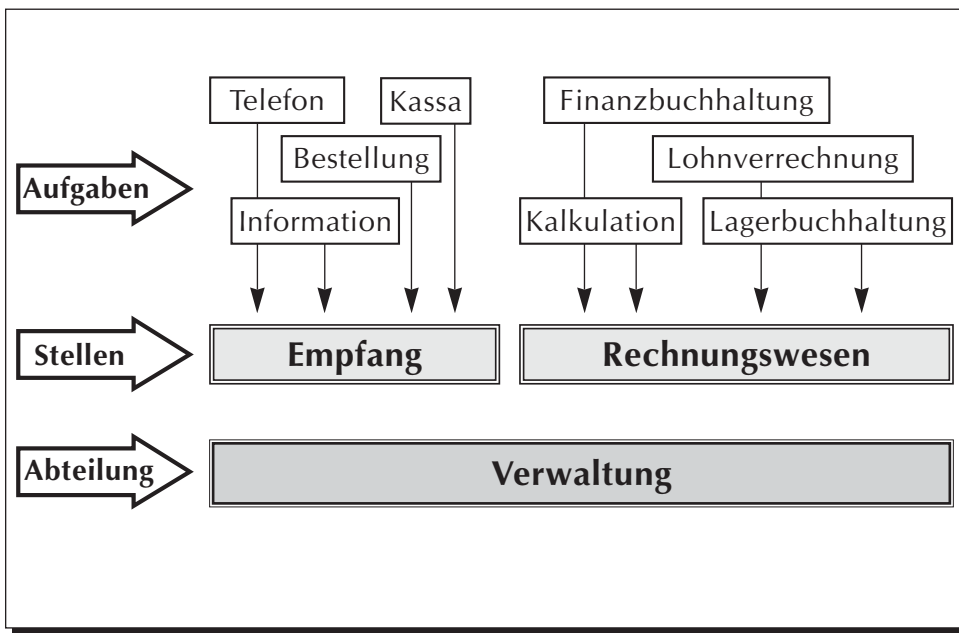
## 4 Die Aufbauorganisation

### 4.1 Übersicht

- In der Aufbauorganisation werden die für das Erreichen der Unternehmensziele notwendigen Aufgaben analysiert und organisatorische Einheiten (Stellen) gebildet, deren Zusammenfassung (z. B. Abteilungsbildung, Bereichsbildung) sowie deren Über- und Unterstellungen (Hierarchie) geregelt.
- In der Aufbauorganisation werden die **Fragen nach dem Was und dem Wer** geklärt: Was beinhalten die einzelnen Aufgabenbereiche? (Was ist zu tun? Wer (welche Stelle) ist für welche Aufgabenbereiche zuständig, verantwortlich und weisungsberechtigt?).
- Durch die Aufbauorganisation wird also die senkrechte (vertikale) Struktur eines Unternehmens festgelegt. Gibt es keine klare Aufbauorganisation für das Unternehmen, sind Konflikte unter den Mitarbeitern (z. B. Zuständigkeitskonflikte) vorprogrammiert, die zumindest zu einer Verringerung der Gesamtleistung des Unternehmens führen.

Elemente der Aufbauorganisation sind:

<b>Aufgaben</b> mehrere Aufgaben ergeben eine Stelle	Das sind die vielen Tätigkeiten, die im Unternehmen zu erledigen sind (z. B. Haare waschen, Boden reinigen, kassieren, Nägel feilen etc.)
<b>Stellen</b> mehrere Stellen ergeben eine Abteilung	Eine Anzahl von Aufgaben, die eine sinnvolle Einheit bilden (z. B. Friseur – Haare waschen, Boden reinigen, kassieren, Nägel feilen etc.)
<b>Abteilung</b>	Zusammenfassung mehrerer Stellen unter einheitlicher Leitung (z. B. Damenabteilung besteht aus 2 Friseusen und 1 Lehrling)



## 4.2 Die Aufgabe

Um zu einer Stellen- und Abteilungsgliederung zu gelangen, müssen zunächst die im Unternehmen anfallenden Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und zu Aufgabenblöcken gebündelt werden, aus denen Stellen gebildet werden können.

## 4.3 Die Stelle

Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit zur Erfüllung von Aufgabenbündeln.

### 4.3.1 Stellenelemente

- **Stelleninhaber**

Jede Stelle hat einen oder mehrere Stelleninhaber. Eine Stelle muss nicht immer einem Arbeitsplatz entsprechen. Sie kann von mehreren Mitarbeitern besetzt sein (Schichtbetrieb) oder ein Mitarbeiter betreut mehrere Stellen, z. B. Buchhaltung und Telefonvermittlung.

- **Sachmittel**

Die Stelle muss mit den notwendigen Sachmitteln (z. B. Computer, Schreibtisch, Energie usw.) ausgestattet sein.

- **Aufgabe**

Jeder Arbeitsprozess (z. B. das Nähen einer Jacke) besteht aus einer Vielzahl einzelner Tätigkeiten (z. B. die Ärmel einsetzen, die Knopflöcher nähen etc.). Eine Aufgabe ist die **Verpflichtung zur Verrichtung** einer solchen einzelnen Tätigkeit.

- **Kompetenz (Befugnis)**

Unter Kompetenz (Befugnis) versteht man die einer Stelle **ausdrücklich zugeteilten Rechte** (z. B. das Recht zur Erteilung von Arbeitsanweisungen = Weisungsbefugnis). Deren klare Abgrenzung ist die Voraussetzung für das Delegieren.

- **Verantwortung**

Verantwortung ist das **Eintreten für die Folgen** von Handlungen und Entscheidungen. Sie resultiert aus der Aufgabenstellung und Befugniszuweisung an eine Stelle.

### 4.3.2 Arten von Stellen

Je nach der Weisungsbefugnis des Stelleninhabers unterscheidet man:

Beispiel:

Stellen <b>ohne Weisungsbefugnis</b> aber mit eigenem Verantwortungsbereich ( <b>Ausführungsstellen</b> )	Lehrling
Stellen <b>mit Weisungsbefugnis (Instanzen)</b>	Ausbilder
Stellen mit nur <b>beratender Funktion (Stabsstellen)</b>	Assistent

### 4.3.3 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung hält die **organisatorische Einbindung** einer Stelle im Unternehmen fest. In ihr werden **alle Regelungen** bezogen auf eine bestimmte Stelle **schriftlich fixiert**. Sie zeigt die **Position** der Stelle **in der Aufbauorganisation** und beschreibt die **Aufgaben**, die diese **in der Ablauforganisation** zu erfüllen hat.

Durch die Stellenbeschreibung werden die täglichen Aufgaben im Unternehmen geregelt. Sie müssen unabhängig von den zur Verfügung stehenden Personen erstellt werden, damit es nicht zu einer individuellen Anpassung der Organisation an bestimmte Mitarbeiter kommt.

Vor allem die **Stellvertretungsregelung** wird erfahrungsgemäß in Klein- und Mittelbetrieben vernachlässigt. Meistens wird sie von Fall zu Fall geregelt, obwohl sie im Voraus festgelegt sein sollte. Die Stellvertretung stellt gewissermaßen die Organisationsstruktur im Ausnahmefall dar. Sie gewährleistet einen reibungslosen Betriebsablauf bei plötzlichem Ausfall (z. B. Krankheit) eines Stelleninhabers.

## Stellenbeschreibung

a) Stellenbezeichnung	Betriebsschlosser
b) Stelleneinordnung	Unterstellung Produktionsleiter Überstellung 1 Schlosser
c) Stellenziele	Errichtung, Instandhaltung, Wartung von Betriebsmitteln für die Gewährleistung einer rationellen Produktion
d) Stellenaufgaben	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Instandhaltung, Wartung:</b> Sämtliche Maschinen, Anlagen, Gebäude, Organisation von Servicearbeiten</li> <li><b>Selbständige Durchführung der Arbeiten mit Ersatzteilorganisation</b> Lagerung von gängigen Ersatzteilen Führen von Wartungsbüchern</li> <li><b>Umbauten, Neuinstallationen</b> von Maschinen und Geräten, Organisation des Ablaufes, Detailabsprachen</li> <li><b>Beaufsichtigung</b> der ordnungsgemäßen Handhabung von Maschinen und Geräten, Unterweisung</li> <li><b>Kleinmaschinenreparatur:</b> Ersatzteilorganisation, Reparatur</li> <li><b>Absauganlage, Spänesilo, Heizung:</b> Überwachung eines störungsfreien Betriebes</li> <li><b>Kundenaufträge:</b> Anfertigen von einfachen Metallkonstruktionen für Kunden bzw. als Hilfsmittel für Aufträge</li> <li><b>Fuhrpark:</b> Wartung, Service</li> <li><b>Elektromaterial:</b> Bestellung, Lagerung aller Produkte, die für Instandhaltung benötigt werden. Hilfsmaterial für Montage</li> <li><b>Arbeitseinteilung</b> aller im Bereich Instandhaltung anfallenden Arbeiten gemeinsam mit Produktionsleiter und zugeordnetem Schlosser Erstellen eines Wochenplanes am Ende der Vorwoche Annahme und Einteilung der Arbeiten</li> </ol>
e) Stellenbefugnisse	Darf Bestellungen für Ersatzteile bis zu einem Einzelpreis von € 5.000,- selbständig durchführen. Übersteigt der Einzelpreis € 5.000,- entscheidet der Produktionsleiter
f) Stellenverantwortung	Trägt die Verantwortung für die Einsatzbereitschaft sämtlicher Betriebsmittel. Entscheidet über Einsatz bzw. technisch bedingten Stillstand der Betriebsmittel
g) Stellvertretung	Vertritt den Produktionsleiter Wird vertreten vom Produktionsleiter

## Checkliste Stellenbeschreibung

a) Stellenbezeichnung	Um welche Stelle handelt es sich?
b) Stelleneinordnung	<p>Unterstellung</p> <p>Wem ist der Stelleninhaber unterstellt?          Von wem erhält er Anweisungen?          Wer kontrolliert seine Tätigkeiten?          Wem ist er verantwortlich?</p> <p>Überstellung</p> <p>Wem darf der Stelleninhaber Anweisungen erteilen?          Für welche Mitarbeiter ist er verantwortlich?          Wessen Tätigkeit hat er zu kontrollieren?</p>
c) Stellenziele	Welche Ziele sollen erreicht werden?
d) Stellenaufgaben	Auflistung der einzelnen Sachaufgaben
e) Stellenbefugnisse	Welche besonderen Befugnisse (Kompetenzen) sind mit dieser Stelle verbunden?
f) Stellenverantwortung	Wofür ist der Stelleninhaber aufgrund seiner Stellenbefugnisse verantwortlich?
g) Stellvertretung	Welche Stelle übernimmt die Vertretung und welche Stelle wird vertreten?



**Materialien**

**4**

## 4.4 Die Abteilung

Abteilungen sind Zusammenfassungen von Stellen unter einer einheitlichen Leitung.

Die Zusammenfassung kann erfolgen:

nach Verrichtung (Funktionen)	Einkauf, Verkauf, Verwaltung etc.
nach Objekten (Artikeln)	Fenster, Möbel etc.
nach Regionen (Gebieten)	Inland, Ausland, Bundesland etc.

## 4.5 Formen der Aufbauorganisation

### 4.5.1 Übersicht

Die Art, wie die Aufbauorganisation eines Unternehmens aufgebaut ist, hängt vom **Leitungssystem** ab, also von der Festlegung, wer wem untergeordnet ist. Bei der Entscheidung für eine Organisationsform sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

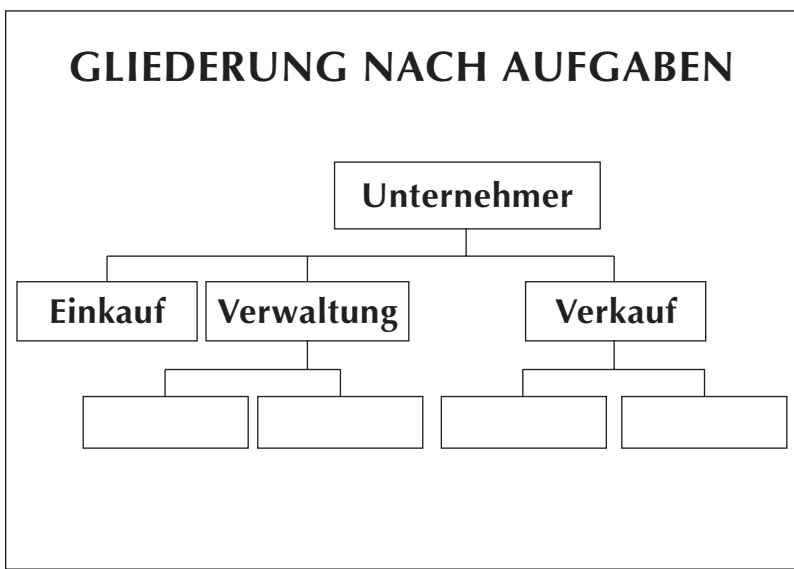
- Wirtschaftlichkeit: Es sollte unter den vorhandenen Möglichkeiten jene gewählt werden, welche die Unternehmensziele mit den **geringsten Kosten** erreicht.
- Zweckmäßigkeit: Die Organisation ist wie der Organismus **in ständiger Entwicklung**. Es ist daher jene Organisationsstruktur zu wählen, welche die Zielerreichung am besten gewährleistet.
- Gleichgewicht: Es ist ein Gleichgewicht zwischen festen Strukturen (Organisation) und kurzfristigen Regelungen (Improvisation) zu schaffen, damit die Beteiligten eine **grundsätzliche Handlungsleitlinie** haben, aber auch **flexibel** auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren können.

Abteilungen können nach **Aufgaben (Funktionen)** oder nach **Produkten (Sparten)** gebildet werden. Die grafische Darstellung der Aufbauorganisation ist das **Organigramm**.

Folie 6



### 4.5.2 Gliederung nach Aufgaben



In Kleinbetrieben ist dies die typische, wenn auch selten formell festgelegte Organisationsform. Wenn an die Mitarbeiter wesentliche Entscheidungsbefugnisse delegiert werden und daher die Einschaltung der vorgesetzten Instanzen verringert wird, ist diese Organisationsform erfolgreich.

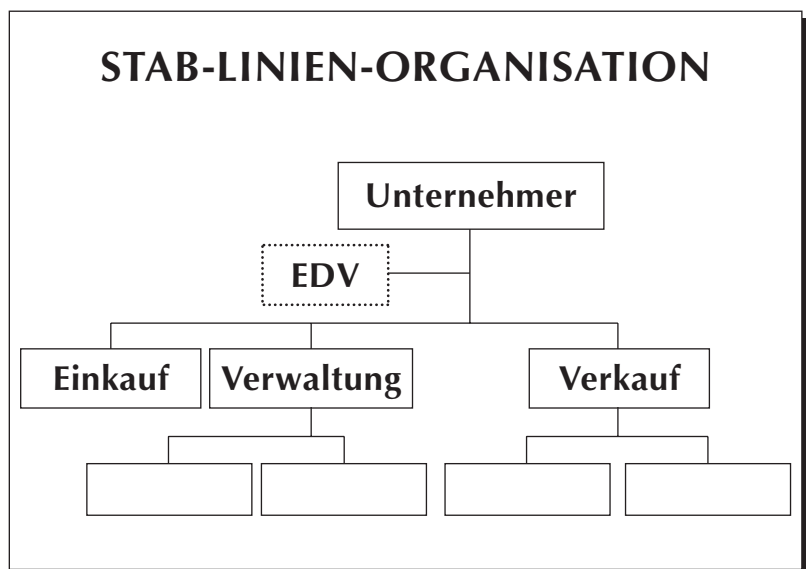
Internet





Manchmal werden die Linienstellen durch Stabsstellen ohne Weisungsbefugnis ergänzt, welche die Führungskräfte unterstützen, z. B. Sekretariat, Arbeitsvorbereitung, Umweltschutz, EDV (Elektronische Datenverarbeitung mit Hilfe von Computern) etc. Dadurch entsteht eine **Stab-Linien-Organisation** mit folgender Aufgabenverteilung: Linienstellen entscheiden und führen aus, **Stabsstellen beraten, informieren und bereiten Entscheidungen vor.**

Organisatorisch werden Stabsstellen jenen Linienstellen zugeordnet, die deren Aufgaben vorwiegend in Anspruch nehmen: z. B. Werbung als Stab zur Linienstelle, Vertrieb oder Organisation als Stab zur Geschäftsleitung. (Stabsstellen werden im Organigramm strichliert oder als Kreis dargestellt.)



Mitarbeiter in Stabsfunktionen haben oft mit Widerständen zu tun, die meist nicht im fachlichen, sondern im persönlichen Bereich ihre Wurzeln haben.

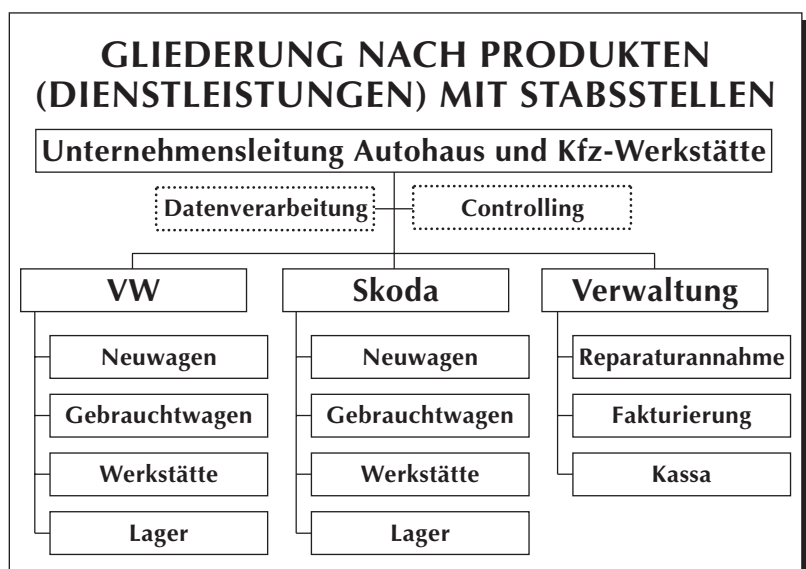
### 4.5.3 Gliederung nach Produkten/Dienstleistungen

Viele Unternehmen gliedern ihre Abteilungen nicht nach Aufgaben, sondern nach den Produkten, die sie herstellen bzw. vertreiben, um schneller auf Marktänderungen reagieren zu können.



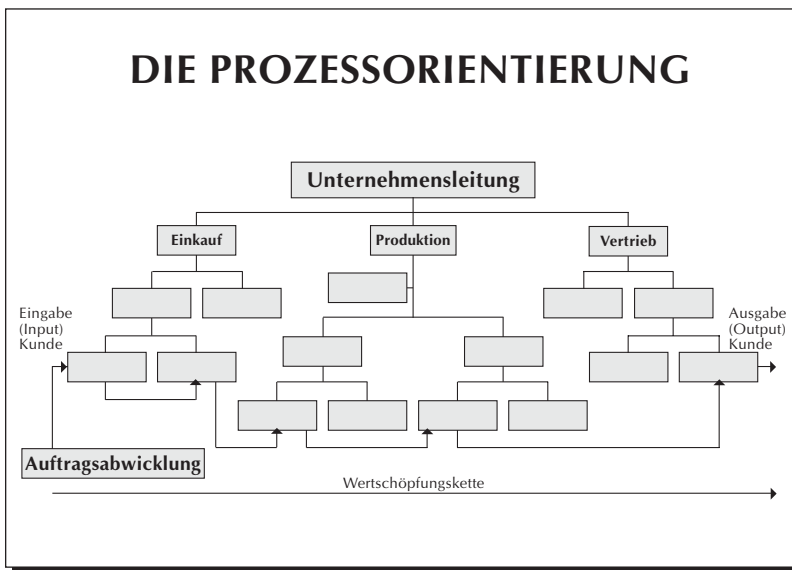
Dadurch entstehen mehrere kleinere Einheiten, die für ihren Bereich selbst verantwortlich sind. Das Betriebsergebnis kann für jeden Bereich getrennt ermittelt werden. Der Abteilungsleiter ist für den wirtschaftlichen Erfolg in seinem **Profitcenter** verantwortlich.

Auch hier ist die Ergänzung durch Stabsstellen möglich.



## 4.6 Prozessorganisation

### 4.6.1 Warum Prozessorganisation?



Die Strukturierung in Stellen und Abteilungen wird zunehmend durch ein **bereichsübergreifendes Denken (Kunden-/Lieferantenverhalten** im innerbetrieblichen Leistungsprozess) ergänzt bzw. überlagert, das eine Veränderung zur **Prozessstruktur** bewirkt. Dadurch wird verhindert, dass einzelne Stellen ihre Ergebnisse zu Lasten anderer optimieren, d. h. Einzeloptimierung vor die Gesamtoptimierung des betrieblichen Prozesses stellen. Es geht darum, „innerbetriebliche Gartenzäune“ niederzureißen.



Jeder betriebliche Leistungsprozess muss sich am Markt orientieren. Eine **Optimierung der Geschäftsprozesse** fördert Tätigkeiten, die **direkt zur Wertsteigerung** beitragen und vermindert Tätigkeiten, die keine Werterhöhung an Produkt oder Dienstleistung erbringen.

### 4.6.2. Was ist das ein Geschäftsprozess?

- Ein Prozess ist eine Kette von Aktivitäten, die eine oder mehrere Arten von Input benötigen und einen Output erzeugen, der für einen Kunden (intern oder extern) von Nutzen ist.
- Prozesse können sowohl klein und leicht überschaubar als auch umfangreich und komplex sein.
- Prozesse können andere Prozesse einschließen.
- Jede Organisation ist durch bestimmte Kern-/Basisprozesse charakterisiert.

Gekennzeichnet wird ein Prozess durch das geordnete Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Materialien und Methoden entlang der <b>Wertschöpfungskette</b> zur Erreichung eines Ziels	<b>Beispiele</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vollständige Erfassung des Kundenwunsches,</li><li>• sichere Montage eines Bauteils,</li><li>• verlustlose Sicherung von Daten,</li><li>• erfolgreiche Dauerwelle,</li><li>• gelungene Sortimentsgestaltung,</li><li>• optimale Materialbeschaffung</li></ul>
--	--

Ein Geschäftsprozess kann in mehrere **Teilprozesse** zerfallen.  
z. B. Lagermaterialpositionen bearbeiten, Bestellmaterialpositionen bearbeiten, eingegangene Waren registrieren.

Ein Prozess besteht aus:	Beispiele
<b>1. Funktionen</b> (was wird getan)	Menge des angelieferten Materials mit der im Lieferschein angegebenen Menge vergleichen
<b>2. Informationen</b> (welche Daten werden benötigt, bearbeitet, erzeugt)	Preise, Mengen, Lieferzeiten
<b>3. Ereignissen</b> (Auslöser, Ergebnis einer Funktion)	Meldebestand wird erreicht, Ware trifft ein, Kunde bestellt
<b>4. Organisationseinheiten</b> (wer ist mit der Funktion befasst)	Verkauf, Arbeitsvorbereitung, Lagerverwaltung, Buchhaltung
<b>5. Beziehungen</b> zwischen Funktionen, Informationen, Ereignissen und Organisationseinheiten	Der Verkauf leitet den eingegangenen Auftrag an die Arbeitsvorbereitung weiter. Die erforderlichen Materialien werden vom Lager angefordert bzw. einzeln beschafft. Bei Unterschreitung vorgegebener Mindestmengen druckt der Computer eine Lagerliste mit Bestellvorschlägen

#### 4.6.3. Welche Prozessarten gibt es?

Die Abläufe in einem Unternehmen gliedern sich in:

- **Leistungsprozesse**

Alle Tätigkeiten, die der unmittelbaren Leistungserstellung dienen, die der Kunde sieht, für die er bereit ist, zu bezahlen.

die Oberfläche eines Möbels,  
den Sonderbeizton  
spezielle Wärmedämmung

Die Leistungsprozesse erbringen die eigentliche Wertschöpfung im Unternehmen.

- **Unterstützungsprozesse**

Dienen der Unterstützung der Leistungsprozesse in der Leistungserstellung; sie sind notwendig, aber der Kunde wird dafür nicht extra bezahlen

Tätigkeiten in der Arbeitsvorbereitung  
Erstellen eines Angebots  
Vertreterbesuch

Unterstützungsprozesse sollen möglichst wirtschaftlich und kundenorientiert durchgeführt werden.

- **Führungsprozesse**

Dienen ebenfalls der Unterstützung der Primärfunktion. Es handelt sich um strategische (langfristige) Maßnahmen zur Sicherung der Marktstellung des Unternehmens

**Strategieanpassung**

- Aufbau neuer Geschäftsfelder
- Aufbau neuer Märkte
- Aufbau neuer Vertriebswege

#### 4.6.4. Wie funktioniert das in der Praxis?

Ein großes Unternehmen in OÖ (Erzeugung von Möbeln) verwendet beispielsweise folgende prozessorientierte Aufbauorganisation:

Im **Prozess Produktentwicklung** erfolgt die Umsetzung der Strategien in serienfertige Produkte.

Im **Prozess Leistungserstellung** wird der vom Kunden erteilte Auftrag produziert; die Wertschöpfungskette endet mit der vertragsgemäßen Lieferung/Übergabe/Montage der bestellten Waren/Leistungen.

Auftragsgewinnung sowie Neukundenakquisition/Stammkundenpflege ist im **Prozess Vertrieb/Marketing** angesiedelt.

Im sogenannten Support (Unterstützung) werden spezielle Dienstleistungen erbracht, welche die angeführten Prozesse unterstützen. Dazu zählen die Personalwirtschaft, die Finanzwirtschaft und das Controlling. Mit dieser Strukturierung gelingt es dem Unternehmen wesentlich besser, Gesamtoptimierung im Sinne der Unternehmenszielsetzung zu erreichen und sich auf die Kernfunktionen zu konzentrieren.

#### 4.6.5 Konzentration auf Kerngeschäfte

Der Unternehmer wird seine knappe Zeit auf den Bereich konzentrieren, in dem er besondere Qualifikation aufweisen kann. Ein Tierpräparator beispielsweise wird sich auf das Ausstopfen von Murmeltieren konzentrieren und die Buchhaltung seinem Steuerberater übertragen. Durch Auslagern von Leistungen aus dem Unternehmen an Subunternehmer (= Outsourcing) werden Zeit und Kosten gespart.

Typische Beispiele dafür sind:

Rechtsfragen	Rechtsanwalt
Buchhaltung	Steuerberater
Warentransport	Spedition
Telefondienst, Gestaltung des Internetauftritts, Mailing	Call Center
Werbung	Werbeagentur

Moderne Formen der **Telekooperation** ermöglichen standortunabhängige Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen. Beispiele dazu:

- Technische Zeichnungen werden in Indien angefertigt und in Sekunden über E-Mail an den Auftraggeber in Österreich übertragen.
- Eine Bank in Innsbruck beauftragt ein Call Center in einem 30 km entfernten Dorf, Anrufe während der Mittagspause in ihrem Namen entgegenzunehmen.
- Anrufe an die Kundendienstabteilung eines Elektrounternehmens werden automatisch an einen selbständig tätigen Sachbearbeiter weitergeleitet, der von seiner Wohnung aus in Telearbeit, die Kundendienstaufträge zusammenstellt und an die Servicetechniker weiterleitet.

Diese Beispiele zeigen, dass der Trend in der Organisationsentwicklung von der Prozessorientierung zur aufgabenorientierten Kooperation (virtuelle Organisation) geht.

#### 4.6.6. Zusammenfassung

Prozessorientierung ist eine neue Sichtweise im betrieblichen Leistungsprozess, die durch folgende Punkte gekennzeichnet ist:

- Stärken der Leistungsprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette zu Lasten der Unterstützungsprozesse, die teilweise ausgelagert (outgesourct) und von außen zugekauft werden (z. B. Buchhaltung an den Steuerberater)
- interne Kunden-/Lieferantensichtweise
- Gesamtinteresse des Unternehmens vor Einzelinteressen der Stellen
- hohe wirtschaftliche Ausrichtung des Leistungsprozesses
- Vermeidung unnötiger Aufgabenteilung
- über Aufgabenvielfalt höhere Motivation erzielen
- „Unternehmer“ im Unternehmen
- Einbindung der **GPO** (Geschäftsprozessoptimierung) in den **KVP** (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

### Kontrollfragen

- Welche Elemente der Aufbauorganisation kennen Sie?
- Was ist eine Aufgabe, eine Stelle, eine Abteilung?
- Welche Stellenelemente kennen Sie?
- Welche Arten von Stellen kennen Sie?
- Welchen Zweck erfüllt die Stellenbeschreibung?
- Nach welchen Gesichtspunkten kann man Stellen zu Abteilungen zusammenfassen?
- Was besagt der „Grundsatz der Zweckmäßigkeit“ bei der Entscheidung für eine Organisationsform?
- Was besagt der „Grundsatz des Gleichgewichts“ bei der Entscheidung für eine Organisationsform?
- Zeichnen Sie ein Organigramm für ein Unternehmen, das nach Aufgaben gegliedert ist.
- Zeichnen Sie ein Organigramm für ein Unternehmen, das nach Produkten/Dienstleistungen gegliedert ist und eine Stabsstelle Ihrer Wahl besitzt.
- Wie können Sie Geschäftsprozesse optimieren?
- Aus welchen Elementen besteht ein Prozess?
- Durch welche Punkte ist die Prozessorientierung im betrieblichen Leistungsprozess gekennzeichnet?

# 5 Die Ablauforganisation

## 5.1 Steuert die Zusammenarbeit zwischen den Stellen und den Abteilungen

Die Ablauforganisation regelt die **Abfolge** der betrieblichen Leistungserstellung, um das gewünschte und geplante Gesamtergebnis zu erreichen:

- Die für die Leistungserbringung notwendigen **Arbeitsschritte werden erfasst** und deren **Reihenfolge festgelegt**.
- **Wann, wo, wie** und **womit** werden die einzelnen Aufgaben durchgeführt? Diese Fragen hat die Ablauforganisation zu beantworten.

Die Ablauforganisation **regelt die** waagrechte (horizontale) Struktur eines Unternehmens, also die **Zusammenarbeit der Stellen und Abteilungen**.

### Beispiel:

Wenn der Verkauf einen Auftrag bringt, muss der Einkauf funktionieren und die Produktion muss Kapazitäten freihalten.

Die Aufbauorganisation grenzt die Rollen ab: Der **Verkauf** muss z. B. wissen, ob ein Auftrag grundsätzlich machbar ist, die **Beschaffung** muss einerseits flexibel sein, andererseits Bestpreise aushandeln, und die **Produktion** muss Kapazitäten planen und Qualitätskontrollen durchführen. Die Ablauforganisation steuert die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen:

<b>Verkauf</b>	Wie muss ein Auftrag definiert sein, was muss alles enthalten sein?
<b>Beschaffung</b>	Welches Mindestlager muss gehalten werden, wie lange darf die Bestelldauer sein?
<b>Produktion</b>	Welche Daten sind der Werkstätte zu übermitteln, in welcher Form? Welche Aufträge haben Priorität?
<b>Rechnungswesen</b>	Wie werden die Preise kalkuliert? Wie kommen wir zu unserem Geld?

Durch die Aufbauorganisation wird **für jede Stelle ein ganz bestimmter Aufgabenbereich** im Rahmen der Gesamtaufgabe des Unternehmens fixiert. Die Ablauforganisation legt eine prinzipielle Vorgangsweise (**Strukturierung**) zur Erledigung der verschiedenen Aufgaben fest und stimmt sie untereinander ab (**Koordination**).

## 5.2 Orientierungshilfe für die Mitarbeiter

Klare Arbeitsanweisungen und Einsicht in Zusammenhänge und Abhängigkeiten helfen dem Mitarbeiter, seine Arbeit auszuführen.

Die Ablauforganisation gibt Antwort auf die Kernfragen: Wie, wann, wo und womit ist die Aufgabe zu lösen?

### Beispiel:

Abfertigung der Ausgangspost durch den Bürolehrling:

- **Wie** wird die einzelne Aufgabe durchgeführt? (z. B. einsammeln – sortieren – wägen – frankieren)
- **Wann** wird die einzelne Aufgabe durchgeführt? (z. B. täglich zwischen 16:00 und 16:30 Uhr)
- **Wo** wird die einzelne Aufgabe durchgeführt? (z. B. am Arbeitsplatz des Bürolehrlings im Verwaltungsbüro)
- **Womit** wird die einzelne Aufgabe durchgeführt? (z. B. Briefkörbe, Briefwaage, Postgebührentabelle und Frankiermaschine)

## 5.3 Rationalisierungsinstrument für den Arbeitsplatz

Jeder Mitarbeiter muss wissen, **was** er **wann** und **wie** zu tun hat.

Definieren Sie daher seine Aufgaben in der **Stellenbeschreibung** (Aufbauorganisation) und **erklären** Sie ihm, **wie und wann** diese Aufgaben erfüllt werden (Ablauforganisation). So schaffen Sie die Voraussetzungen für „das **Führen durch Zielvereinbarung**“.

Gestalten Sie die Ablauforganisation **flexibel**, damit Sie Abläufe rasch an geänderte Rahmenbedingungen anpassen können (z. B. ein Teil der Ausgangspost wird zukünftig per Fax versendet).

Die Planung der Arbeitsvorgänge sichert die rationelle = vernünftige Erfüllung der Gesamtaufgabe des Unternehmens. Planung hilft, keine Aufgabe zu vergessen und Doppelarbeiten zu vermeiden.

Tätigkeiten, die gleichzeitig möglich sind, sollten parallel geschaltet werden, um die Kapazitäten des Unternehmens besser zu nutzen (z. B. kann das Schreiben der Faktura gleichzeitig mit dem Einpacken der Ware erfolgen).

Im Vordergrund der ablauforganisatorischen Betrachtungen steht der einzelne **Arbeitsplatz**. Eine Stelle kann aus mehreren Arbeitsplätzen bestehen (z. B. die Poststelle in größeren Unternehmen) oder mehrere Stellen einen Arbeitsplatz bilden (z. B. werden in einem kleineren Unternehmen die Aufgaben der Stelle „Einkauf“ vom Werkstättenleiter wahrgenommen).



## 5.4 Termine planen und einhalten

### 5.4.1 Termintreue

Die Praxis zeigt immer wieder, dass auch bei erfahrenen Gewerbetreibenden aus Fertigungs- und Dienstleistungsbetrieben zwischen der vorausgeschätzten und der tatsächlich benötigten **Zeit für die Abwicklung eines Auftrages** erhebliche Differenzen bestehen. Infolgedessen ist es nicht nur im Hinblick auf das Rechnungswesen und die damit verbundenen Kontrollen, sondern auch für die **Terminplanung** von großer Bedeutung, auf eine möglichst exakte Zeiterfassung großen Wert zu legen.

### 5.4.2 Arbeitszeitaufschreibung

Ein Ansatzpunkt, um dieses Problem in den Griff zu bekommen, ist die **genaue Aufzeichnung** der Dauer aller Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum hinweg. Damit erhält man Durchschnittswerte für den tatsächlichen Zeitaufwand einzelner Aktivitäten, die dann eine ehrliche Terminplanung ermöglichen. Zeitaufzeichnungen benötigen Sie auch für die Kostenrechnung und die Lohnverrechnung.



**Materialien**

### 5.4.3 Organisationsmittel

Für die Zeiterfassung steht Ihnen eine Vielzahl von unterschiedlichsten Zeiterfassungssystemen als Organisationsmittel zur Verfügung. Angefangen vom einfachen Kalender, in dem händisch Tag für Tag die erledigten Aufgaben und deren Dauer eingetragen werden, über händisch zu führende Zeiterfassungsformulare und mechanische oder elektromechanische Zeiterfassungsmaschinen (Stechuhren) bis hin zu elektronischen, computergesteuerten Zeiterfassungs- und Zeitauswertungssystemen.

5

#### Kontrollfragen

- Was wird durch die Ablauforganisation geregelt?
- Welche Fragen werden im Rahmen der Ablauforganisation beantwortet?
- Was verstehen Sie unter der horizontalen Struktur eines Unternehmens?
- Welche Voraussetzungen sind für das „Führen durch Zielvereinbarung“ erforderlich?
- Wozu benötigen Sie Arbeitszeitaufschreibungen?
- Was sind die grundlegenden betrieblichen Funktionen?



## 6 Ausgewählte Bereiche der Ablauforganisation

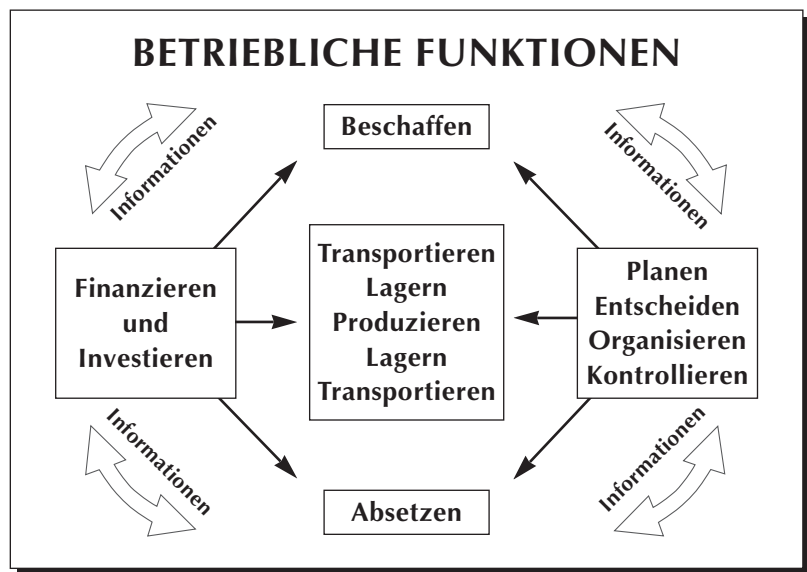
Die grundlegenden betrieblichen Funktionen sind in jeder Branche und Betriebsgröße gleich.

Jedes Unternehmen muss:  
beschaffen, bearbeiten, absetzen und verwalten.

Auf den folgenden Seiten werden einige dieser Tätigkeiten besprochen:

Folie 10

- **Informationen** beschaffen, bearbeiten und weitergeben
- **Beschaffung und Lagerung**
- **Verwaltung und Büro**



### 6.1 Informationen beschaffen, bearbeiten und weitergeben

Informationen über Arbeitsabläufe sind für eine funktionierende innerbetriebliche Organisation unentbehrlich. Ohne rasche, richtige und vollständige Information kann es keine zweckmäßige und rationelle Arbeit geben. Denken Sie nur daran, wie oft Sie z. B. eine begonnene Arbeit unterbrechen mussten und wieviel Zeit verging, um fehlende Informationen einzuholen. Der Informationsfluss ist sozusagen der „Blutkreislauf“ des Unternehmens!

Sie benötigen laufend Informationen über

- Material bzw. Waren (Art, Qualität und Menge),
- Zeit und
- Geld.

Für viele Aufgabenabwicklungen ist es notwendig, Informationen über alle drei Punkte gleichzeitig (oder aufeinanderfolgend) in den Informationskreislauf des Unternehmens einzubinden, wobei diese aus den unterschiedlichsten betrieblichen Bereichen kommen können.

**Beispiel:**

Damit die Bürokraft einer Tischlerei die Bestellung für das benötigte Holz schreiben kann, sind folgende Informationen beispielsweise notwendig:

- Zuerst braucht die Werkstätte Informationen über die konkreten Kundenwünsche vom Verkauf.
- Für die Bestellung selbst werden dann Informationen über die Qualität, die Maße und die Menge sowie den Liefertermin aus der Werkstätte
- und Informationen über den Lieferanten, den Preis und die Konditionen aus dem Einkauf benötigt.

Je zweckmäßiger die Aufgaben in **einzelne Arbeitsgänge** unterteilt und je rationeller deren **Aufeinanderfolge** festgelegt wurde, desto einfacher ist der notwendige Versorgungsumfang mit Informationen für jeden Arbeitsplatz feststellbar.

## 6.2 Beschaffung und Lagerung

Beschaffung und Lager sind organisatorisch eng verknüpfte Bereiche. Die Ablauforganisation sollte diesem Umstand aus Kostengründen Rechnung tragen.

### 6.2.1 Beschaffungsprinzipien

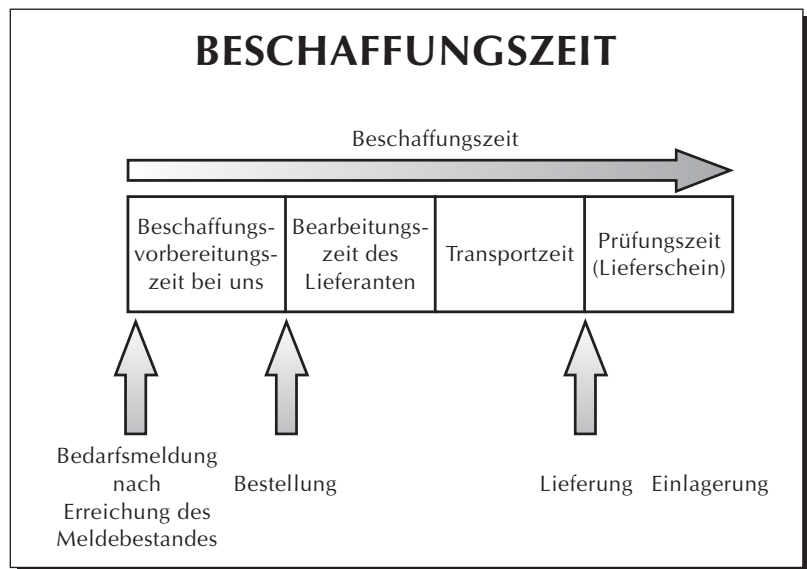
- **Einzelbeschaffung im Bedarfsfall**  
Bestellt wird erst bei Bedarf, daher geringe Lagerkosten. Dieses Bestellprinzip ist nur bei Fertigung auf Bestellung (Auftragsfertigung) geeignet. Z. B.: Installateur bestellt das Waschbecken nach Kundenwunsch.
- **Fertigungssynchrone Beschaffung**  
Synchron bedeutet gleichzeitig. Es wird versucht, so zu beschaffen, dass die angelieferten Materialien sofort (= just in time) verarbeitet werden. Das Lager wird auf ein Minimum beschränkt.
- **Vorratsbeschaffung**  
Das Lager dient als „Puffer“. Es verursacht höhere Lagerkosten als die Einzelbeschaffung und die fertigungssynchrone Beschaffung, bietet aber dafür mehr Sicherheit und geringere Fehlmengenkosten.

### 6.2.2 Wann welche Menge beschaffen?

Bestellmenge und Bestellzeitpunkt hängen ab vom Bedarf und von der Beschaffungszeit.

- **Beschaffungszeit**

Die Beschaffungszeit ist der Zeitraum von der Bedarfsmeldung bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Güter zur Verfügung stehen. Sie setzt sich zusammen aus der Beschaffungsvorbereitungszeit, der Lieferzeit des Lieferanten, der Transportzeit und der Prüfungszeit.



- **Bestellmenge**

Kleine Bestellmengen und häufigere Bestellung führen zu niedrigeren **Lagerkosten** (vor allem Zinskosten für das gebundene Kapital), andererseits verursacht diese Vorgangsweise höhere **Beschaffungskosten** (höhere Bearbeitungsgebühr, niedrigere Rabatte). Große Bestellmengen führen zu höheren Lagerkosten und niedrigeren Beschaffungskosten.



- **Meldebestand**

Bestellt wird, wenn das Lager auf den Meldebestand abgesunken ist. Der Meldebestand ist so zu bestimmen, dass bei durchschnittlichem Verbrauch und bei durchschnittlicher Beschaffungszeit keine Lücke in der Versorgung entsteht.

**Beispiel:**

- Ø Tagesverbrauch 100 Stück
- Ø Beschaffungszeit 30 Tage
- Ein „eiserner Bestand“ soll den Verbrauch für weitere 3 Tage sichern.

Meldebestand =

Ø Tagesverbrauch x (Beschaffungszeit + eiserner Bestand in Tagen)

Meldebestand =  $100 \times (30 + 3) = 100 \times 33 = \underline{\underline{3.300 \text{ Stück}}}$



**Materialien**

## 6.2.3 Beschaffungsvorbereitung und Anbahnung

Die Beschaffungsvorbereitung besteht aus zwei Schritten: notwendige Bestellinformationen sammeln, Lieferanten auswählen.

- **Sammeln der notwendigen Bestellinformationen:**

Aufgabe der Beschaffung ist die Versorgung des Unternehmens mit Sachumlaufvermögen in der erforderlichen Menge, in geeigneter Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zu den günstigsten Bedingungen.

**Das Sachumlaufvermögen besteht aus: Beispiel Tischler:**

Rohstoffen	Holz
Hilfsstoffen	Nägeln und Leim
Betriebsstoffen	Schmiermittel für die Maschinen
Halb- und Fertigfabrikaten	unbehandelte Bettuntergestelle
Handelswaren	Bettmatratzen
Dienstleistungen	Tapeziererarbeit

Vor dem Kauf müssen Informationen über die Art, die Menge, die Qualität und den geplanten Verwendungszeitpunkt vorliegen. Erst nach dem Vergleich zwischen dem vorhandenen Bestand (aus dem Lager) und der für einen Auftrag benötigten Menge lässt sich die zu beschaffende Menge ermitteln und zusammen mit den anderen Informationen der eigentliche Beschaffungsablauf starten.

• **Auswahl des Lieferanten:**

Die Kosten und damit in Folge auch die Gewinnsituation eines Unternehmens hängen entscheidend von der Auswahl des Lieferanten (Angebots) ab. Im Einkauf liegt bereits der „halbe“ Gewinn! Beachten Sie bei der Auswahl eines Lieferanten die folgenden Punkte:

1. Preis	Neben dem Preis sollten Sie auch die folgenden Faktoren bei Ihrer Entscheidung berücksichtigen:
2. Qualität 3. Liefermenge 4. Liefertermin	Erhalte ich die erforderliche Qualität? Ist die gewünschte Menge auf Lager? Kann rechtzeitig geliefert werden? Auch kürzere Lieferzeit, länger mögliche Nachlieferungen, bessere Versorgung mit Ersatzteilen usw. können Kosten sparen.
5. Lieferbedingungen 6. Zahlungsbedingungen	Wer zahlt die Transportkosten? Wann ist die Zahlung fällig? Erhalte ich Skonto?
7. Referenzen (Empfehlungen)	Verlangen Sie von einem „neuen“ Lieferanten Referenzen und überprüfen Sie diese. Dann dürfen Sie annehmen, dass der Lieferant in der Lage ist, Aufträge qualitätsmäßig und mengenmäßig zufriedenstellend auszuführen.
8. Gegengeschäfte	Können mit dem Lieferanten eventuell Gegengeschäfte abgeschlossen werden (Beschaffung der benötigten Güter oder Dienstleistungen von meinen Kunden)?

Will man nicht bei jedem Einkauf neuerlich von allen Lieferanten Angebote einholen und vergleichen, so wird man eine **Bezugsquellenkartei** anlegen und diese laufend aktualisieren.

**Beispiel:** Auszug aus einer Bezugsquellenkartei

Artikel: Einziehgummi, Stretta LM, Breite 1 cm			Blatt 25
Lieferant	Karl Elmar&Söhne Am Kanal 17 1110 Wien	Franz Margold KG Imbergstraße 12 4060 Leonding	Berghofer KG Mitterweg 123 2011 Höbersdorf
Vertreter		Hans Hauber Spornbergerstr. 20 4070 Hinzenbach	
Angebot vom	....-05-18	....-02-12 ....-08-24	....-07-16
Preis	5,81/100 m	5,38/100 m 5,74/100 m	5,52/100 m
Lieferbedingungen	frei Haus	ab Lager Leonding	ab Werk
Zahlungsbedingungen	60 Tage 8 Tage 3 %	30 Tage	30 Tage 8 Tage 2 %
Beförderungskosten		0,15/100 m	0,15/100 m
Sonstiges			

## 6.2.4 Beschaffungsdurchführung und Überwachung

### • Bestellung

Die Bestellung bei einem Lieferanten sollte grundsätzlich **schriftlich** erfolgen und die Punkte laut untenstehender Checkliste berücksichtigen.

1. Datum, Name und Anschrift des Lieferanten und des eigenen Unternehmens
2. die genaue Bezeichnung nach Art und Qualität des gewünschten Gutes (evtl. mit Zeichnung)
3. Liefermenge
4. Verpackung
5. Preis
6. Rabatte
7. geleistete Anzahlungen
8. vereinbarte Form der Lieferung
9. Liefertermin und Lieferort
10. Zahlungsbedingungen
11. Lieferbedingungen
12. vereinbarte Garantiebedingungen

- **Terminkontrolle**

„Terminkontrolle“ beginnt mit einer juristisch einwandfreien schriftlichen Bestellung. Arbeiten Sie möglichst mit **Fixterminen** und vereinbaren Sie ein **Pönale** für jeden verspäteten Liefertag. Dadurch erziehen Sie säumige Lieferanten zur Pünktlichkeit! Die Einhaltung vereinbarter Termine ist eine Grundvoraussetzung für einen ungestörten Arbeitsablauf! Bei Lieferverzug haben Sie zwei Möglichkeiten:

Rechtliche Möglichkeit	Wann mache ich davon Gebrauch?
Rücktritt vom Vertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenn eine spätere Lieferung sinnlos ist;</li> <li>• wenn ich anderswo billiger kaufen kann;</li> <li>• wenn ich bessere Ware gefunden habe.</li> </ul>
Bestehen auf nachträglicher Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ware nur bei diesem Lieferanten erhältlich</li> </ul>

Wenn Sie Ware verspätet annehmen und kein Pönale vereinbart haben, sollten Sie wenigstens einen angemessenen Preisnachlass fordern.

- **Warenannahme und Warenprüfung**

Mit der Unterschrift auf dem **Lieferschein** bestätigen Sie die Übernahme der Ware in der richtigen Menge und ohne offene Mängel. Eventuelle offene Mängel sind sofort auf dem Lieferschein zu vermerken!

Enthält der Lieferschein bzw. die Rechnung die Klausel „Reklamationen innerhalb von ... Tagen“, dann können Sie den Lieferschein auch ohne sofortige Überprüfung auf offene Mängel unterschreiben.

Überprüfen Sie auch die **Rechnung** auf folgende Punkte: Menge, Preis, Rabatt, Transportkosten. Die überprüfte Ware wird dann eingelagert.

### 6.2.5 Lagerfunktionen:

Die Lagerhaltung erfüllt zwei Aufgaben:

Ausgleich	Überbrückung zwischen Beschaffung und Verwendung
Umformung	Materialien werden im Lager verändert, z. B. Holz getrocknet



### Kontrollfragen

- Welche Beschaffungsprinzipien (Arten der Beschaffung) kennen Sie?
- Welchen Zeitraum umfasst die Beschaffungszeit?
- Errechnen Sie den Meldebestand: Ø Tagesverbrauch: 250 Stück, Ø Beschaffungszeit: 5 Tage, eiserner Bestand für weitere 5 Tage.
- Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Lieferanten aus?
- Welche Punkte muss eine Bestellung enthalten?
- Was bestätigen Sie mit der Unterschrift auf dem Lieferschein?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, wenn Lieferverzug eintritt, welche Variante werden Sie wählen? Begründen Sie Ihre Antwort!
- Warum brauchen Sie ein Lager?

## 6.3 Kaufmännischer Schriftverkehr

Sollen alle Aufgaben im Unternehmen erfüllt werden, so müssen die im Unternehmen tätigen Menschen miteinander, mit Menschen in anderen Organisationen und den Kunden in Verbindung treten. Neben den vielfältigen Formen mündlicher Verständigung, die Sie im Fachgebiet „Kommunikation“ kennenlernen, muss sich der Unternehmer auch schriftlich verständigen.

### 6.3.1 Vorteile

Dieser **kaufmännische Schriftverkehr** hat eine Reihe von Vorteilen:

- Schriftstücke können aufbewahrt werden (Belege, Beweismittel).
- Schriftliche Informationen können mehrmals und sorgfältig überdacht werden.
- Umfangreiche Informationen können nur schriftlich dargestellt werden.
- Je wichtiger eine Mitteilung bzw. eine Vereinbarung ist, desto eher muss sie schriftlich erfolgen.

### 6.3.2 Nachteile

- Schriftliche Kommunikation ist zeitaufwendig und daher teuer.

Schreiben Sie einen **Geschäftsbrief** nur, wenn eine andere Form (z. B. durch ein Telefonat, eine E-Mail oder eine schriftliche Kurzantwort) nicht möglich ist.

### 6.3.3 Die Bestandteile des Geschäftsbriefes

#### Materialien



Wenn Sie einen Menschen kennenlernen, so ist es oft der Fall, dass der erste äußere Eindruck Ihre Einstellung bestimmt. Genauso ist es beim Geschäftsbrief. Die Form entscheidet darüber, ob der Brief mit Interesse, routinemäßig oder mit innerer Ablehnung gelesen wird. Ein Geschäftsbrief hat folgende Teile:

## Die Bestandteile des Geschäftsbriefes

1. Briefkopf	Anschrift des Absenders	
2. Anschrift des Empfängers	Anschrift des Empfängers und eventuell Beförderungsvermerk (z. B. Einschreiben)	
3. Bezugszeichenblock	Datum, Zeichen, Bearbeiter, Telefon, Telefax, E-Mail	
4. Betreff	Wesentlicher Briefinhalt in einem Wort (unterstrichen)	
5. Anrede	Sehr geehrte(r) Frau (Herr) ... ! (,) (Die Anrede kann entfallen)	
6. Brieftext	Einleitung Hauptteil Schluss	Worum geht es? Das will ich! Eventuell Folgen ankündigen. Ist vom Inhalt abhängig.
7. Beilagen	Der Leser kann kontrollieren, ob alle Beilagen vorhanden sind.	



Folie 12

### 6.3.4 Zusatzdaten

Zusätzlich zu den im Briefkopf angeführten Daten enthalten Geschäftsbriefe weitere Angaben.

<b>Umsatzsteueridentifikationsnummer</b> Beispiel: ATU11468131	<b>Jeder Unternehmer</b> benötigt eine Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID), die auf allen Firmenpapieren anzugeben ist.
<b>Firmenbuchnummer (Firmenbuchgericht)</b> Beispiel: FN 821315z, HG Wien	Auf dem Briefpapier der Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) <b>müssen</b> Firmenbuchnummer und Firmenbuchgericht ersichtlich sein.
<b>Datenverarbeitungsregister</b> Beispiel: DVR 0030205	Wer personenbezogene Daten verarbeitet, muss dies an das Datenverarbeitungsregister (DVR) der Datenschutzkommission im Bundeskanzleramt melden. Es gibt aber umfangreiche Ausnahmen, so dass <b>die meisten Datenanwendungen privater Unternehmen</b> (z.B. Daten aus Rechnungswesen und Personalverwaltung, Kundenbetreuung und Marketing) <b>nicht meldepflichtig</b> sind. Bei der Erstmeldung erhält der Auftraggeber eine siebenstellige <b>Datenverarbeitungsregisternummer</b> (DVR-Nr.) zugeteilt. Diese ist auf allen Schriftstücken anzuführen.
<b>ARA-Lizenznummer</b> Beispiel: ARA-Lizenz 3974	Die ARA (Altstoff-Recycling Austria AG) organisiert gemeinsam mit ihren Partnern im ARA System die Sammlung und Verwertung von Verpackungsabfällen in ganz Österreich. Die <b>Lizenzpartnerschaft</b> mit der ARA befreit Unternehmer von der gesetzlichen <b>Rücknahmepflicht</b> für Verpackungen.
<b>Kontonummer (Bankleitzahl)</b> Beispiel: P.S.K. 1356.808 (BLZ 60000)	Für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs sind die vorhandenen Bankverbindungen (Kontonummer und Bankleitzahl) anzugeben.

Gesellschaften schreiben immer in der „wir“-Form;  
 Einzelunternehmen verwenden häufig die „ich“-Form.



Holzstudio  
Hans Lehner GmbH  
1070 Wien, Neustiftgasse 9

*Postdienstliche Vermerke*

Frau  
Anneliese Popp  
Fußpflegerin  
Petersplatz 3  
1010 Wien

mind. 1 Zeilenschrift

mind. 12 cm vom linken Papierrand

mind. 5 Zeilenschrift

Datum: 20..-07-02  
Zeichen: hl  
Bearbeiter: Herr Lehner  
☎ + FAX: (01) 278 05 24  
E-Mail: lehner.hans@wi.com

**Decken, Wände und Fußböden aus echtem Holz**

3 x schalten

Sehr geehrte Frau Anneliese Popp!

2 x schalten

Aufgrund Ihrer Anfrage vom 27. Juni 20.. übersenden wir Ihnen Prospekte aus unserem reichhaltigen Programm über Decken, Wände und Fußböden aus echtem Holz.

Da ein Prospekt nicht die natürliche Schönheit des Baustoffes Holz zeigen kann, haben wir in 1070 Wien, Neustiftgasse 25, einen Schauraum errichtet, in dem Sie fertig montierte Decken, Wände und Fußböden besichtigen können.

Wir würden uns freuen, Sie bei uns begrüßen zu dürfen.

2 x schalten

Mit freundlichen Grüßen

2 x schalten

HANS LEHNER  
HOLZSTUDIO

4 x schalten

Hans Lehner

2 x schalten

Prospekte

Bankverbindungen: P.S.K., 1356.808 (BLZ 60000) -- CA Wien, Konto 0055-22844 (BLZ 11000)  
Firmenbuchnummer: FN 82315 z, HG Wien -- DVR 0030206 -- UID-Nr.: ATU11468131 -- ARA-Lizenz 3974

### 6.3.5 E-Mail

In kurzer Zeit hat sich die E-Mail zu einem effizienten und kostengünstigen Kommunikationsmedium entwickelt.

Im Umgang mit der elektronischen Post sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Fassen Sie Ihre Nachricht so kurz wie möglich.
- Möglichst nur ein Thema pro Nachricht.
- Verwenden Sie aussagekräftige Betreffzeilen.
- Grüßen Sie am Anfang und am Ende der Nachricht..
- Setzen Sie Ihren Namen an das Ende der Nachricht, die E-Mailadresse ist meist zu wenig aussagekräftig.
- Verwenden Sie für Hervorhebungen \* **Sterne** \*
- Schreiben Sie keine unendliche Geschichte: Zitate aus anderen Mails sollen so kurz wie möglich sein, löschen Sie bei Antworten an den Absender die nicht mehr benötigten Teile.
- Eine E-Mail ist relativ leicht einsehbar. Verwenden Sie dieses Medium nur für solche Inhalte, die Sie auch mit einer Postkarte versenden könnten.

Die Möglichkeiten der E-Mail werden unterschätzt. Der Einsatzbereich beschränkt sich meist auf das Versenden von Notizen mit Anhängen.

Dabei bietet die E-Mail eine Reihe von Chancen:

- Eine E-Mail kann an 100, 1.000 oder 10.000 Adressen gleichzeitig versandt werden.
- Es können Bild, Text, Ton, Videos, Links (Verknüpfung mit einer Internetseite, die durch Doppelklick mit der Maus gestartet werden kann) versandt werden.
- E-Mails können beliebig bearbeitet, sortiert und archiviert werden.
- Die Übermittlung erfolgt weltweit in wenigen Minuten.
- Die E-Mail spart Geld:
  - kein Porto,
  - keine Papierkosten,
  - keine Druckkosten
  - keine Kosten für die Altpapierentsorgung.
- Die E-Mail landet direkt am PC des Empfängers. Sie ist sehbar, lesbar und hörbar.

## 6.4 Zahlungsverkehr

Jeder, der zahlt, hat das Recht, einen **Beleg** zu verlangen (§ 1246 ABGB). **Eine Barzahlung** kann durch einen **Saldierungsvermerk** auf der Rechnung (z. B. Unterschrift) oder eine eigene **Quittung** (Kassazettel, Zahlungsbestätigung etc.) bestätigt werden.

In der Praxis läuft der Großteil des Zahlungsverkehrs unbar bzw. halbbar über **Konten**. Dabei werden Überweisungen, Zahlscheine, Schecks und Kreditkarten verwendet.

Mit Hilfe elektronischer Datenübertragung ist es möglich, Zahlungen vom Schreibtisch aus zu erledigen. Diese Art des Zahlungsverkehrs heißt **Telebanking**.

### 6.4.1 Der Kontoauszug

Alle Veränderungen, die sich auf Ihrem Konto durch Gutschriften oder Belastungen ergeben, werden vom Kreditinstitut gebucht und dem Kontoinhaber durch **Kontoauszüge** angezeigt. Die Kontoauszüge können entweder bei der Hausbank abgeholt, in der Selbstbedienungszone ausgedruckt oder zugeschickt werden.

Mit Telebanking können die Kontoauszüge auch über die Telefonleitung vom Geldinstitut abgerufen und am PC des Kontoinhabers ausgegeben und gespeichert werden.

### 6.4.2 Der Zahlschein (Erlagschein)

- **Einsatzmöglichkeit**

Mit dem **Zahlschein** können Sie Beträge auf das Konto des Empfängers **bar einzahlen** oder von Ihrem Konto **überweisen**. Die Österreichische Postsparkasse nennt den Zahlschein „**Erlagschein**“.

Der **Gläubiger** legt meistens seiner Rechnung einen Zahlschein bei, der bereits alle Daten des Zahlungsempfängers enthält (Name und Anschrift, Kontonummer und Bankverbindung). Der **Schuldner** beauftragt seine Hausbank mit seiner **Unterschrift**, die Überweisung auszuführen. Bei Bareinzahlung entfällt die Unterschrift des Schuldners.

Falls der Gläubiger die Felder „**Betrag**“ und „**Verwendungszweck**“ nicht bereits ausgefüllt hat, setzt der Schuldner noch den zu zahlenden Betrag ein und sagt im Feld „**Verwendungszweck**“, wofür die Zahlung bestimmt ist und ob ein **Skonto** beansprucht wird.

### 6.4.3 Die Überweisung

Mit der Überweisung können Sie Beträge von ihrem Konto auf das Konto des Empfängers überweisen.

#### Beispiel:

Inge Kofler, Friseursalon, Robert-Stolz-Straße 14, 2000 Stockerau, überweist am 13. März € 100,- von ihrem Konto 214978 bei der Sparkasse Stockerau, Bankleitzahl 20261, an das Hotel Post in 6840 Götzis, Hoferweg 10, Konto 77320802 bei der Bank für Tirol und Vorarlberg, Bankleitzahl 16440, als Anzahlung für die Reservierung eines Doppelzimmers mit Dusche und WC in der Zeit vom 12. bis zum 14. April.

ÜBERWEISUNG - EURO		
<b>EUR</b>		Betrag <b>*100,00</b>
Kontonummer EmpfängerIn	BLZ Empfängerbank	Empfängerbank
<b>773 20802</b>	<b>16440</b>	<b>BT V</b>
EmpfängerIn		
<b>HOTEL POST</b>		
Unterschrift AuftraggeberIn - bei Verwendung als Überweisungsauftrag		Verwendungszweck
<b>Inge Kofler</b>		<b>ANZAHLUNG</b>
Kontonummer AuftraggeberIn	BLZ - Auftragg./Bankverm.	
<b>214978</b>	<b>20261</b>	<b>12-14 APRIL</b>
AuftraggeberIn/EinzahlerIn - Name und Anschrift		
<b>INGE KOFLER</b>		
<b>2000 STOCKERAU</b>		

005

Bitte dieses Feld nicht beschriften und nicht bestempeln! Die gesamte Rückseite ist von Bedruckung oder Beschriftung freizuhalten!

### 6.4.4 Der Scheck

Mit einem Scheck erteilen Sie Ihrer **Bank** die **Anweisung**, den angegebenen **Betrag** an den **Überbringer auszuzahlen**.

Wenn Sie einen Scheck mit der Post versenden, sollten Sie die Klausel „nur zur Verrechnung“ diagonal über die Vorderseite des Schecks schreiben. Ein **Verrechnungsscheck** wird dem Konto des Einreichers gutgeschrieben, aber nicht bar ausbezahlt.

Akzeptieren Sie Schecks nur von kreditwürdigen Personen!

### 6.4.5 Plastikgeld

Der Scheck wird zunehmend von „Plastikgeld“, das sind **Bankomatkarten** und **Kreditkarten**, verdrängt. Viele Unternehmen bieten ihren Kunden die Möglichkeit über elektronische Kassen, die über Datenleitungen mit einer Datenverarbeitungsanlage in Verbindung stehen (Point of Sales Terminals) bargeldlos zu zahlen. Diese elektronischen Kassen, die mit einem Kartenlesegerät ausgestattet sind, stehen online mit der Kartenunternehmung in Verbindung. Innerhalb von maximal 20 Sekunden erfolgt die Bestätigung der Zahlung.

## 6.5 Mahnwesen

### 6.5.1 Bedeutung des Mahnwesens für das Unternehmen

- Ziel der Organisation des Mahnwesens ist es, säumige Zahler pünktlich und beharrlich zu mahnen, um die eigene Liquidität zu verbessern.
- Wer pünktlich mahnt, kommt zuerst zu seinem Geld (vor allem dann, wenn der Schuldner Zahlungsschwierigkeiten hat und nur jene Beträge zahlt, die gemahnt wurden).
- Pünktliches Mahnen verhindert, dass eine zweifelhafte Forderung zu einer uneinbringlichen wird.
- Pünktliches und regelmäßiges Mahnen erzieht den Schuldner zum pünktlichen Zahler.
- Überprüfen Sie **regelmäßig** Ihre offenen Forderungen (**Offene Postenliste** der Finanzbuchhaltung) und mahnen Sie dann konsequent nach Ihrem Mahnplan.

### 6.5.2 Der Mahnplan

Der **Mahnplan** enthält allgemeine Regeln, wann und wie oft gemahnt werden soll, bis gerichtliche Schritte unternommen werden.

**Rechtlich** ist für die Einleitung gerichtlicher Schritte **weder** eine **dreimalige Mahnung noch** die **Androhung von Rechtsfolgen** erforderlich.

Ist der Schuldner mit der Zahlung in Verzug, so kann der Gläubiger mehr oder weniger oft mahnen (Unternehmenskultur!).

Rechtlich könnte jeder Mahnplan auf die zwei Schritte: Fristsetzung und Klage verkürzt werden.



**Beispiel:**

Mahnplan der Firma Gerhard Braunegger, Bürotechnik in Salzburg

Termin	Maßnahme
1. 14 Tage nach Fälligkeit der Rechnung	1. Mahnung (Erinnerungsschreiben)
2. nach weiteren 14 Tagen	2. Mahnung mit Fristsetzung, Androhung von 9 % Verzugszinsen und € 22,- Mahnspesen
3. nach weiteren 14 Tagen	3. Mahnung (Setzen einer letzten Nachfrist und Androhung gerichtlicher Schritte)
4. nach weiteren 14 Tagen	Einschaltung eines Rechtsanwaltes, der eine letzte Frist setzt und gerichtliche Schritte androht
5. nach weiteren 14 Tagen	Einleitung des gerichtlichen Mahnverfahrens



**Materialien**

### 6.5.3 Mahnbriefe

Wenn Sie ein Buchhaltungsprogramm mit **Offener Posten-Verwaltung** benutzen, können Sie die Mahnbriefe automatisch ausdrucken.

- **Erinnerungsschreiben:**

Gerhard Braunegger Bürotechnik Klostergasse 12 5101 Salzburg	
<hr/>	
Ostimport Gesellschaft mbH Hochweg 17 7000 Eisenstadt	
Datum:	20..-11-05
Zeichen:	pf
Bearbeiter:	Petra Freund
☎ + FAX:	(0662) 505 76
 <u>Zahlungserinnerung</u>	
 Es dürfte Ihrer Aufmerksamkeit entgangen sein, dass die Rechnung A125 vom 22. September 20.. über € 898,- noch nicht bezahlt ist. Wir ersuchen Sie höflichst um baldige Erledigung.	
 Sollte sich dieses Schreiben mit Ihrer Zahlung gekreuzt haben, betrachten Sie es bitte als gegenstandslos.	
 Mit freundlichen Grüßen	
 GERHARD BRAUNEGGER Bürotechnik	
 i. A. Petra Freund	
 <u>Zahlschein</u>	

• **Mahnung mit Fristsetzung:**

Datum: 20.-11-19  
Zeichen: pf  
Bearbeiter: Petra Freund  
© + FAX: (0662) 505 76

Mahnung

Unsere Rechnung vom 22. September 20.. über € 898,- ist seit dem 22. Oktober 20.. fällig. Wir sind sicher, dass Sie bereits seit unserer Erinnerung vom 5. November 20.. den fälligen Betrag überweisen wollten.

Zahlen Sie bitte bis zum 01. Dezember 20..

Sollten Sie den Termin nicht einhalten, verrechnen wir 9 % Verzugszinsen und € 22,- Mahnspesen.

Mit freundlichen Grüßen

- **Mahnung (Setzen einer letzten Nachfrist)**

Datum: 20.-12-03  
Zeichen: pf  
Bearbeiter: Petra Freund  
☎ + FAX: (0662) 505 76

Letzte Mahnung

Unsere Rechnung vom 22. September 20.. über € 898,- ist seit dem 22. Oktober 20.. fällig. Wir haben Sie am 5. November 20.. erinnert und Ihnen am 19. November 20.. eine Frist bis zum 1. Dezember 20.. gesetzt und die Berechnung von 9 % Verzugszinsen und € 22,- Mahnspesen angedroht. Wir haben den Betrag bis heute nicht erhalten.

Zahlen Sie bitte bis spätestens 10. Dezember 20.. den folgenden Betrag:

Rechnungsbetrag	€ 898,-
+ 9 % Zinsen für 2 Monate	€ 13,47
+ Mahnspesen	€ 22,-
= Gesamtbetrag	<u>€ 933,47</u>

Halten Sie diesen Termin nicht ein, müssen wir gerichtliche Maßnahmen einleiten. Bitte ersparen Sie sich und uns Unannehmlichkeiten und Kosten.

Mit besten Grüßen

## 6.6 Der Mensch ist das Maß aller Dinge

Am Schluss dieses Heftes sind wir wieder dort, wo wir begonnen haben: beim Menschen!

Die besten Hilfsmittel bleiben nutzlos, wenn sie nicht vom Unternehmer und seinen Mitarbeitern in einer funktionierenden Organisation produktiv und effizient eingesetzt werden.

In der österreichischen Wirtschaft ist die Produktivität in den vergangenen Jahren zwar kräftig gestiegen, doch wird das Potenzial von den meisten Betrieben nicht ausgeschöpft. Zu diesem Schluss kommt eine Studie des Unternehmensberaters Czipin & Partner, die sich sowohl auf Umfragen als auf die genaue Beobachtung von Abläufen in 240 Unternehmen stützt.

Demnach sind Arbeitnehmer zu 42 Prozent ihrer Arbeitszeit nicht produktiv tätig. Bei durchschnittlich 225 Arbeitstagen im Jahr, bereinigt um Urlaube und Krankenstände, bedeutet das, dass 95 Arbeitstage verschwendet werden.

Schuld daran sind vor allem mangelnde Planung und Steuerung sowie unzureichende Führung und Aufsicht. Chaos und mangelnde Führung verursachen fast die Hälfte der Produktivitätsverluste.

Durch gutes Management ist 85 Prozent Ausschöpfung des Produktivitätspotenzial erreichbar. Das bedeutet, Betriebe könnten ihre Produktivität ohne neue Investitionen um bis zu 27 Prozent oder 61 Arbeitstage im Jahr steigern. Bei Ausschöpfung der in den Unternehmen vorhandenen, realistisch zu erschließenden Produktivitätspotenziale könnte jeder einzelne Mitarbeiter um EURO 22.674,- mehr Umsatz machen.

### Kontrollfragen

- Welche Vor- und Nachteile des kaufmännischen Schriftverkehrs kennen Sie?
- Welche Punkte müssen Sie bei der Annahme eines Schecks überprüfen?
- Wozu können Sie einen Zahlschein verwenden und welche Eintragungen haben Sie als Schuldner vorzunehmen?
- Wozu verwenden Sie die Überweisung und welche Eintragungen müssen Sie vornehmen?
- Welche Bedeutung hat das Mahnwesen für das Unternehmen?
- Wie könnte ein Mahnplan aufgebaut sein?



## 7 Zusatzinformationen

### 7.1 PC – „der Herzmuskel“ der Informationsverwaltung

In fast allen Lebensbereichen wird elektronische Datenverarbeitung (**EDV**) verwendet. **Computer** (= Rechner) steuern Ampeln und regeln die Saugstärke von Staubsaugern. Sie arbeiten in Herzschrittmachern und Taschenrechnern. Der **PC** (= Personal Computer) hat die Schreibmaschinen aus den Büros verdrängt. Die Preise für die **Hardware** (= Geräte) sind niedriger und die Leistungsfähigkeit der angebotenen **Software** (= Anwendungsprogramme) steigt von Jahr zu Jahr. Die **Haupteinsatzgebiete** des Computers im Kleinbetrieb sind:

- **Textverarbeitung**

Textverarbeitungsprogramme ermöglichen die Eingabe, Speicherung, Gestaltung und Ausgabe von Texten. Tippfehler können leicht verbessert werden und nachträgliche Änderungen lassen sich leicht durchführen.

**Serienbriefe** (gleicher Text – verschiedene Empfänger) lassen sich leicht erstellen.

**Textbausteine** werden einmal geschrieben und immer wieder verwendet; z. B. gleichbleibende Teile eines Angebots, ÖNORMEN, Mahntexte etc.

- **Rechnungswesen**

Für die typischen Anwendungsgebiete des Rechnungswesens werden Programme zur **Fakturierung** (= Rechnungslegung) mit integrierter **Lagerbuchführung** (automatisches Abbuchen der verkauften Artikel in der Lagerdatei), Programme für die **Finanzbuchhaltung** und die **Lohnverrechnung** sowie für die **Kostenrechnung** angeboten. In integrierten Softwaresystemen können die Daten eines Programmkreises in den nächsten übertragen werden. So führt der Ausdruck einer Rechnung nicht nur zur Richtigstellung der Warenvorräte, sondern auch automatisch zu einer Buchung in der Finanzbuchhaltung.

- **Datenbanken**

speichern nicht nur große Datenmengen, sondern ermöglichen es dem Benutzer auch, in ihnen bestimmte Informationen rasch und zuverlässig aufzufinden. Zum Beispiel:

alle Kunden, die in diesem Jahr noch nicht bestellt haben;

alle Kunden, die in diesem Monat Geburtstag haben;

alle Autokäufer, die in diesem Halbjahr die Überprüfungsplakette benötigen.

- **Tabellenkalkulationsprogramme**

sind Rechenprogramme, die so einfach in der Handhabung sind, dass jeder Benutzer nach kurzer Einarbeitung komplizierte Berechnungen

durchführen kann. Die Zahlen, Formeln und Texte werden in eine Arbeitstabelle eingetragen. Wird ein Wert verändert, so werden sofort die neuen Ergebnisse angezeigt. Tabellenkalkulationsprogramme eignen sich vorzüglich für Kalkulationsarbeiten und Angebote.

- **Branchenlösungen**

sind Softwarepakete, die für spezielle **Berufsgruppen** erstellt wurden. Z. B. Software für Tischler, Gasthäuser etc. Hier ist fachkundige Beratung durch einen unabhängigen Fachmann besonders wichtig!

- **Internet**

Die rasante Entwicklung auf dem Gebiet der Kommunikation führte dazu, dass dieses weltumspannende Computernetz dank seiner vielfältigen Einsatzbereiche einen wichtigen Wirtschaftsfaktor darstellt. Das Internet vereinigt die Stärken von Fax, Telefon, Brief und Computer in sich. Es ergänzt Zeitung, Radio und Fernsehen mit seiner Informationsvielfalt und bietet die Möglichkeit, sich weltweit einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren.

Aufgrund einer weltweit gültigen **E-Mail-Adresse** können Sie in kürzester Zeit von jedem Ort aus eine Firma oder Person erreichen, wichtige Briefe, Pläne, Daten oder Fotos billigst elektronisch übermitteln.

Das Symbol „@“ (auch „Klammeraffe“ genannt) ist Bestandteil jeder **E-Mail-Adresse** und wird als Synonym für das englische Wort „at“ („bei“ beziehungsweise „am Ort“) eingesetzt. Vor dem „@“ steht jeweils die Identifikation des **E-Mail-Empfängers** (z.B. „Meier“). Hinter dem at-Symbol folgt der Name des Host-Rechners, bei dem das jeweilige **E-Mail-Postfach** eingerichtet wurde (Beispiel: aol.com). Somit bedeutet die **E-Mail-Adresse** Meier@aol.com, dass der Postfachname des Empfängers „Meier“ heißt und das betreffende Postfach beim Online-Dienst Aol eingerichtet wurde.

Die **Wirtschaftskammer** informiert über europaweite Ausschreibungen. In Europa werden so viele Ausschreibungen für die Vergabe verschiedenster Arbeiten durchgeführt, dass mit diesen Informationen täglich ein Buch gefüllt wird. Kaum ein Unternehmer hat die Zeit und das Kapital, täglich dieses Buch zu durchforsten. Im Internet bietet sich nun die Lösung an, dass Ausschreibungen vorgefiltert nach Branche und/oder Region in einem übersichtlichen Rahmen angeboten werden.

- **Datenverarbeitungsregister**

Wer personenbezogene Daten verarbeitet, muss dies an das Datenverarbeitungsregister (DVR) der Datenschutzkommission im Bundeskanzleramt melden.

Es gibt aber umfangreiche Ausnahmen, so dass **die meisten Datenanwendungen privater Unternehmen** (z.B. Daten aus Rechnungswesen und Personalverwaltung, Kundenbetreuung und Marketing) **nicht meldepflichtig** sind.



Bei der Erstmeldung erhält der Auftraggeber eine siebenstellige **Datenverarbeitungsregisternummer** (DVR-Nr.) zugeteilt. Diese ist auf allen Schriftstücken (z.B. durch Aufdruck am Briefpapier) oder sonstigen Mitteilungen (z.B. E-Mail) anzuführen.

Bei Nichtverwendung der DVR-Nr. bzw. Nichtmeldung liegt eine Verwaltungsübertretung vor, die mit einer Geldstrafe von bis zu € 9.500,00) geahndet wird.

Jede Person kann im Bundeskanzleramt Einsicht in das Datenverarbeitungsregister nehmen. Eine Anfrage kann auch per Post, Fax oder E-Mail eingebracht werden.

2006 werden 40% des gesamten Detailhandels über Internet abgewickelt werden. Die Abwicklung von Geschäften über das Internet bezeichnet man als **eCommerce** oder **eBusiness**.

Das für jeden Einzelnen gebotene Angebot im Internet erweitert sich von Sekunde zu Sekunde. Das Angebot ist so umfangreich, dass man beinahe schon jetzt sagen könnte, es gibt nichts, was es nicht gibt. Zeitung zu lesen oder Bankgeschäfte über Internet abzuwickeln gehört für viele schon zum Alltag. Je früher das Internet genützt wird, um so besser ist es. Am Internet führt kein Weg vorbei!

Vor dem Computerkauf sind folgende Fragen zu beantworten:

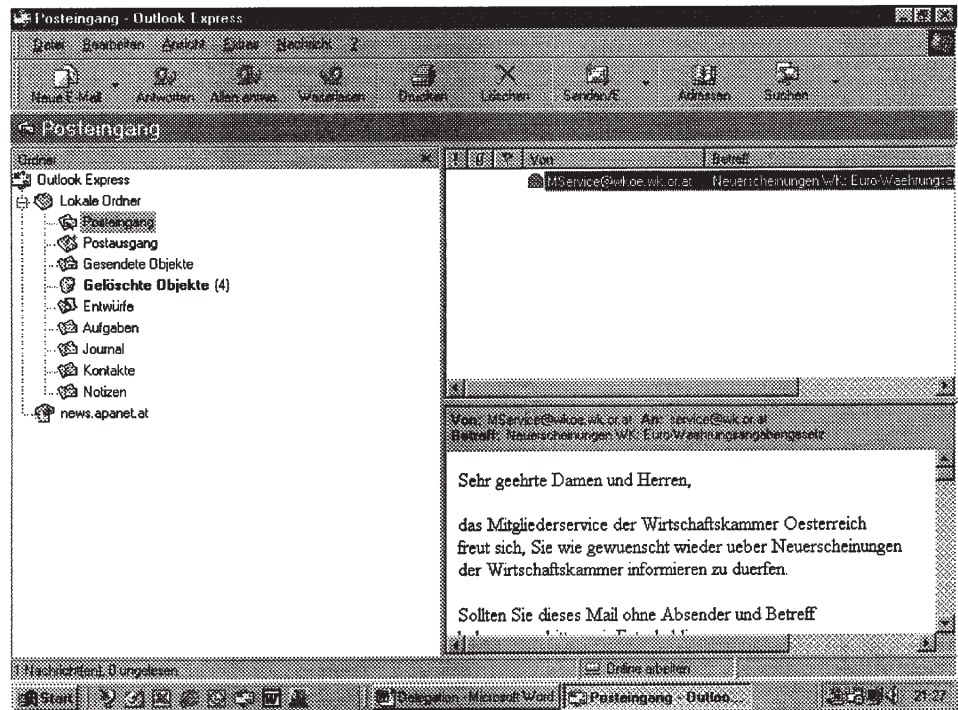
- Welche Bereiche sollen abgedeckt werden?
- Wie sollen die Listen und Ausdrucke aussehen?
- Wie können die Ergebnisse umgesetzt werden?
- Wieviele Personen werden mit der EDV gleichzeitig arbeiten?
- Wieviele Drucker werden benötigt?
- Wie groß ist das Datenvolumen?

Bevor Sie neue Geräte oder Programme kaufen, sollten Sie sich durch die Wirtschaftskammer, den Steuerberater oder einen Unternehmensberater beraten lassen, damit Sie Ihr Geld in brauchbare Produkte stecken! Z. B.: Das günstige Buchhaltungsprogramm rechnet nur mit DM; das neue Lohnverrechnungsprogramm kann keine Daten mit der vorhandenen Finanzbuchhaltung austauschen etc.

Berater prüfen die organisatorischen und technischen Anforderungen im Betrieb, suchen im Ausschreibungsverfahren nach den besten Angeboten, erstellen Netzwerk- und Verkabelungskonzepte, stehen bei Vertragsverhandlungen zur Seite und kontrollieren den Ablauf der Installation.

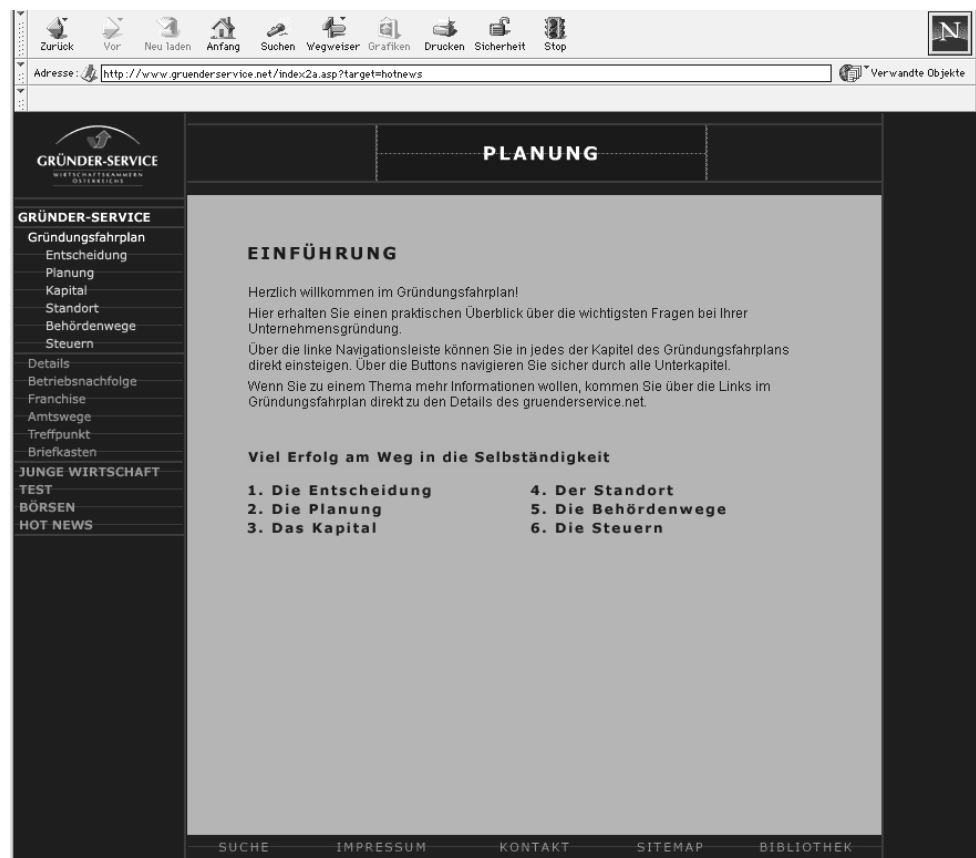


**Materialien**



Empfehlenswerte Adressen für Jungunternehmer:

- Gründerservice: [www.gruenderservice.net](http://www.gruenderservice.net)
- Wirtschaftskammer: <http://wko.at>
- Fachausdrücke aus der Computerwelt: <http://edvinfo.com/default.asp>



## 7.2 Zahlungsverkehr

- **So füllen Sie den Zahlschein (Erlagschein) maschinell aus:**

Verwenden Sie nur schwarze Farbe; das elektronische Beleglesegerät kann andere Farben schwer erkennen.

Bei Maschinschrift brauchen Sie die „Kästchen“ nicht zu beachten.

Beginnen Sie linksbündig und halten Sie die Feldumrahmung ein.

Das Dezimalzeichen (Komma) ist zu schreiben.

- **So füllen Sie den Zahlschein (Erlagschein) händisch aus:**

Verwenden Sie nur schwarze oder blaue Kugelschreiber.

Schreiben Sie in Großbuchstaben und in Blockschrift.

Nur ein Zeichen je Kästchen!

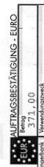
Halten Sie die Euro- und Centfelder unbedingt ein, aber setzen Sie kein Komma!

Bei Beträgen auf ganze Euro füllen Sie die Centfelder mit „00“ oder „—“ aus.

Beginnen Sie mit der Kontonummer immer am linken Rand des Feldes und lassen Sie die übrigen Kästchen leer, keine Bindestriche und Querstriche angeben.

## Der neue Zahlungsbeleg in Euro. Neu und doch vertraut.

Der neue Zahlungsbeleg in Euro funktioniert genauso wie der bisherige Zahlungsbeleg in Schilling. Trotzdem bringt er Ihnen zahlreiche Erleichterungen. Sie können Ihre Zahlungen in Euro damit ab 1.1.1999 schnell und sicher abwickeln. Der Zahlungsverkehr in Schilling wird mit den gewohnten Belegen noch bis Ende 2001 möglich sein. Hier noch einmal die wichtigsten Punkte, die Sie beim Ausfüllen des Zahlungsbeleges in Euro beachten sollten.



- ▶ Halten Sie beim Schreiben des Betrages die »Kästchen« ein. Setzen Sie aber bitte kein Komma. Mit der Schreibmaschine beginnen Sie mit dem Betrag links im **Betragsfeld**. In diesem Fall setzen Sie Komma und Interpunkt.

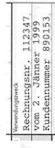
AUFTRAGSBELEG - EURO		371,00	
Kontonummer Empfängerin	116725264	BLZ Empfängerin	90009
Empfängerin	Musikhandel SWINGTIME		
Kontonummer Auftraggeberin	03576982113	BLZ Auftraggeberin	90009
Auftraggeberin/Einzahlerin - Name und Anschrift	S. EBENHOCHWÄNGER WDN. HPTSTR. 310/7 1050 WIEN		
Verwendungszweck	RE. NR. 112347		
KUNDEN-NR.	890153		
2. JÄNNER			

- ▶ Mit dem Einsetzen der Kontonummer am linken Rand des Feldes beginnen und die übrigen »Kästchen« leer lassen, keine Bindestriche und Querstriche angeben.

- ▶ Das Währungskennzeichen »EUR« unterscheidet den Schilling- vom Zahlungsbeleg-Euro.

ZAHLSCHECHEIN - EURO		371,00	
Kontonummer Empfängerin	116725264	BLZ Empfängerin	90009
Empfängerin	Musikhandel SWINGTIME		
Kontonummer Auftraggeberin	03576982113	BLZ Auftraggeberin	90009
Auftraggeberin/Einzahlerin - Name und Anschrift	S. EBENHOCHWÄNGER WDN. HPTSTR. 310/7 1050 WIEN		
Verwendungszweck	RE. NR. 112347		
KUNDEN-NR.	890153		
2. JÄNNER			

- ▶ Verwenden Sie bitte Blockbuchstaben und schreiben Sie immer genau ein Zeichen pro »Kästchen«, wenn Sie den Zahlungsbeleg mit der Hand ausfüllen.



- ▶ Bei Maschinschrift brauchen Sie die »Kästchen« nicht zu beachten – außerdem sind 2 Zeilen pro Formularzeile möglich.

- ▶ Das Feld für die Unterschrift ist im Unterschied zum Schilling-Zahlungsbeleg mit dem Schriftzug **EURO** unterlegt. Ihre Unterschrift bitte auf jeden Fall innerhalb des vorgezeichneten Feldes ansetzen und autorisieren lassen.

- ▶ Schreiben Sie keinesfalls in die Lesezone.

- ▶ Auftraggeberin/Einzahlerin sowie Verwendungszweck in Blockbuchstaben ausfüllen und – falls erforderlich – so verständlich wie möglich abkürzen.

- ▶ Benutzen Sie bitte ausschließlich schwarze oder blaue Kugelschreiber. Schreiben Sie auf keinen Fall mit roter Tinte. Bei Maschinschrift ein schwarzes Farbband (wenn möglich keine Stempel) verwenden.

Datum:

ZV 1350

Scheckbetrag:



Wäh/Cur Betrag in Ziffern / Amount in figures

EUR

Freies Feld bitte streichen / Please cross out unused space

Ausstellungsort und -datum / Place and date of issue

Ausstellungsort und -datum / Place and date of issue

Unterschrift / Signature

**NUR ZUR VERRECHNUNG**

Unterschrift / Signature

**NUR ZUR VERRECHNUNG!**

002

58+

Amount



- **Bankomatkarten**

Beim Bankomat-Banking wird der Rechnungsbetrag vom Bankkonto des Bankomatkarteninhabers abgebucht und dem Bankkonto des Verkäufers gutgeschrieben. Für dieses Service wird der Verkäufer monatlich von der APSS (Austrian Payment Systems Services) mit einer Provision von 0,5 - 2 % des mit Bankomatkarten getätigten Umsatzes belastet. Die Jahresgebühr für den Bankomatkarteninhaber beträgt rund € 25,-.

- **Kreditkarten**

Mit der Kreditkarte kann man bargeldlos einkaufen. Bezahlen muss man erst dann, wenn die Monatsrechnung eintrifft. Bei einer Zahlung mit Kreditkarte wird zuzüglich zur Rechnung ein Kreditkarten-Zahlungsbeleg ausgedruckt.

Der Verkäufer zahlt etwa 3 % - 5 % des Umsatzes an Gebühren an die Kreditkartenorganisation. Die Gebühren für die Kreditkarteninhaber sind unterschiedlich. Bei manchen Kreditinstituten sind sie bereits in einem Pauschaltarif des Girokontos enthalten. In der Regel kosten die Karten zwischen € 30,- und 80,- pro Jahr. Die höhere Kreditkartengebühr beinhaltet meist auch Reiseversicherungsschutz.

Viele Unternehmen akzeptieren nur bestimmte Kartenorganisationen. Die vier größten Kreditkartenorganisationen sind derzeit Visa, Mastercard, American Express und Diners Club.

## Verwendete Literatur:

Drucker:

Management im 21. Jahrhundert  
Econ 1999

Graf-Götz/Glasl:

Organisationen gestalten  
Beltz 1998

Öttl, Christine; Härter, Gitta:

Perfekte Organisation im Kleinbetrieb  
Small Business 2001  
Moderne Verlagsges. MVG

Pitter, A.:

Prozessorganisation – business reengineering  
Ludwigshafen (Kiel), 1998

Reichswald, R.:

Telekooperation  
Berlin (Springer), 2000

Rosenstiel, L.:

Grundlagen der Organisationspsychologie  
Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1992

Schneider, W.:

Betriebswirtschaftslehre  
Wien (Manz), 2001

Seiwert, L.S.:

Mehr Zeit für das Wesentliche  
Landsberg/Lech (Moderne Industrie), 2000

Glossar: <http://freetutorials.de>

---

**IMPRESSUM:**

Ausarbeitung,  
Medieninhaber  
und Herausgeber: Inhouse GmbH der  
Wirtschaftskammern Österreich  
1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63

Verlegt bei: AtGams Verlag GesmbH  
1070 Wien, Lindengasse 22

Auflage 2003 Printed in Austria

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Fotokopien, Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikro-  
verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.