

Management [MG]

Stoff



Flavio De Roni
Studiengang Wirtschaftsingenieur | Innovation 5. Semester

Hochschule Luzern – Technik & Architektur
13.05.2013

Management [MG]

Dokument	Stoff
Schule	HSLU
Modul	MG - Management
Autor(en)	Flavio De Roni
Dozierende(r)	Michael Blankenagel (MV) Marco Fontana Dr. Martin Spillmann

Inhalt

1	Management der Umweltbeziehungen, strategisches Management	7
1.1	Einführung.....	7
1.1.1	Ziele von Unternehmen.....	7
1.1.2	Einordnung strategisches Management.....	7
1.1.3	Strategie.....	8
1.2	Analyse strategische Ausgangslage	9
1.2.1	Segmentierungsmethoden.....	10
1.3	Strategische Segmentierung	11
1.3.1	SGF vs. SGE	11
1.4	Analyse der Umwelt.....	12
1.4.1	Allgemeine Umwelt: Sphären-Ansatz.....	13
1.4.2	Branchenanalyse.....	14
1.4.3	Analyse einzelner Konkurrenten.....	17
1.4.4	Bestimmung der zentralen Erfolgsfaktoren.....	17
1.5	Analyse des Unternehmens.....	18
1.5.1	Ressourcen, Fähigkeiten, Kernkompetenzen.....	18
1.5.2	Strategische Analyse	20
1.5.3	Stärken und Schwächen (Beispiel).....	21
1.5.4	SWOT (Beispiel).....	21
1.5.5	Portfolio-Analyse	21
1.6	Vision	22
1.6.1	Weitere Begrifflichkeiten	23
1.6.2	Eigenschaften guter Visionen.....	23
1.6.3	Wirkung guter Visionen.....	23
1.6.4	Komponenten einer Unternehmensvision.....	23
1.7	Leitbild.....	24
1.7.1	Funktion Unternehmensleitbild	24
1.7.2	Inhalt.....	24
1.7.3	Unterschiedliche Begrifflichkeiten	25
1.8	Strategieentwicklung.....	25
1.8.1	Ebenen der Strategieentwicklung.....	25
1.8.2	Überblick.....	25
1.8.3	Grundstrategie	26
1.8.4	Grundlagen für Strategievarianten.....	26
1.8.5	Strategische Stossrichtung nach Ansoff.....	27
1.8.6	Produkt/Markt Strategien.....	27
1.8.7	Effizienz vs. Differenzierung	27
1.8.8	Generische Wettbewerbsstrategie nach Porter.....	28
1.9	Grundüberlegung für Strategieentwicklung auf Unternehmensebene.....	28
1.9.1	Unternehmensportfolio.....	28
1.9.2	Normstrategien.....	29
1.9.3	Gesamtunternehmensstrategie	29
1.10	Strategieumsetzung.....	31
1.10.1	Typische Probleme der Umsetzung.....	31
1.10.2	Einflussfaktoren auf die Umsetzung.....	31

1.10.3	Zielsetzungssysteme	32
1.10.4	Strategische Budgetierung.....	33
1.10.5	Change Management	33
1.11	Balanced Scorecard.....	33
1.11.1	Finanzperspektive – Ziele & Kennzahlen.....	34
1.11.2	Kundenperspektive – Ziele & Kennzahlen.....	35
1.11.3	Prozessperspektive – Ziele & Kennzahlen.....	35
1.11.4	Lern- und Entwicklungsperspektive – Ziele & Kennzahlen.....	35
1.11.5	Vorgehensweise bei der Einführung einer BSC	36
1.12	Strategiekontrolle (Strategisches Controlling).....	37
1.12.1	3 Ebenen der strategischen Kontrolle.....	37
2	Management der sozialen Beziehungen	38
2.1	Einführung.....	38
2.1.1	Arten von Beziehungen.....	38
2.1.2	Zwei Ebenen.....	38
2.2	Management der (eigenen) Person.....	38
2.2.1	Was sich in der Person abspielt.....	38
2.2.2	Verhaltensmuster	39
2.2.3	Persönlichkeitsprofile.....	41
2.2.4	Menschenbilder	41
2.2.5	Motivationstheorien.....	42
2.2.6	Stressmanagement: Methoden.....	44
2.3	Management der Interaktion	44
2.3.1	Kommunikation.....	44
2.3.2	Verhandeln.....	46
2.3.3	Rollen.....	46
2.3.4	Gruppe.....	46
2.3.5	Führung	47
2.3.6	Führungsmodelle für Gesamtsysteme	49
2.3.7	Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik.....	50
2.3.8	Konflikt.....	50
2.4	Management der Gemeinschaft	51
2.4.1	Gemeinschaft – Was sich in der Organisation abspielt.....	51
2.4.2	Kultur.....	52
2.4.3	Dimensionen der Unternehmenskultur	52
3	Management der Strukturen, Prozesse und Ressourcen.....	53
3.1	Eine zweckmässige Ordnung schaffen.....	53
3.2	Grundproblem des Organisierens	53
3.2.1	Arbeitsteilung als Ausgangspunkt.....	54
3.2.2	Dualproblem der Organisation.....	54
3.2.3	Schritte.....	54
3.3	Organisationstheorien.....	55
3.3.1	Scientific Management.....	55
3.3.2	Menschenbild von Taylor.....	55
3.3.3	Bürokratie-Modell	56
3.3.4	Human-Relations-Ansatz	56
3.3.5	Entscheidungstheoretische Ansätze.....	56

3.3.6	Ökonomische Ansätze	56
3.4	Menschenbilder	57
3.4.1	Economic Man (1910 Scientific Management - Taylor)	57
3.4.2	Social Man (1930 Human Relations - Mayo)	57
3.4.3	Complex Man (1950 HRM)	57
3.4.4	Fortsetzung ab 1960	57
3.5	Einführung Ablauforganisation	58
3.5.1	Prozesse	58
3.5.2	Wertschöpfungskette	58
3.5.3	Prozessmodellierung mit IDEF0	59
3.5.4	Best Practice und Benchmarking	60
3.6	Prozessorientierung	61
3.6.1	Warum Prozessorientierung so wichtig ist	61
3.6.2	Prozessmerkmale	62
3.6.3	E-Government	62
3.6.4	Vorteile guter Prozessorientierung	63
4	Prozessmanagement	63
4.1	Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten	63
4.1.1	Wie erkennt man nicht wertschöpfende Tätigkeiten?	63
4.1.2	Umgang mit kritischen und unkritischen Prozessen	64
4.1.3	Idee der Prozesskostenrechnung	64
4.1.4	Optimierung	64
4.2	Prozessgestaltung	65
4.2.1	4 Phasen zur Prozessgestaltung nach Vahs	65
4.2.2	Dokumentation (Beispiel)	65
4.2.3	Schritte zur Prozessdefinition	65
4.3	Prozess-Messgrößen	66
4.4	Prozessoptimierung	66
5	Organisationskonzepte	67
5.1	Aufbauorganisation	67
5.1.1	Kriterien der Stellenbildung	67
5.1.2	Stellen und Gremien	68
5.1.3	Stellenarten	69
5.1.4	Gremien	70
5.1.5	Zusammenfassung von Organisationseinheiten	71
5.1.6	Leitung von Organisationseinheiten	72
5.2	Organisationskonzepte: Primärorganisation	76
5.2.1	Funktionale Organisation	77
5.2.2	Divisionale Organisation	78
5.2.3	Matrix- und Tensororganisation	79
5.2.4	Holdingorganisation	79
5.3	Organisationskonzepte: Sekundärorganisation	80
5.3.1	Produktmanagement	81
5.3.2	Kundenmanagement	82
5.3.3	Funktionsmanagement	82
5.3.4	Projektmanagement	82
5.3.5	Strategische Geschäftseinheiten	83

5.3.6	Prozessmanagement	83
5.4	Im Haifischbecken	83
6	Organisation im Wandel.....	85
6.1	Ausgangslage und Herausforderungen.....	85
6.2	Vorgehensmodelle	86
6.2.1	Funktionale Modelle:.....	86
6.2.2	Verhaltensmodelle.....	86
7	Projektmanagement.....	89
7.1	Einführung.....	89
7.1.1	Netzplantechnik.....	90
7.1.2	Balkenplan.....	90
7.2	Grundlagen des Projektmanagements.....	91
7.2.1	Projektziele.....	91
7.2.2	Herausforderungen und Schwierigkeiten.....	92
7.2.3	Fallgruben (Details 7.6).....	92
7.3	Der Projektprozess.....	92
7.3.1	Der typische Projektablauf.....	92
7.3.2	Das Pflichtenheft.....	93
7.3.3	Nutzwertanalyse.....	93
7.3.4	Projektwirtschaftlichkeit.....	93
7.3.5	Projektrisiken.....	94
7.3.6	Projektportfolio.....	94
7.4	Die Projektorganisation.....	94
7.4.1	Strukturen des Projektmanagement.....	95
7.4.2	Strukturen von Projektteams.....	95
7.5	Die Projektplanung und -steuerung.....	95
7.5.1	Lebenszyklus eines schlecht geplanten Projekts.....	95
7.6	Fallgruben	96

1 Management der Umweltbeziehungen, strategisches Management

1.1 Einführung

1.1.1 Ziele von Unternehmen

Typische Zieldimensionen:

1. Überlebensfähigkeit
2. Entwicklungsfähigkeit
3. Nutzenstiftung

Wichtige Hebel dazu

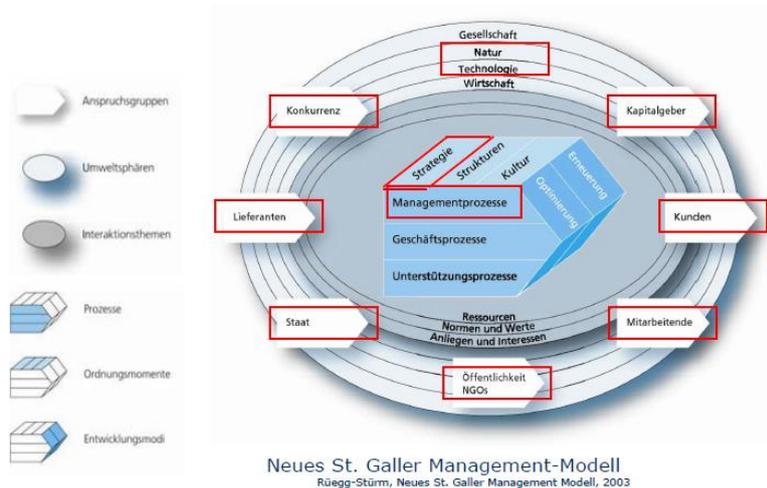
- Gewinn
- Innovationskraft
- Schnelligkeit
- Flexibilität
- Kundennähe
- Kapitalkraft
- Global player
- Knowledge Management
- Personalentwicklung
- ...

Beispiele für strategische Fragen

- Wo liegen die Chancen im Markt?
- Welche Perspektiven bieten die Geschäftsfelder über die nächsten Jahre?
- Kann man dort seine Stärken weiterhin zur Geltung bringen?
- Welche Leistungen will man wem anbieten (und welche nicht)?
- Welche Fähigkeiten, welche Ressourcen werden künftig verlangt?
- Was beherrscht man besser als die Konkurrenten, wo ist nachzubessern?
- Lassen sich vorhandene Kompetenzen in neue Geschäftsfelder einbringen?
- Welche strategischen Optionen zeichnen sich ab?
- Welche Prioritäten sind über die Geschäftsfelder hinweg zu setzen?
- Was bedeutet dies für das Management, die Mitarbeiter, die Eigentümer?

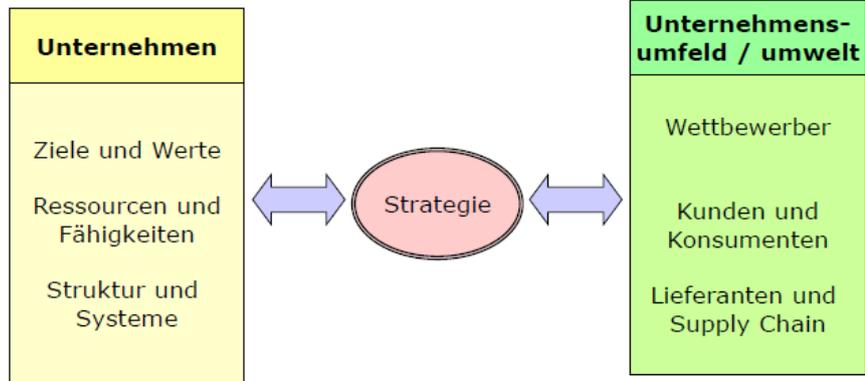
➔ Was für ein Unternehmen will man in Zukunft sein?

1.1.2 Einordnung strategisches Management



1.1.3 Strategie

Strategie als Verbindung zwischen Unternehmen und seiner Umwelt



1. Management der **Unternehmens- / Umweltbeziehung**
2. Wahl der **relevanten Umwelt** (z.B. Internationalisierung, Diversifikation)
3. **Proaktive Anpassung** (Screening, Trends etc.)
4. Pflege von Ressourcen, **Aufbau von Wettbewerbsvorteilen**

*Corporate Strategy:
What business?*

*Functional Strategy:
How to do?*

*Business Strategy:
How to compete?*

Strategiebegriffe: (Strategiestufen bzw. -ebenen)

Gesamtunternehmensstrategie («corporate strategy») Für die ganze Unternehmung gültig. Definition der Geschäftsbereiche, Nutzung der Kernkompetenzen, Diversifizierung, etc. Marktpositionsziele, Investitionsziele, ...

Geschäftsbereichsstrategien («business strategy») Bestimmung von Verhaltensweisen im Konkurrenzkampf; Produkt-Markt-Konzeptionen (für einzelne Produkte oder Bereiche).

Funktionale Strategien / Teilbereichsstrategien («functional strategy») Marketing, Produktion, Personal, Finanzen, Informatik, Corporate Communication, PR etc.

Strategisches vs. operatives Management

operativ	strategisch
Gewinn	Lebensfähigkeit
Wachstum	Flexibilität
betriebliche Effizienz	einzigartige Marktstellung
gut/besser werden	anders werden
kurzfristige Leistungssteigerung	nachhaltige Wettbewerbsvorteile
Lösung heutiger Probleme	Nutzung künftiger Möglichkeiten
➔ Geschäfte machen	➔ im Geschäft bleiben

Konzept „Strategisches Management“



Strategie – Umsetzung in der Praxis

- Grundstrategie besteht faktisch, teilweise dokumentiert
- Periodische Überprüfungen / Anpassungen (z.B. jährlich)
- Idealerweise im Vorfeld der Planung/Budgetierung
- Interaktion zwischen Gesamtunternehmen und SGF
- Begleitung des Prozesses durch externe Strategieberatung oder interne Stellen z.B. Unternehmensentwicklung o.ä.

Folie 18 und 19 des 1. Blocks zeigen ein Praxisbeispiel zur Strategieentwicklung

1.2 Analyse strategische Ausgangslage

Perspektive 1: Bisherige Entwicklung (letzten 5 – 10 Jahre)

Finanzielle Größen (z. B. Gewinn, Rentabilität, Umsatz) sowie **strategische Größen** (z. B. Marktanteile, Image) zeigen die „Qualität“ der bisherigen Strategie auf.

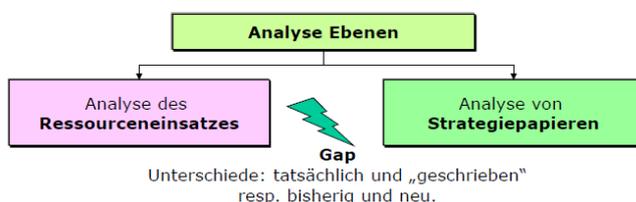
Aufgrund dieser Analyse kann jedoch **nur bedingt** auf den zukünftigen Erfolg geschlossen werden (**Gefahr von Trendbrüchen**, Turbulenzen, welche übersehen werden; vgl. dazu „Polaroid“ sowie „traditionelle Fotoindustrie“).

Strategische Planung setzt die Kenntnis der Gegenwart und der Vergangenheit voraus.

Perspektive 2: Bisherige Strategie

Die bisherige **finanzielle und strategische Entwicklung** ist ein Resultat von bisherigen strategischen Entscheidungen.

Analysiert werden alle strategischen Optionen entlang der Wertschöpfungskette innerhalb einer Unternehmung.



Perspektive 3: Bisheriges Aktivitätsfeld

Das bisherige Aktivitätsfeld betrachten wir aus den Perspektiven:

- Nutzen / Funktion / Leistung
- Kundenkreis / Abnehmer
- Verfahren (inkl. Produktion- und Vertriebsmethoden)

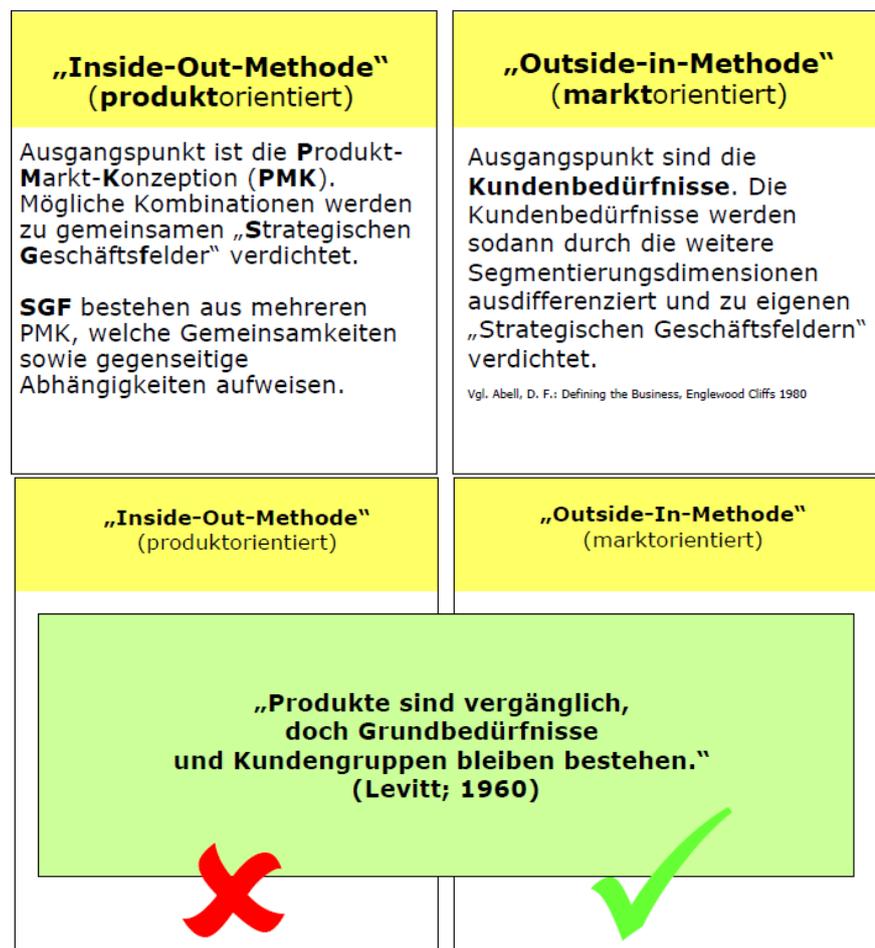
Die Darstellung erfolgt in einer 3-dimensionalen Matrix.

1.2.1 Segmentierungsmethoden

Segmentierung der Umwelt (Aktivitätsmatrix – Inside-out Methode)

Markt/Produkt		Consulting			Engineering			Projektmanagement		
Schweiz	Zürich	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Rest	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asien	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	
Arabische Länder/ Afrika	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	
Osteuropa Nachbarländer	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	

 SGF 1	 SGF 2	 SGF 3	 SGF 4	 SGF 5	 SGF 6	 SGF 7
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Strategische Segmentierung (Outside-out Methode)

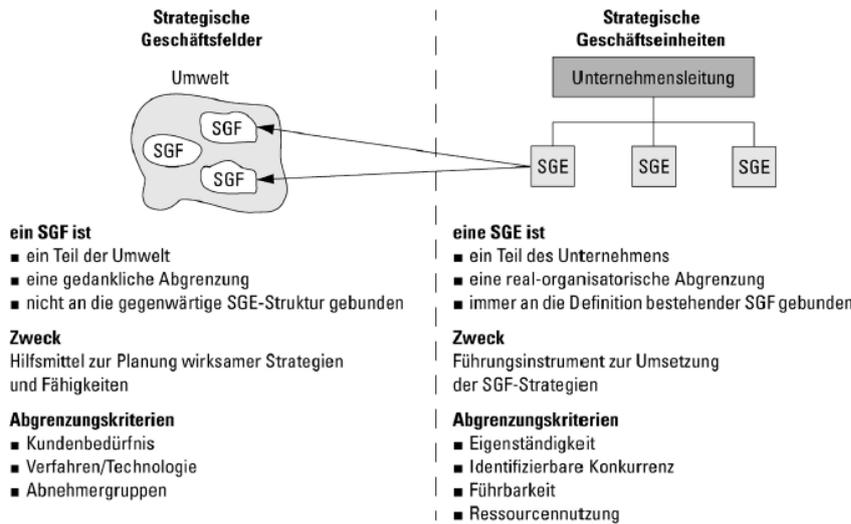
1. Hauptbedürfnisse ermitteln
 2. Segmentierungskriterium festlegen (Technologie, Geografie, Vertriebskanal, Kundengruppe)
 3. Ausprägungen des ausgewählten Segmentierungskriteriums bestimmen
 4. Alle Segmentierungsausprägungen in ihrer Kombination auflisten
 5. Die Kombinationen zu homogenen Geschäftsfeldern zusammenfassen
 6. Geschäftsfelder priorisieren
 7. Strategische Geschäftseinheiten definieren
- ➔ Schwieriger und komplexer Prozess

1.3 Strategische Segmentierung

Die strategische Segmentierung umfasst die Aufteilung der Umwelt (Betätigungsfeld) in sog. „Strategische Geschäftsfelder“ (SGF) resp. in „Strategic Business Areas“ (SBA),
sowie
die Aufgliederung des Produktprogramms der Unternehmung in „Strategische Geschäftseinheiten“ (SGE) resp. in „Strategic Business Units“ (SBU).

Das Ziel der strategischen Segmentierung besteht darin, zwischen SGF und SGE eine Beziehung herzustellen, sowie mögliche zukünftige SGE und SGF zu identifizieren.

1.3.1 SGF vs. SGE



1.4 Analyse der Umwelt

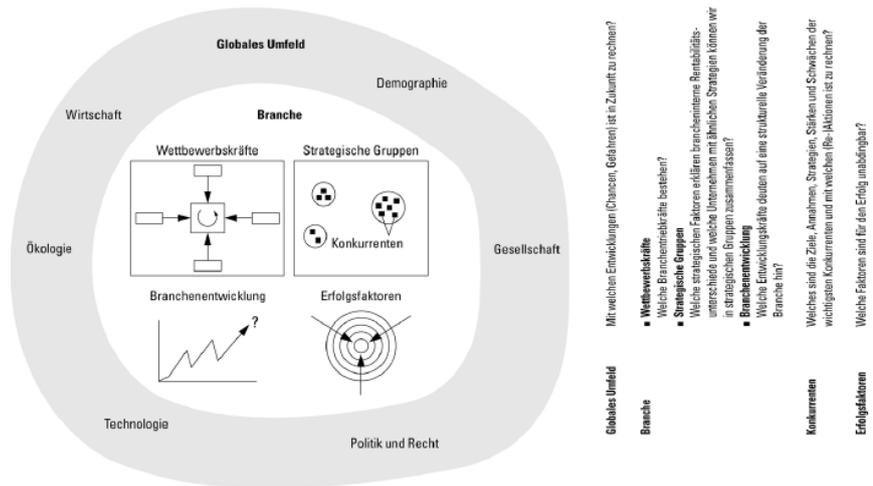
Die Analyse der Umwelt dient dazu

- sich bietende **Chancen** zu erkennen
- **Risiken** zu ermitteln

→ Als Basis für die Ableitung von Strategien

Vorgehen:

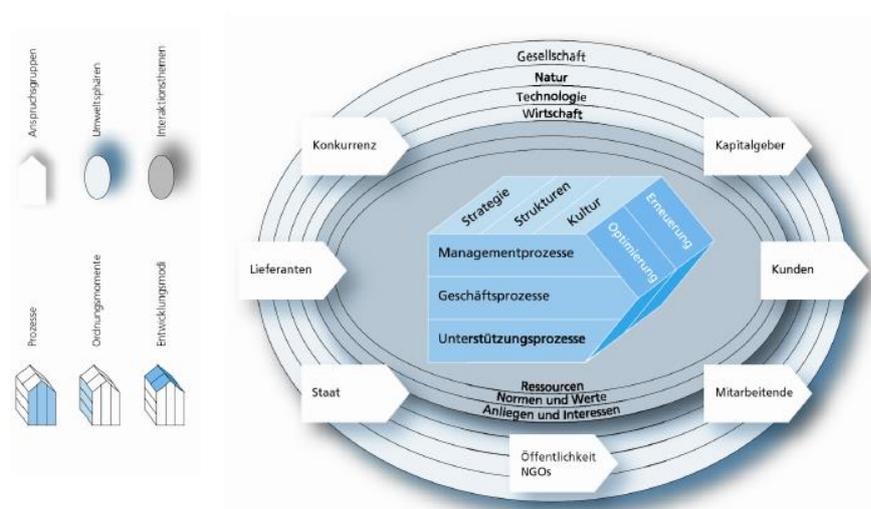
1. Analyse der Bedeutung der relevanten Stakeholder
2. Analyse der Umwelt auf Gesamtunternehmensebene
3. Analyse der Umwelt pro Geschäftseinheit (mit SGF)
 - a. Globales Umfeld der Geschäftseinheit
 - b. Analyse der Branche
 - c. Analyse einzelner Konkurrenten
 - d. Bestimmung der zentralen Erfolgsfaktoren



Einordnung der Bedeutung von Stakeholdern

Ausmaß der Macht	hoch	zufriedenstellen	«key players»
	gering	minimal betreuen	informieren
		gering	hoch
		Ausmaß des Interesses am Unternehmen	

St. Galler Management Modell



1.4.1 Allgemeine Umwelt: Sphären-Ansatz

Die Umwelt der Unternehmung kann in unterschiedliche Sphären ausdifferenziert werden.

St. Galler Management Modell (Rüegg-Stürm 2003) unterscheidet die Ebenen: **Gesellschaft – Natur – Technologie – Wirtschaft**

In Amerika vor allem das **SEPTEmber** Modell verwendet:

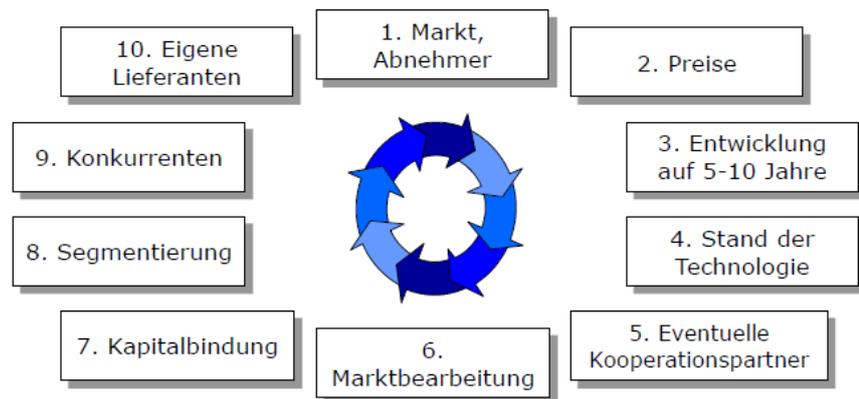
➤ **S**ocial, **E**conomic, **P**olitical, **T**echnological und **E**nvironmental

resp. das **PEST**-Modell verwendet

➤ **P**olitical-legal, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological

- **Political-legal** (politisch-rechtlich)
 - Steuern, Gewerkschaften, Gesetze, Natürliche Umwelt,
 - Aussenhandelsabkommen, Arbeitsrecht, Privatisierungen,
- **Economic** (wirtschaftlich)
 - Wirtschaftliche Trends und Entwicklung, Weltwirtschaft,
 - Wechselkurse, Inflationsrate, Handelsdefizit, Sparrate, BSP, BIP
 - Verfügbares Einkommen, Arbeitslosigkeit, ...
- **Socio-cultural** (sozio-kulturell)
 - Bevölkerungszahlen, Altersstruktur, Ethnischer Mix, Einkommensverteilung,
 - Veränderungen im Lebensstil, Konsumfreudigkeit,
 - Veränderungen in der Mobilität, Ausbildungsstand, Bedürfnisse,
 - Aktuelle Trends (IN-OUT), Besorgnis für Umwelt, ...
- **Technological** (technologisch)
 - Staatsausgaben für F&E, Erfindungen oder Entwicklungen,
 - Maschinen, Ausrüstung, Internet, eCommerce, Technologietransfer,

Wichtigste Kriterien



1. Markt, Abnehmer

Marktgröße
Struktur
Schlüsselkunden

2. Preise

Generelles Niveau
Sensitivität
Absprachen
Gleitklauseln
Margen

3. Entwicklung auf 5-10 Jahre

Erwartungen der Kunden
Verhalten der Konsumenten
Technologie
Politisches, soziales Umfeld
Beschaffungsmärkte

4. Stand der Technologie

Produktion
Infrastruktur
Logistik
Organisation
Ökologie

5. Evtl. Kooperationspartner

Konkurrenten
Lieferanten
Kunden
Ort der Kooperation
Synergien

6. Marktbearbeitung

Direkt / indirekt
Verlangtes Umwerben
Beratungsintensität
Service-Leistungen

7. Kapitalbindung

Immobilien
Anlagen
Lagerhaltung
Zahlungsziele

8. Segmentierung

Produkt-Typen
Dimensionen
Qualitätsstandard
Regionen
Losgrößen
Wertschöpfung

9. Konkurrenten

Namen, Umsätze
Spezialisierung
Image beim Kunden
Stärken, Schwächen
Vermutete Strategie
Verflechtungen
Kostenposition

10. Eigene Lieferanten

Namen
Leistungsfähigkeit
Verflechtungen
Hauptkunden

1.4.2 Branchenanalyse

- Die Rentabilität eines Unternehmens ist massgeblich davon abhängig davon wie attraktiv die Branche ist, in der es tätig ist.
- Die Strategie des Wettbewerbs innerhalb der Branche lässt sich aus der genauen Analyse der Wettbewerbskräfte ableiten.
- Michael Porter hat 1992 in seinem Buch „Competitive Strategy“ wesentliche Modelle dargelegt, welche die Analyse der Branche, in der eine SGE tätig ist, strukturiert.

Übersicht Buch „Competitive Strategy“

Kapitel 1: Strukturanalyse von Branchen („five forces“)

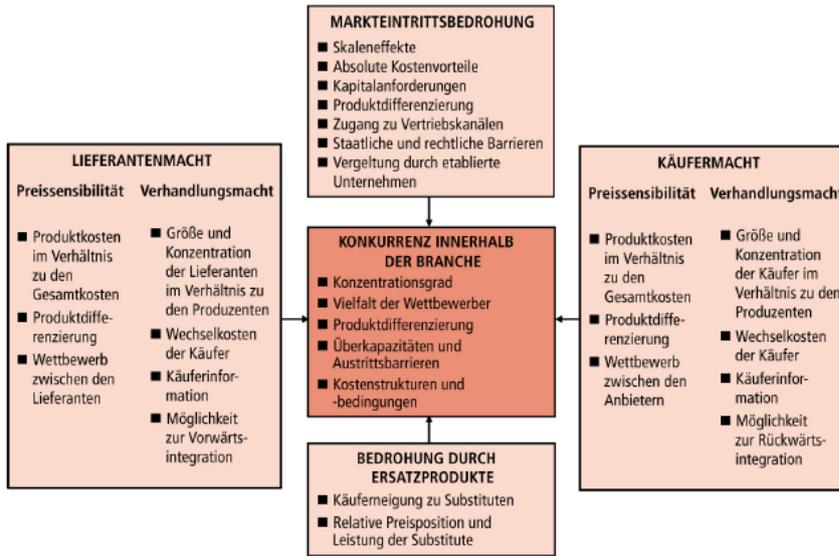
Kapitel 2: Typen von Wettbewerbsstrategien

Kapitel 3: System zur Konkurrentenanalyse

Kapitel 7: Brancheninterne Strukturanalyse (strat. Gruppe)

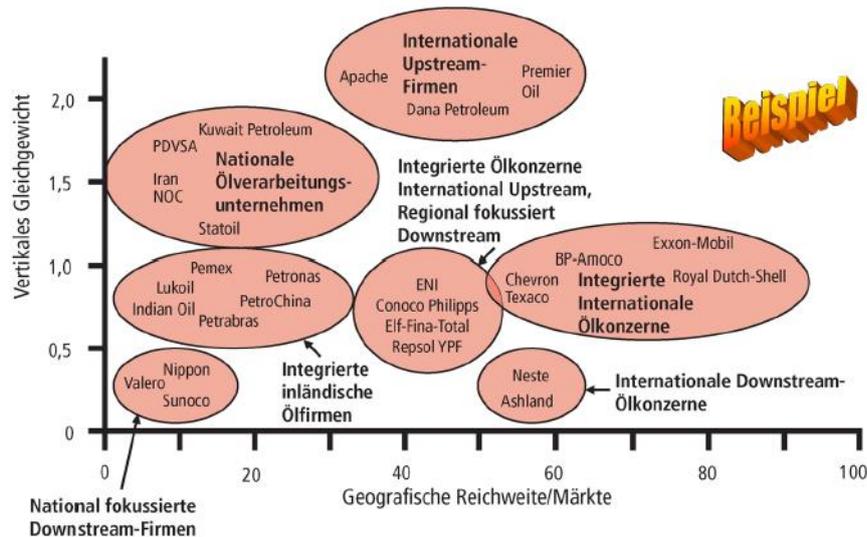
Kapitel 8: Branchenentwicklung

Five forces (Porter)

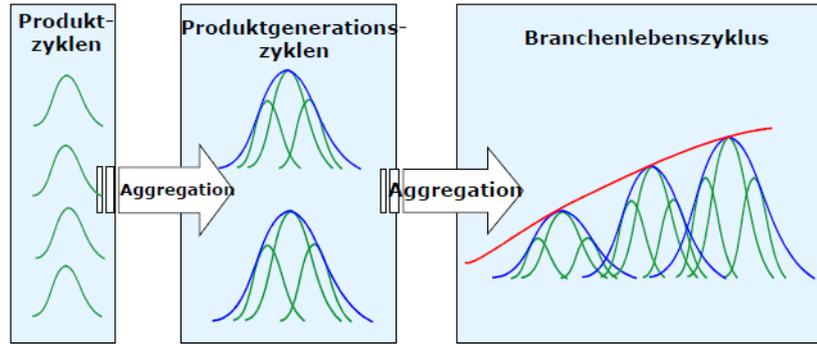


Brancheninterne Strukturanalyse (strategische Gruppen)

Beispiel Erdölbranche:



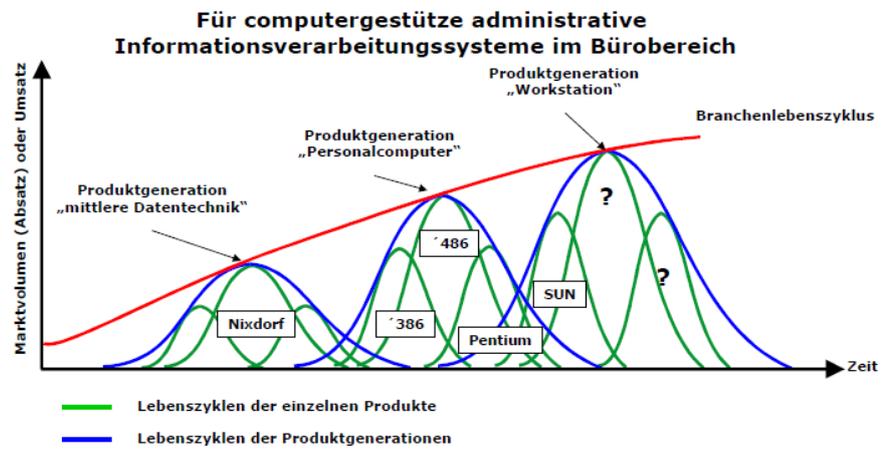
Wo steht die Branche im Lebenszyklus?



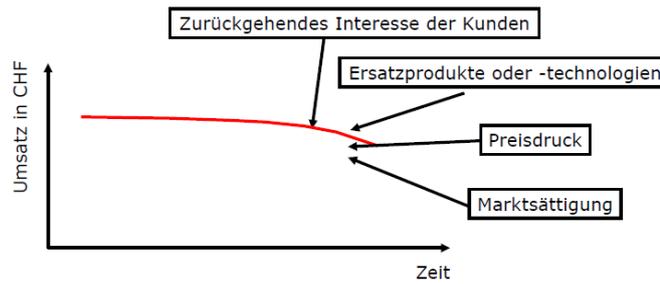
Produktgeneration:

⇒ Eine Produktgeneration umfasst alle Produktarten, die ein vorgegebenes Kundenproblem mit einer bestimmten Technologie lösen.

Idealtypischer Branchenzyklus

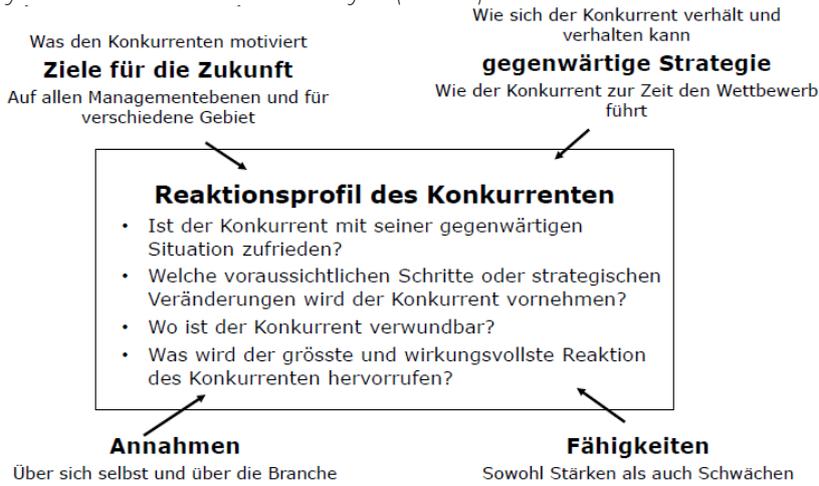


Reife und Rückgang von Branchenlebenszyklen erkennen

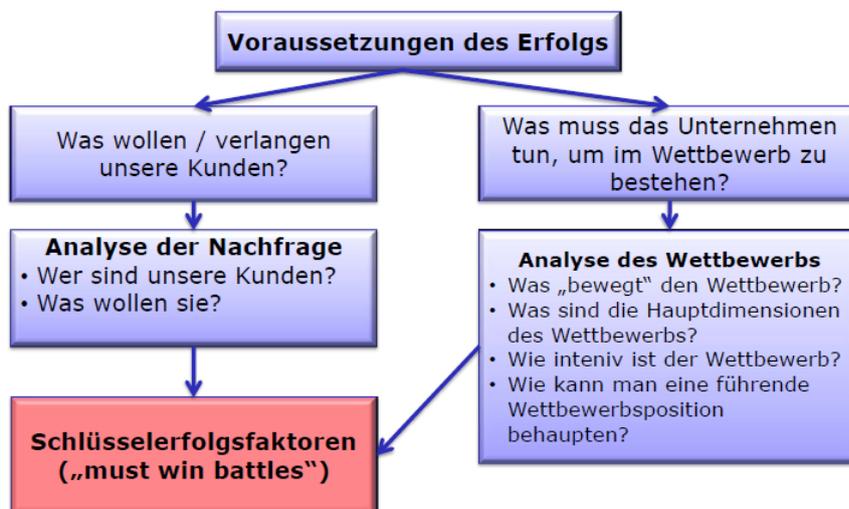


1.4.3 Analyse einzelner Konkurrenten

System zur Konkurrentenanalyse (Porter)



1.4.4 Bestimmung der zentralen Erfolgsfaktoren



Was wollen die Kunden? (Nachfrageanalyse)

- Niedrige Preise
- Günstig gelegener Ort
- Grosse Produktauswahl angepasst an lokale Präferenzen.
- Frische-/ Qualitäts-erzeugnisse, guter Service, bequemes Parken, angenehmes Ambiente.

Beispiel

Wie überleben Unternehmen im Wettbewerb (Wettbewerbsanalyse)

- Geringe Standort-Mobilität einmal errichteter Märkte.
- Intensität des Preiswettbewerbs hängt von Anzahl und räumlicher Nähe der Wettbewerber ab.
- Verhandlungsmarkt ist ein entscheidender Faktor für die Kosten der Ware (Einkaufskonditionen).

Beispiel

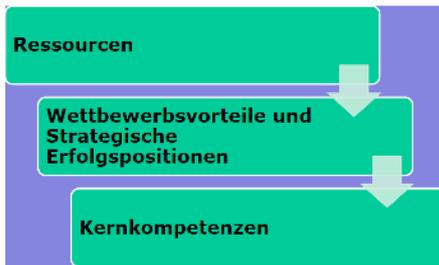
Schlüssel-ers Erfolgsfaktoren

- Ein Betrieb zu Niedrig-kosten erfordert neben der operativen Effizienz, Skalenerträge, grosse zusammengefasste Einkaufsvolumina zur Maximierung der Beschaffungsmacht und geringe Lohnkosten.
- Diversifizierung verlangt grosse Geschäft zur Ermöglichung eines umfassenden Produktangebots, bequem erreichbare Standorte, leichtes Parken.

Beispiel

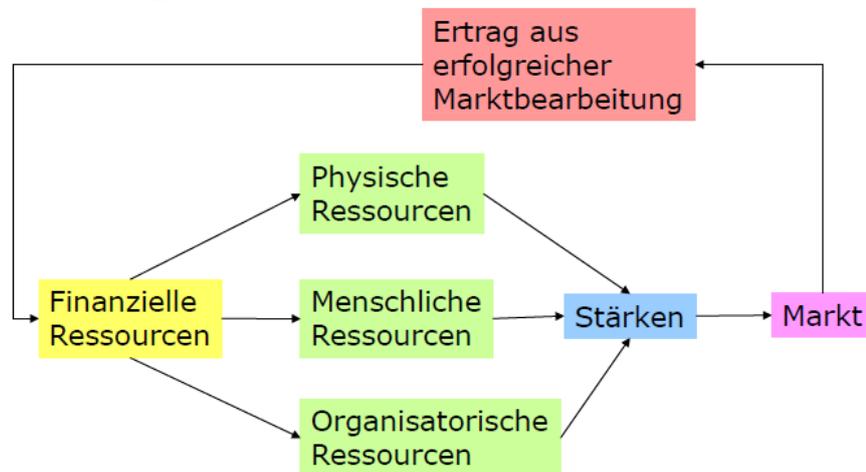
1.5 Analyse des Unternehmens

- Unternehmen/SGF (Innensicht) steht im Fokus
 - Instrumente der Analyse auf **SGF Ebene**
 - Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse
 - Wertkettenanalyse
 - Kulturanalyse
 - Weitere Analyseinstrumente:
 - Wettbewerbsposition (Porter)
 - Kundenstrukturanalyse („ABC“ Analyse)
 - Analyse der ökologischen Auswirkungen
- Instrumente der Analyse auf **Unternehmensebene**
 - Kernkompetenzen auf Unternehmensebene
 - Benchmarking



1.5.1 Ressourcen, Fähigkeiten, Kernkompetenzen

Umwandlung von Ressourcen

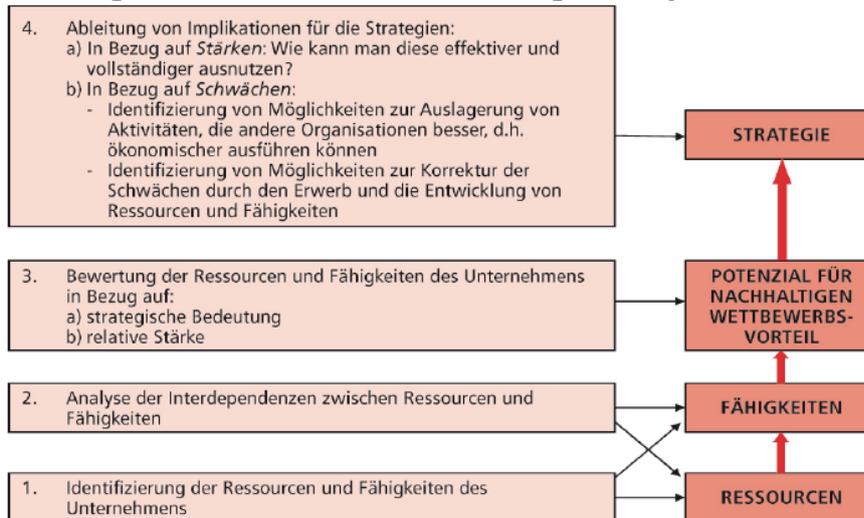


Ressourcen und Fähigkeiten

Der "P R O F I T" Ansatz zur Systematisierung von Ressourcen:

P	hysical resources	physisch
R	eputational resources	Ruf, Image, Markenname, etc. (Bsp. Harley Davidson)
O	rganisational resources	Organisation (Aufbau und Ablauf)
F	inancial resources	Finanzen
I	ntellectual resources	Wissen, Fähigkeiten, Mitarbeiter
T	echnological resources	Technologien

Ein Bezugsrahmen zur Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse



Bedeutung der Kernfähigkeiten im strategischen Management

- „**Kurzfristig**“ gesehen beruht die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens auf dem **Preis-Leistungs-Verhältnis** seiner aktuellen Produkte.
- **Langfristig** muss es darum gehen, schneller und billiger als die Rivalen jene **Kernkompetenzen aufzubauen**, aus denen überraschende Produkte resultieren. Die wahren Quellen eines strategischen Vorteils liegen also in der **Fähigkeit des Managements, Technologien und Produktionsfertigkeiten konzernweit zu Kompetenzen zu bündeln [...]** (Prahalad / Hamel 1991, S. 69)

Beispiele für Kernkompetenzen (Braun, Honda, Canon, Sulzer auf den Folien 13-17 der Vorlesung „Strategisches Management 2“.

Eigenschaften von Kernkompetenzen	
Basieren auf implizitem Erfahrungswissen	Wissens- und/oder fähigkeitsbasiert, beruhen auf unternehmensspezifischen Ressourcenallokation, basieren auf impliziten Erfahrungen
Schwer imitierbar	Beschränkt handel- und schwer imitierbar; einzigartig für das Unternehmen
Schwer substituierbar	Einzigartigkeit der Kernkompetenzen entsteht auch durch ihre schwere Substituierbarkeit
Irreversible Investition	Im Einzelnen nicht veräusserbar
Im Einklang mit Unternehmenswerten	Basieren auf Unternehmenswerten ohne die Zukunftsorientierung zu vernachlässigen
Basis der Produkte und Leistungen	Beziehen sich auf einzelne SGFs bzw. auf das ganze Unternehmen; Basis für Produkte & Leistungen.

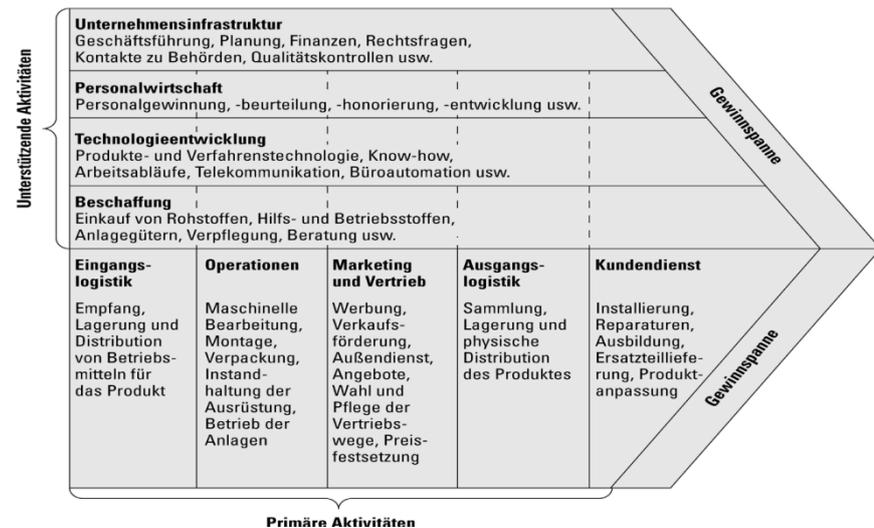
Vorgehen bei der Wertketten-Analyse

Wo besitzen wir welche Wettbewerbsvorteile und -nachteile?

Wo können/müssen wir den Hebel ansetzen?

1. 1. Wertkette **definieren** ("Vollständigkeit vor Detailliertheit")
2. 2. Wertkette **analysieren**:
 - a) qualitativer Vergleich mit Hauptkonkurrenten
⇒ Differenzierungsvorteile/-nachteile
 - b) strategische Kostenanalyse
⇒ Kostenvorteile/-nachteile
3. 3. Wertschöpfungsaktivitäten **optimieren** oder **neu konfigurieren**

Die Wertkette



1.5.2 Strategische Analyse

Systematische Zusammenführung von:

- Umweltanalysergebnissen
- Unternehmensanalysergebnissen

auf den beiden Ebenen:

- Gesamtunternehmen (Konzern)
- Strategische Geschäftseinheit

Hauptinstrumente

- für SGE: SWOT-Analyse
- für Gesamtunternehmen/Konzern: Portfolio-Analyse

1.5.3 Stärken und Schwächen (Beispiel)

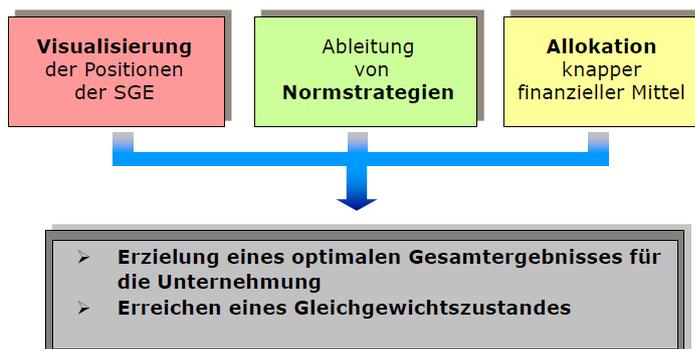
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Branchen-Fokus und -Know-how • Zahlreiche Referenzen • Vertriebsstärke/ -prozess zur Gewinnung von Neukunden • Im „relevant set“ in den Branchen • Gutes Standing/ Gute Beziehung zu SAP • Image als „Mittelstandsversther“ / Spezialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente Nutzung des Stammkundenpotentials • „Kritische“ Größe führt zu Delivery Engpässen • Als Arbeitgeber nicht attraktiver als der Wettbewerb • Strukturen haben wachstumsbedingten Nachholbedarf • Internationales Mittelstandsgeschäft wird nicht abgedeckt • zu wenig SAP-Geschäft in den Rechenzentren

1.5.4 SWOT (Beispiel)

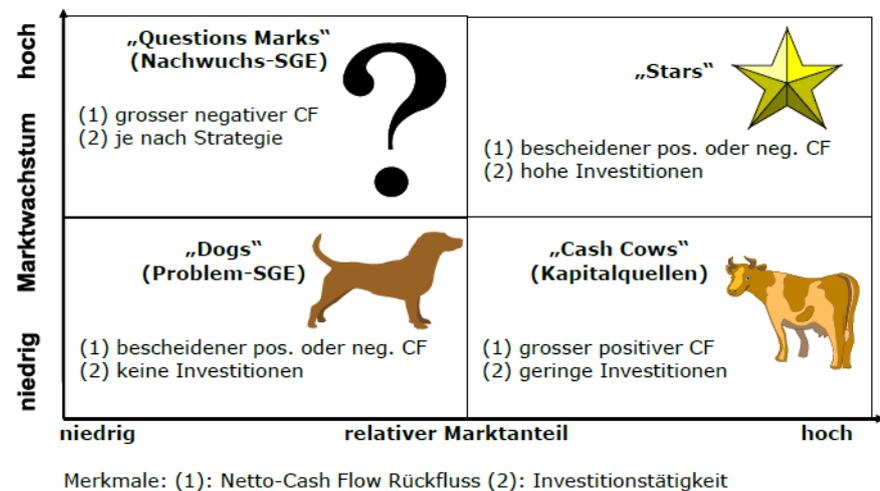
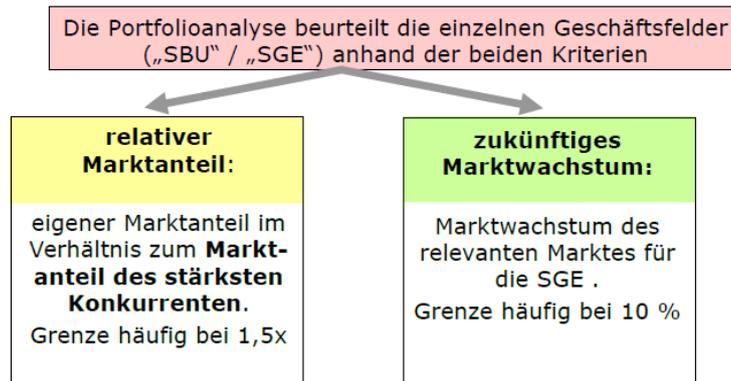
Umweltfaktoren	Opportunities (Chancen) 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p. a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ...	Threats (Gefahren) 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
Unternehmensfaktoren		
Strengths (Stärken) 1. Starke Cashposition 2. Forschung und Entwicklung 3. Mitarbeitermotivation 4. ...	SO-Strategien a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)	ST-Strategien a) Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) b) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
Weaknesses (Schwächen) 1. Hohe Personalkosten 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 65% 4. ...	WO-Strategien a) Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	WT-Strategien a) Unrentable Operationen in Südeuropa schließen (W3/T1) b) Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1/T3)

1.5.5 Portfolio-Analyse

Zusammenführung der Analyse auf Stufe Gesamtunternehmen/Konzern.



Produkt-Portfolio-Ansatz



1.6 Vision

„Eine Vision ist der **Leim**, der das Unternehmen zusammenhält. Sie besteht aus zwei Komponenten: aus einem **ideologischen Kern**, der die leitenden Prinzipien und den Kernauftrag des Unternehmens beschreibt und aus einer **formulierten Zukunftsvorstellung**.“ (Collings / Porras 1996)

Weitere Definitionen

„Vision bedeutet ein erahnendes Verständnis der **künftigen realen Lage** und ein wegweisendes Selbstverständnis für das Unternehmen in dieser Lage.“ (Prof. Rühli, Universität Zürich)

„Die Vision ist ein **konkretes Zukunftsbild**, nahe genug, um die Begeisterung der Organisation für eine **neue Wirklichkeit** zu erwecken.“ (Boston Consulting Group)

„Die Vision ist der **unternehmerische Polarstern** – der Polarstern ist nie das Ziel der Reise, gibt aber die Richtung an, die in der Unternehmung das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter bestimmt.“ (Prof. Hinterhuber, Universität Wien und Bocconi)

1.6.1 Weitere Begrifflichkeiten

- Visionen
- Corporate Purpose
- Corporate Principles
- Credo
- Core Values
- Strategic Intent
- Grundstrategie
- Strategische Absichten
- Leitbild
- Unternehmensphilosophie
- Mission – Statement

1.6.2 Eigenschaften guter Visionen

Gute Visionen sind

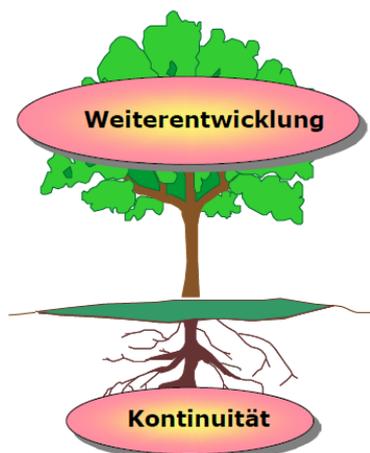
- klar, prägnant, leicht verständlich,
- einprägsam,
- begeisternd und inspirierend,
- herausfordernd,
- auf höchste Ansprüche ausgerichtet,
- stabil, jedoch flexibel,
- realisierbar und erreichbar

1.6.3 Wirkung guter Visionen

Gute Visionen...

- wecken Hoffnung und mobilisieren die Kräfte der Mitarbeitenden (Kreativität, Innovation, Motivation).
- erzeugen Energie im Unternehmen
- geben der täglichen Arbeit einen neuen Sinn
- sorgen für eine langfristige Ausrichtung und erzeugen Sicherheit und Stabilität
- erleichtern die Konsensfindung innerhalb des Führungsteams
- tragen zur Kontinuität des Unternehmens bei

1.6.4 Komponenten einer Unternehmensvision



Strategische Intention

- konkrete Herausforderung
- "riskante", hochgesteckte Ziele

+

Unternehmensphilosophie

- **Mission:** Existenzgründe, Nutzen für Stakeholders (Was? Wozu?)
- **Grundwerte:** Handlungsleitlinien (Wie?)

1.7 Leitbild

Das Unternehmensleitbild enthält die **allgemeingültigen Grundsätze** über angestrebte **Ziele** und **Verhaltensweisen** der Unternehmung, an denen sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren sollen.

1.7.1 Funktion Unternehmensleitbild

- Klärung des Selbstverständnisses / Corporate Identity („Wurzeln des Engagements“):
 - Legitimationsfunktion
 - Kommunikationsinstrument
- Orientierungsrahmen
- Motivation und Kohäsion
- Gestaltung der Unternehmenskultur
- Entscheidungs- & Koordinationsfunktion

1.7.2 Inhalt

Kunden Customer Focus

Wer sind die aktuellen und potenziellen Nutzenträger?

Produkte / Märkte Produkt-Marktkonzeption

Welches sind die wichtigsten Produkte / welches ist unsere Marktposition?

Technologie techn. Kernkompetenzen

Welches sind die Basis-/Schlüsseltechnologien

Bestand Shareholder Value

Welche ökonomische Ziele sichern das Überleben?

Werte Unternehmenskultur

Werthaltungen, Einstellungen und Normen

Selbstwert Positionierung, Kernkompetenz

Welches sind unsere Wettbewerbsvorteile

Image Societal Strategy

Welches ist die gesellschaftliche Verantwortung

Mitarbeiter Human Ressourcen

Welche Stellung nimmt die Unternehmung zu seinen Mitarbeitern ein?

1.7.3 Unterschiedliche Begrifflichkeiten

Vision	<ul style="list-style-type: none"> ■ richtungsweisendes Gedankenmodell für die zukünftige Unternehmensentwicklung ■ setzt sich zusammen aus der strategischen Mission, den Grundwerten und der strategischen Intention <p>synonym verwendete Begriffe: Mission, Leitbild, Credo</p>
Strategische Mission	<ul style="list-style-type: none"> ■ grundlegende Existenzgründe des Unternehmens ■ angestrebte Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen <p>synonym verwendete Begriffe: Leitbild, Credo</p>
Grundwerte	<ul style="list-style-type: none"> ■ tragende und dauerhafte Grundsätze des Unternehmens ■ allgemeine Handlungsleitlinien <p>synonym verwendete Begriffe: Unternehmensgrundsätze, Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik, Wertvorstellungen, Unternehmensnormen, Leitlinien</p>
Unternehmensphilosophie	<ul style="list-style-type: none"> ■ setzt sich zusammen aus der strategischen Mission und den Grundwerten <p>synonym verwendete Begriffe: Wertvorstellungen, Unternehmensnormen</p>
Strategische Intention	<ul style="list-style-type: none"> ■ hochgesteckte, herausfordernde, stimulierende Ziele <p>synonym verwendeter Begriff: Mission</p>
Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> ■ schriftliche Verankerung der Vision («Wer sind wir? Was machen wir? Wozu machen wir es? Wie machen wir es?») <ul style="list-style-type: none"> ■ das Leitbild ist ein vielseitiges Führungsinstrument; es dient u. a. als Grundlage für die strategische Planung, den Zielsetzungsprozess auf allen Ebenen, das Mitarbeitergespräch, die Personalentwicklung, die Öffentlichkeitsarbeit usw. (Probst 1989) <p>synonym verwendete Begriffe: Unternehmensverfassung, Vision, Credo, Mission Statement, Unternehmenspolitik</p>

1.8 Strategieentwicklung

1.8.1 Ebenen der Strategieentwicklung

„business strategy“ (Wettbewerbsstrategie)

Fokus: Strategische Geschäftseinheit (SGE)
Frage: Art und Weise wie die Unternehmung in den einzelnen SGE in den Wettbewerb eintritt.
Motto: → **Wie wollen wir konkurrieren?**

„corporate strategy“ (Unternehmensstrategie)

Fokus: Unternehmung; Summe der SGE
Frage: Definiert das Betätigungsfeld der Unternehmung
Motto: → **Wo wollen wir konkurrieren?**

1.8.2 Überblick

- Strategie-Entwicklung pro SGE

- Grundstrategie
- Produkt-Markt-Strategien
- Wettbewerbsstrategien nach Porter

- Strategie-Entwicklung auf Unternehmensebene

- Normstrategien aus Portfolio Matrix
- Strategie der Entwicklung von Kernkompetenzen

→ Ableitung aus der strategischen Analyse

1.8.3 Grundstrategie

A) Leitidee	<p>Beschreibt das Tätigkeitsfeld und die Grundausrichtung der SGE. Die Leitidee ist das Bindeglied zwischen Vision und Strategie</p> <p>Möglicher Fokus der Leitidee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/Markt-Konzeption (Beispiel: Weltweit führendes Unternehmen in Befestigungstechnik für den Bausektor). • Technologie / Kernkompetenzen (Beispiel: Führende Firma in der Edelmetallverarbeitung in Europa). • Problemlösungscharakter: (Beispiel: Problemlöser für Computer-Applikationen in Banken) <p>Gefahr: „Strategische Kurzsichtigkeit“ > Unternehmung verkauft keine Produkte, sondern Problemlösungen (Kundenutzen)!</p>
B) Nutzenpotenzial	<p>Ein Nutzenpotenzial ist eine noch verborgene oder bereits erkennbare Konstellation in der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen, die das Unternehmen zum Vorteil aller Anspruchsgruppen ausnutzen kann.</p> <p>Von der Unternehmung bewirtschaftete Nutzenpotenziale, werden als „Erfolgspotenziale“ bezeichnet.</p> <p>Beispiele: Beschaffungs- / Humanpotenzial / Standortpotenzial etc.</p> <p>Gefahr: Sind dies effektiv die relevanten Nutzenpotenziale aus der Sicht des Wettbewerbs / des Kunden? Sind die Nutzenpotenziale verteidigungsfähig?</p>
C) Multiplikation	<p>Aktivitäten, welche auf die Erschliessung von Nutzenpotenziale ausgerichtet sind, werden konsequent und systematisch wiederholt, ohne dass entsprechend die Fixkosten ansteigen.</p> <p>Beispiel: McDonalds, Amazon</p> <p>Es ergeben sich durch die Multiplikation die folgenden Vorteile:</p> <p>(i) Konzentration der Kräfte auf das Bewährte und Erfolgreiche; (ii) Einfachheit (iii) Erfahrungskurveneffekte und Zeitgewinne</p> <p>Die Grundstrategie bestimmt, wie und welche Geschäftsaktivitäten /-systeme multipliziert werden.</p> <p>Beispiel: Ein amerikanischer Sicherheitssoftware-Produzent erlitt Misserfolg, da die Software zusätzlich zum Verkauf ein Anpassungs-/ Beratungsaufwand verlangt. Die einfache Multiplikation war somit nicht gegeben.</p>
D) SEP	<p>Eine SEP ist die Fähigkeit einer Unternehmung, im Vergleich zur Konkurrenz und auch längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse (sogn. Monopolrente) zu erwirtschaften. SEPs generieren immer Kundenutzen, dürfen nicht imitierbar sein und tragen zum langfristigen Erfolg bei.</p> <p>Quellen von SEPs können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkte und Dienstleistungen (z.B. Novartis, Wissensvorsprung) • Unternehmensfunktion (z.B. Ackermann, Vertriebsstruktur) • Marke (z.B. Caran d'Ache, Qualitätsimage)
E) Leistungs- und Marktprioritäten	<p>Priorisieren der verschiedenen Leistungs- und Marktbereiche. Priorisiert werden alle Bereiche in den die SEP übereinstimmen und einen Nutzenpotenzial repräsentieren.</p>
F) Funktionale Strategie	<p>Für die funktionalen Teilbereiche (z.B. Marketing, Produktion, Logistik, F&E, Information) werden Massnahmen und Vorgaben abgeleitet aus der Grundstrategie.</p>
G) Zeitbezogenes Vorgehen / Massnahmen	<p>Massnahmenplanung: Zeitliche Abfolge der wichtigsten Umsetzungsmassnahmen wird festgesetzt. Definition von Meilensteinen.</p>

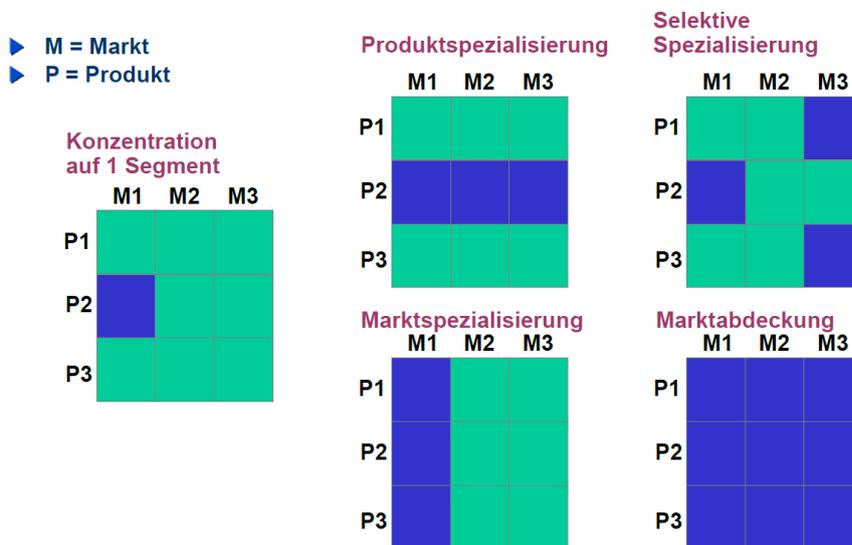
1.8.4 Grundlagen für Strategievarianten

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse
- Strategische Analyse
 - Chancen/Gefahren Analyse
 - SWOT Analyse
- Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff (1965)
- Kreativitätstechniken

1.8.5 Strategische Stossrichtung nach Ansoff

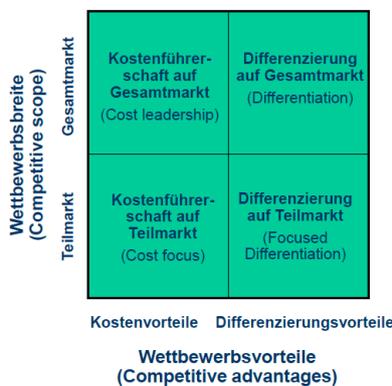
	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	<p>Marktdurchdringung Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufrate zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen. <i>Ansätze:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensivierung der Marktbearbeitung • Relaunches • Imitationen ("Me-too"-Produkte) • Kosten- und Preissenkung • Unbundling (Elemente separat anbieten) • Segmentierung. 	<p>Produkteentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebots für gegenwärtige Märkte. <i>Ansätze:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer bzw. besserer Produkteigenschaften für bestehende Produkte • Entwicklung von Varianten eines Produktes • Entwicklung von neuen Produkten • Zusätzliche Leistungen (z.B. Beratung, Service, Systemlösungen usw.)
Neue Märkte	<p>Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. <i>Ansätze:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geographische Ausweitung • Erschliessung neuer Abnehmergruppen bzw. Käuferschichten • Neue Vertriebskanäle • Neue Verwendungszwecke. 	<p>Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes. <i>Ansätze:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • horizontal (Synergien mit bisherigen Tätigkeiten) • lateral (Aufnahme völlig neuer Geschäftstätigkeiten) • vertikale Integration (in vor- bzw. nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)

1.8.6 Produkt/Markt Strategien



1.8.7 Effizienz vs. Differenzierung

Die Porter-Matrix



Ausgangsfrage von Porter:

Welche Wettbewerbsvorteile sind für erfolgreiche Unternehmensstrategie relevant – und in welchen Märkten können sie ausgenutzt werden?

Strategische Wettbewerbsvorteile:

- a) Vorteile aus der Leistung (Differenzierung)
- b) Vorteile aus der Kostensituation

Jeweils zu nutzen in Gesamt- oder Teilmärkten. Daraus ergeben sich die 4 dargestellten Strategien.

1.8.8 Generische Wettbewerbsstrategie nach Porter

		Art des Wettbewerbsvorteils	
		Abhebung durch niedrige Preise basierend auf niedrigen Kosten	Profilierung durch "einzigartiges" Angebot
Breite der Wettbewerbsposition	Gesamtmarkt-bezogen	Kostenführerschaft (aggressive Preisstrategie)	Differenzierungsstrategie (Profilierung)
	Auf spezifisches Marktsegment bezogen (*)	Fokus- bzw. Nischenstrategie (nischenorientierte Preisstrategie)	Fokus- bzw. Nischenstrategie (nischenorientierte Differenzierungsstrategie)

(*) d.h. Abnehmergruppe, Produktprogramm, geografische Ausrichtung

→ die einzelnen Erklärungen finden sich im Block 3 auf den Folien 40 – 47 oder im Marketing Buch von Göttel

1.9 Grundüberlegung für Strategieentwicklung auf Unternehmensebene

Immer wenn mehrere SGE gebildet werden, ist eine Unternehmensstrategie zu definieren.

Die Unternehmungstrategie besteht dabei aus den folgenden Elementen:

- **Vision:** Leitbild, strategische Intentionen, Mission;
- **Unternehmens-Portfolio:** BCG, McKinsey etc.;
- **Synergien** zwischen den SBU;
- **Kernkompetenzen**, die aufzubauen oder zu erhalten sind;
- **Grundsätze** zur Internationalisierung, zur vertikalen Integration, zur Diversifikation und zu strategischen Allianzen.

1.9.1 Unternehmensportfolio

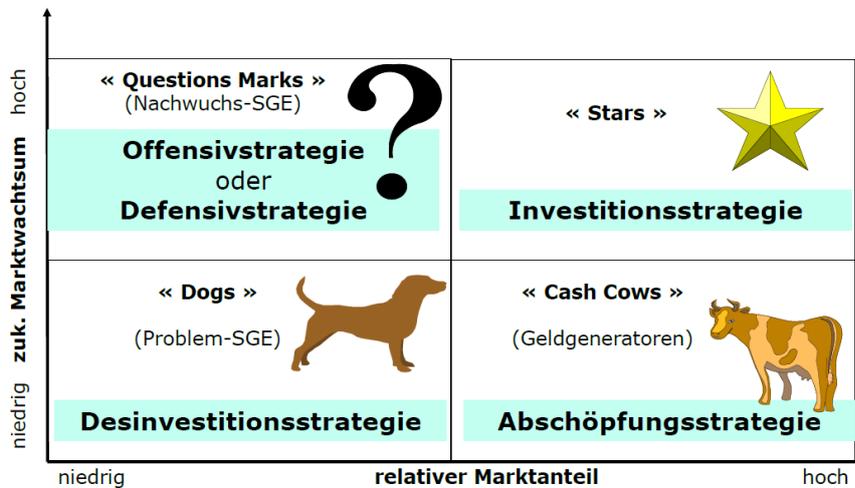
Beurteilung des Unternehmensportfolios

Bestimmung des Ziel-Portfolios:

- Strategien für bisherige SGE: abbauen, halten, investieren?
- Wo bestehen Lücken (Akquisitionspotenzial)?
- Welche Synergien können / müssen realisiert werden?

Ressourcenallokation (Massnahmen zum Aufbau des gewünschten Portfolio).

1.9.2 Normstrategien



Feld	Rentabilität	Normstrategie	Erforderliche Investitionen	Netto-Cash-flow
Sterne	hoch	Investitionsstrategie: Position halten oder ausbauen; Wettbewerbsvorteile verstärken	hoch	etwa Null oder leicht negativ
Cash-Kühe	hoch	Abschöpfungsstrategie: Position halten/festigen; nur notwendige Investitionen (z. B. zur Rationalisierung) tätigen	gering	sehr positiv
Fragezeichen	null oder negativ gering oder negativ	Offensivstrategie: große Investitionen (finanziert durch Cash-Kühe); Patente, Lizenzen kaufen oder Defensivstrategie: wenn keine Erfolgsaussichten bestehen oder keine Mittel vorhanden sind	sehr hoch liquidieren	sehr negativ positiv
Arme Hunde	gering oder negativ	Desinvestitionsstrategie: abschöpfen (minimale Investitionen; halten, solange noch positive Deckungsbeiträge erzielt werden); auf attraktive Nische zurückziehen; verkaufen oder liquidieren	liquidieren	positiv

▲ Abbildung 5.10 Implikationen der BCG-Matrix für die strategische Positionierung (vgl. Hax/Majluf 1991, S. 160; Hinterhuber 1989a, S. 127ff.)

1.9.3 Gesamtunternehmensstrategie

Konzentration auf die Kernkompetenz vs. Diversifikation

„Back to the roots“ (Stärkung des Kerngeschäfts)

„Zum Kerngeschäfts gehören alle Aktivitäten, die eine hohe Branchenattraktivität und das Potenzial dauerhafter Wettbewerbsvorteile aufweisen, strategisch relevante Verknüpfungspunkte mit anderen strategischen Geschäftseinheiten haben und Know-how für zukünftige Diversifikationen liefern können“ (Lombriser & Abplanalp 2004, S. 283; Porter 1997).

- „Back to the roots“: operative Verbesserungen; Neugestaltung der Wertkette; Entwicklung besserer Strategien; Kooperationsstrategien (Allianzen, Akquisitionen etc.)

- „Rückzug“: Desinvestition (Verkauf), Management-Buyout; Abschöpfung; Liquidation

Strategieentwicklung basierend auf Kernkompetenzen

	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Kernkompetenzen	<p>Lücken füllen Welche Chancen haben wir, unsere Position auf den bestehenden Märkten zu verbessern, indem wir unsere Kernkompetenzen besser nutzen und ausschöpfen?</p> <p><i>Beispiel:</i> Transfer von Kompetenzen zur Herstellung großer Turbinen zwischen den Bereichen Stromerzeugung und Flugzeugmotoren bei General Electric</p>	<p>Weißer Flecken Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen könnten wir anbieten, indem wir unsere derzeitigen Kernkompetenzen in kreativer Weise neu einsetzen oder anders kombinieren?</p> <p><i>Beispiel:</i> Entwicklung des Sony Walkmans durch Kombination der Kompetenzen aus dem Kassettenrekorder- und Kopfhörersektor</p>
Neue Kernkompetenzen	<p>Herausragende Position Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um unsere Exklusivposition in unseren derzeitigen Märkten zu schützen und auszubauen?</p> <p><i>Beispiel:</i> Aufbau der Beratungskompetenz bei IBM; Entwicklung von Kompetenzen in der digitalen Bildverarbeitung bei Canon (als Ersatz für die obsoleto werdende chemische Bildverarbeitung)</p>	<p>Mega-Chancen Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um an den Märkten der Zukunft teilnehmen zu können?</p> <p><i>Beispiel:</i> Aufbau einer japanischen Luftfahrtindustrie mittels Allianzen mit westlichen Flugzeugherstellern (zum Aufbau von Flugzeug-, Satelliten- und Raketenkompetenzen)</p>

▲ Abbildung 7.26 Strategische Möglichkeiten in der Kompetenz/Produkt-Matrix nach Hamel/Prahalad (1994, S. 341 ff.)

Strategische Vorteile nicht-diversifizierter Unternehmen

Beispiele: McDonalds, Xerox, Timex, Ems-Chemie, Holcim...

Vorteile bei der Konzentration auf ein einziges Kerngeschäft:

- klare und eindeutige Unternehmensvision
- Fokussierung aller Aktivitäten und Ressourcen auf ein Geschäft (Multiplikationseffekte statt Verzettelung)
- Konzern-Führungskräfte kennen das Geschäft
- keine Ablenkung der Geschäftsleitung durch andere Aktivitäten
- grösserer Anreiz zum Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile

Diversifikation

Statt Konzentration auf das Kerngeschäft:

→ Mehrere unterschiedliche Geschäftsbereiche

Die häufigsten Gründe für Diversifikationen sind

- neue Wachstumsbereiche erschliessen
- Stabilität des Unternehmens sichern (z.B. bei technischer Veralterung Abhängigkeiten von einem gefährdeten Geschäft vermindern)
- Arbeitsplätze sichern
- Kapazitäten besser auslasten
- finanzielle/sachliche Ressourcen oder spezielle Fähigkeiten ausnützen
- Gewinnschwankungen ausglätten
- nicht ausgeschüttete Gewinne reinvestieren

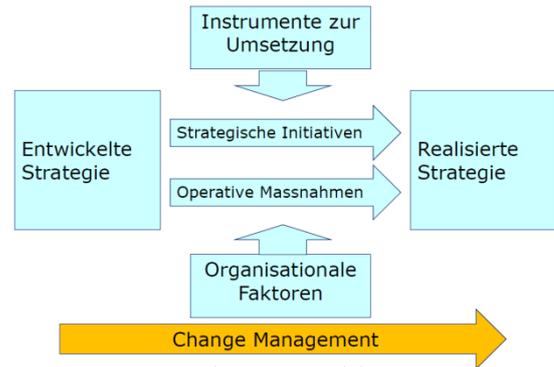
1.10 Strategieumsetzung

Wichtige Elemente der Umsetzung

- Koordinierter Prozess mit
- Strategischen Initiativen (Projekte)
- Operativen Massnahmen
- Zeithorizont von mehreren Jahren
- Umsetzungsplan
- Aktive Mitwirkung aller Mitarbeiter

Herausforderung für Führungskräfte

Strategie umsetzen und gleichzeitig das Tagesgeschäft nicht vernachlässigen



Warum scheitern Strategien?

- Markt akzeptiert die Strategie nicht
- Strategie kann nicht finanziert werden
- Strategie wird nicht wirksam umgesetzt

1.10.1 Typische Probleme der Umsetzung

Strategische Ziele werden ...

- mittels kurzfristigen Messgrössen beurteilt (Börsenkursänderung nach 3 Monaten)
- Mit eindimensionalen Grössen gemessen (z.B. EBIT-Marge, Umsatzwachstum, EK-Rendite)
- Nicht genügend operationalisiert und bleiben damit visionär formuliert: Eine Erfolgsmessung ist nicht möglich
- Im Jahresrhythmus geändert oder angepasst

1.10.2 Einflussfaktoren auf die Umsetzung



- 3 'hard' factors:**
- Strategy
 - Structure = Aufbauorg.
 - Systems
- 4 'soft' factors:**
- Skills
 - Staff
 - Shared values = Kultur
 - Style = Führungsstil

Organisation

Eine Änderung der Strategie erfordert in der Regel eine Änderung der Organisationsstruktur.

Die Organisation soll die Durchsetzung der gesetzten strategischen Ziele erleichtern.

„structure follows strategy“ (A. Chandler, 1962)

- Starre vs. flexible Organisation
- Zentralisierte vs. Dezentrale Struktur
- Anzahl Hierarchieebenen (Kontrollspanne)
- Strukturgestaltung:
- Nach Funktionen
- Nach Divisionen (Geschäftsfeldern)
- Nach Geografie (Länder, Regionen)
- Anzahl Dimensionen
- Eindimensional
- Mehrdimensional („Matrix-Struktur“)

Führungsinstrumente

- Informationssysteme
- Zielsetzungssysteme
- Aktionsprogramme (Strategische Projekte)
- Budgets
- Anreiz- und Belohnungssysteme

Kultur

- Annahmen
- Werte
- Überzeugungen
- Symbole

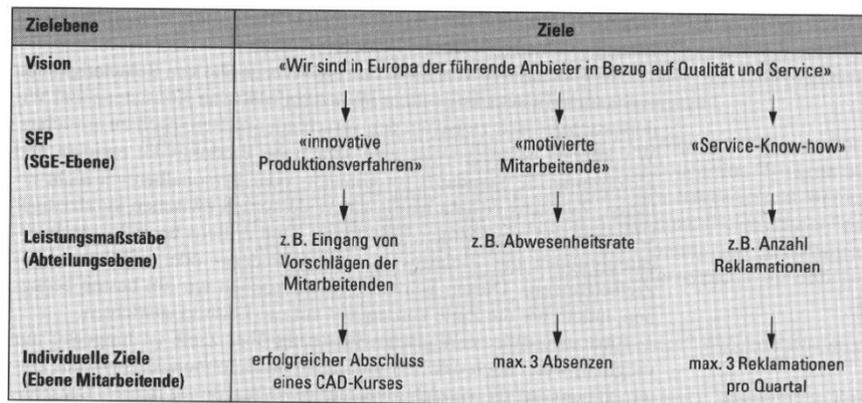
Leadership

- Richtung vorgeben
- Beteiligte Menschen auf das Ziel hinführen
- Motivieren und begeistern

1.10.3 Zielsetzungssysteme

Management by Objectives (MbO)

(Führen durch Zielvereinbarung/Zielvorgabe)



▲ Abbildung 8.8 Zielhierarchie einer strategischen Geschäftseinheit

1.10.4 Strategische Budgetierung

- **Anlageinvestitionen**
 - Neue Standorte (Gebäude, Maschinen)
 - Zukauf von Unternehmen („Akquisitionen“)
- Erhöhung der Kapitalbindung im **Umlaufvermögen**
- **Projektbudgets** (Personal- und Sachkosten)
 - Forschungsprojekte
 - Produktentwicklungsprojekte
 - Markterschließung / Marketing
 - Produkteinführung
 - Personal- und Führungskräfteentwicklung

1.10.5 Change Management

1. Auftauen (unfreeze)
2. Bewegen (move)
3. Einfrieren (freeze)

oder:

1. Wandel initiieren
2. Übergangsprozess gestalten
3. Neuen Zustand institutionalisieren

➔ Weiche und harte Faktoren gleichermaßen im Change Management berücksichtigen

1.11 Balanced Scorecard

Ausgangspunkt: Hindernisse der Strategieumsetzung

- Mangelnde Konkretisierung der Strategie
- Mangelnde Verknüpfung der Strategie mit den Zielen der Abteilungen und Mitarbeitenden
- Mangelnde Übereinstimmung der strategischen Ziele und der zugeteilten Ressourcen zur Umsetzung
- Taktische statt strategische Rückmeldung

Charakterisierung der Balanced Scorecard

Ausgewogenes Kennzahlensystem zur Steuerung und Überwachung der Strategieumsetzung Ausgewogen („balanced“) in Bezug auf:

- interne / externe Sicht (Anspruchsgruppen)
- finanzielle / nicht-finanzielle Kennzahlen
- quantifizierte / nicht-quantifizierte Informationen
- kurz- und langfristige Ziele
- Ergebnis- und Steuergrößen

Traditionelle Kennzahlensysteme ...

- sind finanzorientiert.
- sind vergangenheitsorientiert.
- betonen eine kurzfristige Innensicht der Unternehmung.
- bilden Ergebnis- und nicht Steuerungsgrößen ab. Folge: Steuerungsimpulse kommen zu spät.
- erheben das einfach Messbare und nicht das im Sinne der übergeordneten Zielsetzungen Wichtige.
- führen dazu, dass das Management „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht“.

→ Die bestehenden Systeme geben also keine Anleitung für strategieorientiertes Handeln.



1.11.1 Finanzperspektive – Ziele & Kennzahlen

Finanzielle Ziele können durch Kennzahlen gemessen werden. Z.B.:

- Betriebsergebnis
- Return on Investment (ROI)
- EVA u.a.m.

Finanzkennzahlen:

- zeigen die finanziellen Konsequenzen einer Strategie
- zeigen, inwiefern die Umsetzung der Pläne sich auf die Finanzresultate auswirkt

Beispiele:

Strategic targets	Measurable variables	Target values	Actions
Fulfill or exceed shareholders' ROCI-expectations	ROCI	ROCI > 10%	Implement ROCI on business-segment level
Profitability	Net operating margin	NOM > 15%	Analysis of underperformers
High growth rate	Growth of turnover	20% FY200x, 15% FY200y	Acquisition of 2-3 companies

1.11.2 Kundenperspektive – Ziele & Kennzahlen

zeigt, welche Kunden und Marktsegmente die Unternehmung bearbeitet

Indikatoren zeigen die Fähigkeit der Unternehmung, die Kunden der Zielsegmente zufriedenzustellen und langfristig zu binden

Beispiele:

Strategic targets	Measurable variables	Target values	Actions
Understand and fulfill customers' expectations	Consumer Satisfaction Index	Improve 2% Y2Y	Start CS-project
Growth with key account customers	Growth rate with KACs Turnover by KAC	+ 15% > 1,0 M€ per KAC	Hire additional KAM Squeeze out competitors
Gain new customers	# of new customers	5 with potential > 500 T€ p.a.	Incentives for sales force

1.11.3 Prozessperspektive – Ziele & Kennzahlen

hebt die Schlüsselprozesse hervor, die es der Unternehmung erlauben:

- Produkte/ DL anzubieten, die die Kundentreue fördern
- den Renditeerwartungen der Aktionäre zu entsprechen

die Kennzahlen betreffen die strategisch wichtigen Prozesse

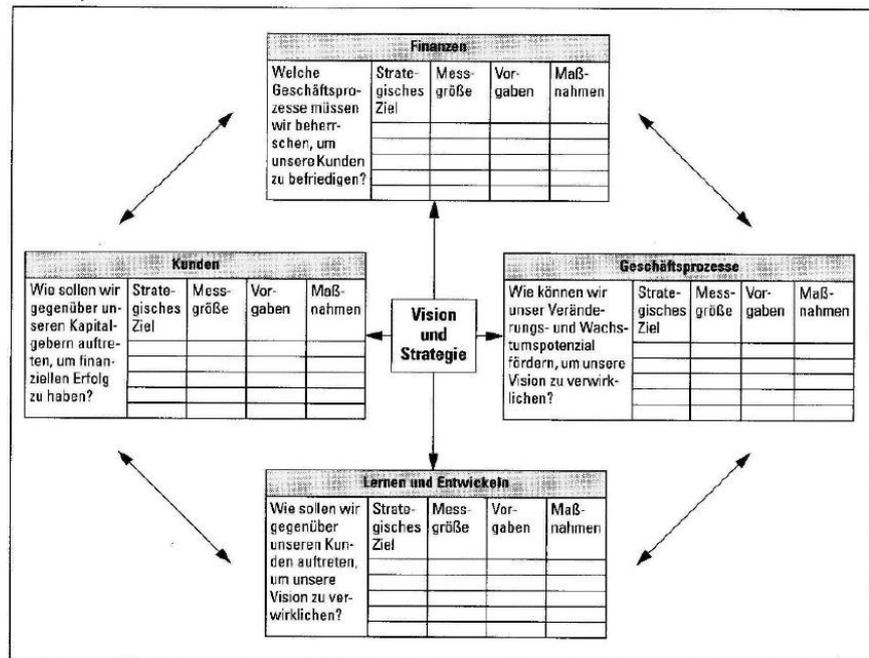
1.11.4 Lern- und Entwicklungsperspektive – Ziele & Kennzahlen

- Schwergewicht auf der „Infrastruktur“, die für den langfristigen Erfolg der Unternehmung notwendig ist
- starke Konkurrenz macht eine stetige Verbesserung / Anpassung der Kompetenzen notwendig
- das organisatorische Lernen betrifft drei Bereiche:
 - Mitarbeiter
 - Systeme
 - Organisation
- Mitarbeiter (Zufriedenheit, Fluktuation, Ausbildung, Kompetenzen)
- Abstimmen von Anreizen und strategischen Wettbewerbsfaktoren
- (Informations-) Systeme, Technologie
- Organisation, Kultur
- Innovation

1.11.5 Vorgehensweise bei der Einführung einer BSC

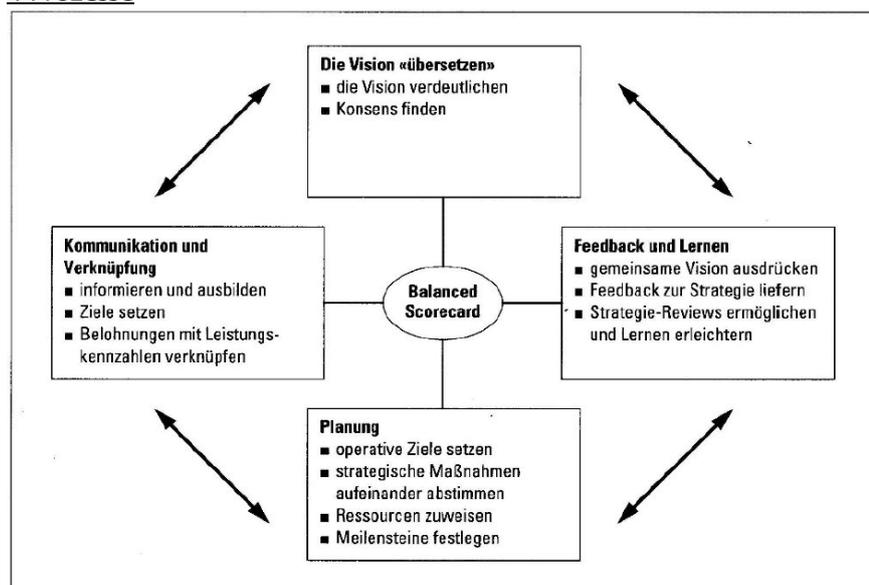
1. Voraussetzungen schaffen
 - a. gute und straffe Projektplanung
 - b. Auswahl eines Pilotprojektes
 - c. offene und vorausschauende Kommunikation
2. BSC entwickeln – Ziele, Messgrößen, Zielvorgaben, Initiativen erarbeiten
3. Umsetzung, Inbetriebnahme, Integration in bestehende Management-Konzepte

4 Perspektiven



▲ Abbildung 8.11 Vision und Strategie umsetzen – vier Perspektiven (nach Kaplan/Norton 2000, S. 76)

4 Prozesse



▲ Abbildung 8.12 Die Strategie umsetzen: vier Prozesse (nach Kaplan/Norton 2000, S. 77)

1.12 Strategiekontrolle (Strategisches Controlling)

	Operative Kontrolle	Strategische Kontrolle
Hauptkriterium	kurzfristiger Erfolg	strategische Erfolgspotenziale
Konzentration auf	Budgets, Jahrespläne, klar definierte Standards, Toleranzgrenzen usw.	SEP; strategische Benchmarks, Projekte und Maßnahmenpläne
Zeithorizont	Vergangenheit	Vergangenheit <i>und</i> Zukunft
Informationsart	vorwiegend quantitativ, wohlstrukturiert	vorwiegend qualitativ, schlechtstrukturiert
Informationsquelle	vorwiegend intern	intern <i>und</i> extern
Informationsvolumen	groß	klein, dafür vielfältiger und aggregierter
Kontrollrhythmus	regelmäßig	permanent; teilweise auf bestimmte Ereignisse ausgerichtet
Analyse	präzise, formell	unpräzise, oft informell/flexibel
Ziel	«Regeln» innerhalb vorgegebener Grenzen durch Feststellen von Abweichungen	«Lenken» in eine gewünschte Richtung durch Ankündigen von potenziellen Fehlentwicklungen
Resultat	Korrektur von negativen Abweichungen	Hinterfragung der Ziele und Annahmen; Strategieanpassung (positive Abweichungen im Sinne von Chancen sind dabei ebenfalls wichtig)

1.12.1 3 Ebenen der strategischen Kontrolle

1. **Prämissenkontrolle:** Stimmen die Annahmen (Umweltanalyse) noch?
2. **Wirksamkeitskontrolle:** Ist die entwickelte Strategie noch zielführend?
3. **Umsetzungskontrolle:** Wird die entwickelte Strategie auch umgesetzt?

➔ Rückkopplung auf die Phasen Informationsanalyse und Strategieentwicklung.

2 Management der sozialen Beziehungen

2.1 Einführung

Sozial = wechselseitig orientiertes Handeln von Menschen

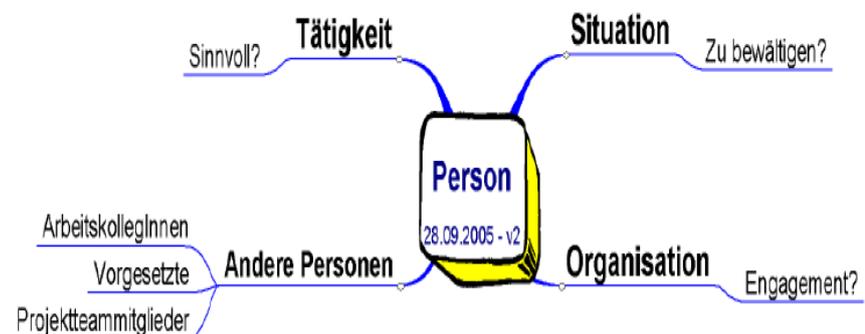
Soziale Beziehungen:

- kooperativ
- harmonisch
- konkurrierend
- konflikthaft

Relevanz sozialer Beziehungen

- zweckrational:
 - Motivation und hohe Identifikation fördert Arbeitsleistung
 - Kreatives, offenes Klima fördert Entwicklungsfähigkeit
- wertbezogen-ethisch
 - Mitarbeitende sollen an Entscheidungsprozessen partizipieren können und abweichende Emotionen sollen ernst genommen werden

2.1.1 Arten von Beziehungen



2.1.2 Zwei Ebenen

<ul style="list-style-type: none"> - Bewusst - Formell - Explizit - Sache <p style="text-align: center;">- Was wird gesagt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unbewusst - Informell - Implizit - Beziehung <p style="text-align: center;">- Was steht zwischen den Zeilen?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Management der (eigenen) Person

2.2.1 Was sich in der Person abspielt

Wahrnehmung

- Menschenbilder

- Halo Effekt (Überstrahl-Effekt)
- Attribution („Ich bin halt begabt“)

Emotion

- Hilft bei der Beurteilung von Situationen
- Ist nötig als Vorbereitung auf konkrete Handlungen
- Stellt glaubwürdige Interaktion sicher

Motivation

- Intrinsisch
- Extrinsisch

Lernen

- Anpassungslernen (Problem richtig gelöst?)
- Veränderungslernen (Stimmten Annahmen?)
- Prozesslernen (Hinterfrage meine eigenen Lernprozesse)

2.2.2 Verhaltensmuster

→ Fragebogen zum Selbstmanagement unter ILIAS\Begleitunterlagen

Persönlichkeitsmuster

Kritische Eltern-Ich

- legt Wert auf Normen und Traditionen, Grundsätze, Regeln; sorgt für Ordnung; weiss, was für andere gut ist; weiss, was richtig und falsch ist; schulmeistert

Stützende Eltern-Ich

- unterstützt, ist hilfsbereit, fürsorglich, tröstet, ist rücksichtsvoll, erteilt Ratschläge

Erwachsenen-Ich

- denkt logisch-rational, legt Wert auf Objektivität, analysiert, wägt ab, plant, legt Wert auf Fakten, ist eher distanziert

Natürliches Kind-Ich

- ist phantasievoll, neugierig, spontan, offen, intuitiv, impulsiv, explosiv, "losplärren".

Angepasste Kind-Ich

- ist anpassungsfähig, hält sich an Normen, ordnet sich unter, geht Kompromisse ein, resigniert häufig, ist hilflos

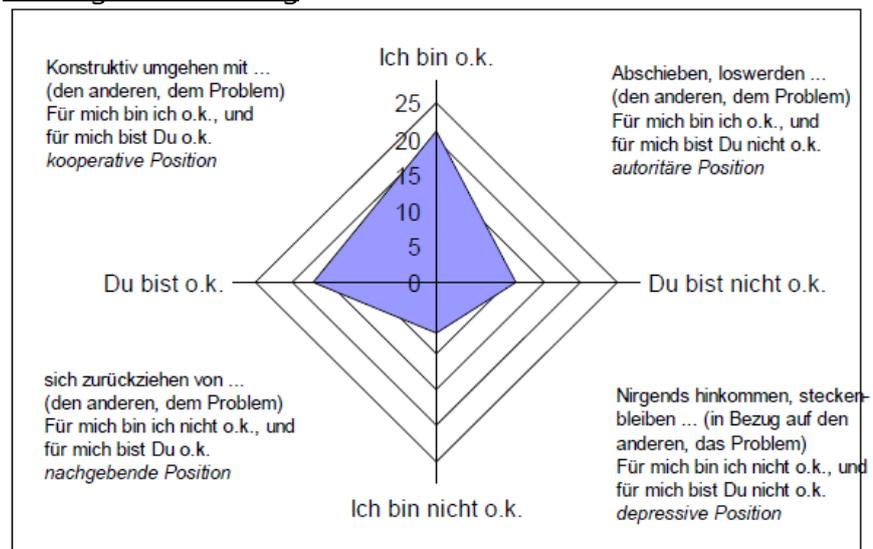
Skript Themen (Lebens-Drehbücher)

- Niemals-Drehbuch
 - „Das schaffe ich nie“ (Tantalus)
- Immer-Drehbuch
 - „Immer ich“ (Arachne)
- Bevor-Drehbuch
 - „Bevor ich nicht dies erledigt habe, kann ich nicht“ (Herkules)
- Danach-Drehbuch
 - „Das dicke Ende kommt noch.“ (Damokles)
- Wieder-und-Wieder-Drehbuch
 - Beinahe, fast
 - Wieder und wieder hat es nicht geklappt (Sisyphus)

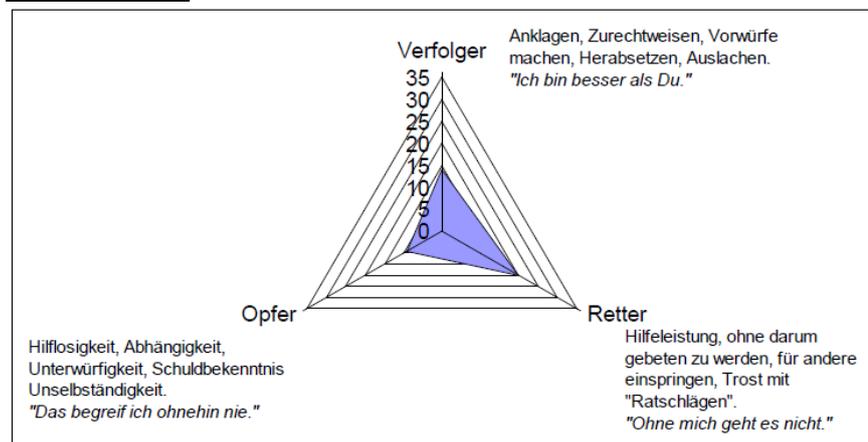
Antreiber

- Sei liebenswürdig / mach es allen recht
 - Freundlichkeit
 - Verbindlichkeit
 - Bescheidenheit
 - Anpassungsber
eitschaft
 - Rücksichtnahm
e
 - Loyalität
- Sei perfekt
 - Vorbild
 - Präzision
 - Genauigkeit
 - Gründlichkeit
 - Aufgabenerfüll
ung
- Sei stark
 - Durchhalterver
mögen
 - Durchsetzungs
vermögen
 - Aggression
 - Härte
 - Heroismus
- Mach schnell
 - Dynamik
 - Tempo
 - Stressresistent
 - Arbeiten unter
Zeitdruck
- Streng Dich an
 - Fleiss
 - Einsatz
 - Pflichtbewusst
sein
 - Selbstlosigkeit
 - Aufopferung

Lebensgrundeinstellung

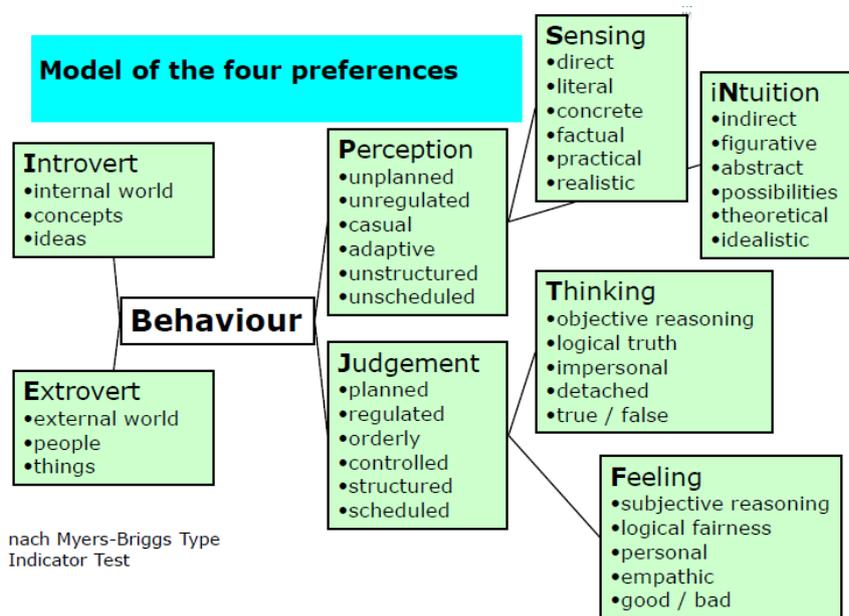


Drama-Dreieck



2.2.3 Persönlichkeitsprofile

where you prefer to focus your attention	extraversion expressive E	introversion attentive I
the way you prefer to take in information	sensing observant S	intuition Introspective N
the way you prefer to make decision	thinking tough minded T	feeling friendly F
how you orientate yourself to the external world	judgment scheduling J	perception probing P



2.2.4 Menschenbilder

Vorurteile über Menschen(gruppen)

Frauen sind ... / UBS Manager sind ... / Dozenten sind ...

→ ich glaube zu wissen, wie andere Menschen „ticken“

- rational economic man
- social man
- self actualizing man
- complex man

Das Menschenbild von Taylor

- Der Mensch ist von Natur aus faul und nur auf sein Vergnügen bedacht.
- Glück erreicht der Mensch nur durch Konsum.
- Deshalb ist er zur Arbeit nur durch finanzielle Anreize zu motivieren.
- Da die ersten beiden Punkte im Widerspruch stehen, muss der Mensch seine Natur durch Disziplin überwinden, um Glück zu erreichen.

- Da der Mensch, zumindest der körperlich arbeitende Mensch, aufgrund von Einsicht dies nicht schafft, muss er rigiden Regeln unterworfen werden.
- Ingenieure, die die ‚Wissenschaft‘ zur Erhöhung der Produktivität beherrschen, können diese Regeln am besten konstruieren. Auf diese treffen die restlichen Annahmen nicht zu und deshalb setzen sie ihr Wissen ein, um den Arbeitern zu Einkommen, Konsum und Glück zu verhelfen.

Kritik Menschenbilder

- Menschenbilder können nicht in deterministische Wenn-dann-Beziehung zum Führungsverhalten gebracht werden
- weitere einflussreiche Bedingungen vernachlässigt
- Verhaltensmöglichkeiten des Vorgesetzten nicht beliebig austauschbar
- Hilfsmittel für Erwartungskklärung

2.2.5 Motivationstheorien

Arbeitsmotivation

Jener Aspekt der Motivation, der mit dem Verhalten von Individuen in hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationen verbunden ist

Was möchten Sie?

Eine interessante Tätigkeit? / Eine hoch bezahlte Tätigkeit?

Problem von Motivationskonzepten

- Motive müssen aus beobachtbarem Verhalten erschlossen werden
- einzelne Handlungen = verschiedene Motive
- Motive verdeckt
- verschiedene Motive durch unterschiedliche Handlungen
- kultureller Einfluss auf Ausdrucksmodi

Motivationskonzepte

- Wissenschaftliche Betriebsführung: Entgelt
- Human Relations Ansatz: zwischenmenschliche Beziehungen
- Human Resources Modell: Partizipation
- Maslow: Bedürfnishierarchie

Bedürfnispyramide von Maslow



Konsequenzen für die Führung

- Befriedigung niedrige Bedürfnisse nur mit monetären Anreizen
- höhere Bedürfnisse auch mit sozialer Anerkennung
- Arbeitsunzufriedenheit und Konflikt als unvermeidbare Merkmale der Organisation (nie vollständige Selbstverwirklichung)

Kritik

- Bedürfnisklassifikation beliebig (muss bei Thematisierung höherer Bedürfnisarten auch so sein)
- keine Bedingungen, wann eine Bedürfnis vorliegt
- Bedürfniskonzept für Erklärung und Vorhersage menschlichen Verhaltens wenig geeignet
- in verschiedenen Untersuchungen keine empirische Bestätigung

Zwei-Faktoren-Theorie

- Hygienefaktoren (Kontextfaktoren, Unzufriedenmacher)
- Motivatoren (Kontentfaktoren, Zufriedenmacher)
- Konsequenzen: Sinnerfüllung für Arbeit wichtig

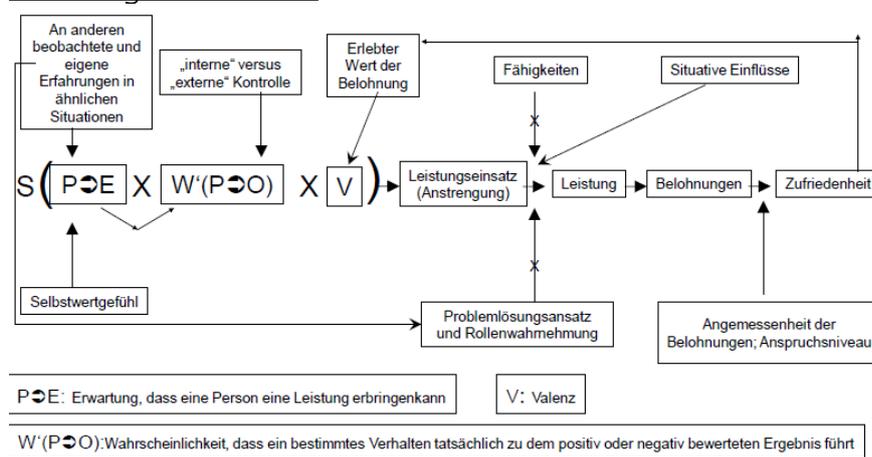
Kritik

- weder eindeutige empirische Bestätigung noch Widerlegung
- Selbstbericht als einziges Messinstrument weder zuverlässig noch gültig
- Konstrukt Zufriedenheit von Herzberg nicht präzisiert
- situationale Variablen zu wenig berücksichtigt

Kognitive Motivationstheorien

- Subjektive Wahrnehmung des Individuums als verhaltensbestimmende Kraft
- differenziertere Ausgestaltung:
- Erwartungsaspekt
- Beziehung zwischen Anstrengung und Belohnung
- Wahl, Anstrengung, Ausdauer einbezogen

Erwartungs-Wert-Theorie



Kritik

- Ausmass der Anstrengung einer Person weder zufriedenstellend operationalisiert noch gemessen
- Theorie gibt keine Aussagen darüber, welche Ergebnisse in welchen Situationen relevant
- wechselseitige Unabhängigkeit von Wert und Erwartung (*) nicht plausibel

Attributierungstheorie

- Ursachen von Erfolg oder Misserfolg durch vier Faktoren beschreibbar: Begabung, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit, Zufall
- Kausalattribution nach einer Handlung für Selbstbegründung wichtig
- persönliche Attributionsstile und kausale Schemata wichtig
- Arbeitsbedingungen so zu strukturieren, dass externe Zuschreibung von Leistungen nicht möglich

2.2.6 Stressmanagement: Methoden

1. Kognitive Umstrukturierung (Überzeugung, wirklich so?, positiv/negativ, Erwartungen zu hoch/falsch)
2. Distanzierung durch Rollentausch (ich Freund, Freund mir)
3. Zeitliche Relativierung (was denke ich in einem Monat/einem Jahr, in 10 Jahren darüber)
4. Entkatastrophisieren (was könnte schlimmstenfalls geschehen, wie wichtig ist es wirklich)
5. Sinnorientierung (was lerne ich in der Situation, welchen Sinn finde ich in der Situation?)
6. Fokussieren auf Ressourcen (schon Ähnliches geschafft?, wie? Was geholfen? Vertrauen auf was?)

2.3 Management der Interaktion

Interaktion: Was sich zwischen Personen abspielt

- Kommunikation
 - SenderIn, EmpfängerIn
 - Verständnis, nicht nur Info-Übertragung
- RollenträgerIn
 - Organisationsspezifische Erwartungen an den/die RollenträgerIn, nicht an den Menschen
 - Rolle: Bündel normativer Verhaltenserwartungen an eine Position innerhalb eines sozialen Systems
- Gruppe
 - Forming, Storming, Norming, Performing

2.3.1 Kommunikation

- Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen
 - Sachaspekt: worüber ich informiere

- o Beziehungsaspekt: was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen
- o Selbstoffenbarungsaspekt: was ich von mir selbst kundgebe
- o Apellationsaspekt: wozu ich Dich veranlassen möchte

Teil-Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation



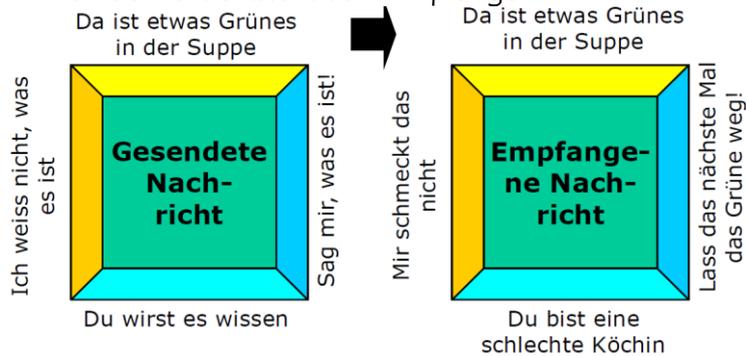
Viele Botschaften in einer Nachricht:

- Explizit und implizit
- Verbal und non-verbal
- Man kann nicht nicht kommunizieren!

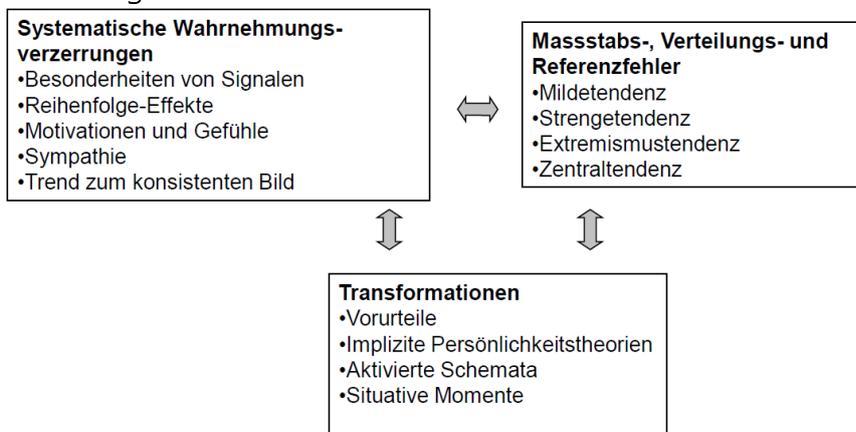
Problem: Inkongruenz der Nachrichten

- 4 Ohren Prinzip

→ Die Nachricht entsteht beim Empfänger



Beurteilungsfehler:



Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation

- Sender übermittelt Nachricht / Empfänger empfängt sie
- Empfänger sendet Feedback / Sender empfängt es.

Meta-Kommunikation

- Über Kommunikation kommunizieren

2.3.2 Verhandeln

Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen.

Kriterien für gutes Verhandeln

- Vernünftige Übereinkunft: die legitimen Interessen jeder Seite werden in höchstmöglichem Masse erfüllt.
- Effiziente Verhandlung
- Verhältnis zwischen den Parteien verbessern oder zumindest nicht zerstören.

Sachbezogenes Handeln: 2 Ebenen

- Verhandlungsgegenstand
- Verfahrensweise

Sachbezogenes Handeln: 4 Grundaspekte

- Menschen: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!
- Interessen: Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!
- Möglichkeiten: Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!
- Kriterien: Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.

2.3.3 Rollen

- Bündel normativer Verhaltenserwartungen an eine Position innerhalb eines sozialen Systems
- Organisationsspezifische Erwartungen an den/die RollenträgerIn, nicht an den Menschen

→ Rollenerwartungen: Mitarbeitende, Vorgesetzte, Mutter, Freundin

Authentizität

Je authentischer Ihr Verhalten, umso weniger Probleme entstehen in Bezug auf

- Rollenkonflikte
- Nichtkonvergentes Verhalten

2.3.4 Gruppe

Die Gruppe ist nicht eine Zweck-Mittel-Schöpfung der modernen Organisationspsychologie, sondern eine existenzielle Notwendigkeit für das Leben jedes einzelnen Menschen.

(Karl Blöchlinger)

Definition Gruppe / Team

- Gemeinsame Ziele
- Eine bzw. mehrere Leistungsaufgaben
- Gegenseitige Abhängigkeit in direkter Interaktion
- Mehrere Individuen
- Eigenständiges Team mit differenzierter Teamstruktur

Vorteile von Gruppen

- Die Gruppe weiss mehr
- Die Gruppe regt an
- Die Gruppe gleicht aus

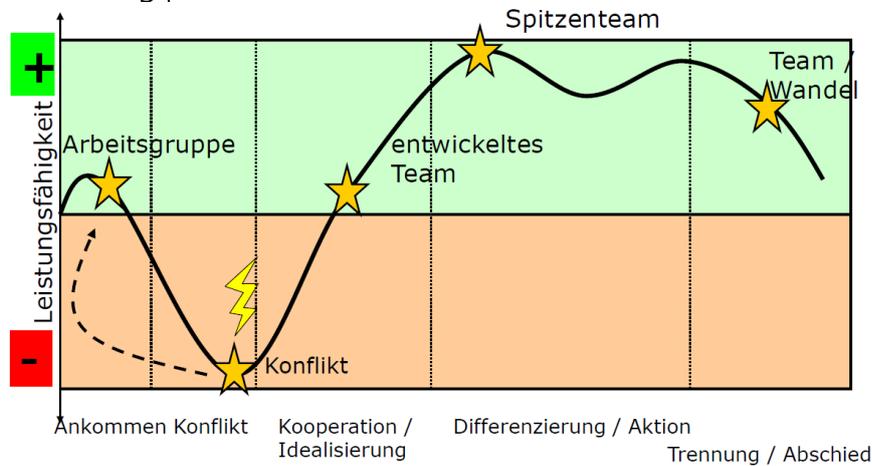
Funktionen von Teams

- Leistungsfunktion
- Schutzfunktion
- Kontrollfunktion

Merkmale leistungsstarker Teams

- Klare Ziele und Aufgaben
- Transparentes Vorgehen
- Gegenseitige Unterstützung
- Kooperative Führung
- Flexible Rollenwahrnehmung
- Motivierendes Teamklima
- Offene und spontane Kommunikation
- Erfolgreiche Handhabung von Schwierigkeiten
- Offene und konstruktive Kritik
- Selbstreflexion im Team

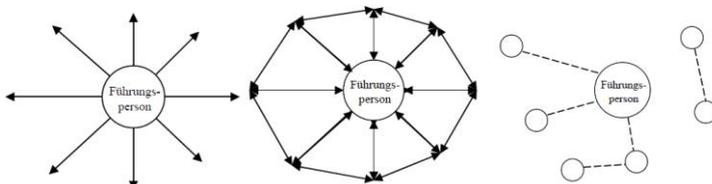
Entwicklungsphasen eines Teams



2.3.5 Führung

Klassische Führungsstiltopologie nach Lewin

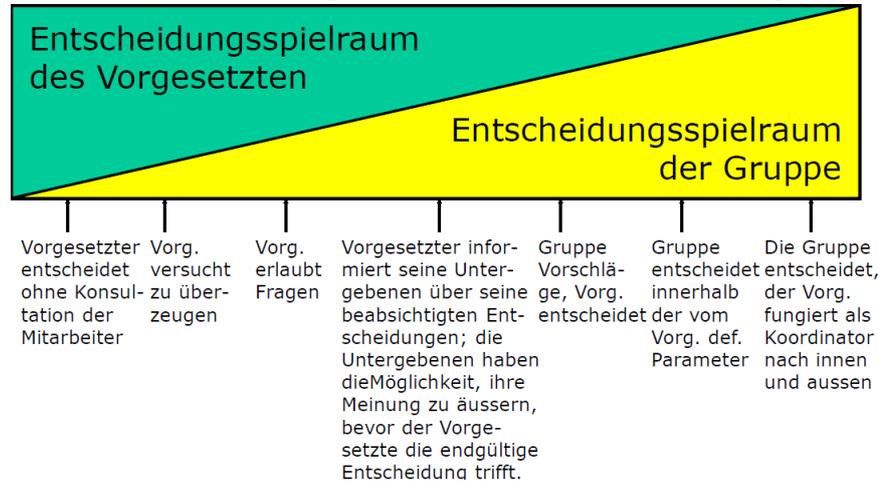
autokratisch demokratisch Laissez-faire



Eindimensionale Ansätze Kontinuum des Führungsverhaltens

(nach Tannenbaum / Schmidt, 1958)

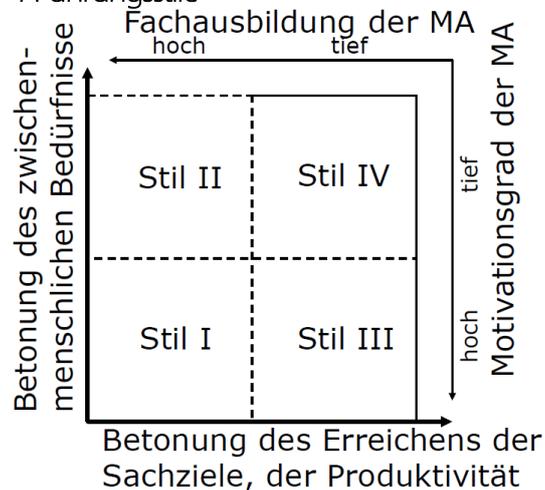
Autoritärer Führungsstil Kooperativer Führungsstil



Mitarbeiterführung

- Persönliche und zielorientierte Einwirkung auf den Mitarbeiter
- Zielorientierte Steuerung menschlichen Verhaltens mit der Absicht, Unternehmenszielsetzungen sowie Ziele der Mitarbeiter möglichst zu verwirklichen

4 Führungsstile



Stil 1: „Laisser-faire“

- bevorzugen genaue Richtlinien
- bleiben möglichst neutral
- stellen das Reglement in den Mittelpunkt
- halten sich möglichst zurück
- halten Vorschriften genau ein
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf das Betriebsklima

Stil 2: „karikatives“ Führungsverhalten

- Sehen vor allem das menschliche Element
- Überlegen sich alles in Bezug auf die Zusammenarbeit
- Lassen den Mitarbeitern grosse Freiräume
- Vertrauen den Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Wirken wohlwollend, ruhig, freundlich
- Ermutigen und unterstützen die Mitarbeiter
- Nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- Nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen

Stil 3: „autoritärer“ Führungsstil

- setzen die Ziele möglichst hoch an
- stellen das Gewinn- und Kostendenken in den Vordergrund
- sind stark leistungsorientiert
- sind „hart“ mit sich selber
- vertrauen den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen der Mitarbeiter
- setzen die eigene Meinung durch
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf die Befriedigung der zwischenmenschlichen Beziehungen

Stil 4: „kooperativer“ Führungsstil

- befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Zusammenarbeit, der Motivation, bzw. der Leistung, dem Gewinn- und Kostendenken
- ziehen die Mitarbeiter für die Lösung sachlicher und menschlicher Probleme bei
- haben klare Vorstellungen, was sie wollen
- suchen nach neuen Ideen
- berücksichtigen vor allem die Priorität
- suchen nach den Ursachen von Problemen
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der Mitarbeiter

Verschiedene Ansätze:

- Zweidimensional: Verhaltensgitter
- 2 ½ dimensionaler Ansatz: Situative Reifegradtheorie
- mehrdimensionale Ansätze

2.3.6 Führungsmodelle für Gesamtsysteme

- Management by objectives
- Management by delegation
- Management by exception
- Management by results

Gestaltung des Führungsprozesses

- Plattformen schaffen, auf denen der Führungsprozess ablaufen kann:
 - Firmenversammlungen
 - Workshops
 - Vision / Mission / Werte
 - Strategie
 - Zielsetzungs- und Budgetprozess
 - Abteilungs-Meetings
 - Jour Fix (Führungsspanne!)
 - Mitarbeiterbeurteilung /-entwicklung und Belohnung

2.3.7 Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik

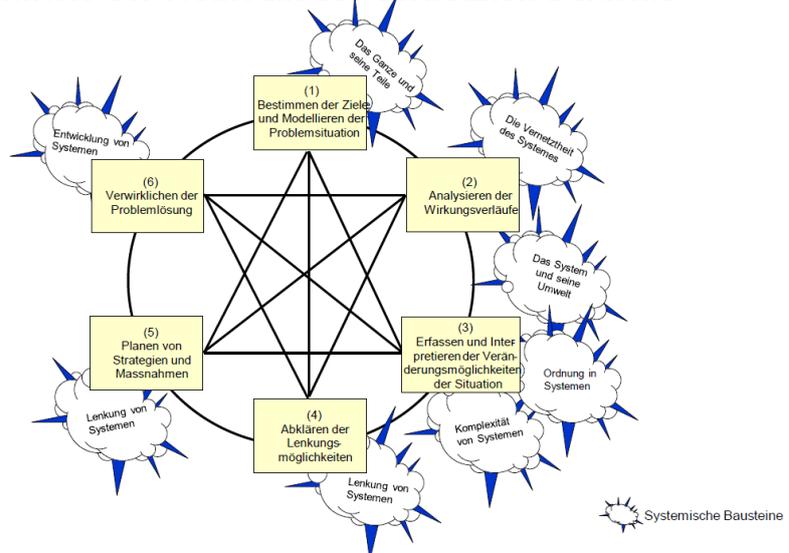
Problemlösungsverhalten

- Lineares Problemlösungsverhalten
 - Statisch-analytisch
 - Problem
 - Problemlösung
- Annahmen:
 - stabile Umwelt
 - Kenntnis aller Faktoren
 - Machbarkeit

aber

- dynamische Umwelt
- Unkenntnis der Faktoren
- Unbeherrschbarkeit von Elementen

Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens

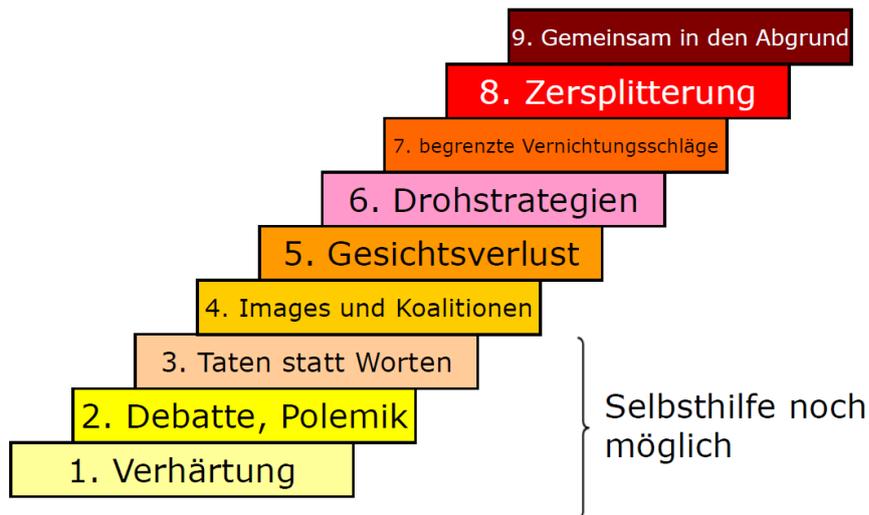


2.3.8 Konflikt

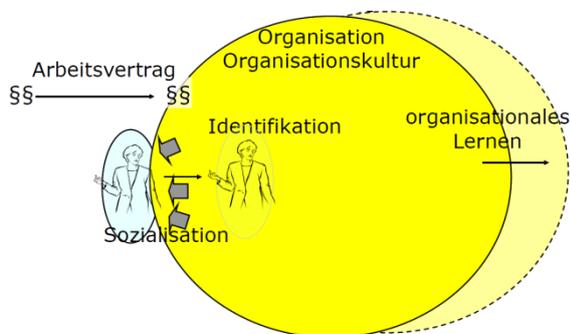
- Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
 - zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),

- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten
 - im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen
 - und / oder Fühlen
 - und / oder Wollen
- mit einem anderen Akteur in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch den anderen Akteur erfolgt.

Eskalationsstufen



2.4 Management der Gemeinschaft



2.4.1 Gemeinschaft – Was sich in der Organisation abspielt

Sozialisation

- Prozess, wie Person zu Mitglied einer Organisation oder Gruppe wird

Identifikation

- Eins-sein mit der Organisation

Arbeitsverträge

- Juristischer und psychologischer Vertrag

Organisationskultur

- Ungeschriebene Regeln, Normen und Wertvorstellungen

Kollektive Lernprozesse

- Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen auf Ebene der Organisation

2.4.2 Kultur

Ist die Gesamtheit der **gelebten** Werte, Normen und Verhaltensweisen in einem System

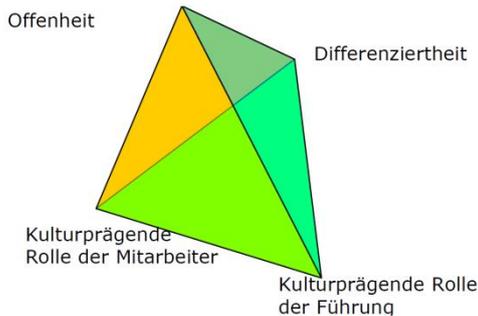
- Was man tut / nicht tut
- Wie man sich verhält
- Was richtig und was falsch ist
- Wie geführt wird
- Wie kommuniziert wird

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur „transportiert“ verhaltensbezogenen Werte und Normen aus der Vergangenheit in die Zukunft, indem sie Perzeptionen und Präferenzen der Mitglieder eines Systems bei der Wahl von Zielen und Massnahmen prägt.

Beispiele:

- Wem gehören die Parkplätze beim Eingang?
- Büros bei Google / Zum stillen Arbeiten gibt es das „Iglu“



2.4.3 Dimensionen der Unternehmenskultur

Offenheit der Unternehmenskultur

- Orientierung
 - Geschlossene, binnerorientierte vs. Offene, aussenorientierte
- Stellung zu Änderungen
 - Änderungsfeindliche vs. Änderungsfreundliche Unternehmenskultur

Die Differenziertheit

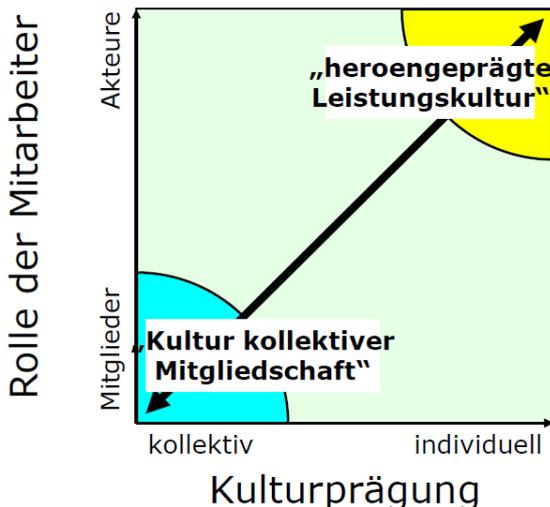
- Orientierung
 - Spitzen- vs. Basisorientierung
- Prägung
 - einheitliche vs. Subkulturelle Prägung

Kulturprägende Rolle der Führung

- Kulturprägung
 - Instrumentelle vs. Entwicklungsorientierte Kulturprägung
- Mittelpunkt
 - kosten vs. nutzenorientierte Unternehmenskultur

Kulturprägende Rolle der Mitarbeiter

- Rolle des Mitarbeiters
 - Mitarbeiter als Mitglieder vs. Mitglieder als Akteure
- Prägung
 - kollektive vs. individuelle Prägung



3 Management der Strukturen, Prozesse und Ressourcen

3.1 Eine zweckmässige Ordnung schaffen

- Organisation hat etwas mit Konsens zu tun
- Am Anfang jeder erfolgreichen Organisation steht eine Vision eine Strategie
- Organisation ist wertfrei (es gibt keine bessere oder schlechtere), aber zweckgebunden
- Es kann verschiedene Objekte des Organisierens geben
- Es gibt einen Organisationsgrad (höher und niedriger)

Was hat Führen mit Organisation zu tun?

- Führen schafft Ordnung
- „Führen“ beinhaltet damit immer auch „Organisieren“
- Ziel des Organisierens:
 - Zweck / Funktion des Systems erfüllen
 - Befriedigen der Bedürfnisse von Anspruchsgruppen
 - Kunden
 - Lieferanten
 - Konkurrenz
 - Kapitalgeber
 - Mitarbeiter
 - Öffentlichkeit

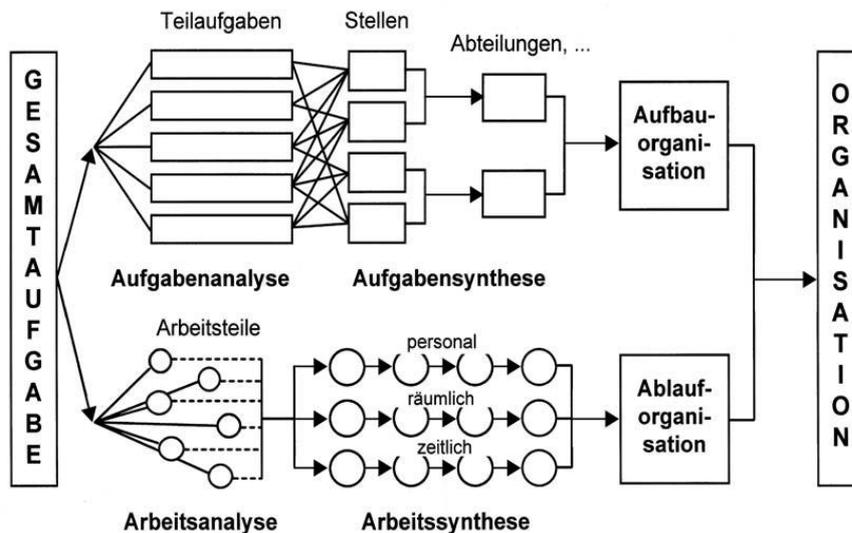
Organisation ist ...

- Organisation = ein System von vereinbarten, Ordnung schaffenden Regeln
- Organisieren = Ordnung schaffen
- Ordnung = Zustand, der die Eintrittswahrscheinlichkeit von Situationen und Ergebnissen einschränkt

Was sind Organisationen?

- Zweckorientierte soziale Systeme
- Jedes Unternehmen / NPO / Verein ist eine Organisation

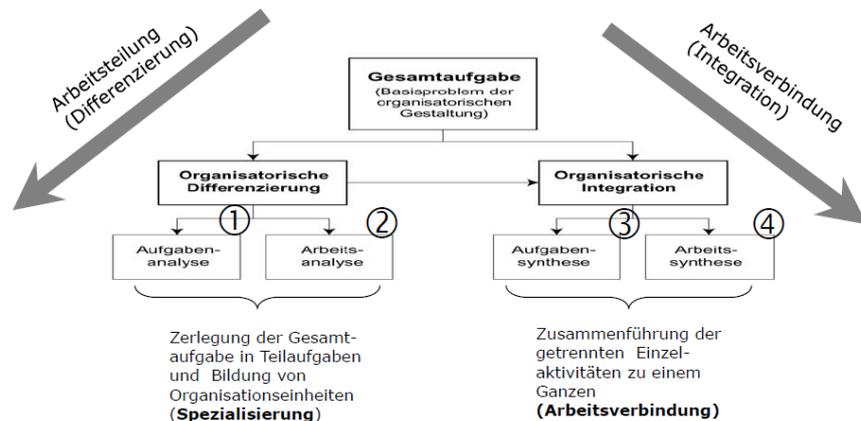
3.2 Grundproblem des Organisierens



3.2.1 Arbeitsteilung als Ausgangspunkt

- Die Überlastung oder auch Ineffizienz des Einzelnen (in Bezug auf Menge,
- Wissen, Können, Zeit, Interesse) führt zur Frage ...
- **Wer macht was?**
 - Dies bedingt Differenzierung und Integration von Aufgaben und Arbeitsschritten
 - Aufgabe = «Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Soll- Leistung)» (Vahs, Organisation, 2009)
 - Arbeit = für die Erfüllung der Aufgabe benötigte Tätigkeiten

3.2.2 Dualproblem der Organisation



3.2.3 Schritte

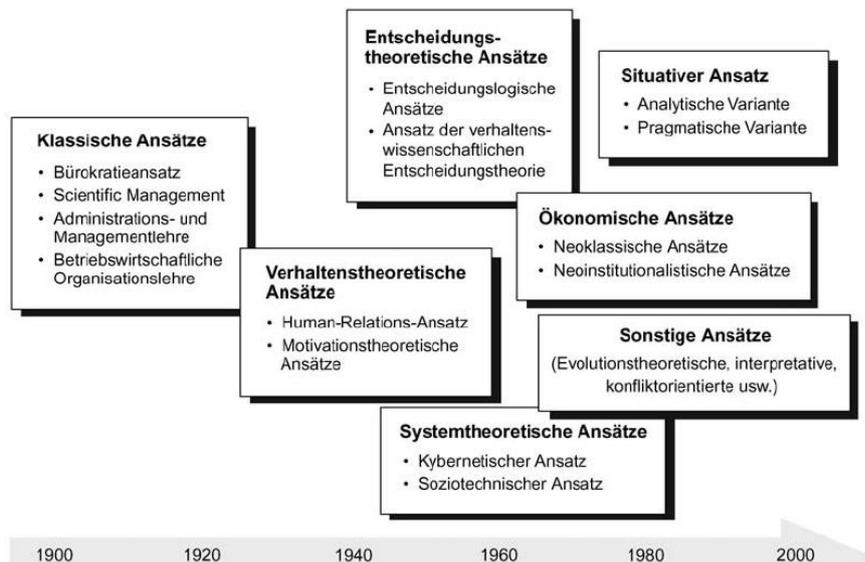
- Aufgabenanalyse

<p>Ziel(e)</p> <p>↓</p> <p>Aufgabe/n</p> <p>↓</p> <p>Verrichtung Objekt</p>	<p>Aufgabenträger</p>	<p>Sachmittel</p>	<p>Zeit</p>	<p>Ort</p>	<p>Menge</p>
was, wie? woran?	wer?	womit?	wann, wie lange?	wo, woher, wohin?	wie oft, wieviel?
Aufgabenmerkmale	Merkmale der Aufgabenerfüllung				

- Arbeitsanalyse (wie? → zeitlich, räumlich, personal, etc.)
- Aufgabensynthese
 - zu sinnvollen und verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammenfassen, Grundstein für Aufbauorganisation
- Arbeitssynthese
 - Arbeitsprozesse, Grundlage für Ablauforganisation

3.3 Organisationstheorien

Organisationstheoretische Ansätze



3.3.1 Scientific Management

- Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)
- Zentrale Elemente:
 - Trennung von Hand und Kopfarbeit
 - Methoden der Arbeitszerlegung und Ablaufoptimierung (Arbeitsstudium)
 - Leistungsgerechte Entlohnung (Stück- und Akkordlohn)
 - Fließsprinzip zur Lösung des Koordinationsproblems
 - Methoden der Planung, Steuerung und Kontrolle

3.3.2 Menschenbild von Taylor

- Der Mensch ist von Natur aus faul und nur auf sein Vergnügen bedacht
- Glück erreicht der Mensch nur durch Konsum. Deshalb ist er zur Arbeit nur durch finanzielle Anreize zu motivieren
- Da die ersten beiden Punkte im Widerspruch stehen, muss der Mensch seine Natur durch Disziplin überwinden, um Glück zu erreichen
- Da der Mensch, zumindest der körperlich arbeitende Mensch, aufgrund von Einsicht dies nicht schafft, muss er rigiden Regeln unterworfen werden
- Ingenieure, die die ‚Wissenschaft‘ zur Erhöhung der Produktivität beherrschen, können diese Regeln am besten konstruieren. Auf diese treffen die restlichen Annahmen nicht zu und deshalb setzen sie ihr Wissen ein, um den Arbeitern zu Einkommen, Konsum und Glück zu verhelfen.
- Die Organisation als Maschine

3.3.3 Bürokratie-Modell

- Max Weber (1864 – 1920)
- Wie wird Herrschaft ausgeübt?
- Bürokratie als Gegensatz zum Feudalismus
- Bürokratie ist rational:
 - Sachlichkeit
 - Unpersönlichkeit
 - Berechenbarkeit
- Zentrale Bestandteile:
 - Arbeitsteilung und zugehörige Befehlsgewalt
 - Hierarchie und Befehlsweg
 - Regelgebundenheit
 - Aktenmässigkeit

3.3.4 Human-Relations-Ansatz

- Ursprung: "Hawthorne Experimente" der 20er Jahre
- Was fördert die Leistung?
- Motivationstheoretische Ansätze
- Frage nach der informellen Organisation und Gruppen
- Menschenbild des "social man"

3.3.5 Entscheidungstheoretische Ansätze

Wie werden in Organisationen Entscheidungen getroffen?

- Entscheidungslogik (optimale Leitungsspanne, etc.)
- Entscheidungsprozesse

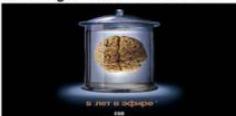
3.3.6 Ökonomische Ansätze

- Individuelle Nutzenmaximierung
- Opportunismus
- Transaktionskostenansatz: interne und extern Kosten von Transaktionen (Übertragung von Sach- und Dienstleistungen und von Verfügungsrechten)
- Principal Agent Ansatz: Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer / Kosten der Delegation

Die Organisation als Kultur



Die Organisation als Hirn



Die Organisation als politisches System



Die Organisation als Fluss und Wandel



Die Organisation als Organismus



Weitere Ansätze

- Situativ
- Evolutionstheoretisch
- Konfliktorientiert
- Interpretativ

3.4 Menschenbilder

3.4.1 Economic Man (1910 Scientific Management - Taylor)

- **Idee:** Trennung von Planung und Ausführung (von Kopf- und Handarbeit)
- **Maximen:** Starke Arbeitsteilung, präzise Arbeitsanleitungen (*one-best-way*), Zeit- und Bewegungsstudien, Akkordarbeit
- **Menschenbild:**
 - Homo economicus; rein funktionale Betrachtungsweise unter Vernachlässigung des menschlichen Faktors



3.4.2 Social Man (1930 Human Relations - Mayo)

- **Idee:** Soziale Bedürfnisse und gruppendynamische Prozesse beachten
- **Maximen:**
 - Kompensation sinnentleerter Arbeit (Fließband) durch soziale Beziehungen
 - Unternehmen ist ein soziales System
 - Zugehörigkeitsbedürfnisse befriedigen
 - Wichtigkeit der formalen und informalen Organisation erkennen
- **Menschenbild:** Sozialer Mensch



3.4.3 Complex Man (1950 HRM)

- **Idee:** Mitarbeiter und Vorgesetzte sind konsensbereit; gemeinsam gelebte Vorstellungen und Werte sind wichtig
- **Handlungsmaximen:** Der Vorgesetzte ist Vorbild und Coach der Mitarbeiter ist selbstmotiviert und mündig
- **Menschenbilder:**
 - Der nach Selbstentfaltung strebende Mensch (Self-Actualizing Man),
 - Der vielschichtige, situativ beeinflusste Mensch (Complex Man)



3.4.4 Fortsetzung ab 1960

1960 Etablierung HR

- Personalbeschaffung, Bildungswesen, Ergonomie

1970 Humanisierung

- Mitbestimmung, kooperative Mitarbeiterführung, Personalentwicklung

1980 Ökonomisierung

- IT im Personalbereich, Flexibilisierung, Quantitatives Personalcontrolling

1990 Restrukturierung

- Teamarbeit, Führen mit Zielen, Unternehmenskultur,
- Organisationsentwicklung, Qualitatives Personalcontrolling

2000 Unternehmerisches Personalmanagement

- Prozessoptimierung, Familienförderung, Zeitarbeit, E-HRM
- Variable Kompensierung, Beteiligungssysteme

2005 Business Partner

- Familienförderung, Aging Workforce, Human Capital Management, Work-Life-Balance usw.

3.5 Einführung Ablauforganisation

3.5.1 Prozesse

Ein Prozess ist eine Folge von Aktivitäten, welche Inputs in Outputs umwandeln, um die Bedürfnisse der Kunden befriedigen zu können

Einteilung der Prozesse

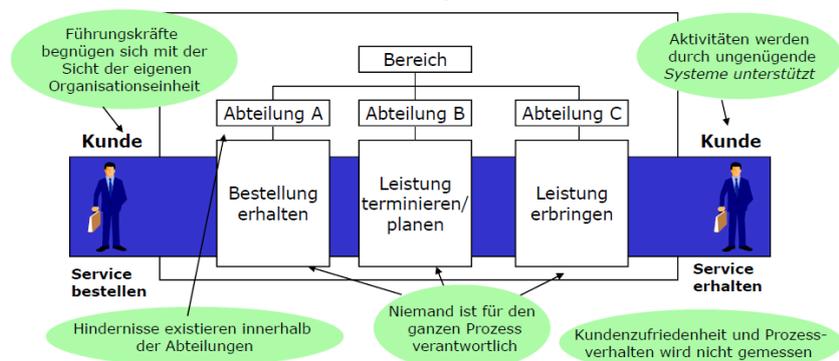
Managementprozesse sind Abläufe, bei denen die Unternehmensverantwortliche Geschäftsprozesse definieren und beeinflussen (sachbezogener Führungsprozess). Managementprozesse können sich sowohl auf die Unternehmensführung beziehen als auch auf Teilbereiche (Bsp. Risikomanagement).

Geschäftsprozesse (Kernprozesse) sind wertschöpfende Prozesse eines Unternehmens (z.B. Produktentwicklung, Verkauf, Produktion etc.)

- antworten auf externe Kundenwünsche
- sind kritisch zur Erreichung des Unternehmensziels
- sind bereichsübergreifend
- führen zu Wettbewerbsvorteilen

Unterstützungsprozesse sind wertsichernde, unternehmensinterne Prozesse, stellen die administrative und organisatorische Infrastruktur für die Unterstützung der Hauptprozesse bereit (z.B. Personalwesen)

Warum laufen Prozesse nicht immer optimal ab?



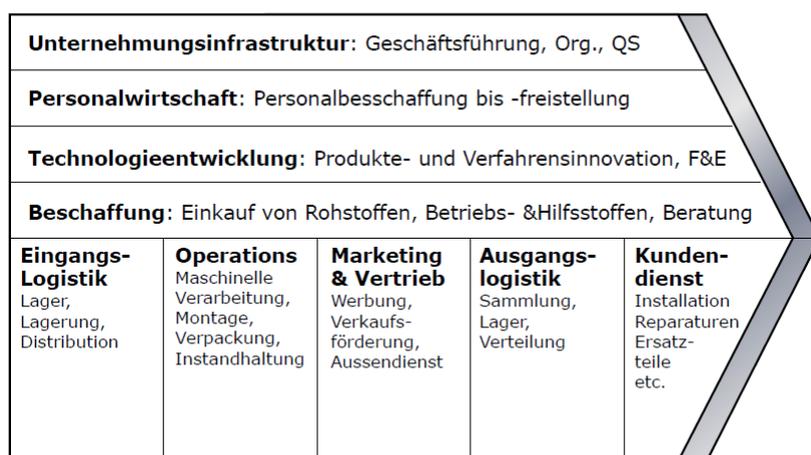
"Organisationen werden nicht gebaut, um den Kunden zu dienen, sondern um eine interne Ordnung zu erhalten. Für den Kunden kann diese Struktur ein Hindernis werden. Organisationsdiagramme sind vertikal aufgebaut, den Kunden zu bedienen ist aber ein horizontaler Vorgang." *Georg Fisher, CEO, Kodak*

3.5.2 Wertschöpfungskette

Netzwerk von Organisationen, das über vor- und nachgelagerte Verbindungen an den verschiedenen Prozessen und Vorgängen der Wertschöpfung beteiligt ist und Werte in Form von Produkten und Dienstleistungen schafft

Wertschöpfung ist Rohertrag einer Aktivität, abzüglich der Vorleistungskosten

Wertschöpfungskette nach Porter



Porter unterscheidet **primäre** (Leistungserstellung des Produktes) (unten), sowie **sekundäre** Aktivitäten (Supportaktivitäten) (oben)

Was für Fragen kann eine gute Wertschöpfungskette beantworten?

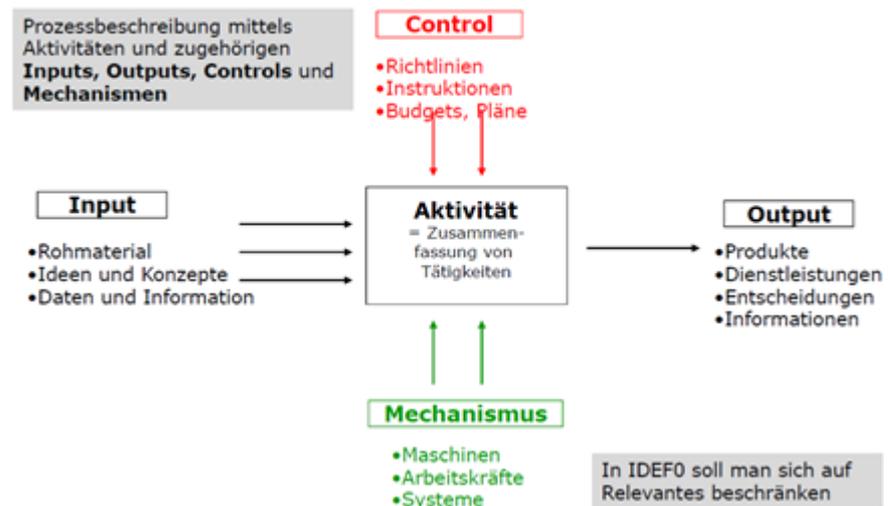
- Trifft sie Anforderungen und das Geschäftsverständnis der Kunden?
- Sind Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten klar zugeordnet?
- Sind Schnittstellen (innerhalb und ausserhalb der Organisation) sichtbar?
- Sind die Beiträge zum Gesamtergebnis identifizierbar?
- Wird klar, wo die Stärken und wo die Schwächen liegen?
- Können Kunden und Konkurrenten in der Wertkette (und bei einzelnen Wertstufen) zugeordnet werden?
- Sind die einzelnen Wertstufen prozessbezogen formuliert und konkretisiert?

3.5.3 Prozessmodellierung mit IDEF0

Was ist IDEF0?

- IDEF0 ist eine Methode zur Prozessmodellierung und – dokumentation
- IDEF0 = “Integration DEfinition for Function Modelling”, entstand aus dem US Air Force Integrated Computer Aided Manufacturing Program (ICAM)
- IDEF0 ist kein Software-Tool
- IDEF0 ermöglicht es, Klarheit darüber zu gewinnen, was zur Abwicklung eines Prozesses notwendig ist (z.B. Vorgaben, Ressourcen, Informationen, etc.)

IDEFO Grundsatz



IDEFO Definitionen

Input	Inputs werden von einer Aktivität verbraucht, um Outputs zu erzeugen	<ul style="list-style-type: none"> •Z.B. Rohmaterial •Ideen und Konzepte •Daten und Information
Output	Outputs werden von einer Aktivität erzeugt	<ul style="list-style-type: none"> •Z.B. Produkte •Dienstleistungen •Entscheidungen •Informationen
Control	Controls steuern die Aktivität, sie bestimmen wie und wann welche Ergebnisse erzeugt werden („sie regulieren und sequenzieren die Umwandlung der Inputs in die Outputs“)	<ul style="list-style-type: none"> •Z.B. Richtlinien •Instruktionen •Budgets, Pläne
Mechanismus	Mechanismen führen die Aktivität aus oder wirken unterstützend: sie werden in einen Prozess / Aktivität verwendet und können als Ressourcen verbraucht werden	<ul style="list-style-type: none"> •Z.B. Maschinen •Arbeitskräfte •Systeme, Tools

3.5.4 Best Practice und Benchmarking

- Best Practice bezeichnet die optimale, realisierte Lösung und beinhaltet Leistungsmerkmale (quantitativ und qualitativ) sowie die „Anleitung“ zur Erreichung der Leistungsmerkmale
- Basis dazu ist das Benchmarking (benchmark = Massstab)
- Das American Productivity & Quality Center definiert Benchmarking als „... den Prozess des Identifizieren, Verstehen und Übernehmen von herausragenden Praktiken und Prozessen von Unternehmen irgendwo in der Welt mit dem Ziel, die Leistung des eigenen Unternehmens zu verbessern.“
- „Benchmarking is nothing else than: Copy With Pridel“ Kopiere mit Stolz! Oder anders ausgedrückt: Es ist keine Schande, hemmungslos abzukupfern, was bei anderen gut funktioniert!

Formen des Benchmarking

Internes Benchmarking

- Vergleich von Aktivitäten in Abteilungen oder Niederlassungen im eigenen Unternehmen (McFood)

Externes Benchmarking

- Vergleich mit Unternehmen im selben Markt, die konkurrierende Produkte oder Leistungen anbieten
- Vergleich mit den gleichen Produkten oder Leistungen, die jedoch nicht im selben Markt im Wettbewerb stehen
- Vergleich von Prozessen, die in anderen Branchen ausgeführt werden müssen (Supportprozesse)

Vorgehen

1. Feststellung, dass Veränderungen notwendig sind; Umfang und Ziele festsetzen.
2. Festlegung der Vorgehensweise und der Prozesse, die benchmarked werden sollen.
3. Auswahl des Benchmarking-Teams.
4. Analyse der eigenen Prozesse, die benchmarked werden sollen (Prozesse konkret definieren, Messgrößen bestimmen, Prozessdaten sammeln).
5. Benchmarking-Partnerschaften aufbauen (Partner identifizieren und kontaktieren, gegenseitige Besuche zur Erhebung von Daten und Informationen).
6. Ergebnisse analysieren (Prozessdaten mit denen des Partners vergleichen, Unterschiede ermitteln und mit Prozessschritten in Beziehung setzen).
7. Handlungsplan aufstellen (Bestimmung der relevanten Prozessschritte, Ermittlung kosteneffektiver Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Schritte, Planung der Umsetzung der Verbesserung).
8. Implementierung und Beobachtung der Wirkung.

3.6 Prozessorientierung

3.6.1 Warum Prozessorientierung so wichtig ist



3.6.2 Prozessmerkmale

Merkmale	Produktion	Verwaltung
Gesamt-Prozessverantwortung	meist vorhanden	unklar
Prozess-Definition	eindeutig	unklar/bereichs-bezogen
Schnittstellen	definiert	unklar
Input-Output-Beziehungen	quantifiziert	verbal
Dokumentation/ Arbeitsanweisungen	präzise, i. d. R. vollständig	unpräzise, unvollständig
Messpunkte	festgelegt	keine/selten
statistische Messungen	regelmäßig	keine/selten
Korrekturen/Modifikationen	präventiv/planvoll	reaktiv/sporadisch

3.6.3 E-Government

IT-unterstützte, prozess- und bürgerorientierte Verwaltung

Hindernis

- Zuständigkeitsprinzip innerhalb der Verwaltung
- Kundenanliegen machen aber vor Zuständigkeiten nicht Halt

Lösungsprinzip

- „Kundenanliegen vor Zuständigkeit“
- „structure follows process“
- Vertriebsorganisation als behördenübergreifendes Verbundsystem
- Dies bedingt enge Zusammenarbeit und übergreifende Zuständigkeiten

Vorgehen

- Change Management
- Einflussnahme auf die Verwaltungskultur

Verwaltungskultur

- Kompetenzen sind in Gesetzen und Regeln festgelegt
- Klare Amtshierarchien der Behörden
- Fachschulung ist Voraussetzung für Amtsführung
- Mitarbeiter orientieren sich an Aufträgen von Politikern und Vorgesetzten
- Ausgeprägtes Sicherheitsdenken; Führung besteht oft in der „Kontrolle“ zur Vermeidung möglicher Regelabweichungen

Rezepte zum Kulturwandel

- Vision, Reflexion und Dialog
- Vorleben durch die Führungskräfte
- Mitarbeiter einbeziehen (deren Emotionen bestimmen über den Erfolg)

3.6.4 Vorteile guter Prozessorientierung

- Tätigkeiten sind weniger voneinander abhängig
- Selbstabstimmung = einfachere Bewältigung der Schnittstellen
- Motivation
- Kundenorientierung
- Ganzheitliche Prozessverantwortung
- Zeitgewinne
- Möglichkeit zur Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten
- Ständige Optimierung, kontinuierlichen Prozessverbesserung

Definition Prozessmanagement

Alle Massnahmen zur Steuerung der Wertschöpfungskette, um diese wirtschaftlich zu verbessern.

Verständnisfrage

Was ist wichtiger, ...
- Instanzen oder
- Prozesse?

4 Prozessmanagement

Was definiert einen Prozess?

- Ein Prozess besteht aus den folgenden Elementen:
- Er ist zielgerichtet (es gibt ein Ergebnis)
- Er ist logisch (in → out)
- Zeit spielt eine Rolle (Start → ausgelöst → abgeschlossen)
- Es gibt Regeln

Jeder Prozess soll wertschöpfend sein.

4.1 Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten

4.1.1 Wie erkennt man nicht wertschöpfende Tätigkeiten?

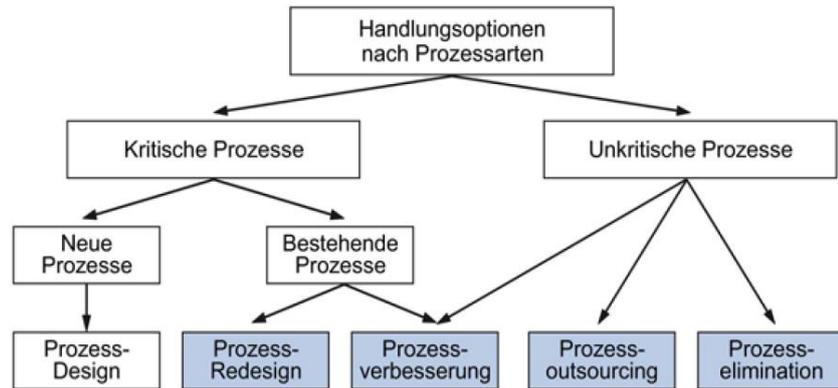
→ Falls Frage unten mit NVA (Non Value Added) beantwortet wird, kann diese Tätigkeit eliminiert werden

Anhand standardisierter Fragen ist wird versucht festzustellen, ob es sich um wertschöpfende oder um nicht-wertschöpfende Aktivitäten handelt

- Kann diese Tätigkeit eliminiert werden, wenn vorgelagerte Aktivitäten anders (richtig) durchgeführt werden?
- Existiert die Technologie, um diese Aktivität zu eliminieren?
- Kann diese Tätigkeit eliminiert werden, ohne die Art, Form oder die Funktion des Produktes/der Leistung zu verändern?
- Wird diese Aktivität von einem externen Kunden verlangt und ist dieser externe Kunde bereit für diese Aktivität zu bezahlen? (Gibt es einen Markt?)



4.1.2 Umgang mit kritischen und unkritischen Prozessen



4.1.3 Idee der Prozesskostenrechnung

Aktivitäten managen, nicht Ressourcen!

Traditionelle Sichtweise		Sichtweise der Prozesskostenrechnung		Kosten
Kostenarten:		Teilprozesse:	Aktivitäten:	
Personalkosten	1'610	1.2 Kundenaquisition	1.21 Telefonische Kontakte	95
Reisekosten	580		1.22 Kunden besuchen	540
Infrastruktur	260		1.23 Kunden betreuen	70
TOTAL	2'450	1.5 Offertstellung	1.51 Offerte koordinieren	170
			1.52 Kundenkontakt halten	100
		1.6 Offertverfolgung	1.61 Nachfassen	75
			1.62 Rückfragen beantworten	490
			1.63 Offerte modifizieren	495
		1.7 Auftragserteilung	1.71 Auftrag erhalten	80
			1.72 Auftrag zur Abstimmung weiterleiten	180
		1.8 Auftragsbestätigung		<u>155</u>
		TOTAL	1.81 Auftrag bestätigen	2'450

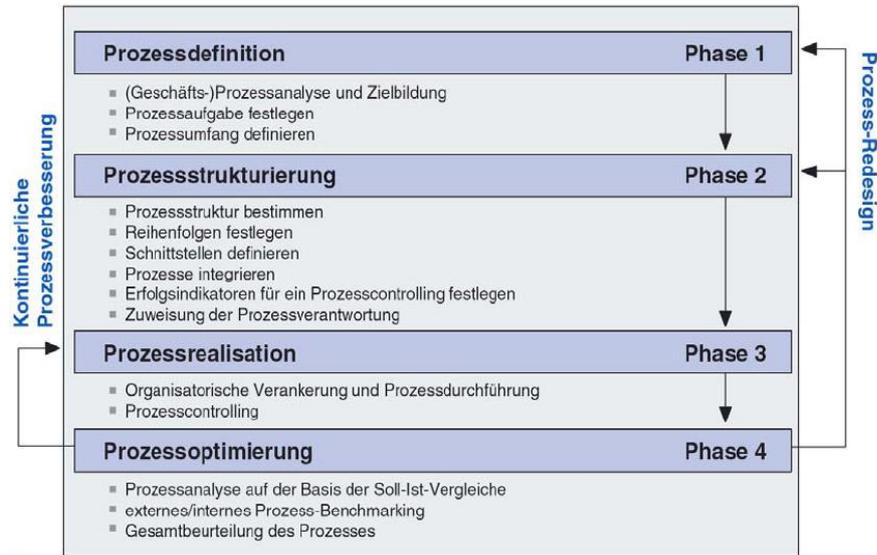
Buchhaltung ist oft nicht flexibel genug, einen Modellwechsel zu vollziehen

4.1.4 Optimierung

- durch Verkürzung der Durchlaufzeit
- der Kapitalbindung

4.2 Prozessgestaltung

4.2.1 4 Phasen zur Prozessgestaltung nach Vahs



4.2.2 Dokumentation (Beispiel)

Geschäftsprozess Auftragsabwicklung	
Prozessaufgabe	Durchführung aller bis zur formellen Übergabe und Inbetriebnahme erforderlichen Schritte
Anstoß	Auftragserteilung (Vertrag mit externem Kunden)
Quelle	Vertrieb
Anfangsaktivität	Prüfen der Konsistenz von Vertrag und Auftrag
Endaktivität	Abschluss der Inbetriebnahme
Senke	Externer Kunde
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftrag definieren ▪ interne Unteraufträge erstellen und an die zuständigen Stellen weiterleiten ▪ Koordination der Aktivitäten ▪ Sub-Auftragsdurchführung ▪ Zusammenführung der Sub-Aufträge ▪ Abschluss des Auftrags
Prozessziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenzufriedenheit ▪ Termineinhaltung (kurze Durchlaufzeit) ▪ Wirtschaftlichkeit (geringe Prozesskosten)
Leistungsmenge	nicht spezifiziert

4.2.3 Schritte zur Prozessdefinition

1. Vom Groben zum Detail
2. Reihenfolge festlegen
3. Beschäftigung Schnittstellen
4. Integration des Prozess
5. Messgrößen, Erfolgsindikatoren
6. Zuständigkeit

4.3 Prozess-Messgrößen

Prozessmerkmale	Beispiele für Messgrößen	
Prozessstruktur	Komplexität	-Zahl der Produkte und Produktvarianten -Zahl der zu durchlaufenden Fertigungsstufen
	Kohärenz	-Zahl der für einen einzelnen Auftrag von der Annahme bis zur Auslieferung verantwortlichen Stellen -Grad der Auftragsbezogenheit des Prozesses
	Fehlertoleranz	-Schnelligkeit der Beseitigung aufgetretener Fehler -Ausfallsicherheit von Teilprozessen -Umsstellungsmöglichkeit von Teilprozessen
Prozessleistung	Schnelligkeit	-Prozesszeiten einzelner Stufen der Wertschöpfungskette -Durchlaufzeit von Aufträgen
	Flexibilität	-Umsstellungszeiten von Bearbeitungsstationen -Umsstellungsdauer auf neue Produkte
	Präzision	-Lieferzuverlässigkeit -Servicegrad
	Effizienz	-Pufferlängen im Wertschöpfungsprozess -Prozesskosten einzelner Auftragsklassen

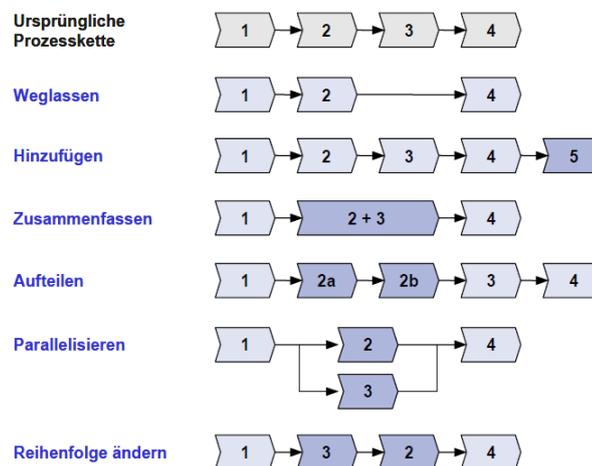
Geschäftsprozesse	Messgrößen	Support und Unternehmenssteuerungsprozesse	Messgröße	
Marketingprozess	Bekanntheitsgrad	Personalmanagementprozess	Motivationsgrad	
	Erfolgreiche Neuerungen		Flexibilität	
Produktentwicklungsprozess	Durchlaufzeiten	Ressourcenmanagementprozess	Krankheitsquote	
	Neuerungen pro Zeit		Auslastensgrade	
	Neu patentierte Marktvolumen		Bestände	
Produktions-engineeringprozess	Herstellkosten der Produkte	IT/DV-Managementprozess	Verfügbarkeit	
	Anlauficherheit		Standardisierungsgrad	
Auftragsakquise-prozess	Durchlaufzeiten	Organisationsmanagementprozess	Standardisierungsgrad	
	Auftragsvolumen		Prozesssicherheit	
	Auftragsvolumen Neukunden		Stabilitätsgrad	
Auftragsabwicklungs-prozess	Auftragsvolumen Neuprodukte	Strategieprozess	Risikograd	
	Generierter Umsatz		Controllingprozess	Zielerreichungsgrad
	Kundenflexibilität		Bilanzierungsprozesse	Aktualität der Zahlen
	Termineinhaltung			Risikopotenzial der Zahlen
Serviceprozesse	Durchlaufzeiten	Finanzierungsprozesse	Finanzanlagensicherheit	
	Kundenzufriedenheitsgrad		Finanzergebnisse	
	Durchlaufzeit Reklamationen		Unternehmenskulturprozesse	Teamarbeitskultur
	Kundenverlustquote		Vorbildfunktion	

4.4 Prozessoptimierung

Praxismethoden zur Verbesserung von Prozessen:

- Kaizen → starke Kunden und Prozessorientierung
- Six Sigma → Fehlervermeidung
- Total Cycle Time → Prozessbarrieren aus dem Weg räumen

Prozess-Optimierung – Möglichkeiten



5 Organisationskonzepte

5.1 Aufbauorganisation

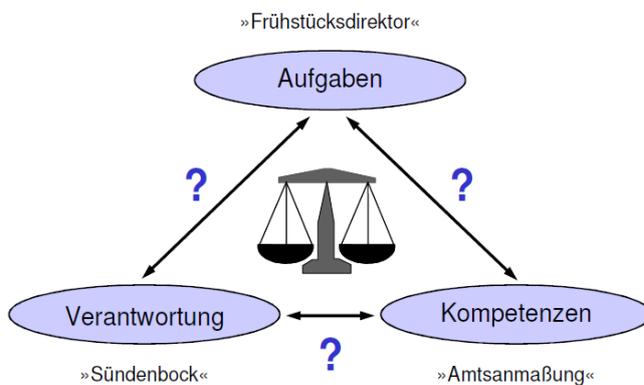
Die **Stelle** ist die kleinste Organisationseinheit. Sie ist das Grundelement (Basiselement) der Aufbauorganisation und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere gedachte Personen (personale Aufgabensynthese).

Merkmale:

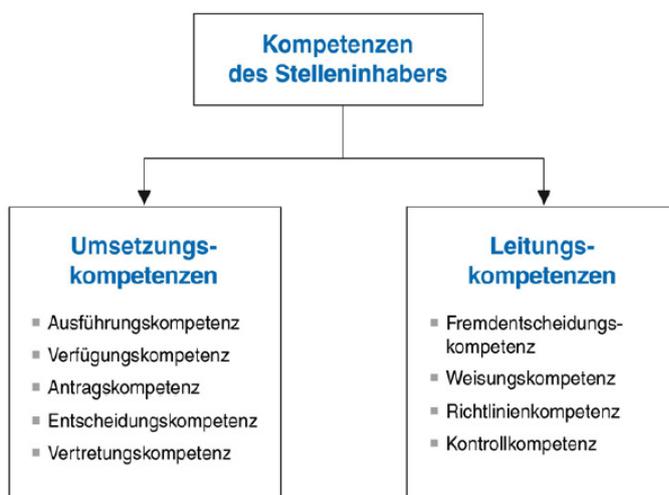
- Dauerhafte Aufgabenbündelung
- Versachlichter Personenbezug
- Kompetenzen
- Verantwortung

Unter der **Verantwortung** wird die Pflicht einer Person verstanden, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen.

Organisatorisches Kongruenzprinzip:



Die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse werden als **Kompetenzen** bezeichnet.



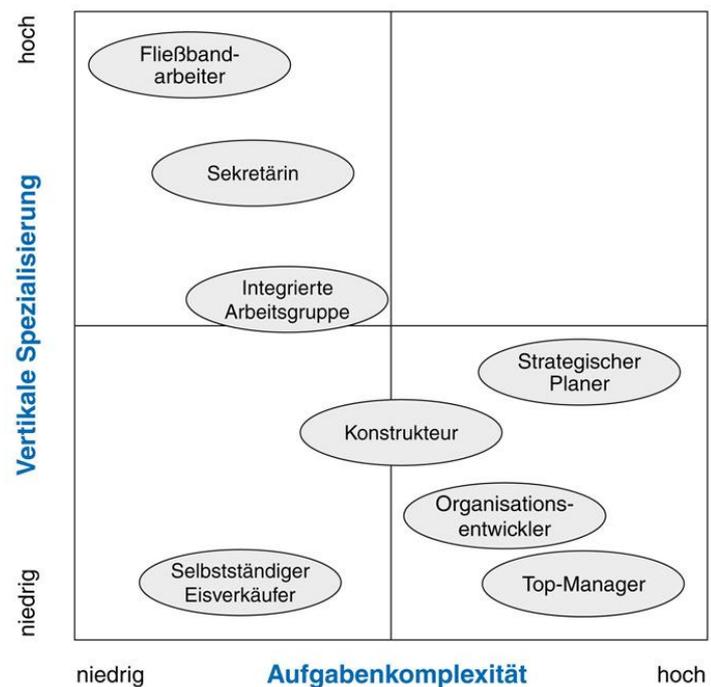
5.1.1 Kriterien der Stellenbildung

- ad rem (im Mittelpunkt steht die Stellenaufgabe, Person ist «gedacht»)

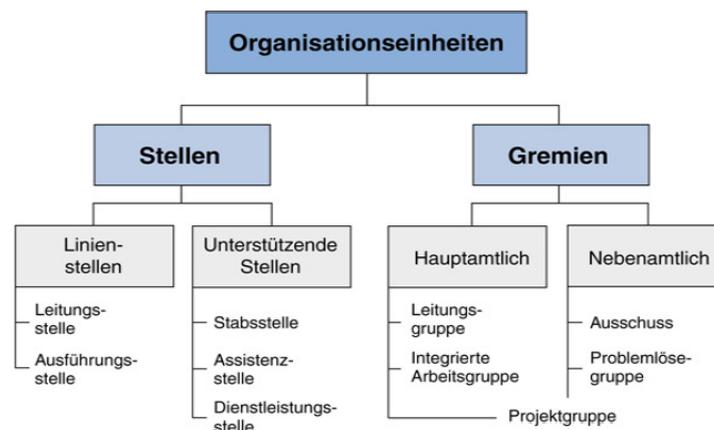
- ad personam (auf einen konkreten Stelleninhaber zugeschnitten)
- ad instrumentum (nach der technischen Ausstattung)
- aufgrund rechtlicher Normen («Beauftragte»)

Unter Spezialisierung wird die Form der Arbeitsteilung verstanden, bei der Teilaufgaben unterschiedlichster Art entstehen, deren Ausführung Spezialisten übertragen wird:

- Horizontale Spezialisierung (Umfang der Aufgaben, Bandbreite),
- Generalisten – Spezialisten
- Vertikale Spezialisierung (Aufgabenplanung und -kontrolle, Arbeitsdurchführung) Top-Manager – Fließbandarbeiter



5.1.2 Stellen und Gremien



Klassische Hierarchie

Frage:
Hauptproblem von Gremien?

5.1.3 Stellenarten

Stellendifferenzierung nach der Art der Entscheidungsunterstützung:

	Informations- beschaffung und -umwand- lung	Entscheidungs- vorbereitung	Entscheidung (Wahlakt)
Instanz	X	X	X
Stabsstelle	X	X	
Dienstleistungs- stelle	X		

	Aufgaben	Kompetenzen
Linienstellen		
Leitungsstelle (Instanz)	Leitung und Durchführung	Vollkompetenz
Ausführungsstelle	Ausführung	Teilkompetenz
Unterstützende Stellen		
Stabsstelle	spezialisierte Leitungshilfe	Teilkompetenz
Assistenzstelle	generelle Leitungshilfe	Teilkompetenz
Dienstleistungsstelle	zentrale Dienstleistung	Teil- oder Vollkompetenz

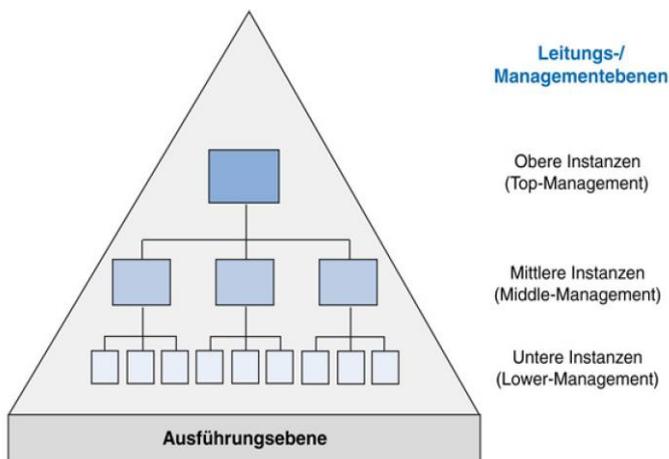
Linienstellen

Leitungsstellen = Stellen mit Vollkompetenz:

- Fachliche Weisungsbefugnisse
- Disziplinarische Weisungsbefugnisse
- Eigenverantwortung
- Fremdverantwortung

Ausführungsstellen = Stellen ohne Leitungskompetenz:

- Keine Weisungsbefugnis
- Nur Selbstentscheidung (Teilkompetenz)



Unterstützungsstellen

Stabsstellen: Spezialisierte Leitungshilfsstellen

Aufgaben von Stäben:

- Entscheidungsvorbereitung
- Fachliche Beratung
- Unterstützung der Umsetzung von Entscheiden
- Überwachung der Umsetzung von Entscheiden

Häufige Konflikte: Stab versus Linie

Assistenzstellen:

- Generalisierte Leitungs-Hilfsstellen
- Keine Fremdentscheidungsbefugnisse
- Keine Weisungsbefugnisse
- Unterstützung **einer** Leitungsstelle

- Beispiel: Assistent der Geschäftsleitung

Dienstleistungsstellen:

- Unterstützung **mehrerer** Leitungsstellen
- Richtlinienkompetenz (Weisungskompetenz)

- Beispiel: Zentralabteilungen, Service-Center

5.1.4 Gremien

Ein Gremium ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.

Merkmale:

- Personenmehrheit
- Beständigkeit
- Direkte Interaktion
- Gemeinsame Normen
- Wir-Gefühl
- Rollendifferenzierung

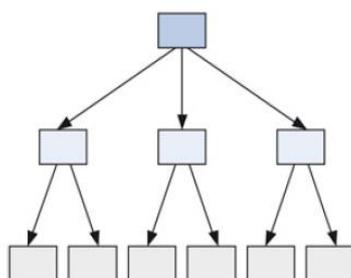
Gremienarten

	Umfang der Mitarbeit	Art der Gruppenaufgabe	Zeitlicher Aspekt
Hauptamtliche Gremien			
Leitungsgruppe	vollzeitlich	Unternehmensleitung	unbefristet/ kontinuierlich
Arbeitsgruppe	vollzeitlich	Problemlösung/ Umsetzungsaufgaben	unbefristet/ kontinuierlich
Nebenamtliche Gremien			
Ausschuss	teilzeitlich	Problemlösung/ Koordination	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Problemlösegruppe	teilzeitlich	Problemlösung	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Haupt- oder nebenamtliche Gremien			
Projektgruppe	vollzeitlich/ teilzeitlich	Lösung komplexer, neuartiger Probleme	befristet/ kontinuierlich

5.1.5 Zusammenfassung von Organisationseinheiten

Delegationsmodell

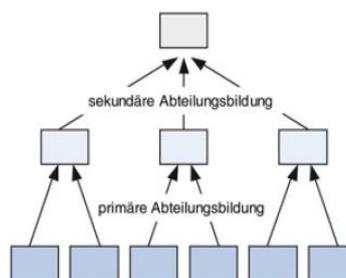
(Top-down-Approach)



Aufgabendifferenzierung
und Delegation

Kombinationsmodell

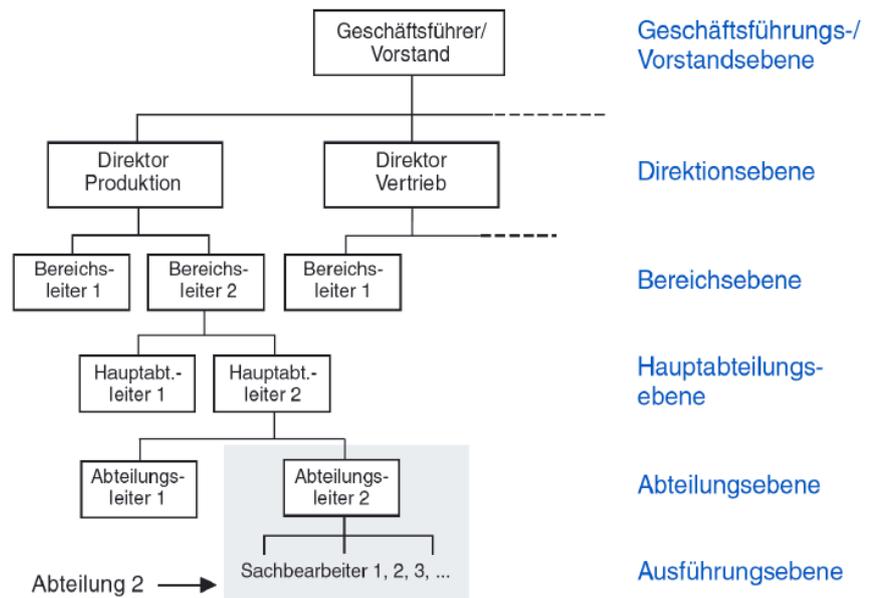
(Bottom-up-Approach)



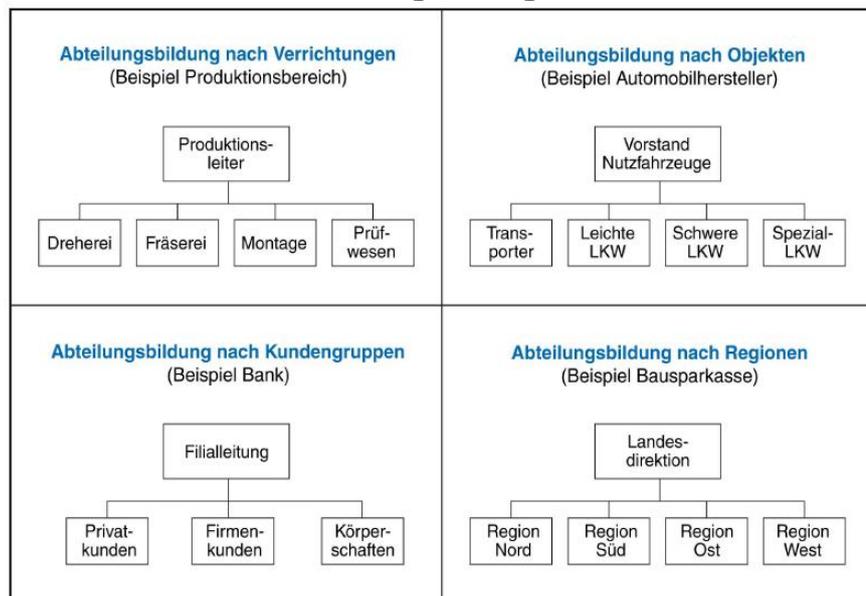
Aufgabenverdichtung
und Kombination

Offizielle
Motive:

Hierarchische Abteilungsstruktur (Beispiel)



Kriterien für die Zusammenfassung von Organisationseinheiten



5.1.6 Leitung von Organisationseinheiten

Leitungsspanne:

Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter

Leitungstiefe:

Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitung in einem Unternehmen

Leistungsintensität:

Relation zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen

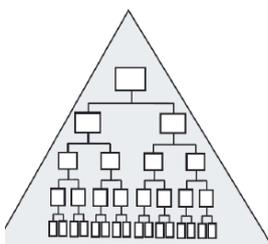
ideale Leitungsspanne?

Determinanten der Leitungsspanne	Wirkung auf die Leitungsspanne
Aufgabenmerkmale	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ steigende Komplexität ▪ zunehmende Gleichartigkeit ▪ hohe Änderungshäufigkeit ▪ gute Überwachbarkeit ▪ starke Interdependenzen zwischen den Stellenaufgaben 	↓ ↑ ↓ ↑ ↓
Führungsprinzip	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ demokratische Führung (eher Selbstkontrolle) ▪ autoritäre Führung (eher Weisung und Kontrolle) 	↑ ↓
Organisatorische und personelle Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ umfassende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ▪ Selbstabstimmung in Arbeitsgruppen ▪ Einrichtung von unterstützenden Stellen ▪ größere räumliche Nähe der Arbeitsplätze ▪ überwiegend mündliche Kommunikation ▪ Einsatz von Management-Informationssystemen ▪ hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter ▪ hohe Führungskompetenz des Vorgesetzten 	↑ ↑ ↑ ↑ ↓ ↑ ↑ ↑
↑ = tendenziell größere Leitungsspanne ↓ = tendenziell kleinere Leitungsspanne	

Leitungsspanne und Leitungstiefe

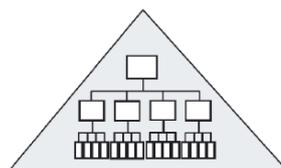
Geringe Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 2)

Große Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 4)



Leitungstiefe = 4
(insgesamt 31 Stellen)

➡ **steile Konfiguration**



Leitungstiefe = 2
(insgesamt 21 Stellen)

➡ **flache Konfiguration**

Parkinsons Gesetz:
Die Anzahl Mitarbeiter und Manager hat keinen Bezug zur Menge der Arbeit

Leitungsbeziehungen

Formale Aspekte

Rationale, beobachtbare Ebene

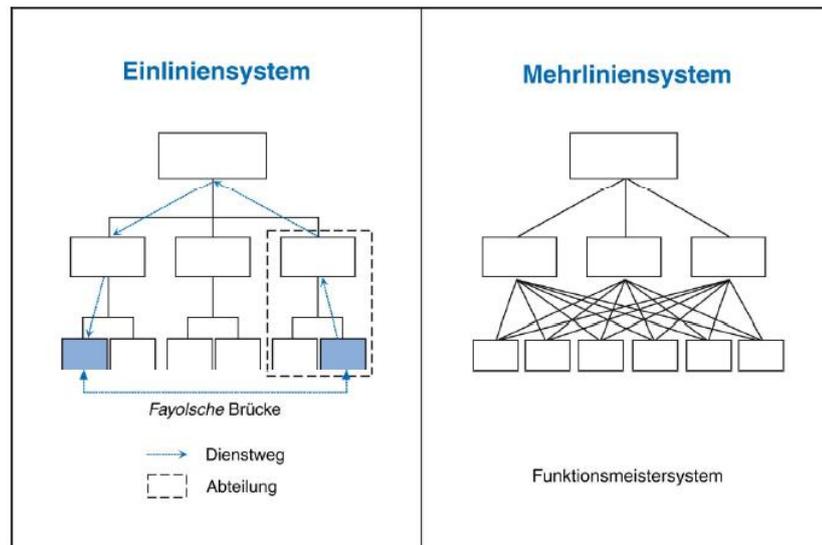
- Planung
- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Richtlinien
- usw.

Affektive, verdeckte Ebene

- Machtverteilung
- persönliche Beziehungen
- Werte
- Einstellungen
- Bedürfnisse
- Erwartungen
- Motivation
- usw.

Informale Aspekte

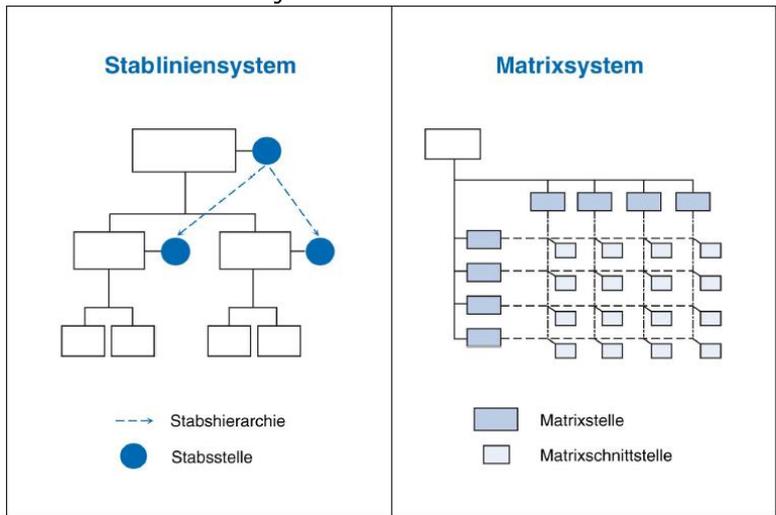
Einlinien- und Mehrliniensystem



Einliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse ■ klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen; dadurch geringes Risiko von Konflikten ■ überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung) ■ lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen ■ gute Kontrollmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ starke quantitative und qualitative Belastung (eventuell Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze ■ lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten ■ Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht ■ ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen ■ Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierungstendenz)

Mehrliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Instanzen ▪ Entlastung der Leitungsspitze ▪ Verkürzung der Informations- und Weisungswege ▪ direkte und schnelle Kommunikation ▪ Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz ▪ Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte; dadurch hohe Problemlösungskapazität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ▪ Gefahr von widersprüchlichen Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vielen Kompromissen ▪ umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten ▪ großer Bedarf an Führungskräften ▪ problematische Zurechnung von Fehlern ▪ Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht

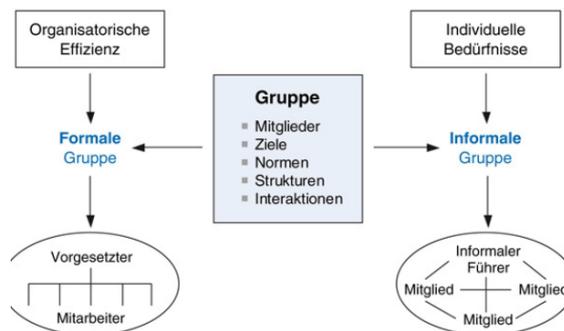
Stablinien- und Matrixsystem



Stabliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen ▪ Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen und erhöhte Koordinationsfähigkeit ▪ besserer Informationsstand der Leitungsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ allgemeine Nachteile von Stabsstellen, insbesondere informationelle Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität, fehlende Akzeptanz (vgl. Abschnitt 4.4.1.3) ▪ allgemeine Nachteile des Einliniensystems (vgl. Abb. 4.18) ▪ problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabhierarchie

Matrixsystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der Leitungsspitze direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination Nutzung von Spezialisierungsvorteilen produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leitungsstellen zur Teamarbeit kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken 	<ul style="list-style-type: none"> keine einheitliche Leitung großer Bedarf an Führungskräften umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter

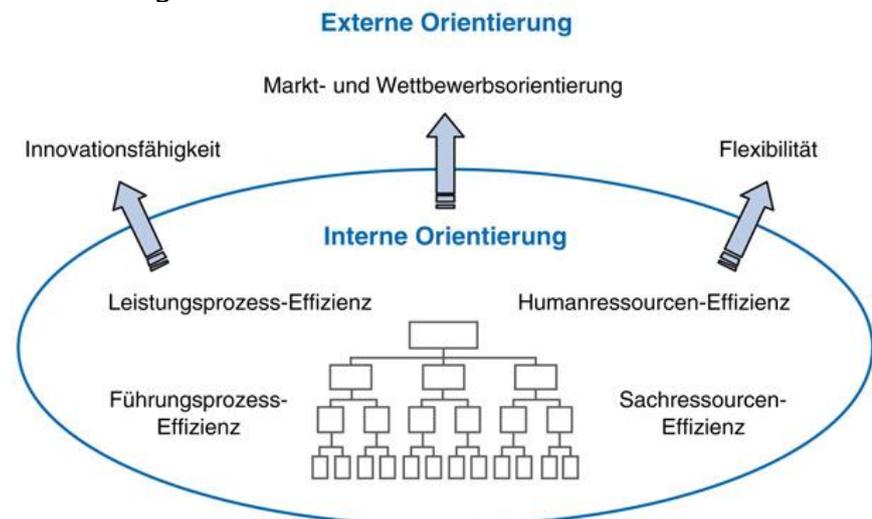
Formale und informale Gruppen



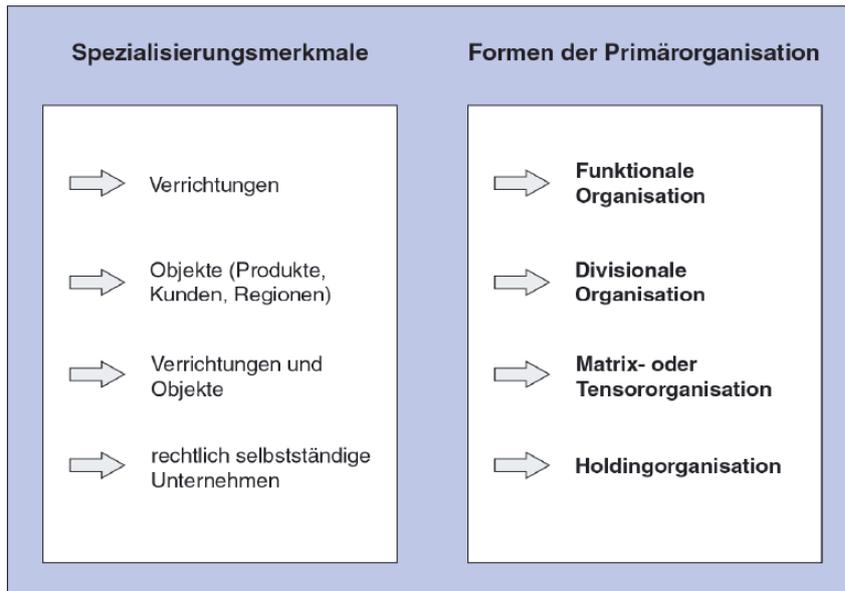
- Instrumente der Formalisierung:**
- Organigramm
 - Stellenbeschreibung
 - Funktionsdiagramm
 - Weisungen, Richtlinien
 - Revision (Audit Trail)
 - Control Standards
 - Statusregelungen (Titel)
 - Leitbilder
 - Prozessbeschreibungen

5.2 Organisationskonzepte: Primärorganisation

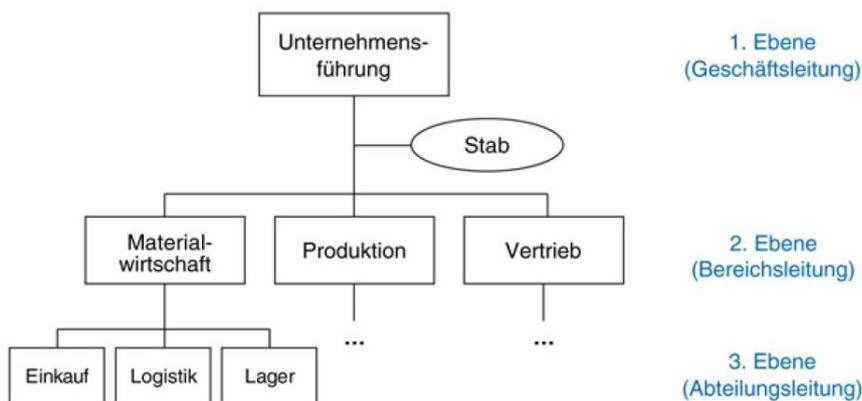
Anforderungen



Die Primärorganisation



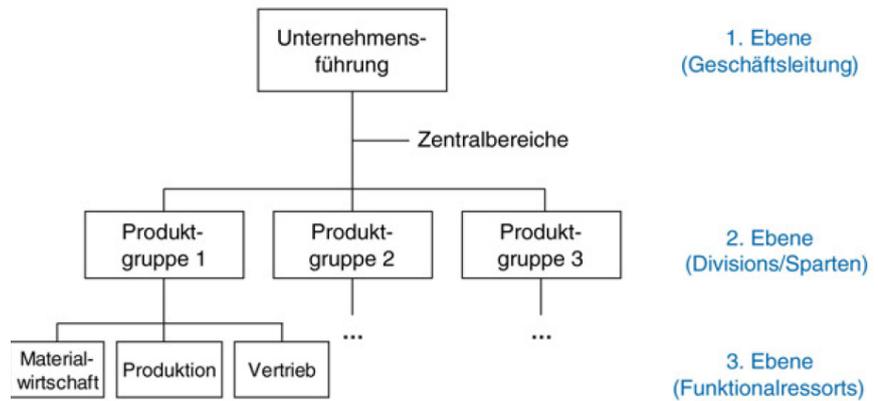
5.2.1 Funktionale Organisation



Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ einfache und überschaubare Struktur ▪ Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve) ▪ in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme ▪ Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen ▪ Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt) ▪ Überbetonung des Spezialistentums ▪ eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung
<p>➔ geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden</p>	

Beispiele finden sich im Foliensatz Org 3.

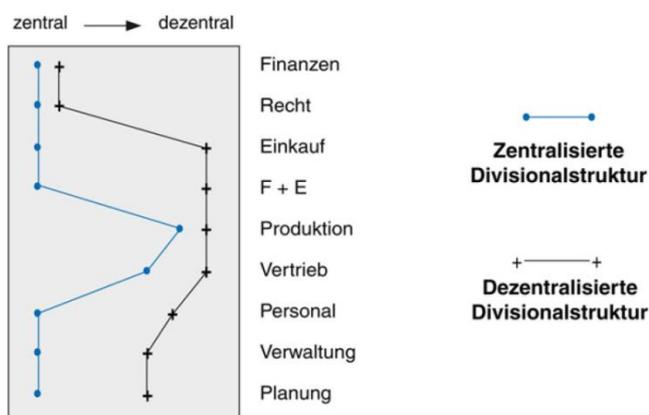
5.2.2 Divisionale Organisation



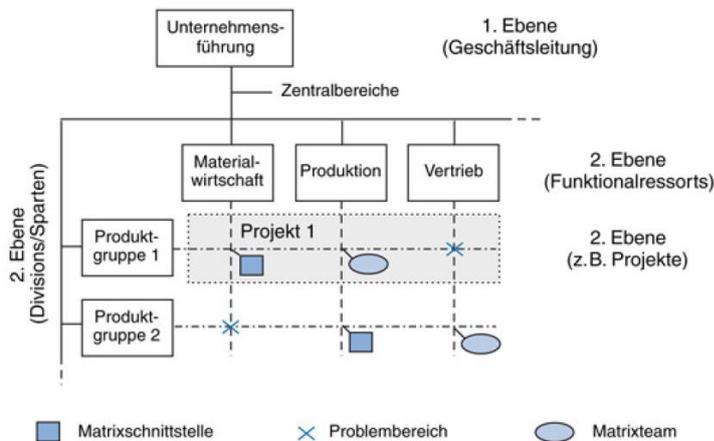
- Autonomiegrade:
- Costcenter
 - Profitcenter
 - Investmentcenter

Divisionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen ▪ ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich ▪ bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions ▪ Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren ▪ weit gehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung ▪ vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr des Spartenegoismus¹ und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung ▪ suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich ▪ Mehrbedarf an Leitungsstellen ▪ Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich ▪ Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen
<p> geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden</p>	

Das Divisionalisierungsprofil

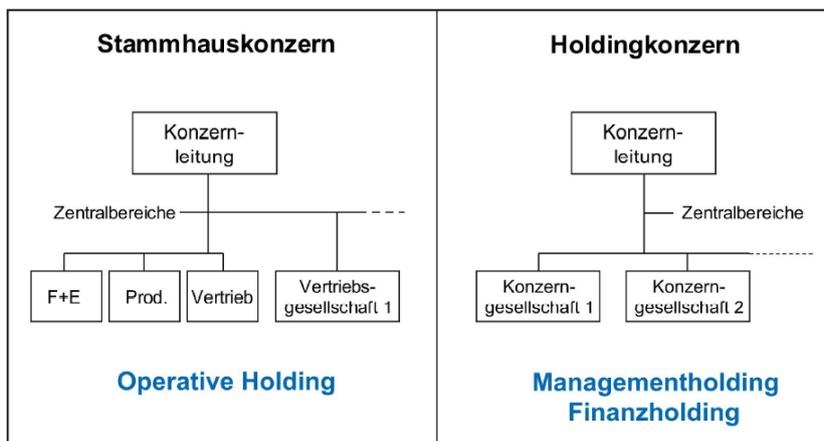


5.2.3 Matrix- und Tensororganisation



Matrix-/Tensororganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich ▪ Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen ▪ kurze Kommunikationswege ▪ flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse ▪ Hierarchie steht nicht im Vordergrund ▪ vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen; dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen ▪ u. U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse ▪ Gefahr zu vieler Kompromisse ▪ hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich ▪ Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen ▪ großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften
<p> geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden</p>	

5.2.4 Holdingorganisation



Aufgaben und Kompetenzen der Managementholding
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition der Ziele und der Strategien des Gesamtkonzerns ▪ eventuell Genehmigung und Überwachung der operativen Bereichspläne und -budgets ▪ Bündelung von Ressourcen für die Bewältigung wesentlicher Zukunftsaufgaben wie <ul style="list-style-type: none"> – die Schaffung einer zukunftsstragenden neuen Technologiebasis – die Erschließung neuer Geschäftsfelder – die Synthese von Teilgeschäften zu einem Systemangebot ▪ konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung ▪ Festlegung der Diversifikationspolitik in Bezug auf Produktgruppen, Technologien und regionale Märkte ▪ Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen ▪ Entscheidung über Forschungs- und Investitionsschwerpunkte ▪ Koordination der Personalentwicklungsmaßnahmen einschließlich der Berufung und der Abberufung der obersten Führungskräfte der Tochtergesellschaften
Aufgaben und Kompetenzen der Tochtergesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulierung der Bereichsziele und -strategien (zusammen mit der Konzernzentrale) ▪ Erarbeitung und Überwachung der operativen Pläne und Budgets ▪ operative Geschäftsführung mit Ergebnisverantwortung

Holdingorganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ große strategische und strukturelle Flexibilität ▪ flache Hierarchien sind möglich ▪ klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ▪ Nutzung von steuerlichen Vorteilen ▪ Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ latente Gefahr von Widerständen der Tochtergesellschaften gegenüber der Holding ▪ Tendenz zu übertriebenen Kontrollaktivitäten der Holding ▪ emotionale Spannungen zwischen den Mitarbeitern der Töchter und der Holding
 geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich ein hohes Maß an strategischer und struktureller Flexibilität erhalten oder verschaffen wollen	

5.3 Organisationskonzepte: Sekundärorganisation

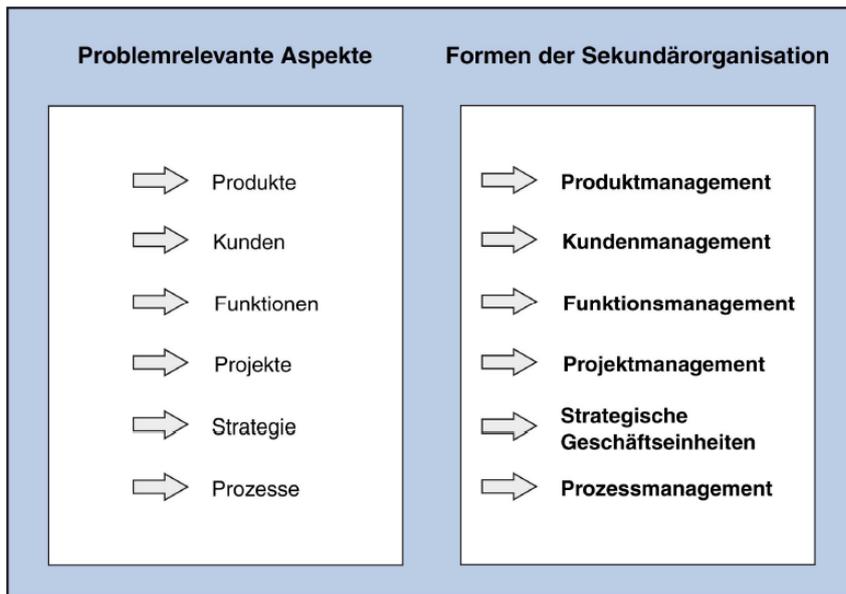
Begriff

Flexiblere und hierarchieübergreifende Strukturen, welche die Primärorganisation ergänzen

Warum?

Primärorganisation ist nur ein Grundgerüst. Sie eignet sich am besten für Routineaufgaben im Kerngeschäft. Bei neuartigen, komplexen oder hochgradig interdependenten Herausforderungen gelangt die Primärorganisation aber an Grenzen. Die Sekundärorganisation ermöglicht eine zusätzliche Sichtweise bei der Bewältigung dieser Aufgaben.

Sechs verschiedene Formen

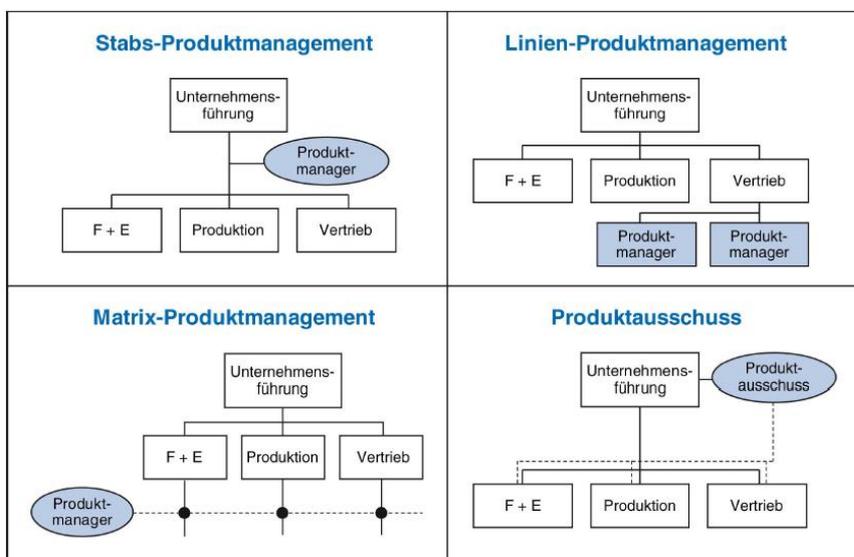


5.3.1 Produktmanagement

Aufgaben des Product Managers

- Entwicklung, Realisation und Kontrolle von produktspezifischen Marketingkonzepten
- Pflege des Produktimages innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Gewinnung und Aufbereitung von allen internen und externen Produktinformationen, insbesondere durch Beobachtung des Konsumenten- und Konkurrenzverhaltens
- Erstellung produkt- oder produktgruppen spezifischer Umsatz-, Kosten- und Ergebnispläne
- Unterstützung der technischen Bereiche bei der Produktentwicklung und Koordination der entsprechenden Aktivitäten

Organisationsformen des Produktmanagements



5.3.2 Kundenmanagement

„Unser Beratungsansatz: Vier Schritte für eine erfolgreiche Anlage“ (UBS)

Wir haben nur ein Ziel: Sie darin zu unterstützen, Ihre finanziellen Ziele zu erreichen. Um sicherzustellen, dass wir dabei alle Aspekte Ihrer Situation erfassen, gehen unsere Kundenberater strukturiert vor.

- In einem ersten Schritt geht es uns darum, Ihre Bedürfnisse und finanziellen Ziele zu erfassen und zu verstehen.
- Dann erarbeiten wir zusammen mit Ihnen passende Lösungen
- und setzen sie bestmöglich um.
- Dies ist für uns aber keine einmalige Aktion. Unsere Spezialisten überprüfen regelmässig, ob der eingeschlagene Kurs noch stimmt. Denn wir möchten im Dialog mit Ihnen bleiben, ein Leben lang.



5.3.3 Funktionsmanagement

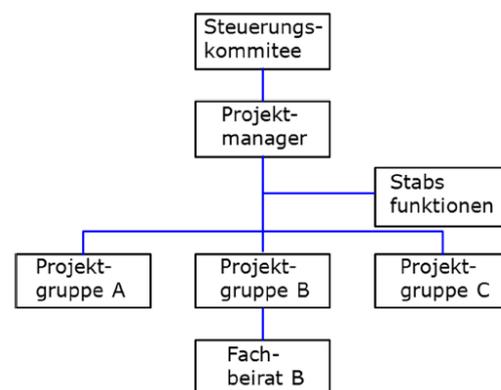
Diversity Organisation

«Daimler hat in den letzten Jahren mit einer konzernweiten Diversity-Organisation den Rahmen geschaffen, um Diversity Management im Unternehmen zu verankern. So wollen wir nachhaltig die Art und Weise beeinflussen, wie wir unser Geschäft betreiben – nach innen und in der Öffentlichkeit.»

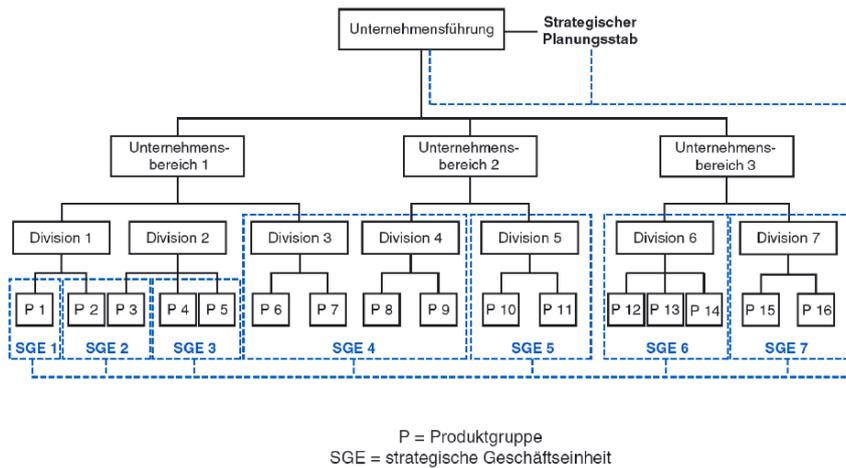
Global Diversity Council und Global Diversity Office legen die strategische Ausrichtung und die Maßnahmen zur Einführung des Diversity Managements bei Daimler fest. Diese Entscheidungen werden in Zusammenarbeit mit den Diversity Officers der einzelnen Geschäftsfelder und -bereiche sowie den Personalbereichen umgesetzt.»



5.3.4 Projektmanagement



5.3.5 Strategische Geschäftseinheiten



5.3.6 Prozessmanagement

siehe Input Org 1 und Org2 oder weiter vorne in diesem Dokument

5.4 Im Haifischbecken

1. Der Überflieger

Ein Jungadler, landet von der Elite-Uni direkt in der Führungsetage. Er kann Finanzzahlen lesen und Strategien formulieren, jongliert mit Tools und Folien. Auf eines hat ihn niemand vorbereitet: dass im Betriebsalltag andere Regeln gelten.

Unternehmen sind nicht (mehr) maschinenähnliche Gebilde, wo nur die Richtigen an den Stellschraubchen drehen müssen. Viele Überflieger verwechseln Hierarchie mit Macht.

Wenn seine Strategieoffensive zerredet, seine Pläne ausgebremst und seine Anweisungen ignoriert sind, dämmert ihm, dass solche wie er noch lange nicht zu den Einflussreichen gehören (siehe „Underdog“). Ihm dämmert, dass für Macht das Gleiche gilt wie für Bakterien: *Auf den ersten Blick unsichtbar, auf den zweiten überall.*

2. Der Spieler

Ihn drängt es nicht zur Spitze, er ist auch so komfortabel eingerichtet. Er durchschaut die Machtstrukturen, weiss, dass jede Wortmeldung im Meeting die Machtverhältnisse ein Stück weit neu justiert.

Macht gehört zur Organisation wie Luft zum Atmen, auch wenn jeder so tut, als gäbe es sie nicht.

Der Spieler weiss auch, dass sich Machtinstrumente abnutzen. Der Controller tut dies, wenn er das Budget einer unbequemen Abteilung akribisch durchleuchtet. Die Personalchefin tut es, wenn sie den Antrag eines Kollegen liegenlässt. Ebenso der Facility Manager, der seinen Gefolgsleuten schöne Büros und seinen Gegnern abgelegene Parkplätze zuweist.

3. Der Hai

Er ist ein Sonderfall des „Allmächtigen“, oft auch sein Gehilfe. Er taucht als Sanierer oder Berater auf, wenn es Entlassungen, Umstrukturierungen und andere Grausamkeiten durchzusetzen gibt. Für die Mitarbeiter gilt Alarmstufe rot. Widerstand leisten sie dennoch kaum, denn der Hai hat Rückendeckung des Verwaltungsrates. Sie aber haben Zeit.

Laut Studien halten sich CEOs heute 6 Jahre im Amt. Die meisten Mitarbeiter sind immer noch da, wenn Hai und Auftraggeber weitergezogen sind. Steht erneut eine Umstrukturierung an, müssen sie den Kopf einziehen und warten. Ausharren ist ihre Stärke.

Hai und Auftraggeber werden bedauern, die Belegschaft hätte „die Notwendigkeit des Wandels nicht verstanden“. Wie erfolgreich diese Nichtversther sind, zeigen die Zahlen: Laut Schätzungen versanden über die Hälfte aller Veränderungsprogramme ergebnislos.

4. Der Scheinheilige

Seit Ewigkeiten da, duzt jeden, oft in Kommissionen engagiert. Hierarchien und Anordnungen sind ihm ein Greuel, denn er ist stolz auf den „kooperativen Führungsstil“. Vom klassischen Machtmodell ist er so weit entfernt wie Jean Ziegler vom VR einer Grossbank.

Doch was passiert tatsächlich, wenn Firmen die Hierarchie einebnen? In selbstverwalteten Betrieben bilden sich ab 25 Mitarbeitern automatisch Hierarchien. Sie wachsen inoffiziell nach. Jedes Vakuum ist schnell gefüllt.

Forscher sehen keinen Zufall, wenn gerade linke Organisationen von Machtspielen durchdrungen sind. Nichts ist brutaler als die Durchsetzung von Erwartungen durch Kollegen. Gegen Vorgesetzte kann man sich formell wehren, gegen Kollegen nicht. Der Scheinheilige ist ein Machtmensch. Nur heissen seine Werkzeuge nicht Hierarchie und Anordnung, sondern Koalition und Mobbing. Wer nicht „mitmacht“, den bringt er per Kollegenscheite auf Kurs.

5. Der Ohnmächtige

In Unternehmen mit starken Divisionen oder Regionalorganisationen verkommt der Konzern-CEO allenfalls zur Dekoration. Ein König ohne Land.

„Unterwachung der Vorgesetzten“ nennen Soziologen dieses Phänomen. Wie stark Ohnmächtige die Macht ihrer Untergebenen fürchten, zeigt sich etwa an der Budgetverteilung oder der Erfüllung von Kompensationsforderungen.

Manchmal erhalten sie durch besondere Ereignisse (z.B. Krisen oder Übernahmen) plötzlich Aufwind, und wachsen aus sich heraus. Sie werden präsent und das Gesicht der Unternehmung. Und wer die Deutungshoheit in den Köpfen von Mitarbeitern, Kunden und Aktionären erringt, vergrössert seine Macht. Auch wenn er eigentlich ohnmächtig ist.

6. Der Underdog

Wenn Macht und Einfluss nicht an der Firmenspitze ist, wo dann? In Studien der Soziologen Crozier und Friedberg in der Tabakindustrie sind es Techniker. Wartungskräfte verfügten über die Macht, Reparaturen und die Lieferung von Ersatzteilen zu verzögern; niemand wagt es, gegen ihre Interessen zu handeln.

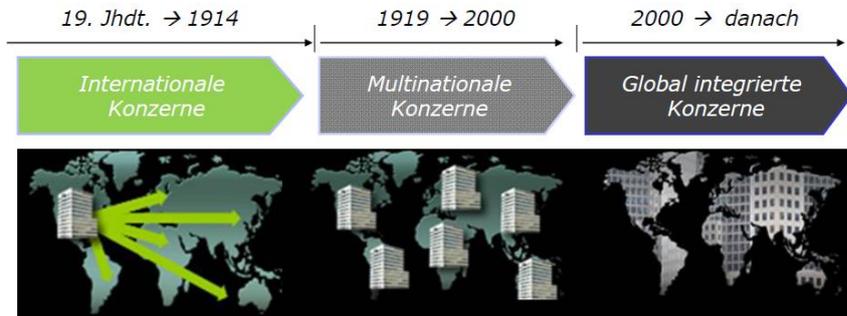
Der Soziologe Kühl klassiert diese grauen Eminenzen in Relaisstellen (mit Aussenkontakten zu Kunden, Zulieferern oder Behörden), Gatekeepers (Assistenten), v.a. aber Experten, deren exklusiver Wissensschatz ihnen eine Machtstellung garantiert. Im Digitalzeitalter erarbeiteten sich auch manche IT-Experten Unantastbarkeitsstatus; Als CIO haben sie die strategische Führungsebene erreicht.

Allen gemein ist, dass sie offiziell lediglich dienende Funktionen bekleiden, in Wirklichkeit aber enormen Einfluss ausüben.

6 Organisation im Wandel

6.1 Ausgangslage und Herausforderungen

Durch die Globalisierung werden nationale und regionale Grenzen in der Geschäftswelt aufgehoben

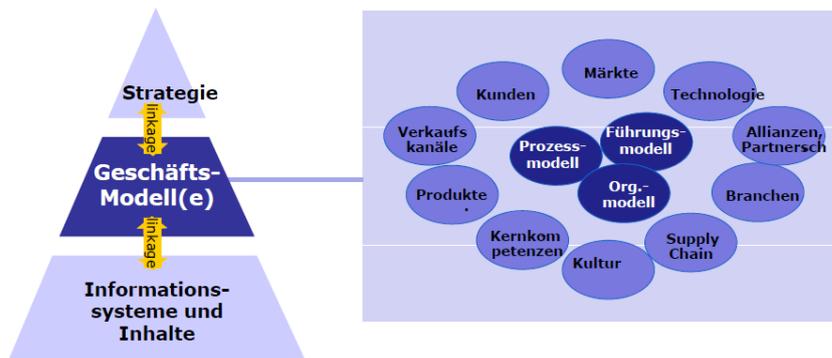


"Wenn alles miteinander nahtlos verbunden wird..., dann wird die Arbeit dort erledigt werden, wo sie am besten verrichtet werden kann". Sam Palmisano, CEO, IBM Corporation

Transformation findet auf allen Ebenen statt

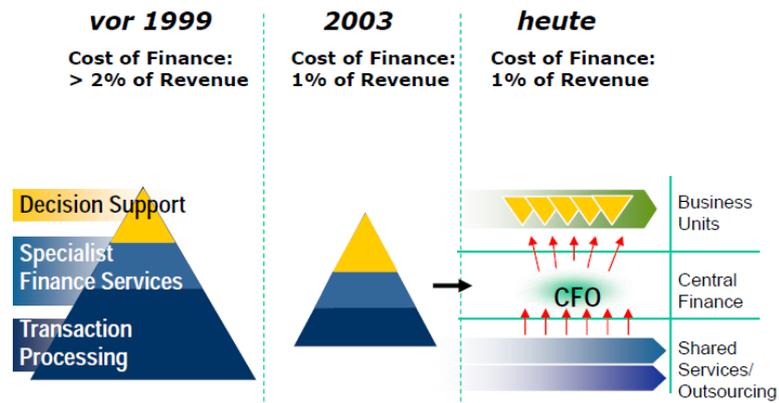


Bestandteile von Geschäftsmodellen



- ➔ Unterschiedliche Ansprüche sowie Krisensymptome voin unte
- ➔ Trägheitssymptome auf den Folien „Org 4“

Ein anderes Beispiel: Effizienzdruck auf der Finanzabteilung



6.2 Vorgehensmodelle

6.2.1 Funktionale Modelle:

4 Phasen Modell nach Vahs



7 Phasen Modell (eigene Darstellung)

→ siehe Foliensatz Org 4 ab S. 31

6.2.2 Verhaltensmodelle

Managementbeziehungen



Frage: Bei welchen Komponenten muss man ansetzen, um das Verhalten nachhaltig zu verändern?

„Ich verändere mein Verhalten, wenn ...“

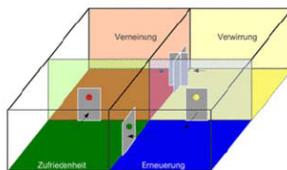
→ Beweggründe, dass Menschen ihre Denkweisen / Handeln ändern

Risikoanalyse



4 Rooms of Change Model

Das 4-Zimmer-Modell



Zimmer 1: Zufriedenheit

- Wir sind zufrieden und genießen die Harmonie. Bis ein Ereignis, häufig kommt es von ausserhalb und wir haben keinen Einfluss darauf, uns aus dieser Zufriedenheit stösst. In diesem Fall gelangen wir durch eine Einwegtüre ins Zimmer 2.

Zimmer 2: Verneinung

- Die Verneinung ist unsere erste Reaktion. Nein, ich will nicht! Nein, lass mich sein! Je heftiger die Umstände beim Verlassen des Zimmers 1 sind, desto heftiger das Nein bei der Ankunft im Zimmer 2.
- *Beispiel Visnja:* Mitarbeiter erhalten aufgrund einer Reorganisation neue Verträge. Selbst wenn diese besser sind, kann ein Aufschrei durch die Belegschaft gehen.
- *Beispiel*
- *Beispiel Arno:* Arno wird gekündigt. Sein Nein ist heftig, und er hat grosse Emotionen: Wut und Ablehnung, Schuldzuweisungen und Eifersucht, Aggressionen bis zu Hass.

- Wichtig: Wie immer man ins Zimmer 2 gelangt, es wird kein Zurück ins Zimmer 1. Die Veränderung ist unumstößlich, und der Mensch in einem persönlichen Konfliktschema.
- Andererseits: Der Durchgang zum Zimmer 3 ist eine Drehtür. Kein Wunder, dass der Aufenthalt je nach Konfliktsituation sehr lange andauern kann.

Zimmer 3: Verwirrung

- Es fehlt die Orientierung. Menschen in dieser Phase verlieren oft ihr Selbstbewusstsein, sind ratlos und sie sehen keine Zukunft.
- *Beispiel Visnja*: Die Mitarbeiter werden informiert. Vorgesetzte erklären, wie es dazu kam, und welche Ziele sie verfolgen. Die klare Orientierung hilft, Ursachen und die Massnahmen zu akzeptieren. Nur so betritt man Zimmer 4.
- *Beispiel Arno*: Die Kündigung scheint nach wie vor ungerechtfertigt. Trotzdem weiss Arno, dass er schnell eine neue Anstellung finden muss. Wo soll er sich bewerben? Wie bewirbt man sich eigentlich? Beim RAV melden? Vor Arbeitsgericht? Was wird seine Familie sagen? Lauter Fragestellungen ohne einfache Antworten. Schnell ist man zurück in Zimmer 2.

Zimmer 4: Erneuerung

- Der einzige Weg zu Zimmer 4 ist, 2 und 3 zu akzeptieren. „Ja, ich habe meinen Job verloren.“ „Ja, die Reorganisation ängstigt mich.“ Wer so Zimmer erreicht, sieht einen Silberstreif am Horizont. Das Leben ist wieder lebenswert. Zufriedenheit stellt sich wieder ein und wir irgendwann befinden uns wieder im Zimmer 1.

Anwendung

- Einfaches, bildhaftes Führungsinstrument für Kadermitarbeiter
- Wer eine Extraleistung von seinem Team verlangt, weiss um deren Reaktionen
- Es wird erwartet, dass Mitarbeiter mit leisem oder lautem Widerstand aus den Zimmern 2 und 3 heraus reagieren werden. Gute Vorgesetzte werden daher geeignete Massnahmen (Interventionen) suchen und ergreifen, um ihre Mitarbeitern beim Zimmerwechsel zu unterstützen

8 Schritte nach Kotter

Schritte zur erfolgreichen Veränderung von Organisationen:

<http://www.youtube.com/watch?v=ijCuvSejKD0>

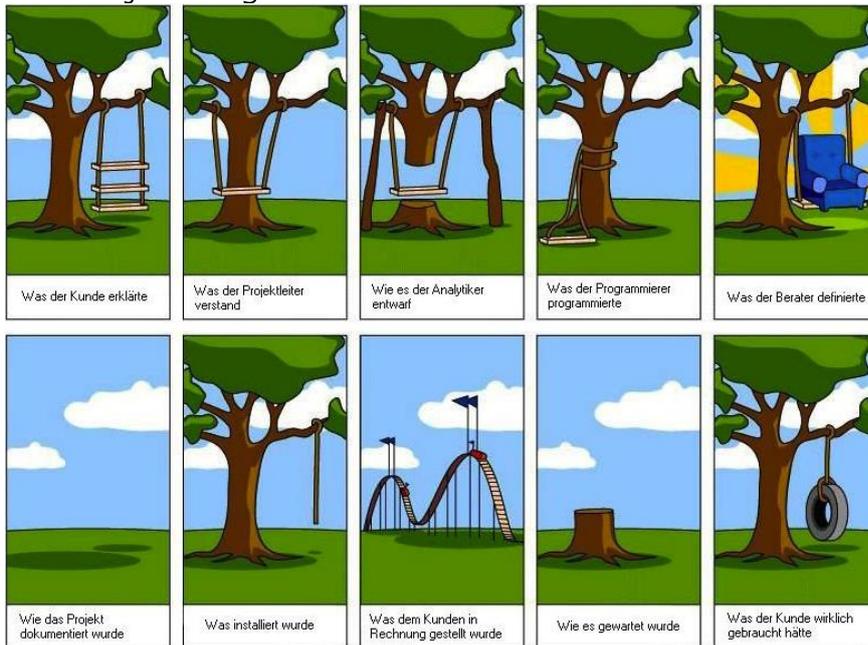
1. Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen
2. Ein Führungsteam zusammenstellen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die geplante Veränderung kommunizieren (verkaufen)
5. Leute ermächtigen, die Veränderungen durchzuführen
6. Schnelle erste Erfolge
7. Bereitschaft aufrecht erhalten (nicht aufgeben)
8. Veränderung in der Kultur verankern

Interventionsinstrumente für den Wandel der Organisation

Migration Zahlungsverkehr	Redundanzen
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

7 Projektmanagement

Wieso Projektmanagement?



7.1 Einführung

Der Projektponsor

- gibt ein klares vor
- hilft, den zu definieren
- kann beseitigen
- unterstützt das

Kunden bzw. Anwender

- helfen,
- verraten ihre vollständig und verständlich
- wechseln ihre nicht zu oft

Experten

- weisen auf bereits bekannte hin
- unterstützen die

Das Projektteam

- akzeptiert das
- erkennt und findet alle zu erledigenden
- gibt ehrliche ab
- liefert gemäss
- wägt den gegen technische Features ab

Der Projektleiter

- kümmert sich um das
- kümmert sich um aus obigen Punkten

7.1.1 Netzplantechnik

Netzplan: Darstellung von Abläufen und Abhängigkeiten

Vorgang: Arbeitseinheit, die zu einem bestimmten Zeitpunkt begonnen und später beendet wird (Projektmanagement spricht von 'Arbeitspaket')

- FAZ frühester Anfangszeitpunkt
- FEZ frühester Endzeitpunkt
- SEZ spätester Endzeitpunkt
- SAZ spätester Anfangszeitpunkt

Puffer («Kantenschlupf»): Spielraum in der Anordnungsbeziehung
 KS = 0 Terminbestimmende Beziehung; schiebt den Nachfolger
 KS > 0 Beziehung hat Puffer («Schlupf»)
 KS < 0 negativer Schlupf, d.h. die Beziehung «klemmt»

Pufferzeit: Zeitlicher Spielraum und Reserve

Kritischer Weg: Kette derjenigen Vorgänge, bei deren Veränderung sich der Endtermin nach hinten verschiebt (Kette mit der längsten Dauer).

Vorteile

- Sie erzwingt, sich systematisch mit dem Projekt auseinanderzusetzen
- Sie bietet anschauliche, leicht aktualisierbare, Darstellungsmöglichkeiten
- Kritische Vorgänge und Engpässe sind leicht erkennbar; dies unterstützt sicheres Terminieren von Teilprojekten
- Softwarepakete zum Projektmanagement unterstützen Netzplantechnik
- Die modulare Sichtweise unterstützt die Interaktion der Beteiligten

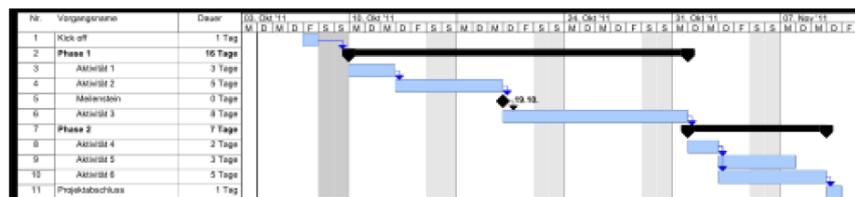
Nachteile

- Die graphische Darstellung, der Netzplan, wird für grössere Projekte eingesetzt. Kleinere Projekte lassen sich anwenderfreundlicher mittels Balkendiagrammen darstellen (Gantt oder PLANNET-Technik)
- Steigende Detaillierung ist mit steigendem Kontroll- und Revisionsaufwand verbunden
- Ist der Netzplan zu abstrakt und detailliert, oder sind Arbeitsschritte unverständlich beschrieben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Beteiligten ihn nicht verstehen

7.1.2 Balkenplan

Gantt-Diagramm (Henry L. Gantt, 1861-1919)

- Instrument des Projektmanagements, das die zeitliche Abfolge von Aktivitäten grafisch in Form von Balken auf einer Zeitachse darstellt



- Je länger die Aktivität, desto länger der Balken
- Sich überschneidende Aktivitäten führen zu sich überlappenden Balken
- Auch die Visualisierung des kritischen Weges ist möglich
- Häufig wird mit Pfeilen versucht, Abhängigkeiten zu verdeutlichen, wodurch die Darstellung schnell unübersichtlich wird
- In der Produktionswirtschaft werden Gantt-Diagramme als Maschinenbelegungspläne oder Auftragsdiagramme bezeichnet

Vorteile gegenüber dem Netzplan

- Die Dauer der Aktivitäten wird anschaulich visualisiert
- Beziehungen können auch im Verlauf eines Vorganges ansetzen

Nachteile

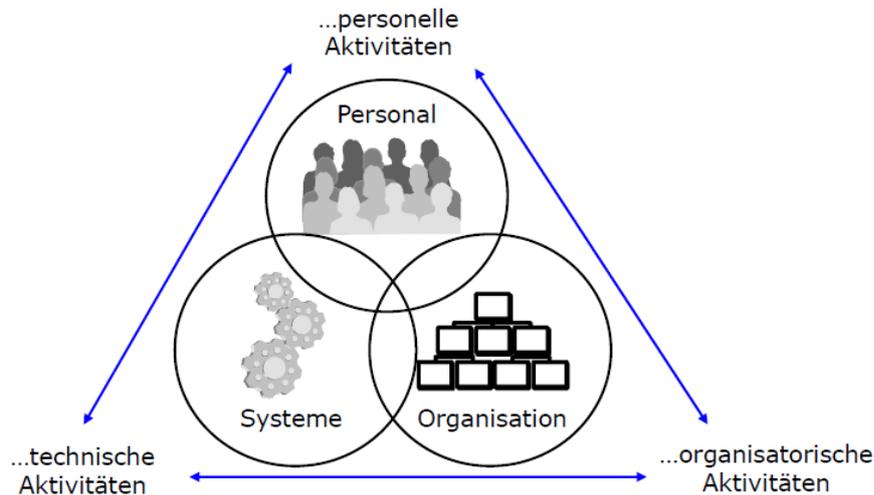
- Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten können nur zeitbezogen dargestellt werden

7.2 Grundlagen des Projektmanagements

Projektmanagement stellt sicher, dass

- Ziele erreicht werden
- Ressourcen vorhanden sind
- Meilensteine eingehalten sind (Zeit)

Projekte bringen Veränderungen durch



Projekte provozieren Widerstände

Widerstände

- Interessenkonflikte
- Ängste vor der Veränderung
- Nicht überzeugt vom Sinn der Veränderung
- Missverständnisse oder Verlust an Vertrauen
- das Kräftegleichgewicht im Unternehmen wird verschoben

Massnahmen

- Überzeugung und Kommunikation
 - Frühzeitige Allianzen schmieden
 - Betroffene unterstützen, um die Veränderung zu erleichtern
- Change Management

7.2.1 Projektziele

Offen und ausgesprochen

Personell

- Menschen Erfahrung und Wissen arbeiten an einer gemeinsamen Vision

Technisch

- Sie führen neue Technologien ein oder verbessern deren Effizienz

Organisatorisch

- Eine angepasste Organisation unterstützt Personen und die neuen Technologien

Verdeckt, unausgesprochen

- Die Lieferpartner wollen ihren Gewinn maximieren
- Die Konstrukteure wollen ihren Einfluss mehr
- Der Projektleiter will Ansehen und Karriere machen
- Der Linienverantwortliche will gar keinen Abschluss, um dem Projektleiter zu schaden
- Das Unternehmen will Planer abbauen; Planer wollen bleiben

7.2.2 Herausforderungen und Schwierigkeiten

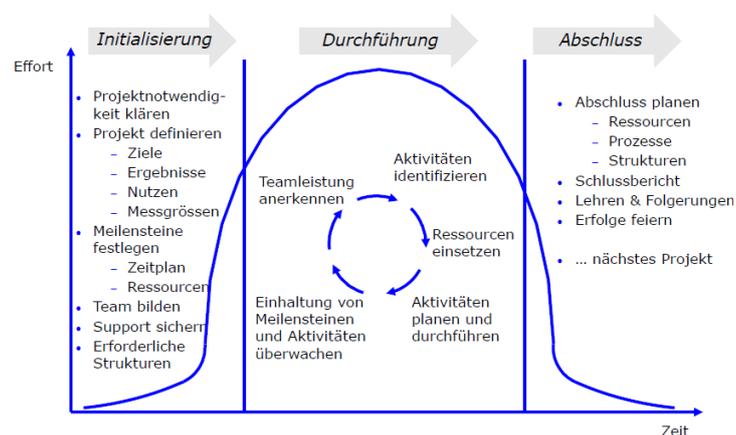
- Projektmitarbeiter kommen aus verschiedenen Organisationseinheiten, mit unterschiedlichen Zielen und Kulturen
 - Bsp.: Investment Banker und Retail Banker
- Beteiligte haben wenig Verständnis dafür, dass Veränderungen Zeit und Ressourcen benötigen
 - Bsp.: Versprechen an Investoren versus langfristige Massnahmen
- Die Erwartungshaltung des Auftraggebers ist zu hoch
 - Die „die eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht
- Es müssen Menschen zusammenarbeiten, die unterschiedliches Wissen, Erfahrungen und Motive haben, und die sich fremd sind
 - Bsp.: Umgang mit Terminen, Mailverkehr, Sprachbarrieren

7.2.3 Fallgruben (Details 7.6)

- Fallgruben bei der Projektinitialisierung
- Fallgruben in der Ausführung
- Fallgruben in der Organisation
- Fallgruben in der Projektplanung
- Fallgruben in der Steuerung

7.3 Der Projektprozess

7.3.1 Der typische Projektablauf



7.3.2 Das Pflichtenheft

- Beschreibt Erwartungen und Resultate, die erreicht werden müssen
- Es beschreibt Aufgaben und Qualität, *aber nicht die Lösung*. (Negativ-) Beispiel: «Abschaffen der Zeiterfassung mittels Badge»
- Detaillierungsgrad kann variieren: Grobspezifikation, Detailpflichtenheft
- Pflichtenhefte können verfeinert, sollten aber nicht geändert werden
- Form: meist ein standardisiertes, gegliedertes Dokument
- Inhalt: fachlicher Funktions-, Daten- und Leistungsumfang, Qualitätsanforderungen, Abnahmekriterien
- Adressaten: Auftraggeber, Auftragnehmer (Projektleiter, Entwickler, ...), Offertsteller
- Es wird i.d.R. in der Phase Grobkonzept/Detailkonzept erstellt
- Musskriterien: Was muss das Produkt leisten? Wunschkriterien: Was soll es evtl. noch leisten? Abgrenzungskriterien: Was soll das Produkt nicht leisten?

7.3.3 Nutzwertanalyse

Vorteile

- Sie zwingt, Zielkriterien festzulegen und zu gewichten
- Erlaubt die Bewertung von Alternativen
- Erlaubt, Kosten zu quantifizieren und vergleichen
- Erlaubt, auch mit dem Status Quo als Alternative zu vergleichen

Nachteil

- Vorsicht: sehr anfällig auf Manipulationen

7.3.4 Projektwirtschaftlichkeit

Zu berücksichtigen sind:

1. Einmalige Kosten (während der Projektdauer)
 - Personal
 - Ausbildung / Schulung
 - Investitionsgüter
 - Material
 - externe Dienstleistungen
 - interne Dienstleistungen
 - Räume
 - Risikokosten
2. Wiederkehrende Kosten und Nutzen (auch nach Projektabschluss)
 - Personal
 - Material
 - Abschreibungen
 - Wartung
 - Vorräte
 - Umsatz
 - Nutzen

7.3.5 Projektrisiken

Kategorien

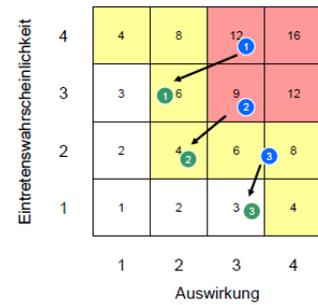
- Technische Risiken
- Führungsrisiken (Unterstützung, Change Management)
- Kommerzielle Risiken
- Umfeldrisiken (Recht, Politik, Events, Stakeholders)

Bewertungsskalen

Bewertung	Eintretens-wahrscheinlichkeit	Auswirkung (Kosten)
4	>60%	katastrophal > 10% (... CHF)
3	wahrscheinlich 30-60%	kritisch 5 - 10% (... CHF)
2	möglich 10-30%	wesentlich 2 - 5% (... CHF)
1	klein, <10%	klein < 2% (... CHF)

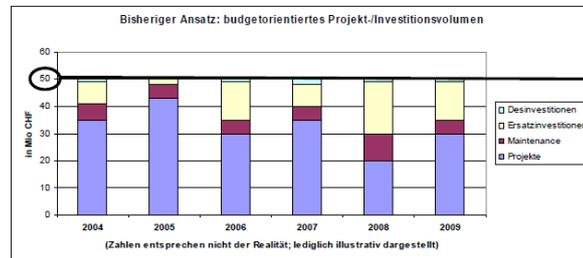
Lösung

- Die zwei Matrix-Dimensionen geben eine Präferenzrichtung vor (rechts)



7.3.6 Projektportfolio

Wie wird eine Budgetsumme von CHF 50 Mio auf einzelne Projekte zugeteilt?



„Shrink to fit“ auf CHF 50 Mio Topf
 schmerzhaft
 hochpolitisch
 oft wenig rational

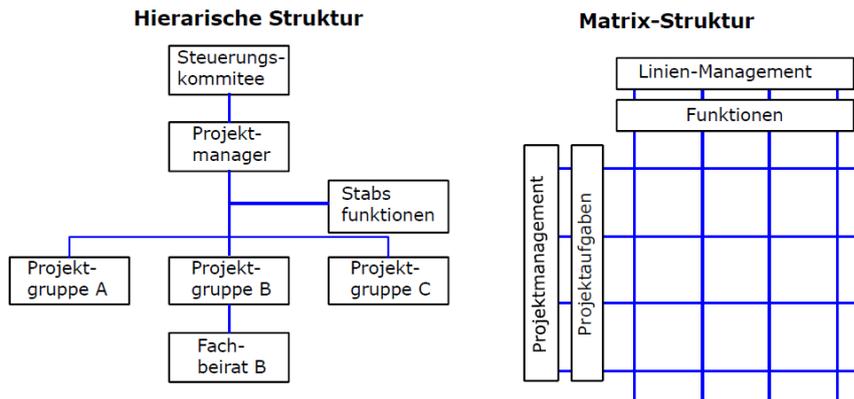
4 häufigste Probleme:

1. Was bleibt/landet im Topf und warum?
 - Wer überlebt?
 - Bewertungskriterien?
 - Ausnahmeregelungen?
 - Transparenz?
2. Der erwartete Nutzens ist mangelhaft ausgewiesen
3. Kein strukturierter Prozess zur Projektfreigabe und kontinuierlichen Überwachung
4. Keine oder mangelhafte Verbindung des Projekterfolgs mit den MbO-Zielen der Beteiligten

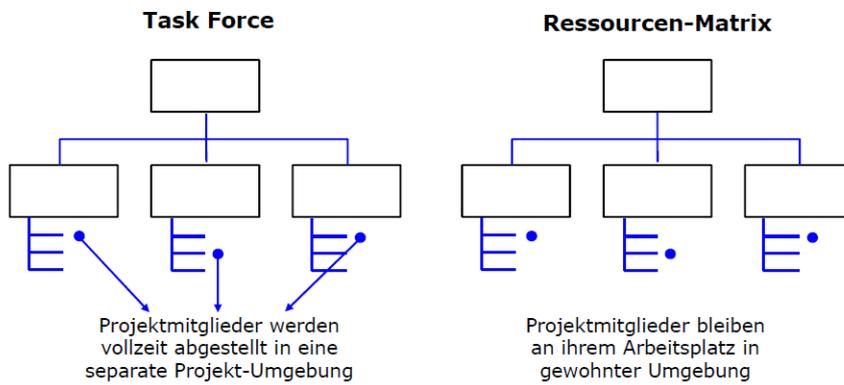
7.4 Die Projektorganisation

Das Projektmanagement ist eine Sekundärorganisation.

7.4.1 Strukturen des Projektmanagement

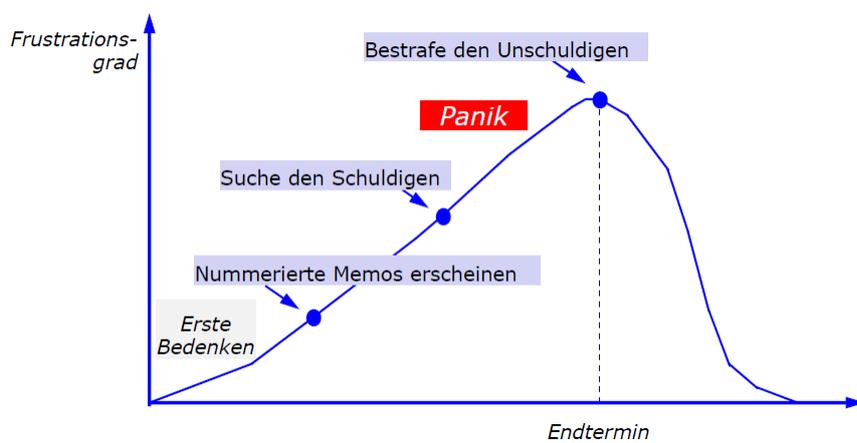


7.4.2 Strukturen von Projektteams



7.5 Die Projektplanung und -steuerung

7.5.1 Lebenszyklus eines schlecht geplanten Projekts



7.6 Fallgruben

Erste Fallgrube: Projektinitialisierung

Unzureichende Unterstützung

- Die Projektziele stimmen nicht mit der Unternehmensstrategie überein
- Projekt-„Kunden“ verfolgen gegensätzliche, sich ausschliessende Ziele
- Das Projekt wird lediglich durchgeführt, weil der Regulator/Gesetzgeber es will

Schlechte Projektplanung

- Ziele für das Projekt sind nicht definiert
- Grenzen sind nicht definiert
- Planungselemente sind unausgewogen (Personal, Systeme, Organisation)

Folgende Fragen sind deshalb vor Projektbeginn zu klären:

- Wie lässt sich das Linienmanagement gut einbinden? (z.B. Steuerungsausschuss)
- Was ist die Verantwortlichkeit des Projektes?
- Wer kann Ressourcen zusagen?
- An welche Verfahren muss man sich halten, um Ressourcen verfügbar zu machen?
- Gibt es ein Projekt Management Office

Zweite Fallgrube: Ausführung

- Die Komplexität, eine Vielzahl von Beschäftigten zu koordinieren, wurde unterschätzt
- Änderungen in der Planung oder in der Spezifikation geschehen ohne Kontrolle («nicht vereinbart und abgesegnet»)
- Die Übergabe von einer Aktivität zur nächsten erfolgt nachlässig
- Zeit, Kosten und Qualität können nicht eingehalten werden, weil die entsprechenden Erwartungen und Ziele zu Beginn ausgewogen gesetzt wurden

Dritte Fallgrube: Projektorganisation

- Prioritäten sind ungenau
- Verantwortlichkeiten sind nicht definiert
- Grundsätze der Zusammenarbeit sind unklar
- Schlüsselressourcen sind nicht verfügbar – oder nicht motiviert
- Die Linienmanager stehen nicht hinter dem Projekt
- Schlechte Kommunikation
- Zeit und Kosten zu optimistisch geplant
- Schlechter Projektleiter (z.B. ein Technokrat und kein Manager)

Vierte Fallgruben: Projektplanung

Die Planungsstufen sind undifferenziert

- Zu viele Details
- Zu wenig Details

Unzureichende Planungswerkzeuge

- Zu viel Papier
- Keine Systematik

Der Planungsbereich ist psychologisch falsch

- Die Planung ist ausschliesslich auf den Endtermin ausgerichtet
- Widerstände werden nicht erkannt

Fünfte Fallgrube: Projektsteuerung

- Die Projektmitarbeiter verstehen den Zweck der Steuerung nicht
- Die Projektarbeiter sind nur lauwarm bei der Sache, weil deren Chefs das Projekt nicht unterstützen
- Es wird nur unzureichend kommuniziert zwischen dem Management, dem Projektleiter und den Projektmitarbeitern
- Der Projektleiter hat Verantwortung aber keine formalen Kompetenzen
- Der Beteiligten erkennen versteckte Widerstände nicht

Wie können Sie Fallgruben vermeiden

(1) Durch geschickte *Methodik*

- Ergebnisorientierung
- Auswahl des richtigen Projektleiters und der richtigen Sponsoren
- Ständiges Erwartungsmanagement
- Regeln definieren (z.B. Eskalation, Budgetfragen)

(2) Durch die Einhaltung von *Hygienefaktoren*

- WAS vor WIE
- Einfach: Pläne und Berichte auf einer A4-Seite
- Nicht vergessen, dass meistens Personen stärker betroffen sind als Systeme
- Eine Lernatmosphäre und Momentum schaffen