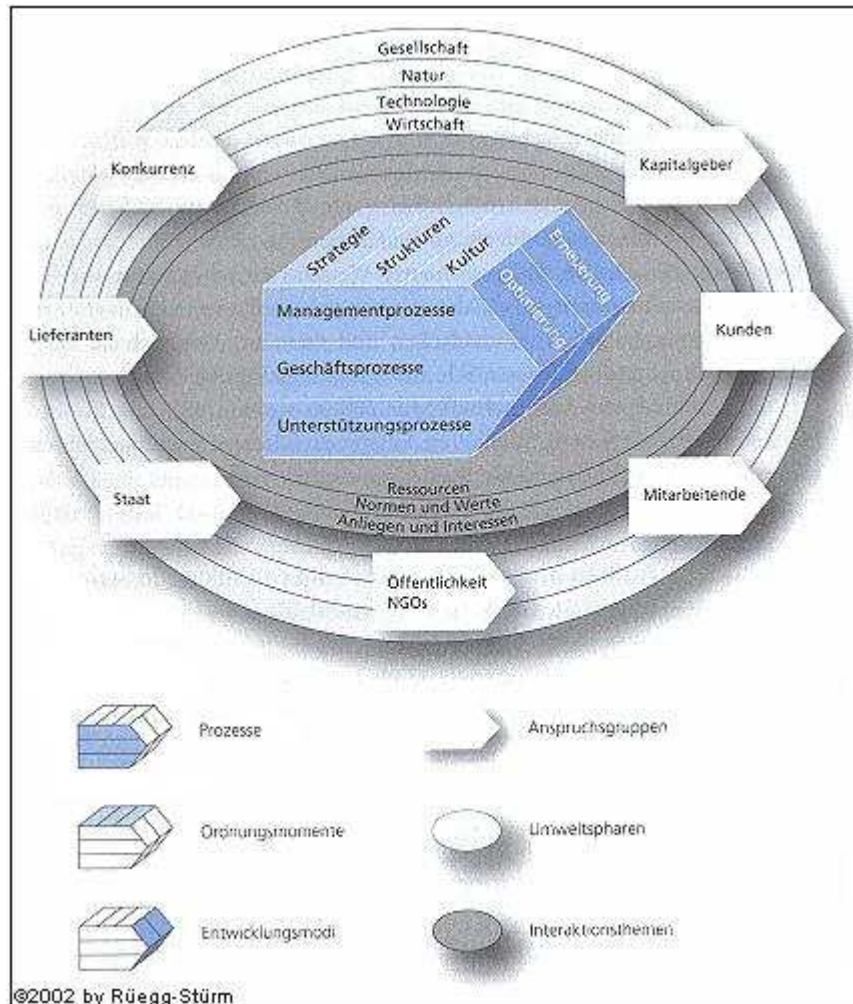


Betriebswirtschaft

Neues St. Galler Management Modell



Umweltsphären

Gesellschaft

Wie ist die Risikobereitschaft, das Kaufverhalten, die Leistungsbereitschaft

Umwelt

Topografie, Rohstoffe, Klima

Technologie

Forschung, Bildung, Energietechnik, Infrastruktur

Wirtschaft

Verstaatlichung, Märkte (Absatz/Beschaffung), Stabilität

Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Die Anspruchsgruppen haben verschiedene Ansprüche, daraus entstehen für das Unternehmen Zielkonflikte.

Kapitalgeber - Mitarbeiter → hohe Gewinnausschüttung - hohe Löhne

Primäre Ansprüche

sind gesetzliche und vertragliche Ansprüche

Staat - Gesetz, Kapitalgeber - Dividende

Sekundäre Ansprüche

sind ethische Ansprüche

NGO's - grüne Energie, Mitarbeiter - viel Urlaub

Bezugsgruppe

hat keine Macht und ist nicht interessiert daran.

Kirche, ehemalige Mitarbeiter, Unis

Interessengruppe

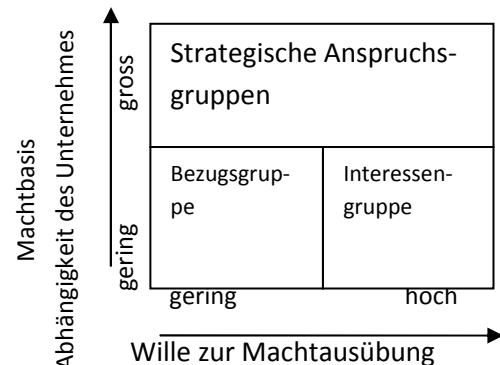
hat keine Macht, möchte jedoch gerne Macht

Gewerkschaft, NGO's

Strategische Anspruchsgruppen

haben Macht und möchten diese teilweise ausnutzen

Staat (Gesetze), Kapitalgeber, Kunden, Verbände (Auflagen), Mitarbeiter



Interaktionsthemen

Ansprüche (von Gruppen) \neq Interaktionsthemen; BP interessiert Gewässer nicht, da diese keinen Gewinn aus sauberen Wasser machen. Die Öffentlichkeit ist interessiert, zB wegen dem Baden.

Anliegen

Allgemeine Ziele

Umweltschutz, brennendes Haus lebend zu verlassen

Interesse

Mein unmittelbarer Eigennutzen, was profitiere ich davon

sauberes Meer zum schwimmen, Wertgegenstände aus dem Haus zu retten

Normen

Sind Gesetze und Regeln

Das Meer darf nicht verschmutzt werden, man darf keine Häuser anzünden

Werte

Grundlegende Ansichten der Gesellschaft, aus denen Normen entstehen können

Eine saubere Umwelt ist schön

Ressourcen

Verfügbare Güter, Arbeitsfaktoren, diese sind objektgebunden

Das Meer verschmutzen ist schlecht, Eigenheime sollten gefördert werden

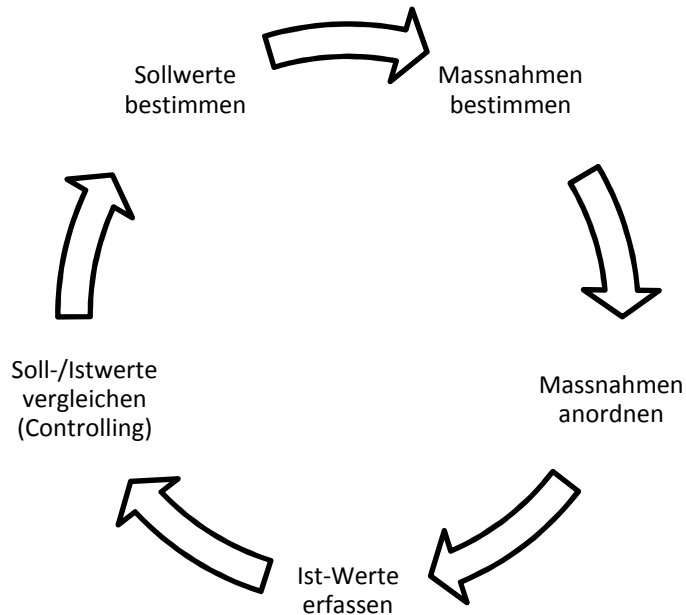
Personen- und kulturgebundene Elemente

Prozesse

Management Prozess

entwickelt die Strategie

anordnen von Arztbesuchen / Kontrolle



Geschäftsprozess

Die eigentliche Kernaktivität (wird Geld verdient)

Erstellung Leistung, Kundenprozesse, Innovation

Arztbesuche

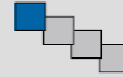
Unterstützungsprozesse

interne Dienstleistungen

Infrastruktur , Recht, HR, Finanzen

Laptops organisieren für MA

Prozesslandkarte Wertkette Porter



Ordnungsmomente

Ordnungsmomente sind die gesamtheitliche Ausrichtung (indirekte Führung).

Strategie

Die Strategie ist die Leitplanke um das Visionsziel zu erreichen

Structure follows strategy, zuerst Strategie aufstellen, dann die Struktur



Ziel jeder Strategie ist ein langfristiger Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

- Was machen wir?
- Welche Produkte / Dienstleistungen?
- Welche Zielgruppen / Märkte?
- Welcher Wettbewerbsvorteil?

Differenzierung → gute Qualität / innovativ. Kostenvorteil

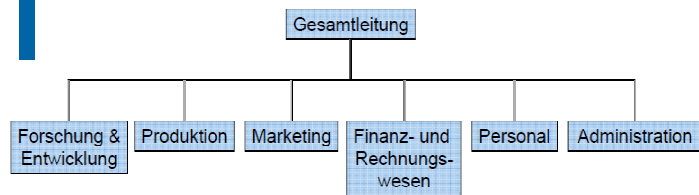
Herausforderung	Handlungsebene	Aufgaben	Frist	Operatives Management: Geschäfte <u>machen</u>
Werthaltungen, Anliegen, Interessen	Normatives Management	Aufbau Verständigungspotential	Langfristig	
Ungewissheit Markt	Strategisches Management	Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	Mittelfristig	Strategisches Management: im Geschäft <u>bleiben</u> .
Knappheit Produktionsfaktoren	Operatives Management	Umsetzung	kurzfristig	

Struktur

Die strukturelle Organisation der Unternehmung
Hierarchie, Vertrieb, Organigramm

Funktionale Organisation

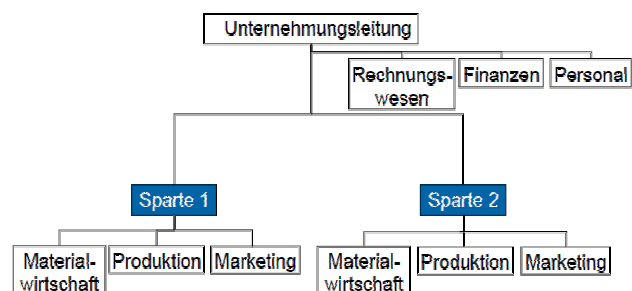
Funktionale Organisation: Gliederung nach betrieblichen Funktionen



Rein funktionale Organisationen finden sich oft in Klein- und Mittelunternehmungen

Spartenorganisation

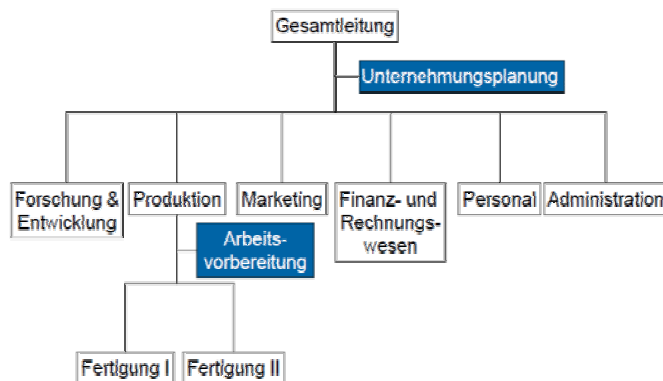
Spartenorganisation: Gliederung nach Märkten oder Produkten



Stablinienorganisation

- + Linienstellen werden entlastet
- + Fachwissen
- Stabstellen haben die Fachkompetenz, jedoch keine Entscheidungskompetenz
- Stabstellen haben keine Weisungsrechte

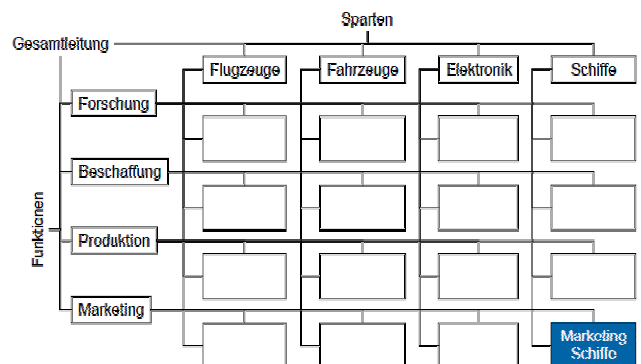
Stablinienorganisation: Entlastung der Linienfunktionen durch Stäbe



Matrixorganisation

- + kurze Kommunikationswege
- + Spezialisierung der Leitung
- + hohe Flexibilität bei der Berücksichtigung von wettbewerbsrelevanten Aspekten
- sehr komplex
- hoher Kommunikationsaufwand
- schwere Entscheidungsfindung
- Mehrfachunterstellung
- kein allgemeines Wissen, sondern nur

Matrixorganisation: Stellenbildung nach mehreren Kriterien



Bereich spezifisch

Kultur

Die Kultur beschäftigt sich mit dem „warum“. *welche Wertevermittler wir. Schwer zu erfassen / zu kopieren)*

Die Kultur beinhaltet

- gemeinsame Orientierung
- Werte
- Haltungen

die als selbstverständlich angesehen werden.

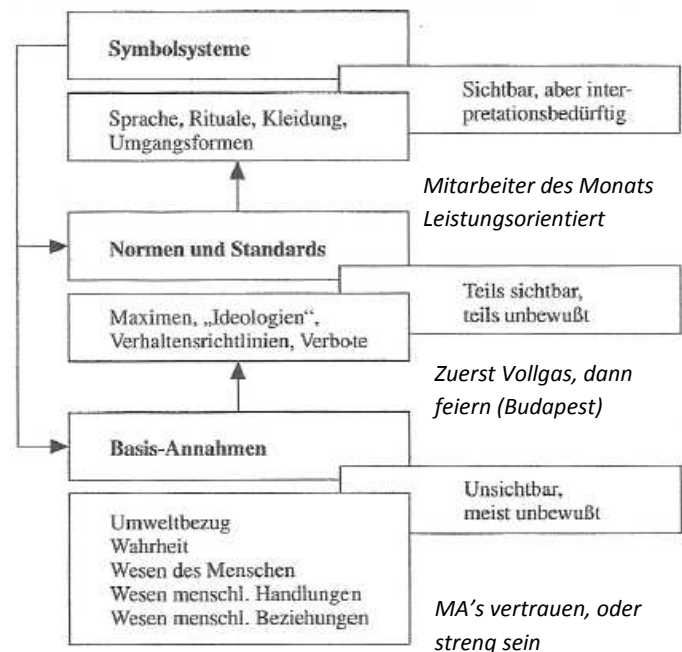
Es ist eine Art unsichtbare Steuergröße.

Die Organisationskultur wird in Sozialisation weitergegeben.

älterer Mitarbeiter, erzählt es neuem.

Somit entsteht ein kollektiver Erfahrungsspeicher.

Die Kultur kann man nicht veröffentlichen, denn sie entwickelt sich selber und ist interpretativ.



Entwicklungsmodi

optimieren

Optimierung sind kleine Verbesserungen eines bestehenden Zustands.

Prozessengineering: Prozesse effizienter gestalten

tun wir Dinge richtig? → kostengünstiger, schneller, effizienter

Fragestellung bei Wandel:

Breite: Wer und was ist in welchem Umfang betroffen?

Prozesse, Menschen, Tätigkeitsbereiche

Tiefe: Wie weit wirkt die Veränderung sich auf die Betroffenen aus?

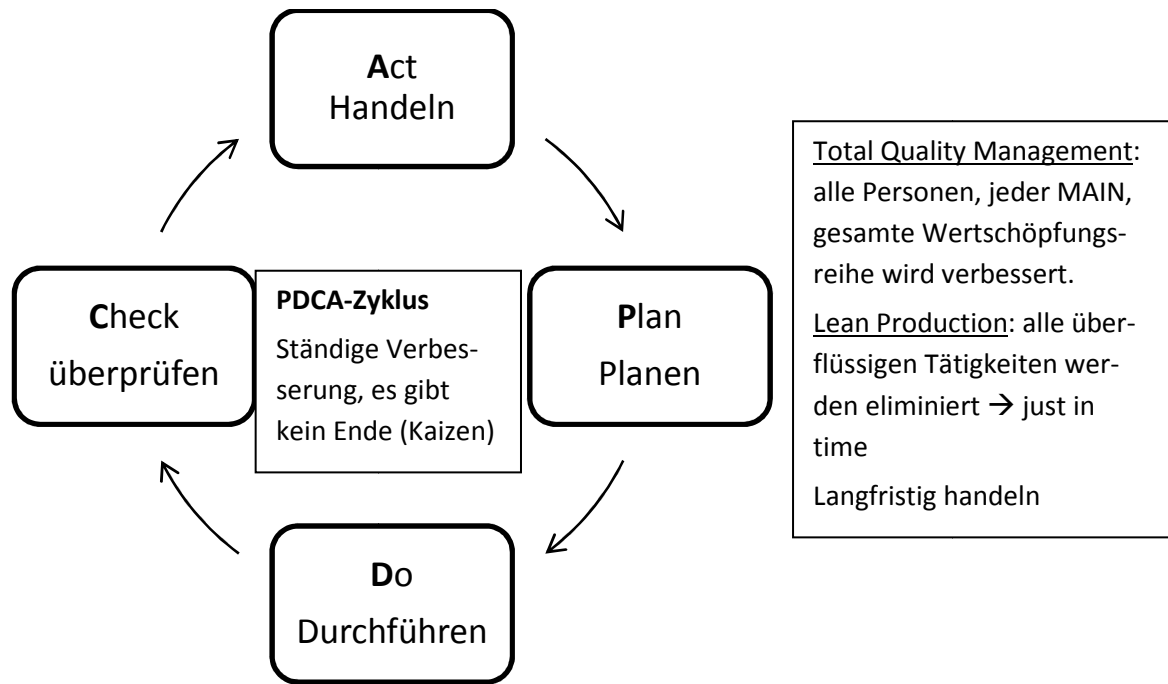
Struktur, Kultur

Geschwindigkeit: wie lange dauert die Umsetzung der Veränderung an?

Zeitraum, Stabilität)

Produkte / DL Bewirken von Effektivität

tun wir die richtigen Dinge



Erneuerung

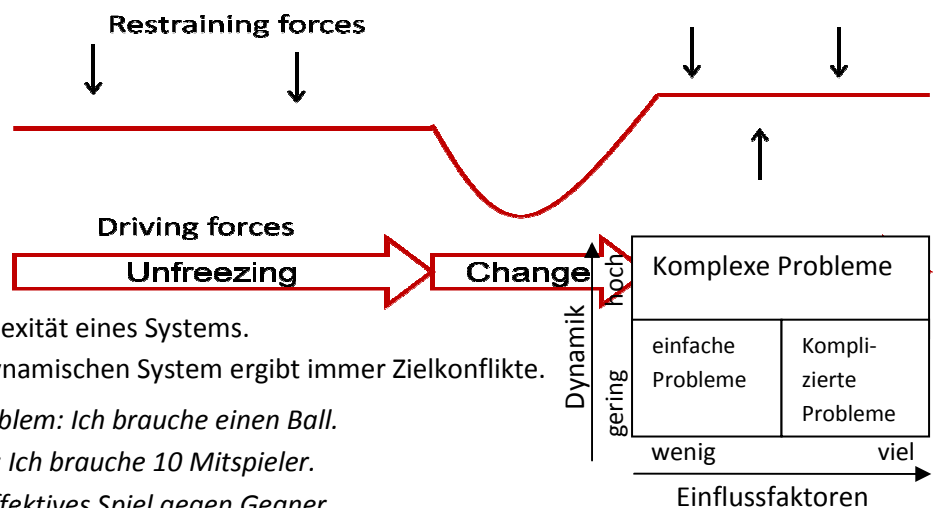
Erneuerungen sind wegweisende Innovationen, respektive bedeutende Verbesserungen.

Bei der Erstellung eines neuen Produkts, muss unterschieden werden zwischen

- interne Entwicklung (*Jugendakademie, eigene Forschungen*)
- Zukauf (*Kauf Patente, Innovationen, Forschungsergebnisse*)
- Fusion (*mit ergänzenden Unternehmungen zusammenkommen*)

Ideen müssen auf folgende Punkte geprüft werden:

- Recht
- Realisierbarkeit
- Ziele Management
- Reaktion Abnehmen



Modelle

Ein Modell reduziert die Komplexität eines Systems.

Die Abhängigkeit von einem dynamischen System ergibt immer Zielkonflikte.

- *Fussball: einfaches Problem: Ich brauche einen Ball.*
- *Kompliziertes Problem: Ich brauche 10 Mitspieler.*
- *Komplexes Problem: effektives Spiel gegen Gegner.*

Strategische Analyse

SWOT-Analyse KC37

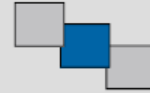
Genau argumentieren, denn eine Stärke kann auch eine Schwäche sein.

Grossfirma - Stärke; hat Mengenrabatt, Schwäche; aufgrund der Grösse unflexibel

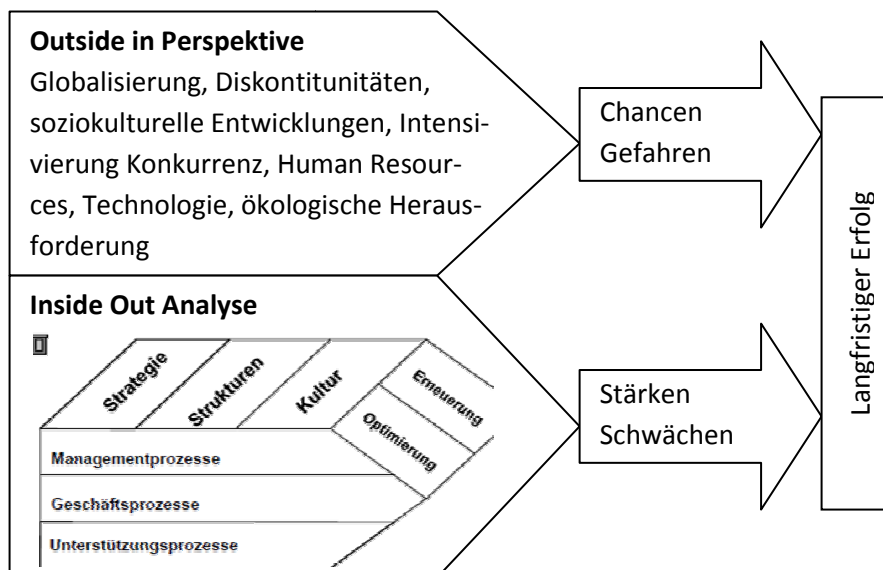
Chancen und Gefahren sind nicht beeinflussbar und ergeben sich am Markt

Bioproduzent - Chance; der Trend nach Bio steigt, Gefahr; Ernte geht kaputt wegen Wetter

Die SWOT-Analyse und ihre vier Grundstrategien



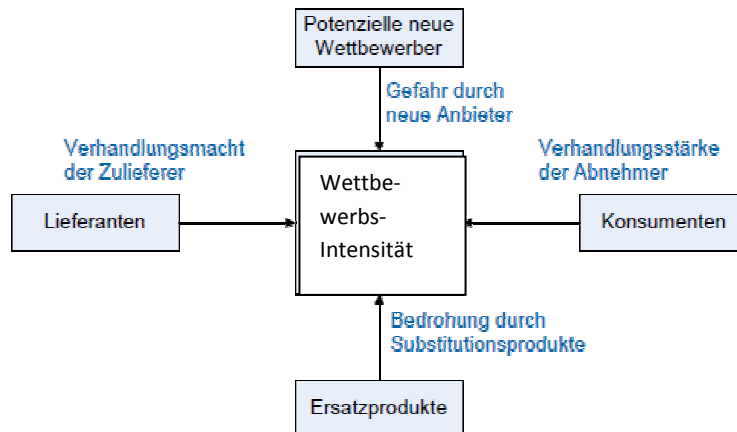
Unternehmensfaktoren → Umweltfaktoren ↓	(Strengths) Stärken der Unternehmung	(Weaknesses) Schwächen der Unternehmung
(Opportunities) Chancen in der Branche, im Markt	SO-Strategien Kompetenzen gezielt ausbauen und stärken	WO-Strategien Kompetenzen gezielt und selektiv aufbauen
(Threats) Gefahren in der Branche, im Markt	ST-Strategien Problemlösepotentiale mit den bestehenden Stärken aufbauen und Gefahren möglichst beherrschen	WT-Strategien Gezielte Gefahrenanalyse und selektiv Schwächen ausmerzen



5-Forces Modell

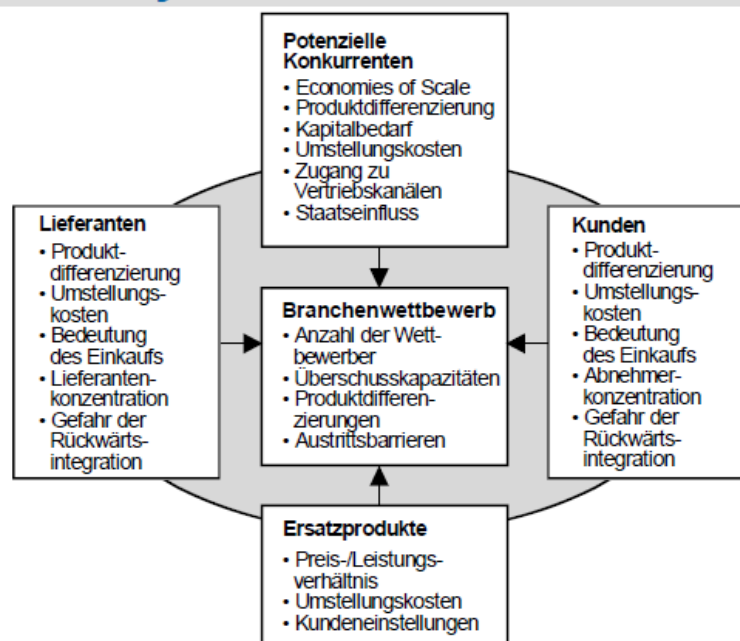
Das 5-Forces Modell

Branchenattraktivität wird durch die Ausprägung der Wettbewerbskräfte bestimmt:

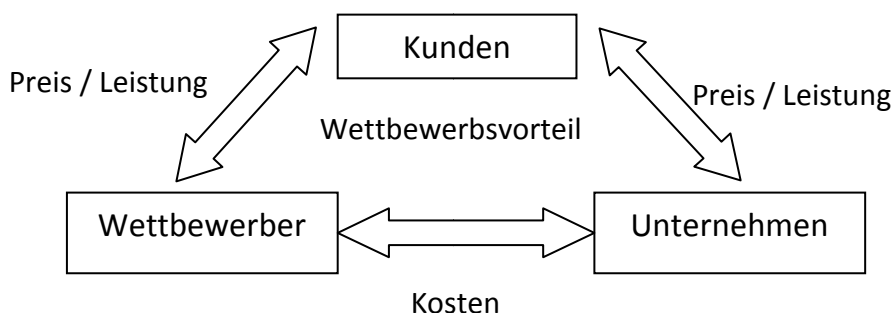


Je stärker die Bedrohung ist, desto unattraktiver ist die Branche:
Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sehr schwierig!

Einzelfaktoren in der Branchenstrukturanalyse



Strategisches Dreieck



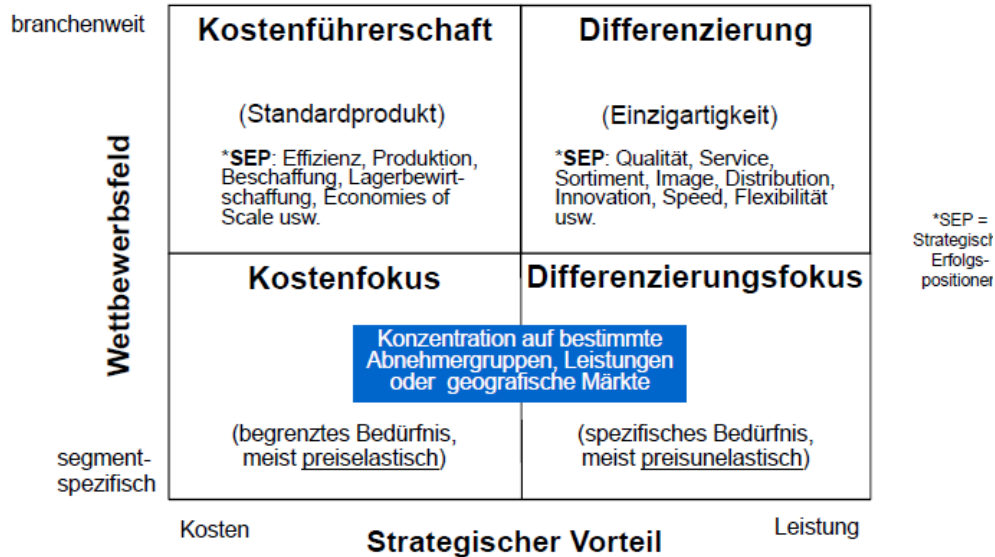
Strategisches Dreieck

Lohnt es sich eine Leistung einzukaufen, oder selber zu produzieren.
Was verlangt die Konkurrenz.
Was verlangen wir.

Strategieformulierung und Auswahl

Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter

Die 4 Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter



Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

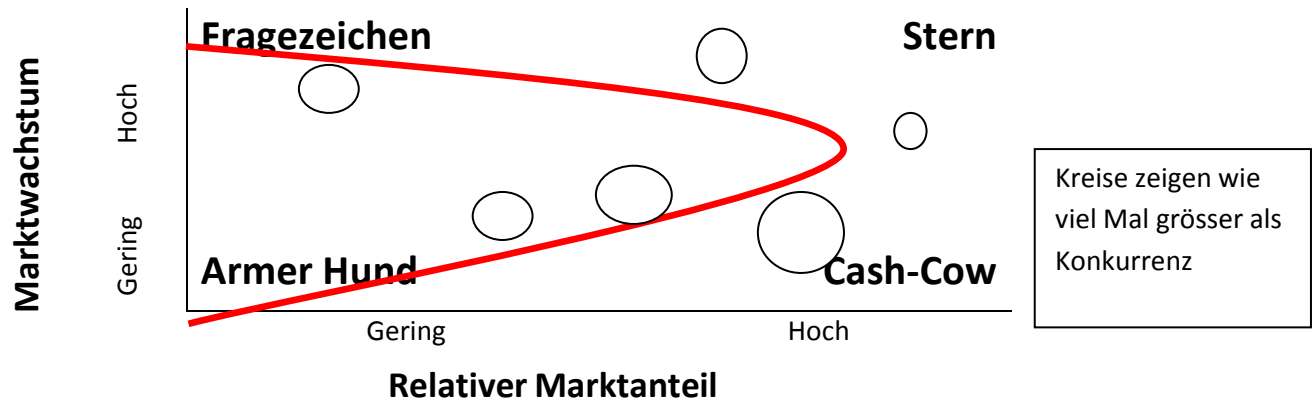
Die vier Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen.	Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.
Neue Produkte	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.	Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

Die drei Stossrichtungen nach Ansoff

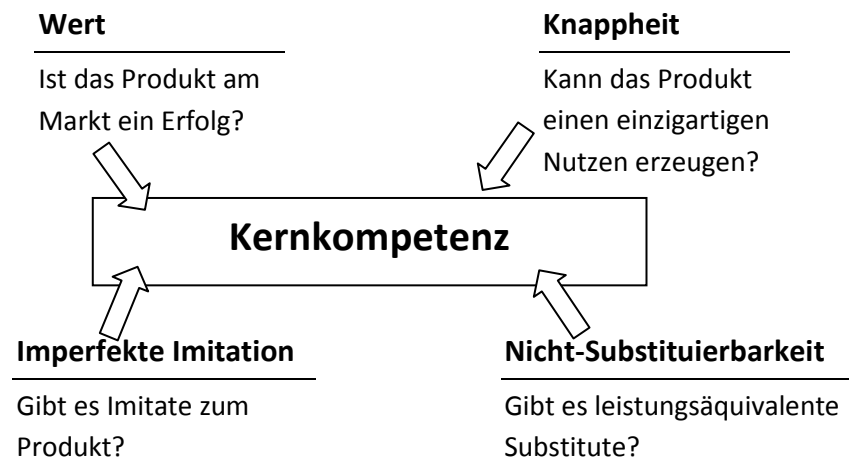


Marktanteil-Marktwachstums-Matrix



Feld	Rentabilität	Normstrategie	Investitionen
Fragezei- chen	Null negativ gering negativ	Offensivstrategie, grosse Investitionen, Patente Lizenzen kaufen oder Defensivstrategie (wenn kein Erfolg sichtbar, oder keine Mittel vorhanden)	Sehr hoch liquidieren
Stern	Hoch	Investitionstrategie, Position halten oder ausbauen, Wettberbsvorteile ausbauen	hoch
Cash Cow	Hoch	Abschöpfungsstrategie; Position halten / festigen, nur notwendige Investitionen	Gering
Arme Hun- de	Gering Negativ	Desinvestitionsstrategie; abschöpfen, minimale Investitio- nen, halten bis keine Deckungsbeiträge mehr, verkaufen, liquidieren	Liquidieren

Definition Kernkompetenzen



First Mover / Me-too Strategien

Strategie	First mover	Früher Folger	Me-too
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> -Hoher F&E Aufwand -hoher technologische Kompetenz - Zusammenarbeit Marketing, F&E, Produktion - hohe Flexibilität und Risikobereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> -Geringer F&E Aufwand -hohe Entwicklungsintensität -ständige Reaktionsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> -Imitation erfolgreicher Produkte -Ausnutzen aller Kostenvorteile (Mengenproduktion) -Minimaler F&E Aufwand
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> -Kurzzeitiges Monopol -Erfahrungsvorsprung -Image -Aufbau von Markt- und Kundenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> -geringere Kosten und Risiken Marktüberblick vorhanden -Marktposition noch am Anfang -eigene Standards noch durchsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> -Markt ist kalkulierbar -Kopieren von Standards -Know-How Zukauf ist möglich -Ausnutzung abgelaufener Patente
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> -Ungewissheit -Produktelancierung -hoher F&E Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> -Eintrittsbarrieren des First movers -Eigener Wettbewerbsvorteil muss geschaffen werden -weitere Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> -Konkurrenz ist etabliert -geringer F&E Know-how -grosser Investitionsbedarf -Gefahr von Preiskämpfen -Imagenachteil

Strategieimplementierung

Herausforderungen

- konkrete Umsetzung einer formulierten Strategie in reale Handlungen
- Absicherung der Strategie
- Operationalisierung der Strategie
- Abstimmung und Ausrichtung der Ressourcen- und Finanz-Planung auf die Strategie
- Durchsetzung der Strategie
- Überwachung der Strategieumsetzung

Material - Produktion

Materialwirtschaft

Rohstoffe (teuer, Hauptbestandteil)

Holz

Hilfsstoffe (günstig, in Massen)

Nägel, Leim

Betriebsstoffe

Strom, Benzin

Halb- / Fertigfabrikate

Angefangene / verkaufsbereite Produkte

Handelsware (wird ein- und wiederverkauft)

(Velopumpe bei Velohändler)

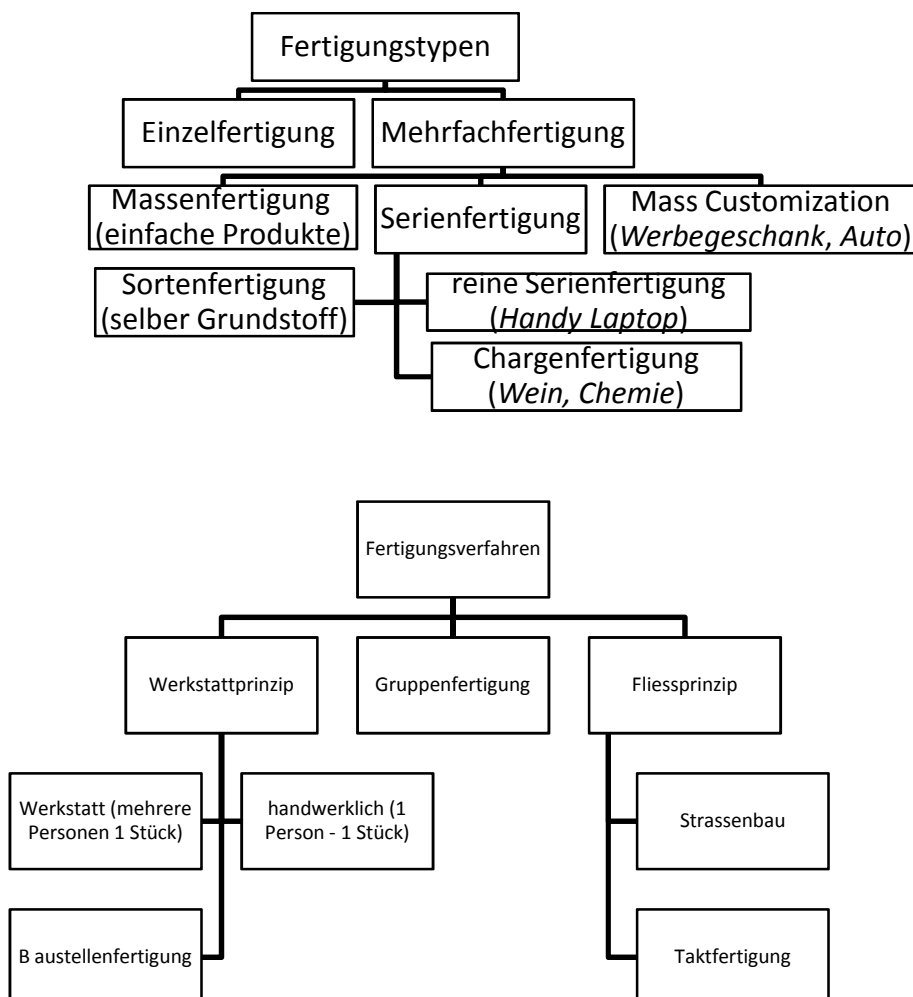
Oberstes Ziel der Materialwirtschaft ist es, das für die Leistungserstellung benötigte Material in der benötigten

- Art
- Menge
- Qualität
- zum richtigen Zeitpunkt
- am richtigen Ort

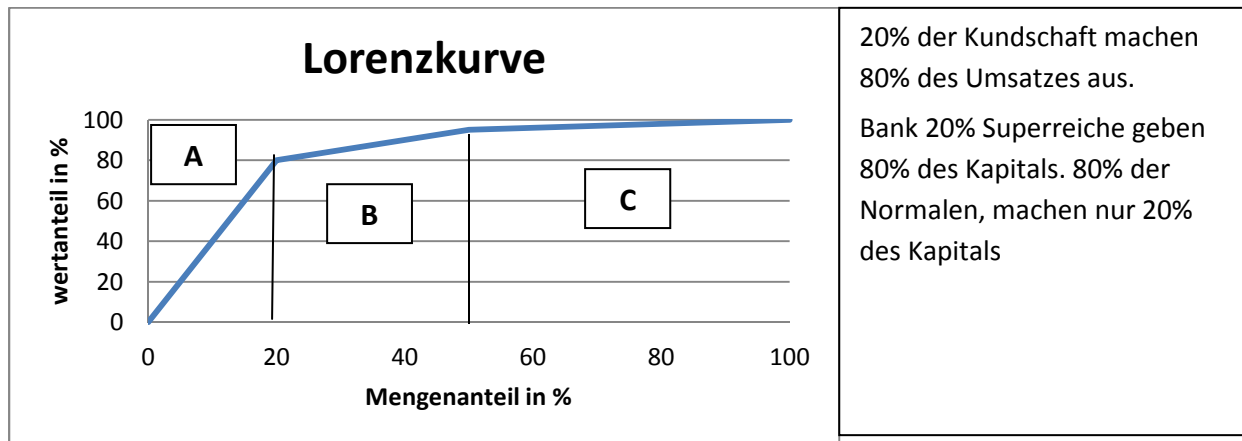
bereitzustellen.

Just in time: Sparen der Lagerkosten, durch termingerechtes fertigstellen.

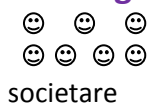
Produktion / Fertigung



ABC Analyse



Marketing



societare

Austausch



Wer wollen wir wie ansprechen?

Definition von Marketing

konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes (VWL → Ort, BWL → die anderen) / Kunden, um den Nutzen nachhaltig zu steigern.

Philosophie

Denkhaltung ist auch eine Lebensphilosophie → handeln

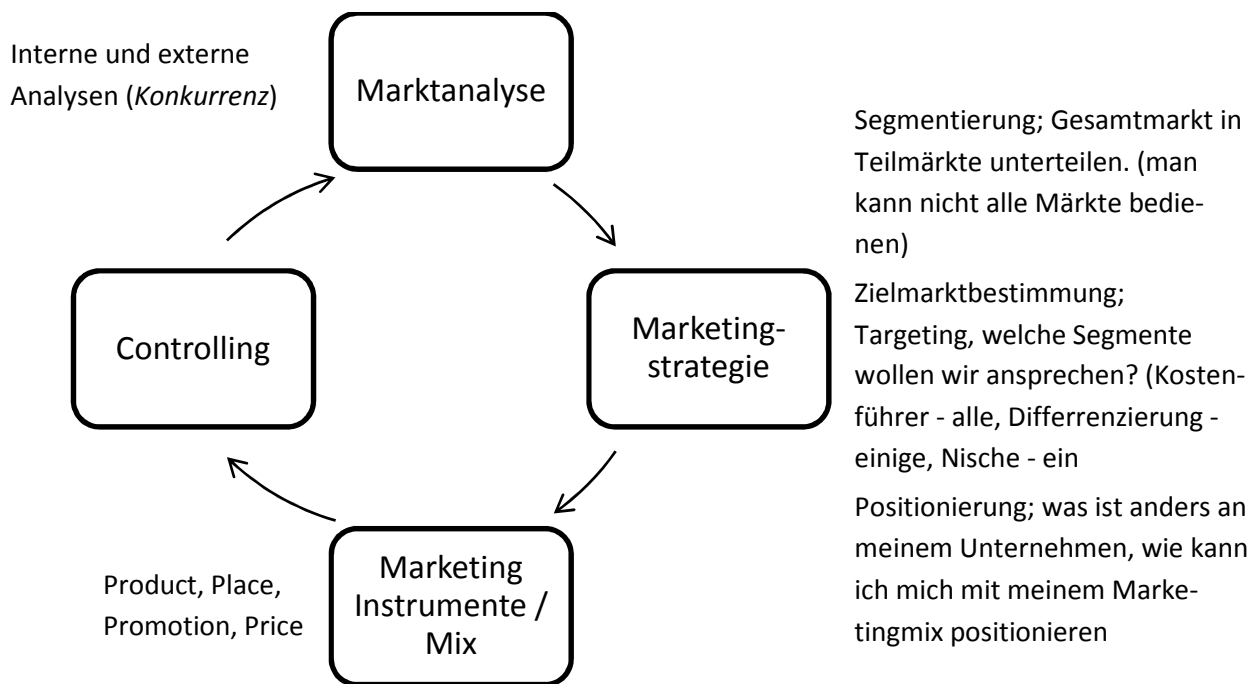
Ying Yang / Wir müssen andere reich machen, um selber reich zu bleiben.

Technik

1. Analyse Ausgangslage
Umwelt, Bedürfnisse, Unternehmung
2. Marketingziele festlegen
wem, was
3. Marketinginstrumente
4 P's → Marketingmix
4. Realisierung
5. Evaluation / Controlling
Marktanteile, Soll-Ist Vergleich

Marketingmix / 4-P's

- Product
Zusatznutzen, Design, Image
- Price
- Kosten
Konkurrenz, Opportunitätskosten
- Place
direkt, Vertriebskanal
- Promotion
Werbung, Verkaufsförderung, wie an wen?



Erfordernisse für effektive Segmentierung;

1. Kaufverhalten relevant
2. Messbar
3. Zugänglich (erreichbar)
4. Substantiell (von einer ergiebigen Grösse)
5. Trennscharf resp. Handlungsfähig
6. Wirtschaftlich
7. Gewisse zeitliche Stabilität

Bestimmung des Zielmarktes

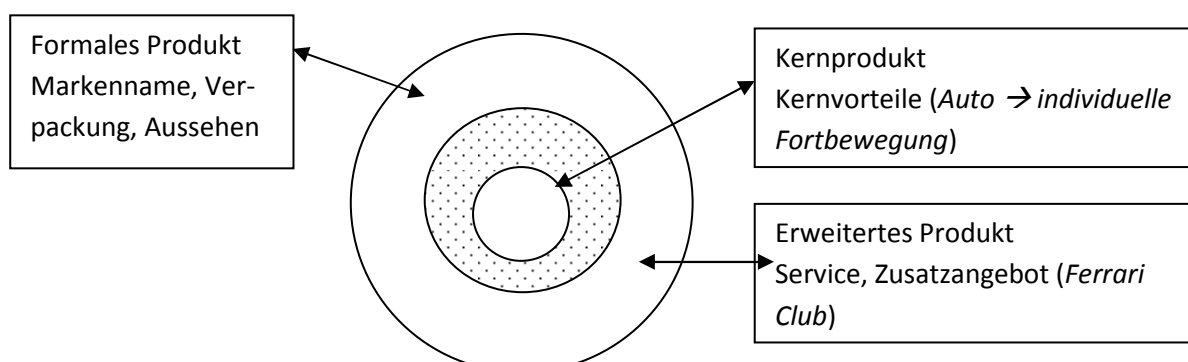
Bestimmung des Zielmarktes

Systematik der Segmentierungskriterien

Marketingbezogene Reaktionskoeffizienten

Demografische Kriterien	Psychografische Kriterien	Verhaltensbezogene Kriterien
Soziale Schicht Einkommen, Bildung, Beruf	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale Werte, Aktivitäten, Interessen, Lifestyle, soziale Orientierung,	Preisverhalten Preisklassen, Reaktionen auf Preisänderungen
Familienlebenszyklus Geschlecht, Alter, Anzahl Kinder, Haushaltgrösse		Mediennutzung Informationssuchverhalten, welche Medien wie oft
Geografische Kriterien Wohnortgrösse, Region, Stadt	Produktspezifische Kriterien Wahrnehmung, Motive, Einstellungen, Präferenzen	Produktwahl Nicht- / Besucher kulturelle Angebot, Besuchshäufigkeit

Produktgestaltung



Preisbildung Produkt

Einflussfaktoren auf den Preis

Externe Faktoren

Angebot / Nachfrage
Konkurrenz-/verhalten
Gesetzliche Faktoren
Konsumentenverhalten

Interne Faktoren

Kostenstruktur
Preisfestlegung
Produktlebenszyklus
Marketingziele

Morphologische Matrix KC55

(morph = Formen, logie = Lehre) Kreativität systematisch anwenden

Problem (was für ein Hamburger)

Parameter	Ausprägung		
Brot	Vollkorn	Weissbrot	Roggen
Sosse	Barbecue	Ketchup	Senf
Fleisch	Rind	Schwein	Poulet
Käse	Emmentaler	Frischkäse	Cheddar
Variante	Idee 1	Idee 2	Idee 3

Ausprägung Markt

	Parameter	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Demografisch	Alter	6-8	8-12	12-15
Psychografisch	Präferenzen	Bio	Günstig	Durchschnitt
Verhaltensbezogen	Preisklassen	Günstig	Durchschnitt	teuer

Ausprägung Produkt

	Parameter	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Kernprodukt	Nutzen	Sättigung		
Formalprodukt	Was ist drin			
Erweitertes Produkt	Service	Burger-Club	Massage	Geschenk

Finanzwirtschaftliche Fakten

Bilanz

Verfügbarkeit ↓	Aktiven (Mittelverwendung) Umlaufvermögen ; flüssige Mittel, Warenlager Anlagevermögen ; Maschinen, Grundstücke	Passiven (Mittelherkunft) Kurzfristiges FK , Kreditoren Langfristiges Fremdkapital ; Hypotheken, Darlehen, Rückstellungen Eigenkapital ; Reserven, Gewinnvortrag	Fristigkeit ↓
--------------------	--	---	------------------

Erfolgsrechnung

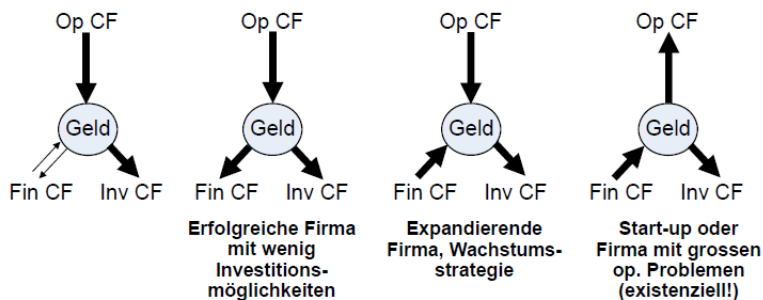
Aufwand	Ertrag
Betriebsaufwand	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	
Ausserordentlicher Aufwand	Betriebsfremder Ertrag
Reingewinn	Ausserordentlicher Ertrag

Kennzahlen

Goldene Bilanzregel	langfristiges Anlagevermögen mit langfristigen Passiven decken.
Liquiditätsgrad 2	kurzfristiges FK gedeckt durch FlüMi und Debitoren 100% <
Eigenfinanzierungsgrad	Anteil des EK's in % am GK 30% <
Eigenkapitalrendite	Reingewinn in % des Kapitaleinsatz 8% <

Geldflussrechnung

- Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (nur FlüMi betreffend) CF_{OP}
- Geldfluss aus Investition - und Deinvestition + CF_{INV}
- Geldfluss aus finanzieller Tätigkeit CF_{FIN}



Personalpolitik

Grundschema

Personalgewinnung

Personalplanung: Wie viel? Wann? Wo? Wie (qualitativ)?

Personalbeschaffung: Wie überzeuge ich potentielle Mitarbeiter?

Personalentwicklung

Personalerhaltung

Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik: wie erhalte ich meine MAIN's damit sie nicht abwandern?

Personalfreisetzung

natürliche Abgänge, Entlassungen, Abbau von Überstunden

Personal als Sachfunktion

die Dinge richtig Tun. Personalpolitische Entscheidungen, die das gesamte Personalkollektiv zum Gegenstand hat.

Personal als Managementfunktion

Was sind die richtigen Dinge? Umfasst personalpolitische Aktivitäten die Führungskräfte zu ergreifen haben.

Employee branding

Positiver Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber. Oft durch Mundpropaganda weitergegeben. Problem von KMUs, da sie zu wenig bekannt sind. Weg vom Schemadenken → anstatt mehr Lohn, mehr Freizeit, siehe Google.

Personalbeurteilung

Aktuelle und potentielle Diskriminierung (Unterscheidung je nach Individuum) des Leistungsverhaltens zur Entgeltdifferenzierung und Selektion von Arbeitnehmern.

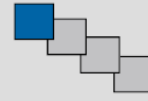
Information der Arbeitnehmer (wer kriegt wie viel Infos), Lohndifferenzierung, Welche Weiterbildung

Die Leistungsbeurteilung kann relativ (Vergleich zwischen MAINs), oder absolut (je nach Leistung) gemacht werden.

Motivations- und Beförderungstheorien

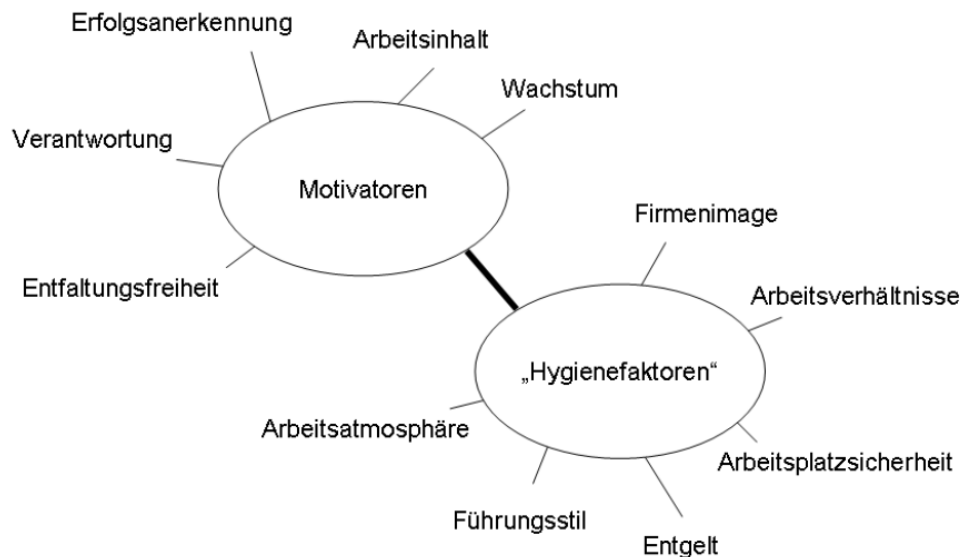
Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Motivations- und Beförderungstheorien: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg



Arbeitszufriedenheit wird von zwei unterschiedlichen Gruppen von Faktoren beeinflusst (Herzberg, 1959):

- **Inhaltsfaktoren (Motivatoren)**
- **Hygienefaktoren**



Hygienefaktoren

Für mich selbstverständlich. Damit kann man mich nicht locken.

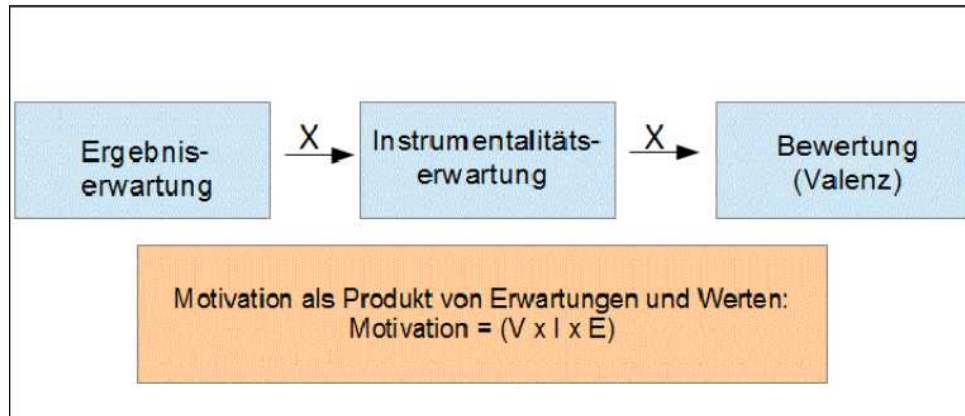
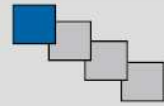
Das Auto hat eine Bremse / Für Vertreter ein Firmenwagen

Motivatoren

Das sind Argumente, wieso ich bei dem Unternehmen arbeiten möchte.

Ob Hygienefaktor oder Motivator ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich.

Motivations- und Beförderungstheorien: VIE-Modell nach Vroom (1964)



E: Wahrscheinlichkeit, dass ein Ergebnis eintritt

I: Wahrscheinlichkeit, dass dieses Ergebnis Folgen hat

V: Bewertung des Ergebnisses

Info zu Vroom

Ein Mitarbeiter würde eher gute Leistungen erbringen und befördert werden, wenn er eine hohe Wahrscheinlichkeit sieht, dass:

- seine persönlichen Bemühungen zu hoher Arbeitsleistung führen (V)
- gute Arbeitsleistung zu erwünschten persönlichen Zielen führt (I)
- falls diese Ziele attraktiv empfunden werden hohe Valenz besitzen (E)

Kritik zu Vroom

- Menschen handeln nur beschränkt rational
- Zudem kalkulieren sie nicht jede Handlung
- Nach Vroom führt jede Motivation auch zu Handlung. Zwischen dem Handlungswunsch und dem tatsächlichen Tun klafft aber oft eine Lücke.

Das Peter-Prinzip

Diejenigen die sich am wenigsten einsetzen kommen ehesten weiter, da Vorgesetzte Angst haben, dass man gestürzt ist. Die Lauten und nicht die Gescheiten kommen weiter.

Meine Freundin lässt keine Topbraut in die WG einziehen, nur eine Hässliche.

Mitarbeiterorientierte Erfolgslogik

Indikatoren

Arbeitsproduktivität

Output : Input in einer Mengeneinheit → hergestellte Stühle pro Stunde

Arbeitszufriedenheit

Mitarbeitermotivation

Unternehmenskultur

Hebel

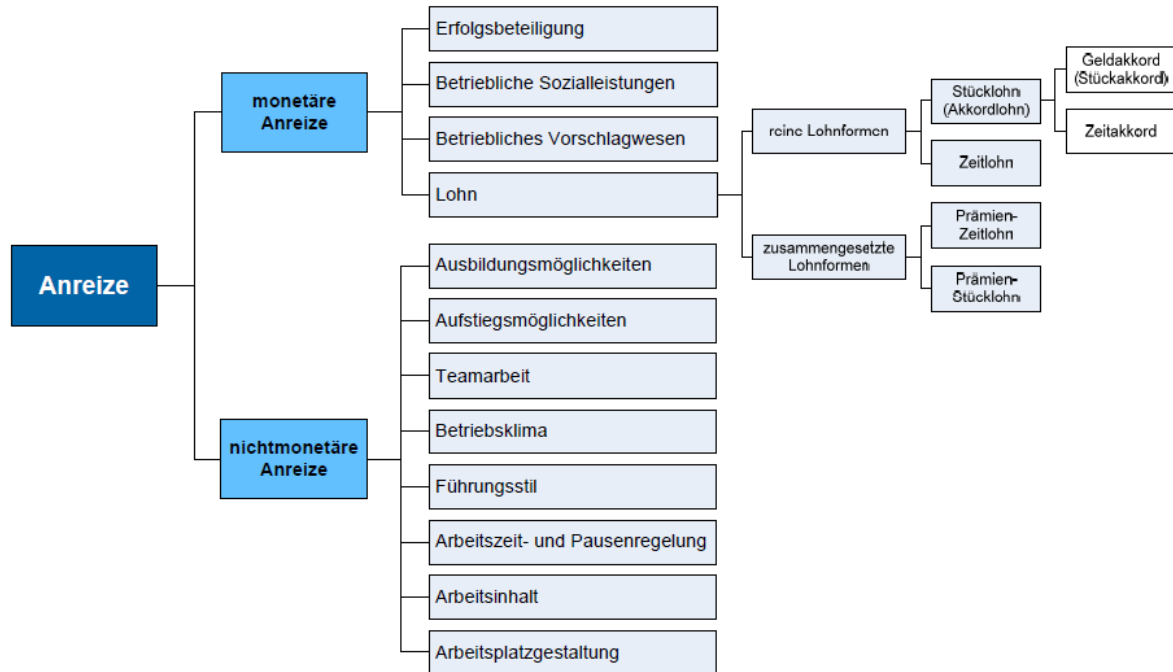
Anreiz- und Belohnungssysteme

Führungsqualität

Personalentwicklung

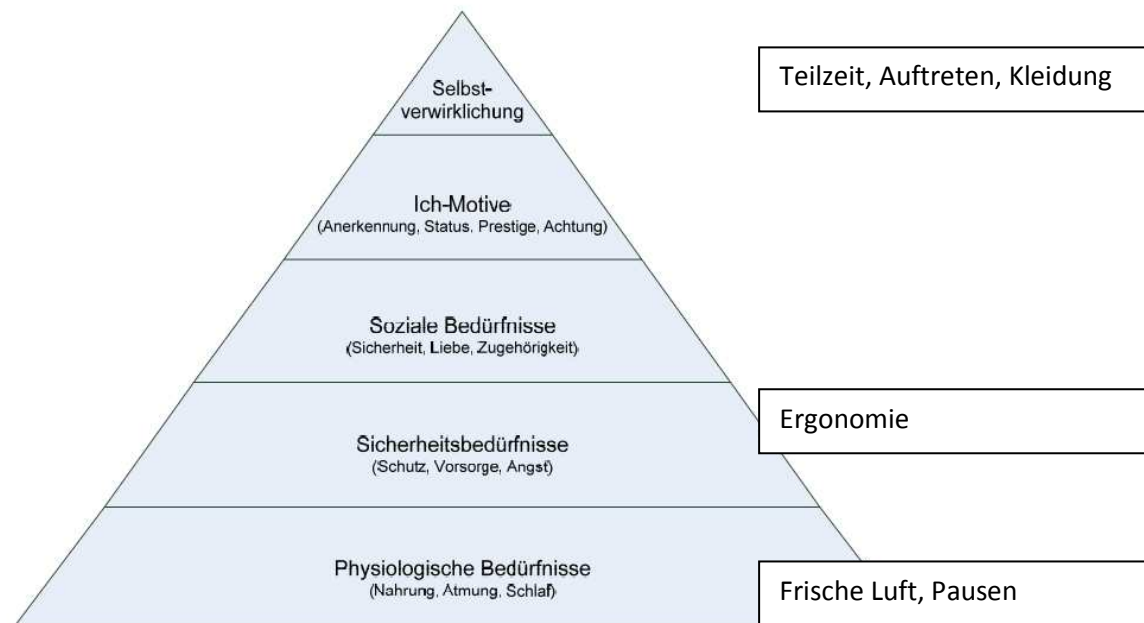
Organisatorische Wandelprozesse

Mitarbeiterorientierte Erfolgslogik: Anreiz- und Belohnungssysteme



Bedürfnispyramide von Maslow

Motivation und Arbeitszufriedenheit: Bedürfnispyramide von Maslow



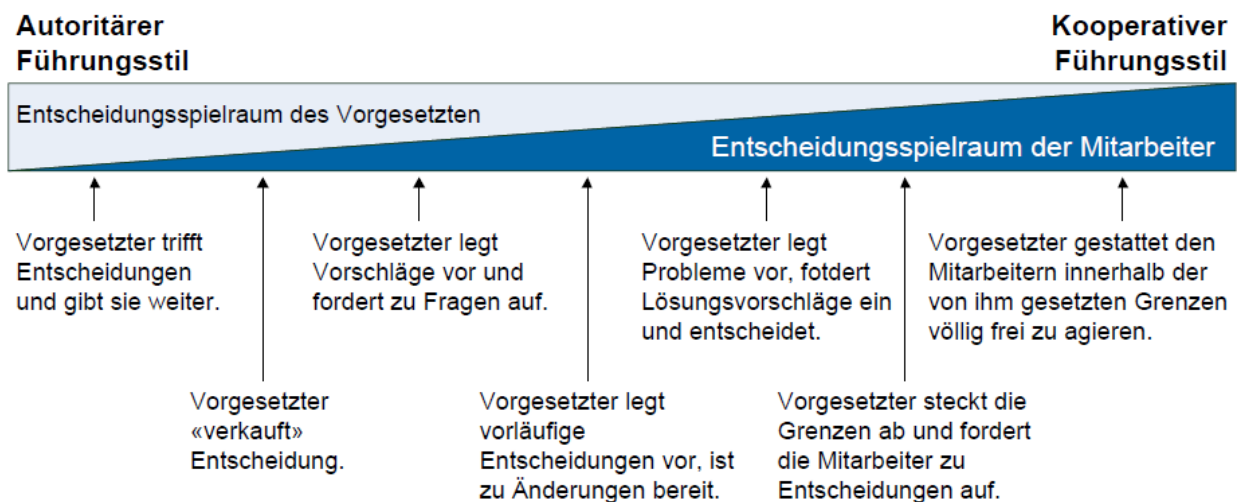
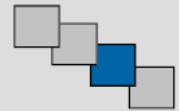
Führungsstile

In Abhängigkeit vom Menschenbild

Historische Menschenbilder	Menschenbilder nach McGregor	Menschenbilder nach Schien
Niccolo Machiavelli: Menschen sind heuchlerisch, hinterhältig und unzuverlässig	Theorie X: Mitarbeiter arbeitet nur unter Zwang und muss kontrolliert werden	Rational / economic man: Mitarbeiter verfolgt nur seine persönlichen Ziele und muss ständig angetrieben werden
Adam Smith: Jeder Mensch verfolgt seinen persönlichen Nutzen		Social man: Mitarbeiter Anerkennung, Loyalität und Verständnis
	Theorie Y: Mitarbeiter sind motiviert und streben nach Verantwortung	Self-actualizing man: Mitarbeiter ist leistungsmotiviert und will gefördert werden
		Complex man: Mitarbeiter wollen flexibel geführt werden, da sie wandlungs- und lernfähig sind.

Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt

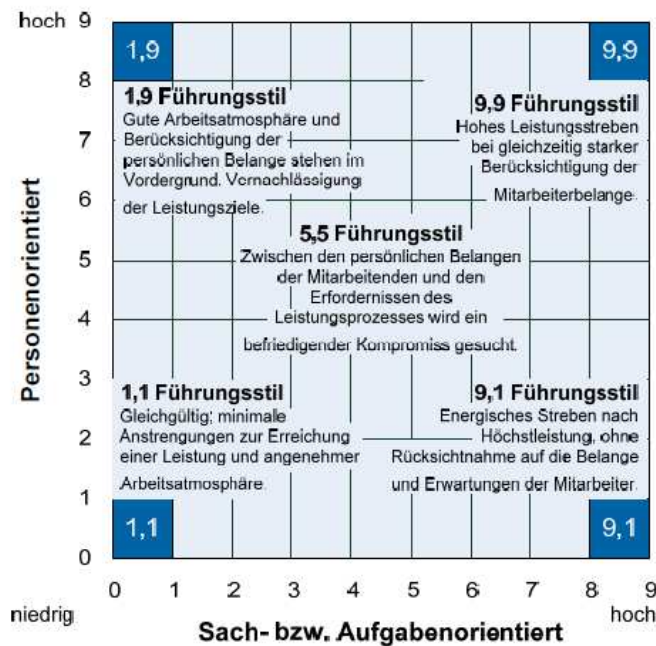
Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt (1958)



Verhaltensgitter nach Blake und Mouton

Verhaltensgitter (Managerial Grid) nach Blake und Mouton (1964)

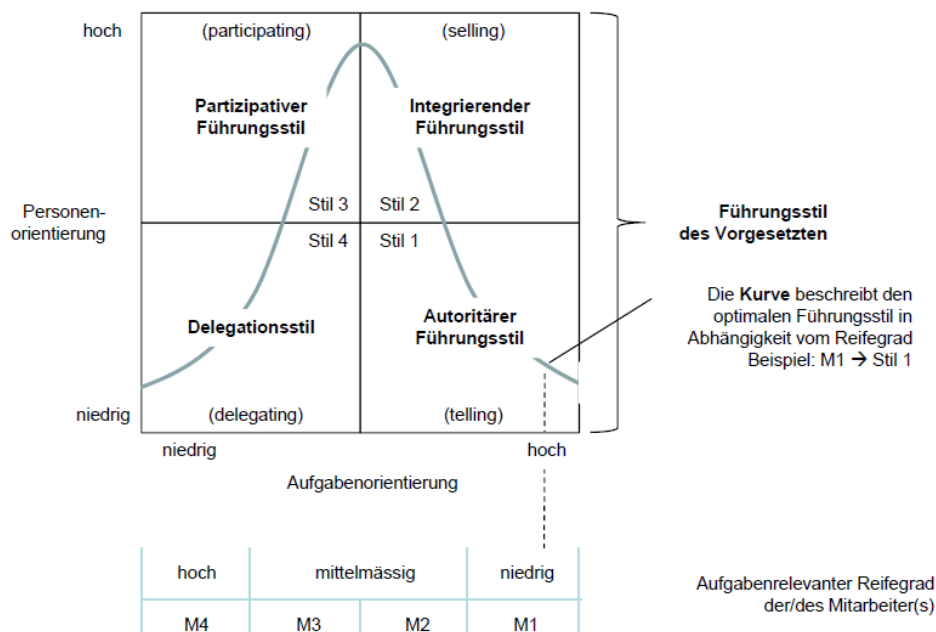
...basiert auf den beiden Dimensionen „Personen-“ bzw. „Aufgabenorientierung“



Bei Feuerwehr: Du machst das sofort, deine persönlichen Probleme sind mir egal

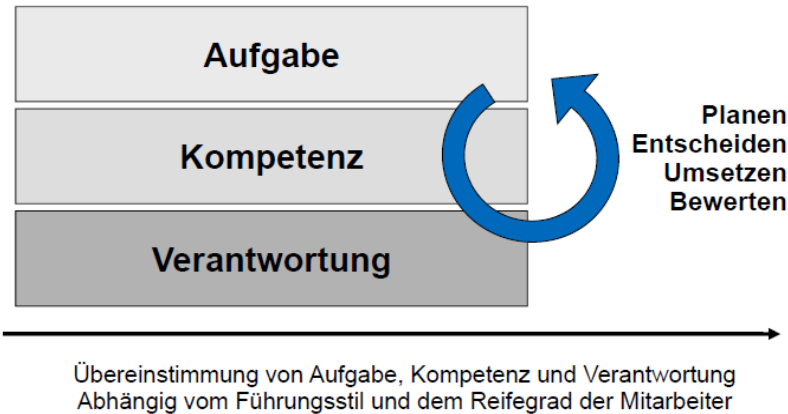
Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard

Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard (1977)



Stellenbildung

Stellenbildung: Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung



Normatives Management

Fragestellungen

- Was ist gerecht? Wirtschaften, Lohn
- Wie soll verteilt werden?
- Welche Verpflichtung und Verantwortung hat ein Unternehmen gegenüber „ihren“ Anspruchsgruppen?

Aufgabe

Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale.

Legitimation: Daseinsberechtigung → wieso braucht es uns? Verständigungspotential → ich verständige mich mit den Anspruchsgruppen.

Die ethische Legitimation unternehmerischer Wertschöpfung ist umso grösser, je mehr Anspruchsgruppen davon profitieren.

Ethische Anspruchskonzepte

Perspektive	Ökonomische Rationalität	Ethische Vernunft
Anspruchsgruppenkonzept	Strategisches Anspruchsgruppenkonzept	Normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept
Beurteilung von Anspruchsgruppen	Einfluss- und Machtpotential	Legitimität
Frage zur Abgrenzung von Anspruchsgruppen	Wer kann oder könnte Einfluss auf die Unternehmung nehmen?	Wer hat legitime Ansprüche an die Unternehmung?
Zur Geltung gebrachte Logik	Normative Logik des Marktes	Normative Logik der Zwischenmenschlichkeit
Stellung der Unternehmung	Unternehmung als Teil der Marktwirtschaft	Unternehmen als Teil der Gesellschaft und Lebenswelt
Beurteilung der Unternehmung	Selbstbehauptung	Lebensdienlichkeit

Vermittlungsmodelle der Wirtschaftsethik

Korrektive Wirtschaftsethik

- Ethik als Gegengift gegen zu viele ökonomische Interessen
- Ethik = Grenze (Begrenzung von wirtschaftlichen Freiraum)
- Korrigiert Fehlverhalten

Problem

- Schaden muss erst vorliegen
- Ethik kommt von aussen (Gesetz, staatliche Organisation)

Motivation

- Einhalten von Normen, um nicht sanktioniert zu werden.

Ich schlage nicht, weil ich dann als Schläger gebrandmarkt werde und es verboten ist.

Funktionalistische Wirtschaftsethik

- Ethik als Schmiermittel für das Verfolgen ökonomischer Interessen
- Nutzung von Moral für ökonomische Interessen (*Stiftung, wenn man 3. Weltland ausbeutet*)
- Ethik = Ressource (Ethik lohnt sich)
- Ethik zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit / Akzeptanzsicherung

Probleme

- Reaktiv und vorausschauend, aber mit Blick auf ökonomischen Erfolg
- Ethik kommt von aussen (erfolgsversprechend)
- Ethik nur soweit, als geschäftsdienlich
- Schaden muss erst vorliegen

Motivation

- Verfolgen von „guten“ Praktiken, um Geschäftserfolg zu haben

Ich schlage nicht, um nicht geschlagen zu werden.

Integrative Wirtschaftsethik

- Ethik = Wertgrundlage
- Ethik und Wirtschaft sind gleichberechtigt

Problem

- Vorausschauend im Sinn der Lebensdienlichkeit aller Anspruchsgruppen
- Gelebte Grundhaltung → Ökonomie kann zu kurz kommen
- Gesinnungsmässig allein

Überleben auf dem
Markt, selber behaupten

Nicht nur überleben, sondern auch dienen für et-
was

Motivation

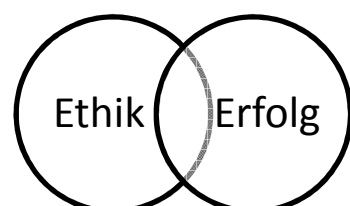
- Suche nach langfristigen normativen Grundlage des Wirtschaftens. (Goldene Regel)

Wenn mich jemand schlägt, schlage ich aus Überzeugung nicht zurück. Unabhängig davon, was andere machen. Ehrlichkeit ist nicht von Bedingungen abhängig. Ehrlichkeit als unabdingbarer, unantastbarer Wert

Integrative Wirtschaftsethik

Unternehmerische Synthese von Ethik und Erfolg als Prinzip. Integriere (gerechte, bombentfeste, ehrliche) Geschäftspraktiken

Träger und Orte der Wirtschaftsethik



Träger und Orte der Wirtschaftsethik



Geschäftsethik

- Zumutbarkeit für alle Beteiligten und Betroffenen
- Neuartige Geschäftsstrategien, um potentielle Synthese von Erfolg und Markt Ethik zu erschliessen

Bio-Produkte, freiwillige Mindestlöhne, keine Tierversuche

Ordnungsethik

- Rahmenbedingungen des Marktes, von denen vernünftige Gesamtwirkungen zu erwarten sind
- Aufbau dialogischer Verständigungspotentiale mit Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit
- Menschenrechtskonvention, Arbeitsgesetz, Walfangverbot

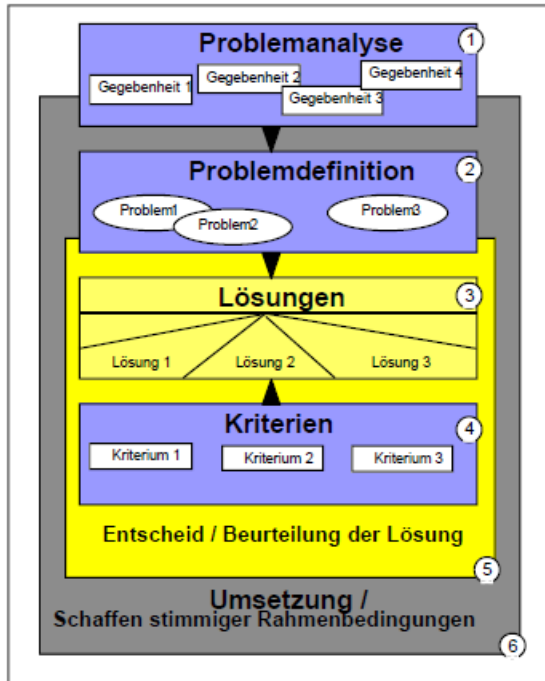
Bürgerethik KC74

- Staatsbürger → Ordnungspolitische Mitverantwortung
- Organisationsbürger → Unternehmenspolitische Mitverantwortung
- Reflektiere Konsumenten → Konsumbezogene Mitverantwortung

Probleme aus ethischer Sicht

- Wenn wir es nicht machen, tun es die anderen.
- Ethische Probleme mit Geld aufwiegen (Umwelt verschmutzen, aber Geld bieten)
- Ethik an den Staat delegieren
- Ethik als strategische Ressource betrachten

Wirtschaftsethischer Problemlöseprozess



Normativ kritische Betrachtung

Problem nicht nur strategisch analysieren und definieren

Ebene der Geschäftsethik

Normative Kriterien / Zumutbarkeit entscheidend

Ebene der Ordnungsethik

Inhaltsverzeichnis

NEUES ST. GALLER MANAGEMENT MODELL.....	1
UMWELTSPHÄREN	1
<i>Gesellschaft</i>	1
<i>Umwelt</i>	1
<i>Technologie</i>	1
<i>Wirtschaft</i>	1
ANSPRUCHSGRUPPEN	2
<i>Primäre Ansprüche</i>	2
<i>Sekundäre Ansprüche</i>	2
<i>Bezugsgruppe</i>	2
<i>Interessengruppe</i>	2
<i>Strategische Anspruchsgruppen</i>	2
INTERAKTIONSTHEMEN	2
<i>Anliegen</i>	2
<i>Interesse</i>	2
<i>Normen</i>	2
<i>Werte</i>	2
<i>Ressourcen</i>	2
PROZESSE.....	3
<i>Management Prozess</i>	3
<i>Geschäftsprozess</i>	3
<i>Unterstützungsprozesse</i>	3
ORDNUNGSMOMENTE	4

<i>Strategie</i>	4
<i>Struktur</i>	4
<i>Kultur</i>	6
ENTWICKLUNGSMODI	6
<i>optimieren</i>	6
<i>Erneuerung</i>	7
MODELLE	7
STRATEGISCHE ANALYSE	7
<i>SWOT-Analyse KC37</i>	7
<i>5-Forces Modell</i>	9
STRATEGIEFORMULIERUNG UND AUSWAHL	10
<i>Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter</i>	10
<i>Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff</i>	10
<i>Stossrichtungen nach Ansoff</i>	11
<i>Marktanteil-Marktwachstums-Matrix</i>	11
<i>Definition Kernkompetenzen</i>	12
<i>First Mover / Me-too Strategien</i>	12
STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG	12
<i>Herausforderungen</i>	12
MATERIAL - PRODUKTION	13
MATERIALWIRTSCHAFT	13
PRODUKTION / FERTIGUNG	13
ABC ANALYSE	14
MARKETING	14
DEFINITION VON MARKETING	14
PHILOSOPHIE	14
TECHNIK	14
<i>Marketingmix / 4-P's</i>	14
BESTIMMUNG DES ZIELMARKTES	15
PRODUKTGESTALTUNG	15
PREISBILDUNG PRODUKT	16
MORPHOLOGISCHE MATRIX KC55	16
<i>Ausprägung Markt</i>	16
<i>Ausprägung Produkt</i>	16
FINANZWIRTSCHAFTLICHE FAKTEN	17
BILANZ	17
ERFOLGSRECHNUNG	17
KENNZAHLEN	17
GELDFLUSSRECHNUNG	17
PERSONALPOLITIK	18
GRUNDSHEMA	18
<i>Personalgewinnung</i>	18
<i>Personalentwicklung</i>	18
<i>Personalerhaltung</i>	18
<i>Personalfreisetzung</i>	18
PERSONAL ALS SACHFUNKTION	18

PERSONAL ALS MANAGEMENTFUNKTION.....	18
EMPLOYEE BRANDING.....	18
PERSONALBEURTEILUNG.....	18
MOTIVATIONS- UND BEFÖRDERUNGSTHEORIEN	19
ZWEI-FAKTOREN-THEORIE NACH HERZBERG	19
<i>Hygienefaktoren</i>	19
<i>Motivatoren</i>	19
VIE-MODELL NACH VROOM	20
<i>Info zu Vroom</i>	20
<i>Kritik zu Vroom</i>	20
DAS PETER-PRINZIP	20
MITARBEITERORIENTIERTE ERFOLGSLOGIK.....	20
<i>Indikatoren</i>	20
<i>Hebel</i>	20
<i>Anreiz und Belohnungssystem</i>	21
BEDÜRFNISPYRAMIDE VON MASLOW.....	21
FÜHRUNGSSTILE.....	22
IN ABHÄNGIGKEIT VOM MENSCHENBILD	22
KONTINUUM-THEORIE NACH TANNENBAUM/SCHMIDT	22
VERHALTENSGITTER NACH BLAKE UND MOUTON	23
REIFEGRADMODELL DER FÜHRUNG NACH HERSEY UND BLANCHARD	23
STELLENBILDUNG.....	24
NORMATIVES MANAGEMENT	24
FRAGESTELLUNGEN	24
AUFGABE	24
<i>Ethische Anspruchskonzepte</i>	24
VERMITTLUNGSMODELLE DER WIRTSCHAFTSETHIK	25
<i>Korrektive Wirtschaftsethik</i>	25
<i>Funktionalistische Wirtschaftsethik</i>	25
<i>Integrative Wirtschaftsethik</i>	25
<i>Integrative Wirtschaftsethik</i>	25
TRÄGER UND ORTE DER WIRTSCHAFTSETHIK	25
<i>Geschäftsethik</i>	26
<i>Ordnungsethik</i>	26
<i>Bürgerethik KC74</i>	26
PROBLEME AUS ETHISCHER SICHT.....	26
WIRTSCHAFTSETHISCHER PROBLEMLÖSEPROZESS	27
INHALTSVERZEICHNIS.....	27
STICHWORTVERZEICHNIS	30

Stichwortverzeichnis

4

4-P's 14

5

5-Forces Modell 9

A

ABC Analyse 14

Anliegen 2

Anreiz- und
Belohnungssysteme 20

Ansoff 10, 11

Anspruchsgruppen 2

B

Bedürfnispyramide von
Maslow 21

Bilanz 17

Blake 23

Blanchard 23

Branchenwettbewerbsstrategi
en nach Porter 10

E

Employee branding 18

Entwicklungsmodi 6

Erfolgsrechnung 17

Erneuerung 7

ethik 25

Ethische Anspruchskonzepte 24

ethische Legitimation 24

F

Fertigung 13

Finanzwirtschaftliche Fakten 17

First Mover 12

G

Geldflussrechnung 17

H

Hersey 23

Herzberg 19

I

Interaktionsthemen 2

Interesse 2

K

Kennzahlen 17

Kernkompetenzen 12

Kontinuum-Theorie nach
Tannenbaum/Schmidt 22

Kultur 6

M

Marketingmix 14

Marktanteil-Marktwachstums-
Matrix 11

Maslow 21

Materialwirtschaft 13

Menschenbild 22

Modelle 7

Morphologische Matrix 16

Mouton 23

N

Normatives Management 24

Normen 2

O

optimieren 6

Ordnungsmomente 4

Organigramm 4

P

Personalbeurteilung 18

Personalpolitik 18

Peter-Prinzip 20

Porter 10

Preisbildung Produkt 16

Produktion 13

Produkt-Markt-Strategien nach
Ansoff 10

Prozesse 3

R

Reifegradmodell der Führung
nach Hersey und Blanchard
..... 23

Ressourcen 2

S

Stakeholder 2

Stellenbildung 24

Stossrichtungen nach Ansoff 11

Strategie 4

Strategieimplementierung .. 12

Strategische Analyse 7

Strategisches Dreieck 9

Struktur 4

SWOT-Analyse KC37 7

T

Tannenbaum/Schmidt 22

U

Umweltsphären 1

V

Verhaltensgitter nach Blake
und Mouton 23

Vermittlungsmodelle der
Wirtschaftsethik 25

VIE-Modell nach Vroom 20

Vroom 20

W

Werte 2, 15

Wirtschaftsethik 25

Z

Zielmarktes 15

Zwei-Faktoren-Theorie nach
Herzberg 19