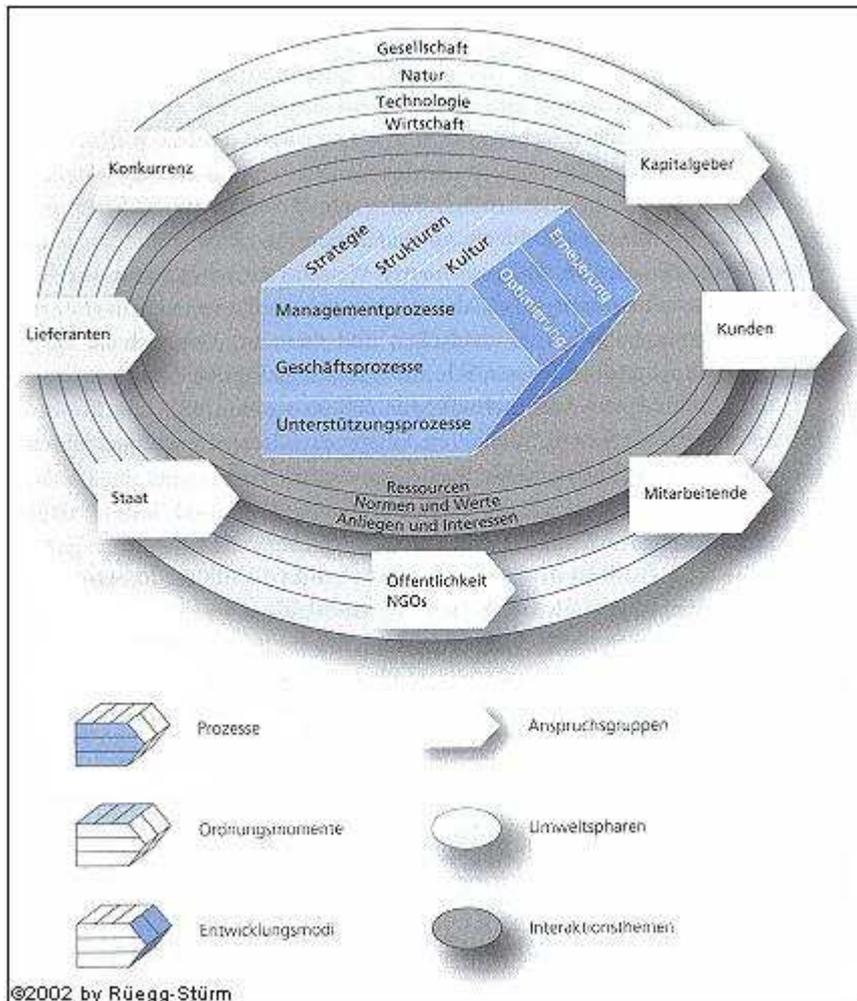


# Betriebswirtschaft

## 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

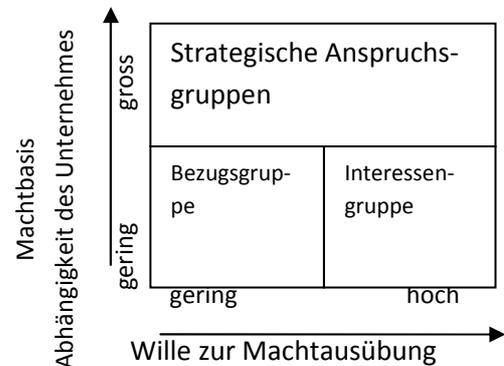
hat keine Macht, möchte jedoch gerne Macht

*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*

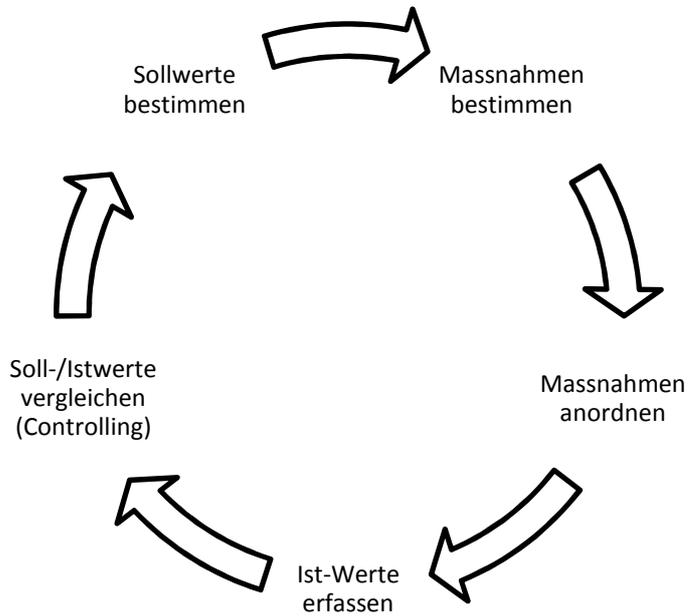
Personen- und kulturgebundene Elemente

## Prozesse

### Management Prozess

entwickelt die Strategie

*anordnen von Arztbesuchen / Kontrolle*



### Geschäftsprozess

Die eigentliche Kernaktivität (wird Geld verdient)

Erstellung Leistung, Kundenprozesse, Innovation

*Arztbesuche*

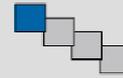
### Unterstützungsprozesse

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*

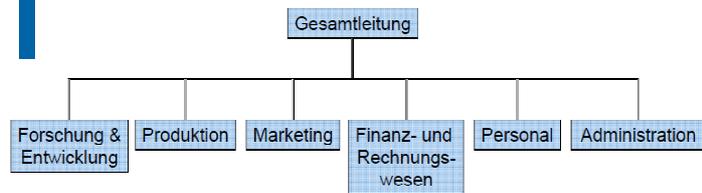
Herausforderung	Handlungsebene	Aufgaben	Frist	Operatives Management: Geschäfte <u>machen</u>
Werhaltungen, Anliegen, Interessen	<b>Normatives Management</b>	Aufbau Verständigungspotential	Langfristig	Strategisches Management: im Geschäft <u>bleiben</u> .
Ungewissheit Markt	<b>Strategisches Management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

### Struktur

Die strukturelle Organisation der Unternehmung  
*Hierarchie, Vertrieb, Organigramm*

## Funktionale Organisation

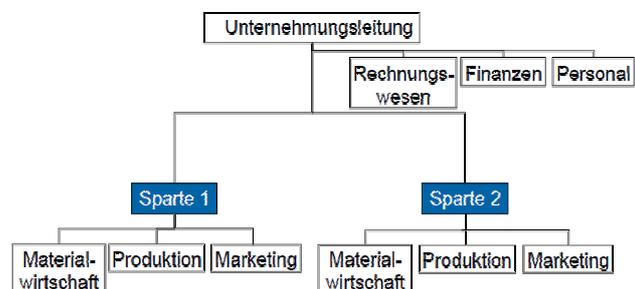
### Funktionale Organisation: Gliederung nach betrieblichen Funktionen



Rein funktionale Organisationen finden sich oft in Klein- und Mittelunternehmungen

## Spartenorganisation

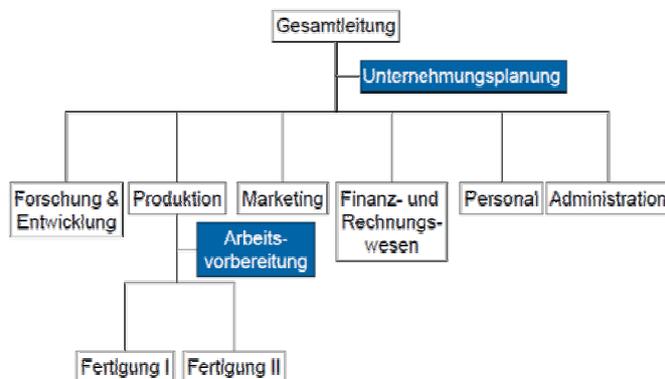
### Spartenorganisation: Gliederung nach Märkten oder Produkten



## Stablinienorganisation

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

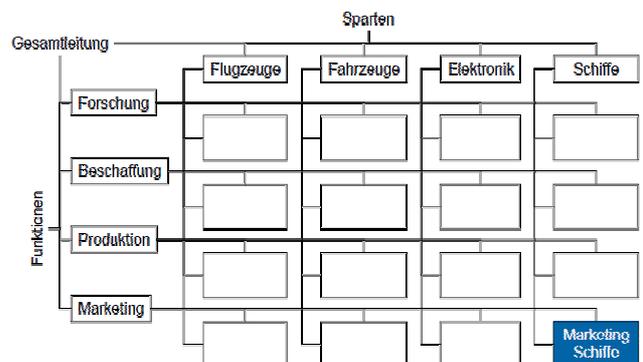
### Stablinienorganisation: Entlastung der Linienfunktionen durch Stäbe



## 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

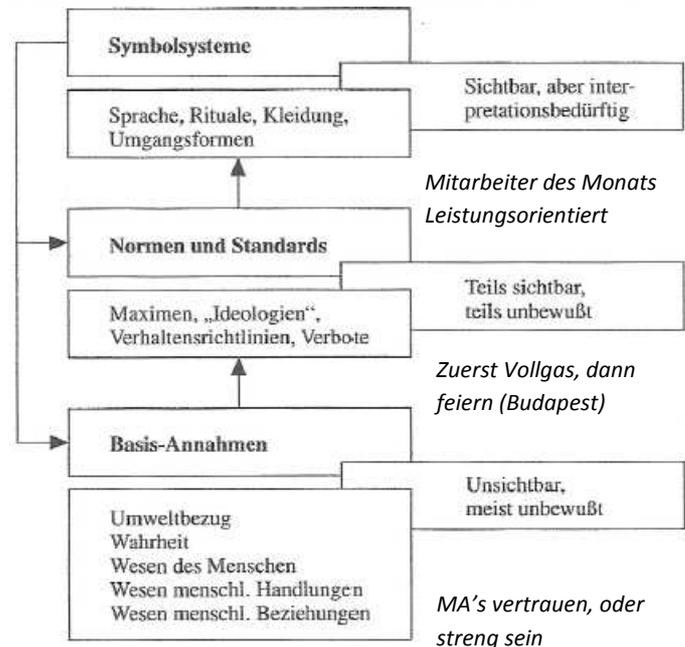
die als selbstverständlich angesehen werden. Es ist eine Art unsichtbare Steuergröße.

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?

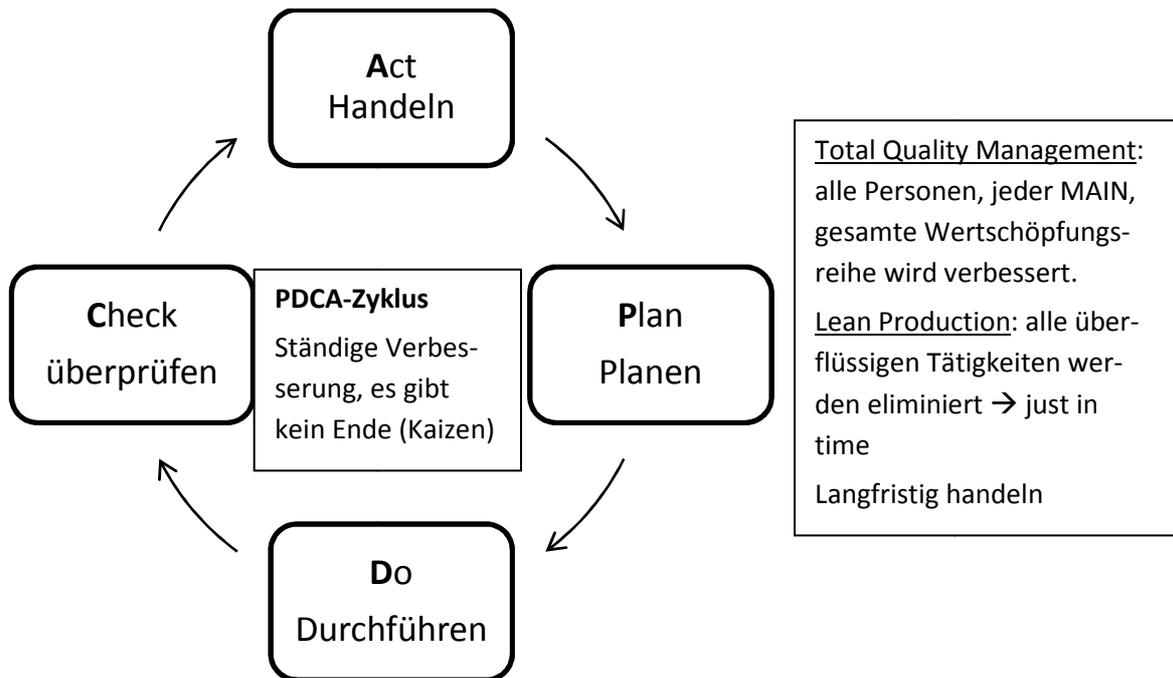
*Struktur, Kultur*

Geschwindigkeit: wie lange dauert die Umsetzung der Veränderung an?

*Zeitraum, Stabilität*

Produkte / DL Bewirken von Effektivität

*tun wir die richtigen Dinge*



### Erneuerung

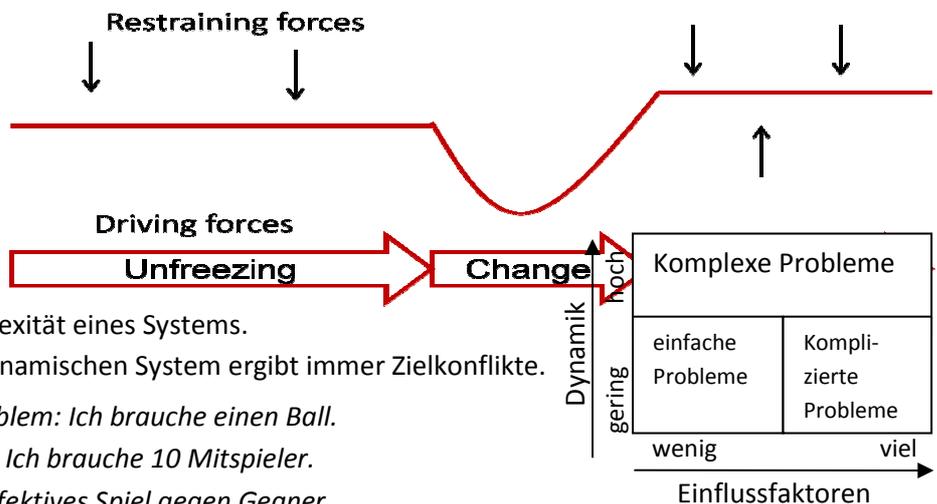
Erneuerungen sind wegweisende Innovationen, respektive bedeutende Verbesserungen.

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 Abnahmen



### 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

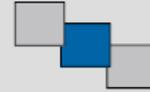
Genau argumentieren, denn eine Stärke kann auch eine Schwäche sein.

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

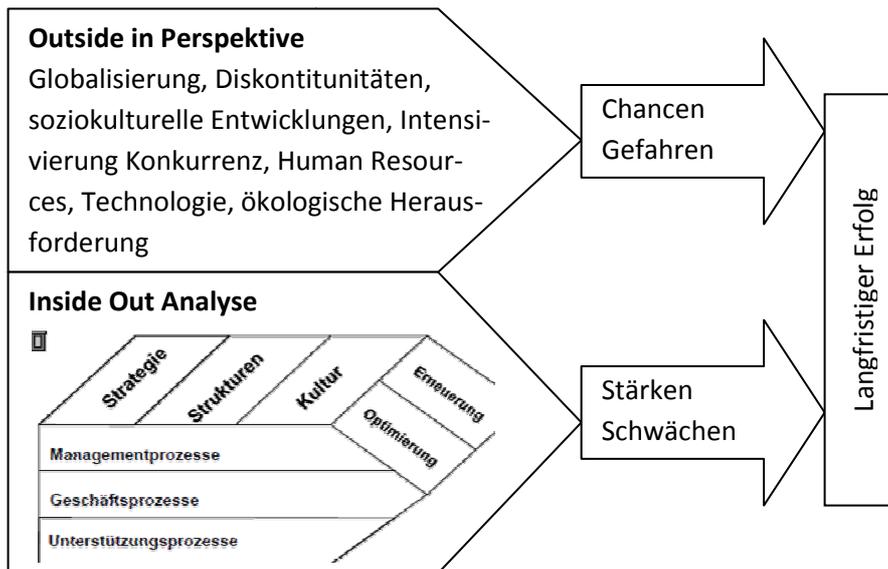
Chancen und Gefahren sind nicht beeinflussbar und ergeben sich am Markt

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

# Die SWOT-Analyse und ihre vier Grundstrategien



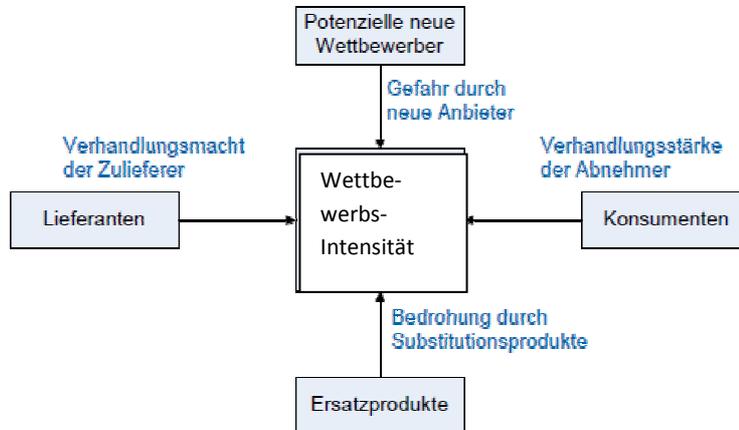
Unternehmensfaktoren → Umweltfaktoren ↓	<b>(Strengths)</b> Stärken der Unternehmung	<b>(Weaknesses)</b> Schwächen der Unternehmung
<b>(Opportunities)</b> Chancen in der Branche, im Markt	<b>SO-Strategien</b> Kompetenzen gezielt ausbauen und stärken	<b>WO-Strategien</b> Kompetenzen gezielt und selektiv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



## 5-Forces Modell

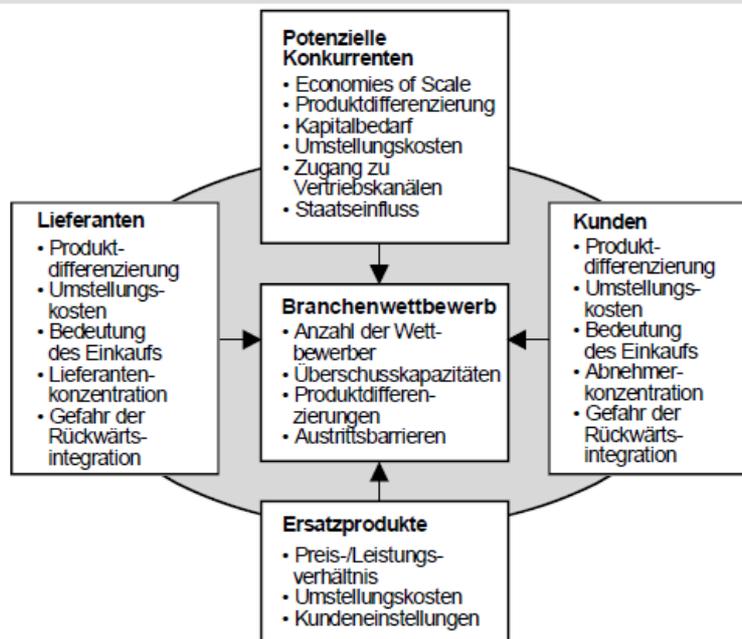
### Das 5-Forces Modell

Branchenattraktivität wird durch die Ausprägung der Wettbewerbskräfte bestimmt:

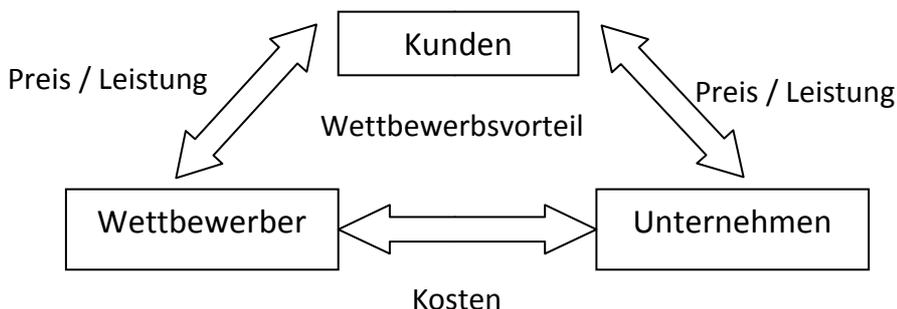


Je stärker die Bedrohung ist, desto unattraktiver ist die Branche: Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sehr schwierig!

### Einzelfaktoren in der Branchenstrukturanalyse



### Strategisches Dreieck



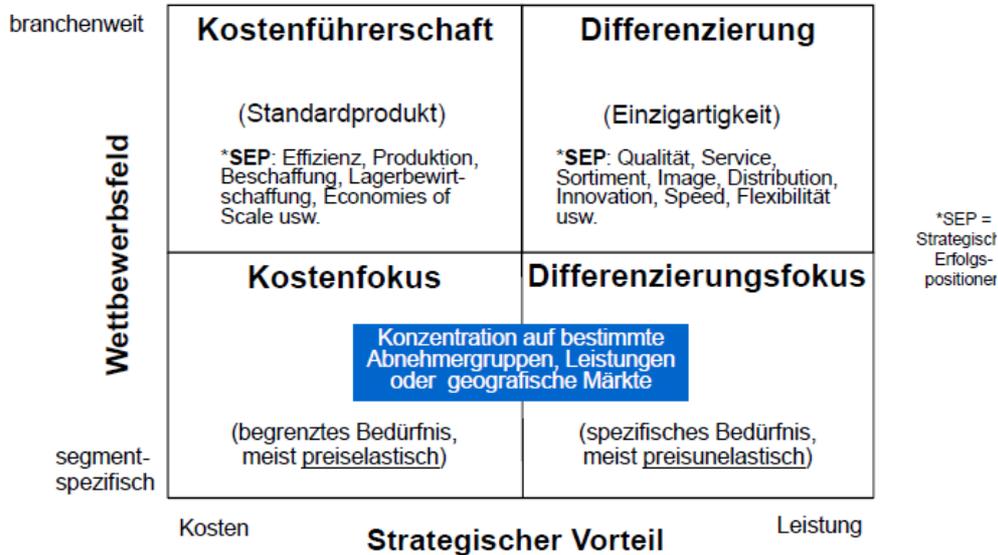
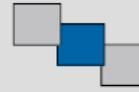
### Strategisches Dreieck

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

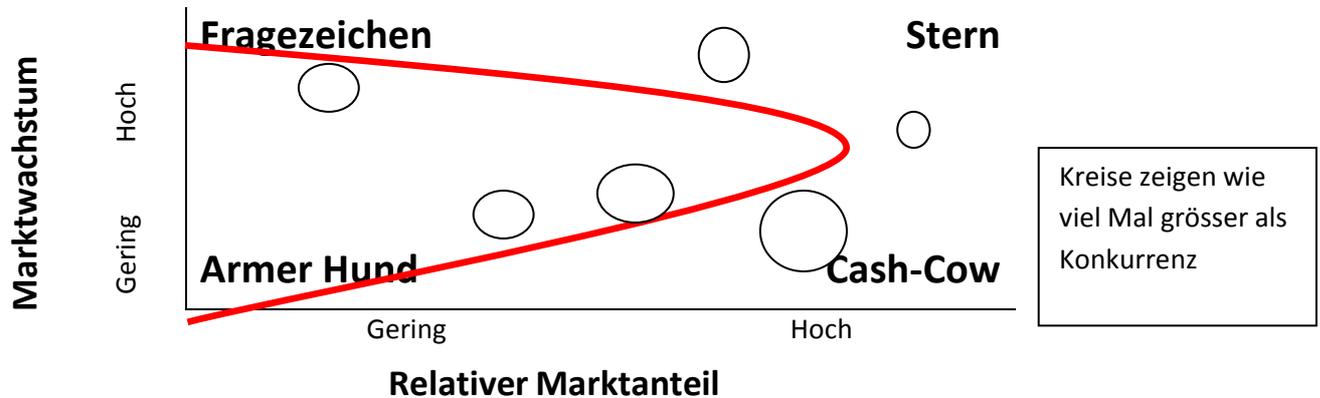
	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	<b>Marktdurchdringung</b> Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen.	<b>Marktentwicklung</b> Suche nach neuen Märkten, die man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

Stossrichtungen nach Ansoff

## Die drei Stossrichtungen nach Ansoff

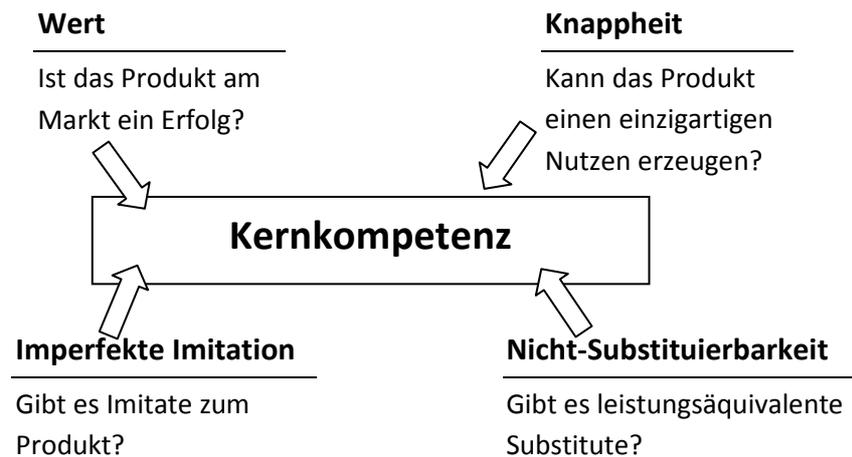


Marktanteil-Marktwachstums-Matrix



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, Wett- berbsvorteile 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
<b>Merkmale</b>	-Hoher F&E Aufwand -hoher technologische Kompetenz - Zusammenarbeit Marketing, F&E, Produktion - hohe Flexibilität und Risikobereitschaft	-Geringer F&E Aufwand -hohe Entwicklungsintensität -ständige Reaktionsbereitschaft	-Imitation erfolgreicher Produkte -Ausnutzen aller Kostenvorteile (Mengenproduktion) -Minimaler F&E Aufwand
<b>Vorteile</b>	-Kurzzeitiges Monopol -Erfahrungsvorsprung -Image -Aufbau von Markt- und Kundenwissen	-geringere Kosten und Risiken Marktüberblick vorhanden -Marktposition noch am Anfang -eigene Standarts noch durchsetzbar	-Markt ist kalkulierbar -Kopieren von Standarts -Know-How Zukauf ist möglich -Ausnutzung abgelaufener Patente
<b>Nachteile</b>	-Ungewissheit -Produktelancierung -hoher F&E Aufwand	-Eintrittsbarrieren des First movers -Eigener Wettbewerbsvorteil muss geschaffen werden -weitere Konkurrenz	-Konkurrenz ist etabliert -geringer F&E Know-how -grosser Investitionsbedarf -Gefahr von Preiskämpfen -Imagenachteil

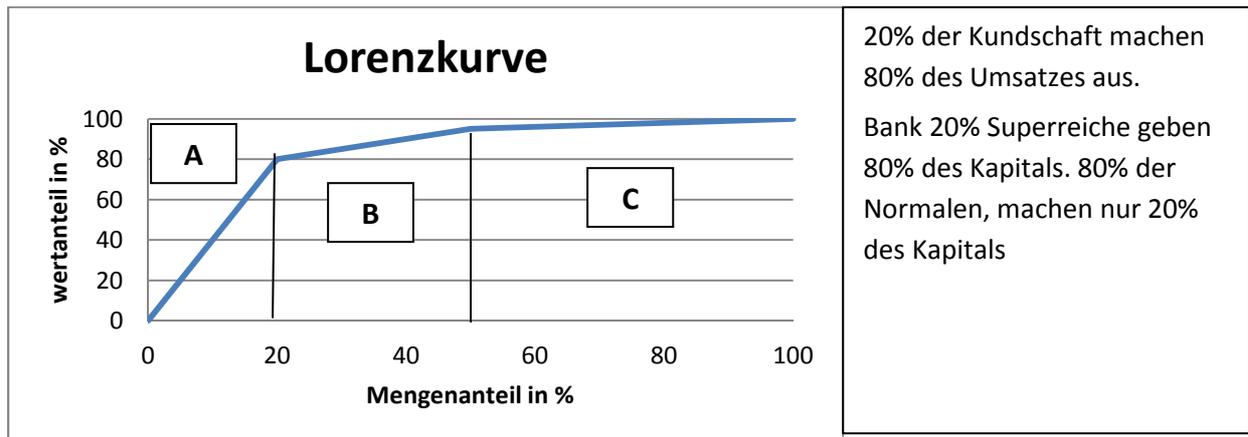
## Strategieimplementierung

### 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



## ABC Analyse



## Marketing



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

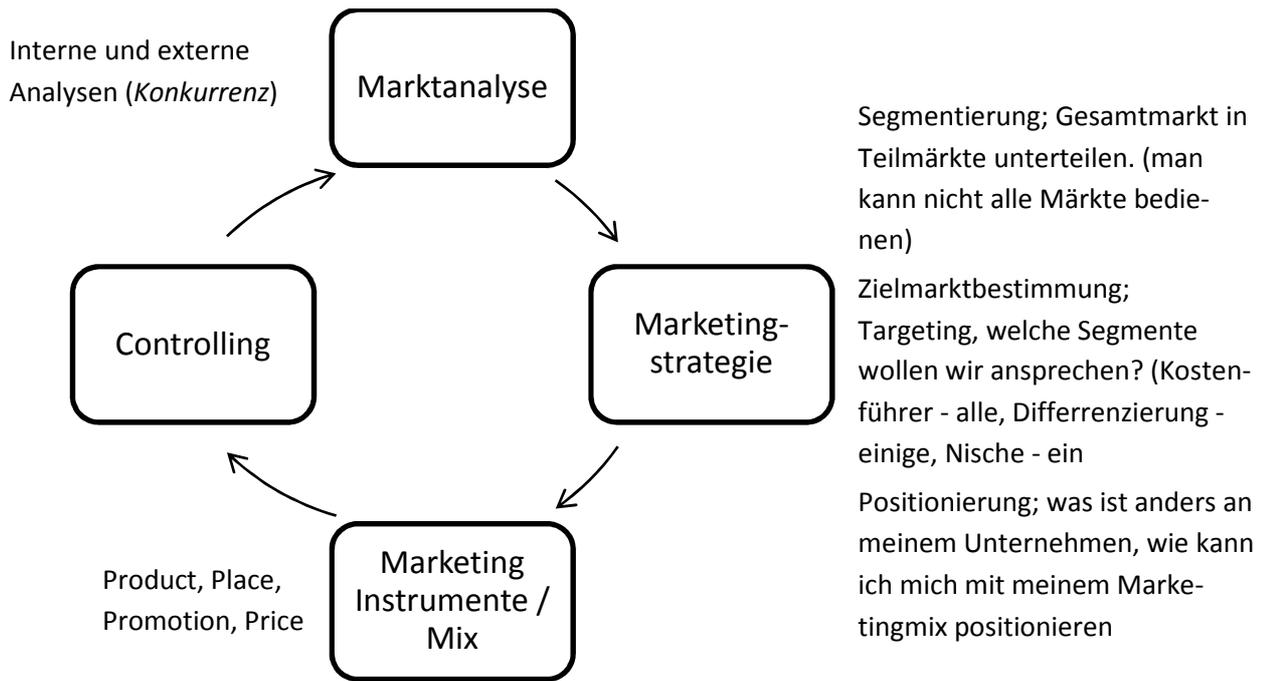
*Ying Yang / Wir müssen andere reich machen, um selber reich zu bleiben.*

## 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

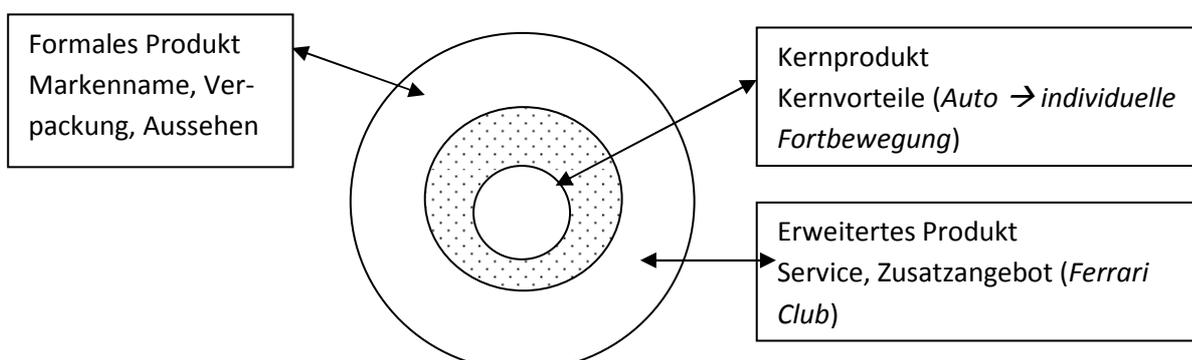
### Bestimmung des Zielmarktes

Systematik der Segmentierungskriterien

Marketingbezogene Reaktionskoeffizienten

Demografische Kriterien	Psychografische Kriterien	Verhaltensbezogene Kriterien
<b>Soziale Schicht</b> Einkommen, Bildung, Beruf	<b>Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale</b> Werte, Aktivitäten, Interessen, Lifestyle, soziale Orientierung,	<b>Preisverhalten</b> Preisklassen, Reaktionen auf Preisänderungen
<b>Familienlebenszyklus</b> Geschlecht, Alter, Anzahl Kinder, Haushaltsgrösse		<b>Mediennutzung</b> Informationssuchverhalten, welche Medien wie oft
<b>Geografische Kriterien</b> Wohnortgrösse, Region, Stadt	<b>Produktspezifische Kriterien</b> Wahrnehmung, Motive, Einstellungen, Präferenzen	<b>Produktwahl</b> 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 ↓	<b>Aktiven</b> (Mittelverwendung)	<b>Passiven</b> (Mittelherkunft)	Fristigkeit ↓
	<b>Umlaufvermögen</b> ; flüssige Mittel, Warenlager	<b>Kurzfristiges FK</b> , Kreditoren	
	<b>Anlagevermögen</b> ; Maschinen, Grundstücke	<b>Langfristiges Fremdkapital</b> ; Hypotheken, Darlehen, Rückstellungen	
		<b>Eigenkapital</b> ; Reserven, Gewinnvortrag	

### Erfolgsrechnung

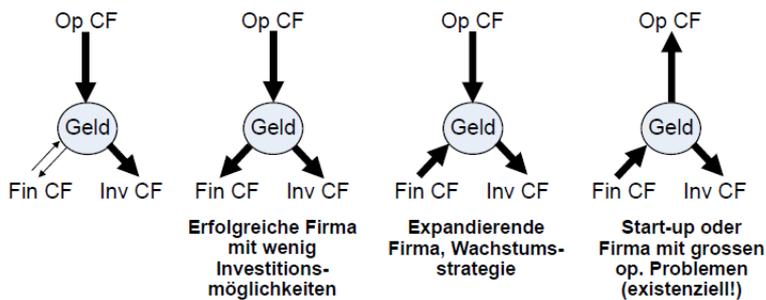
Aufwand	Ertrag
Betriebsaufwand	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	
Ausserordentlicher Aufwand	Betriebsfremder Ertrag
Reingewinn	Ausserordentlicher Ertrag

### 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.

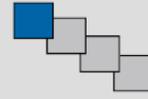
*Information der Arbeitnehmer (wer kriegt wie viel Infos), Lohndifferenzierung, Welche Weiterbildung*

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

## Motivations- und Beförderungstheorien

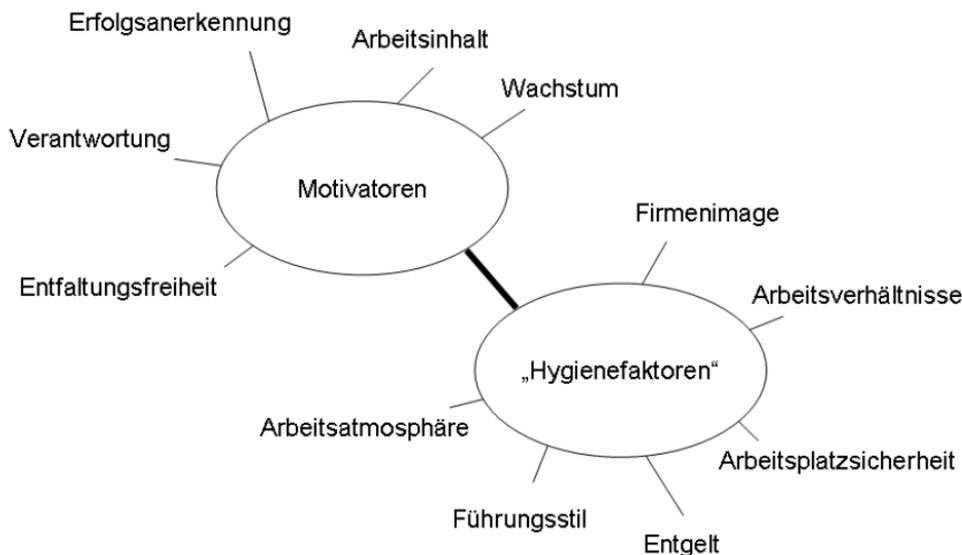
### Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

## 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.

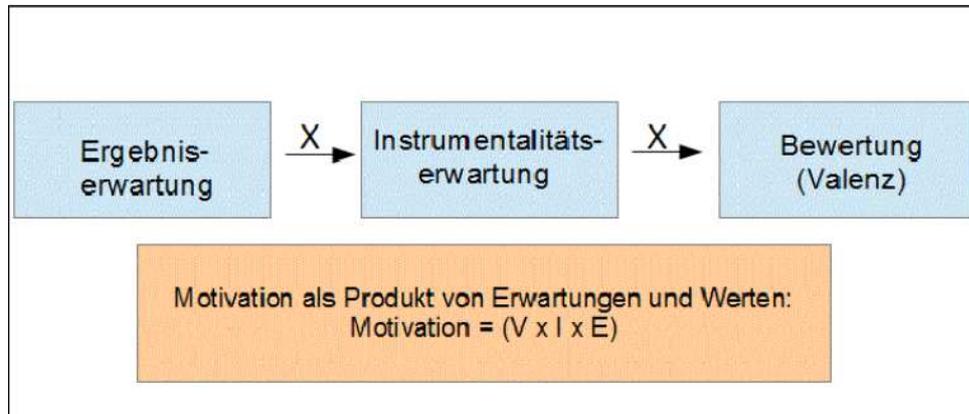
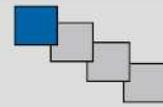
*Das Auto hat eine Bremse / Für Vertreter ein Firmenwagen*

### **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

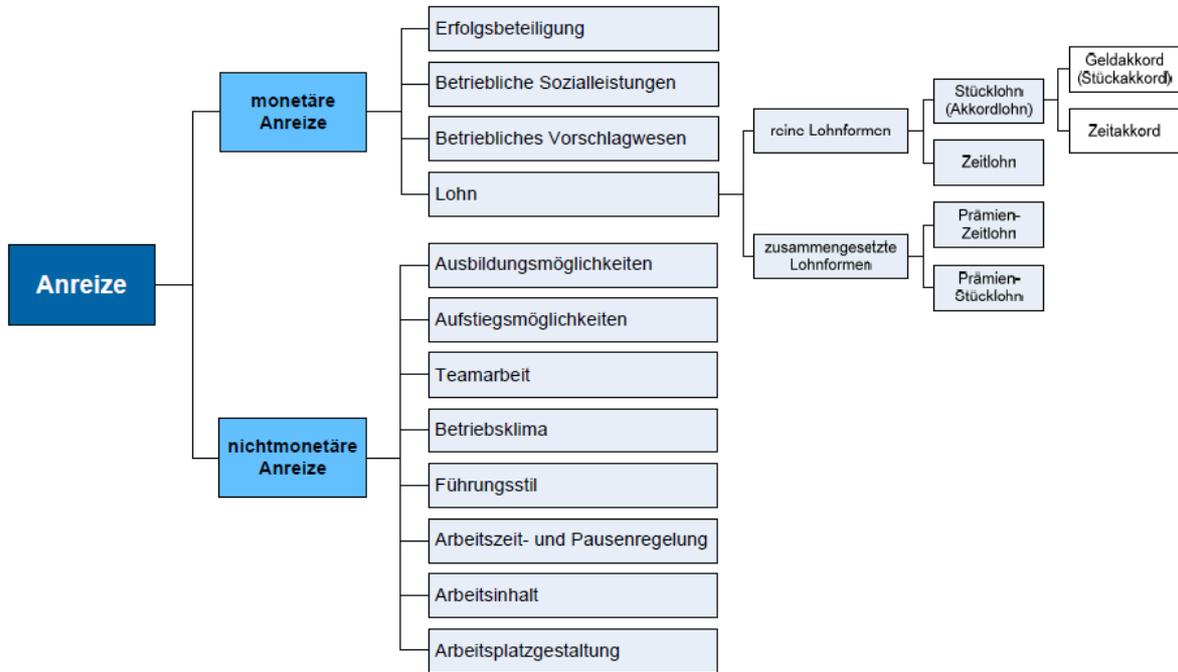
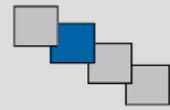
Anreiz- und Belohnungssysteme

Führungsqualität

Personalentwicklung

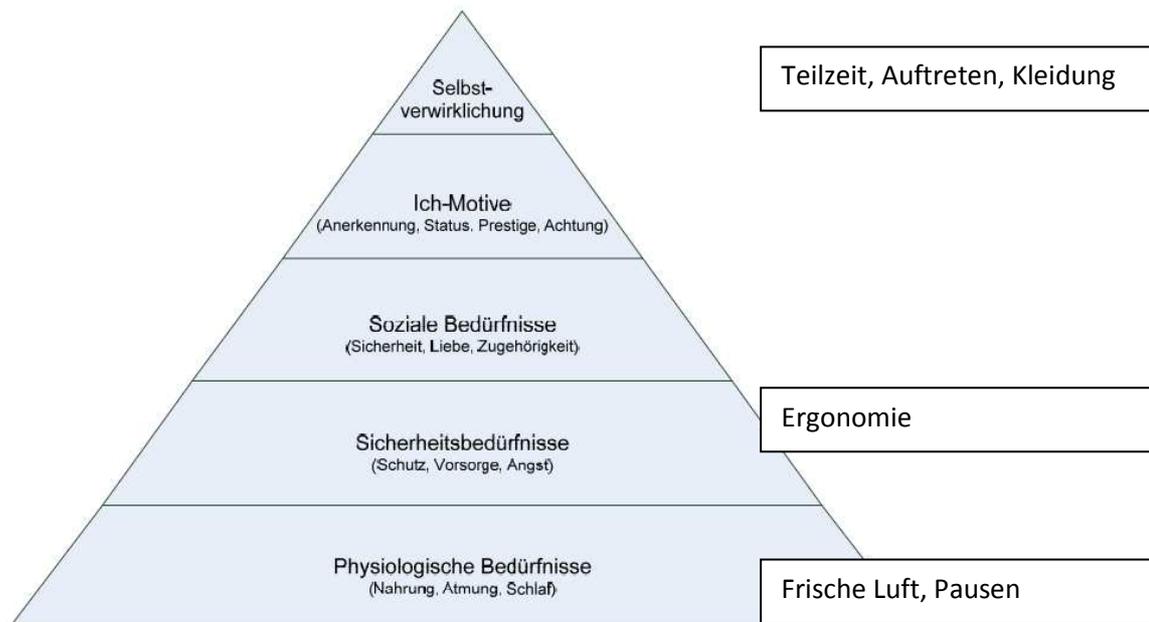
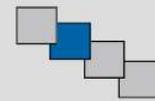
Organisatorische Wandelprozesse

# Mitarbeiterorientierte Erfolgslogik: Anreiz- und Belohnungssysteme



## Bedürfnispyramide von Maslow

# Motivation und Arbeitszufriedenheit: Bedürfnispyramide von Maslow



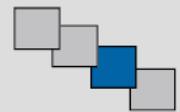
## Führungsstile

### 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 persönliche 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.

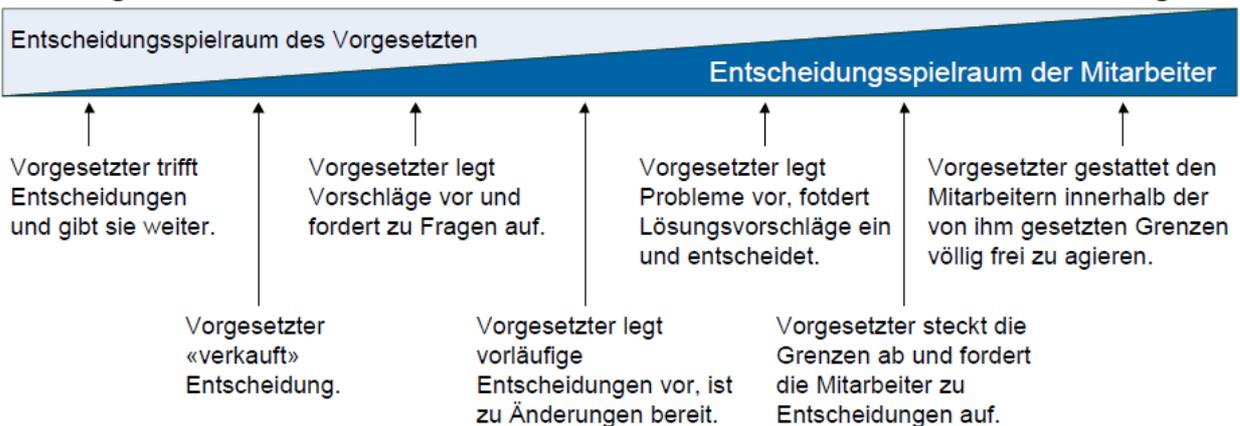
### Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt

## Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt (1958)



**Autoritärer Führungsstil**

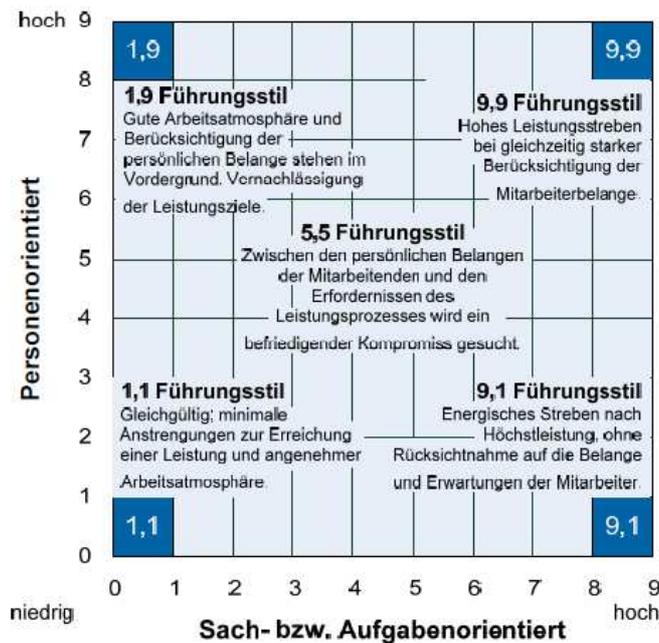
**Kooperativer Führungsstil**



## Verhaltensgitter nach Blake und Mouton

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

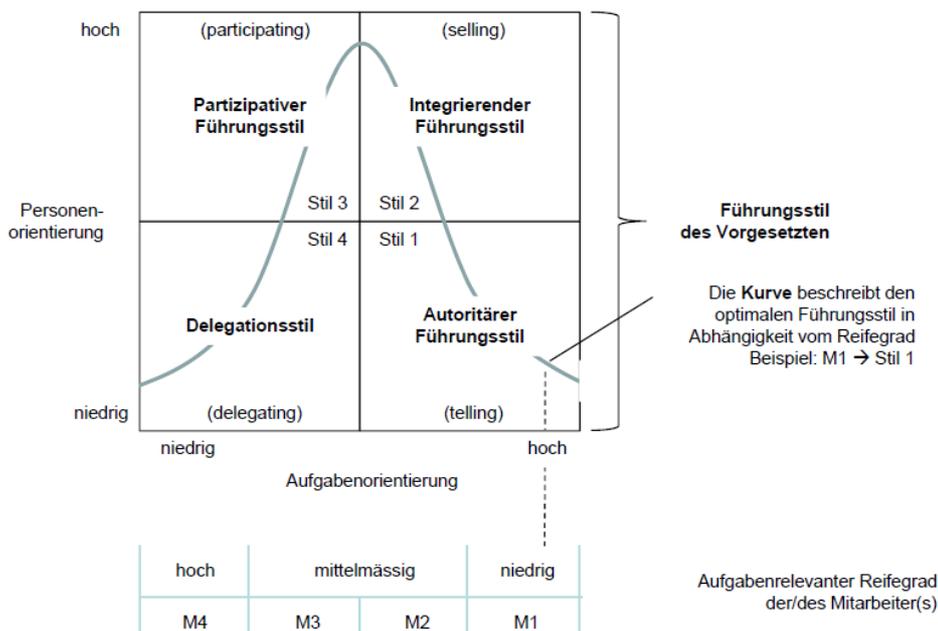
...basiert auf den beiden Dimensionen „Personen-“ bzw. „Aufgabenorientierung“



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

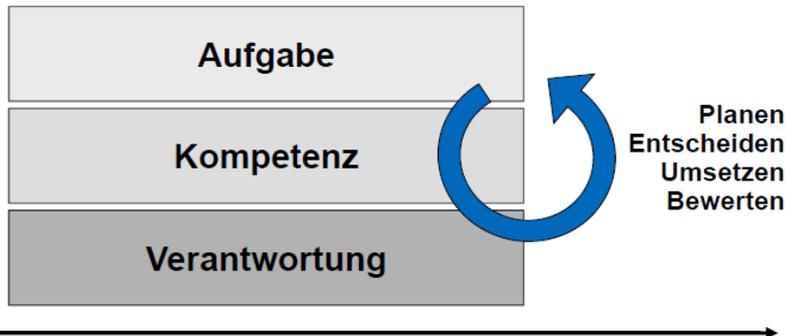
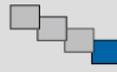
## Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard

# Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard (1977)



## Stellenbildung

**Stellenbildung: Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung**



Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung  
Abhängig vom Führungsstil und dem Reifegrad der Mitarbeiter

## 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 Anspruchs-konzepte

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 etwas

#### Motivation

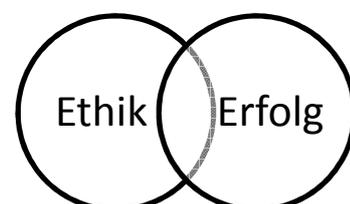
- Suche nach langfristigen normativen Grundlage des Wirtschaftens. (Goldene Regel)

*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

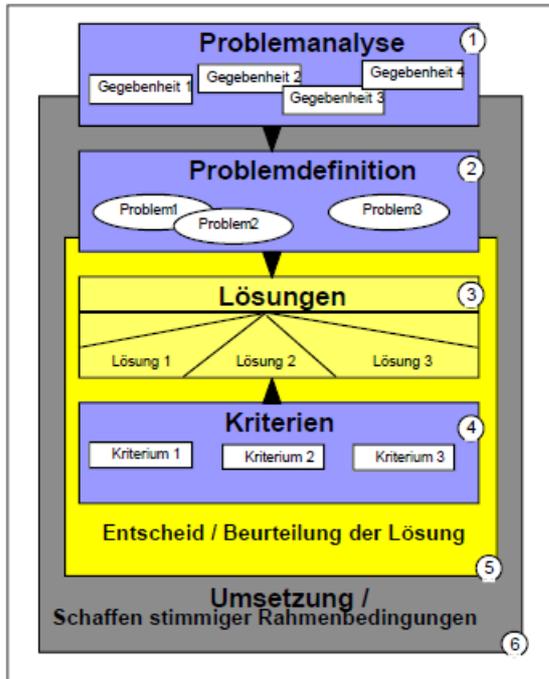
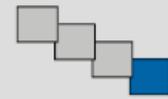
### Bürgerethik KC74

- 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

<b>NEUES ST. GALLER MANAGEMENT MODELL.....</b>	<b>1</b>
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
<b>MODELLE</b> .....	<b>7</b>
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
<b>MATERIAL - PRODUKTION</b> .....	<b>13</b>
MATERIALWIRTSCHAFT .....	13
PRODUKTION / FERTIGUNG .....	13
ABC ANALYSE .....	14
<b>MARKETING</b> .....	<b>14</b>
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
<b>FINANZWIRTSCHAFTLICHE FAKTEN</b> .....	<b>17</b>
BILANZ .....	17
ERFOLGSRECHNUNG .....	17
KENNZAHLEN .....	17
GELDFLUSSRECHNUNG .....	17
<b>PERSONALPOLITIK</b> .....	<b>18</b>
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
<b>MOTIVATIONS- UND BEFÖRDERUNGSTHEORIEN .....</b>	<b>19</b>
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
<b>FÜHRUNGSSTILE.....</b>	<b>22</b>
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
<b>NORMATIVES MANAGEMENT .....</b>	<b>24</b>
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
WIRTSCHAFTSEHTISCHER PROBLEMLÖSEPROZESS .....	27
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>27</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>30</b>

## 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