

Tagungsunterlage

Erster Wiener Wirtschaftsdidaktik-Kongress
7. November 2008
Wirtschaftsuniversität Wien



WIRTSCHAFTS
PÄDAGOGIK WIEN



Das neue St. Galler Management Konzept

Theoretischer Orientierungsrahmen für eine vernetzte, ganzheitliche und zukunftsorientierte Betriebswirtschaftslehre?

Ehemaliger Direktor des Instituts für Wirtschaftspädagogik, ehemaliger Rektor der Universität St. Gallen. Dr.h.c. der Wirtschaftsuniversitäten Wien und Budapest sowie der Technischen Universität Dresden. Als Gastdozent war Rolf Dubs unter anderem an der Harvard University, der Stanford University und der University of Texas tätig. Er fungiert als Präsident und Mitglied des Verwaltungsrates verschiedener Firmen.

Materialien

- Folien zum Vortrag am 07. November 2008
- Übersicht St. Galler Management Konzept Prof. Dr. Josef Aff
- Leseprobe aus dem Management-Lehrbuch der Uni St. Gallen (HSG) *“Einführung in die Managementlehre”* als Download unter <http://www.iwp.unisg.ch/org/iwp/managementlehre.nsf>

Autor

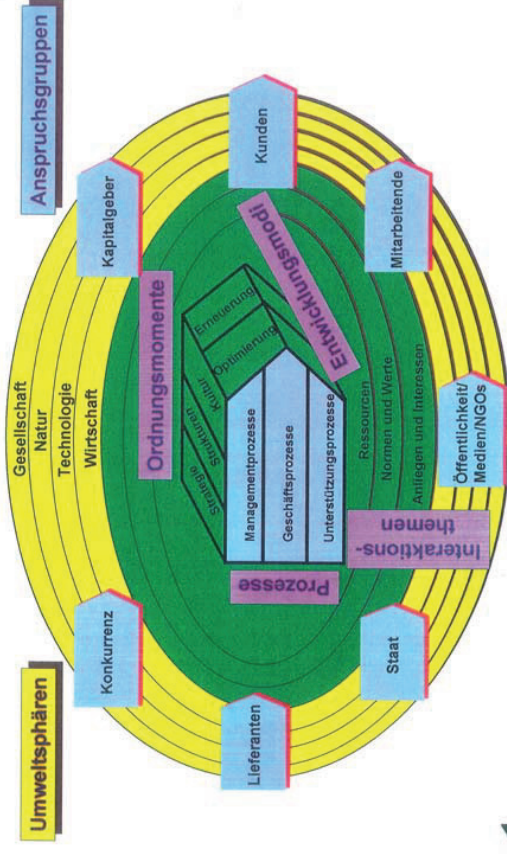


em. Univ.-Prof. Dr. Rolf Dubs
Universität St. Gallen
Rolf.Dubs@unisg.ch

Aus normativer Sicht ...

- dient Management der umfassenden Reflexion über tragfähige und verantwortbare normative Grundlagen und Sinnbezüge wertvoller unternehmerischer Wertschöpfung, d.h. der **ethischen Legitimation** und Stärkung einer durchwegs werdebewussten Geschäftstätigkeit und der Klärung der hierzu notwendigen ordnungspolitischen Verantwortung
- kurz- bis langfristige Wirkungen
- off Steuerung über die Förderung einer hohen Diskursqualität in kontroversen Auseinandersetzungen
- „Haltung des **verantwortungsbewussten, unparteiischen Bürgers**“
- „Sinn- und Gerechtigkeitslogik“

Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Normative Positionierung

Normative Positionierung = Klärung der **normativ-ethischen Grundprämissen** der eigenen unternehmerischen Tätigkeit mit Fragen wie:

- Wie verstehen wir unsere Rolle als Unternehmung in der Gesellschaft?
- Was ist unser Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung?
- Welche Leitlinien gelten für unseren Umgang mit konfligierenden Anliegen und Interessen?
- Welche Werte bilden die Grundlage für die handlungsleitenden Normen und Maximen unseres Verhaltens - und zwar grundsätzlich unabhängig davon, ob sich das rechnet oder nicht?

Dimensionen von Management

Normatives Management

Konfligierende Anliegen und Interessen



Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale

Strategisches Management

Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen



Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

Operatives Management

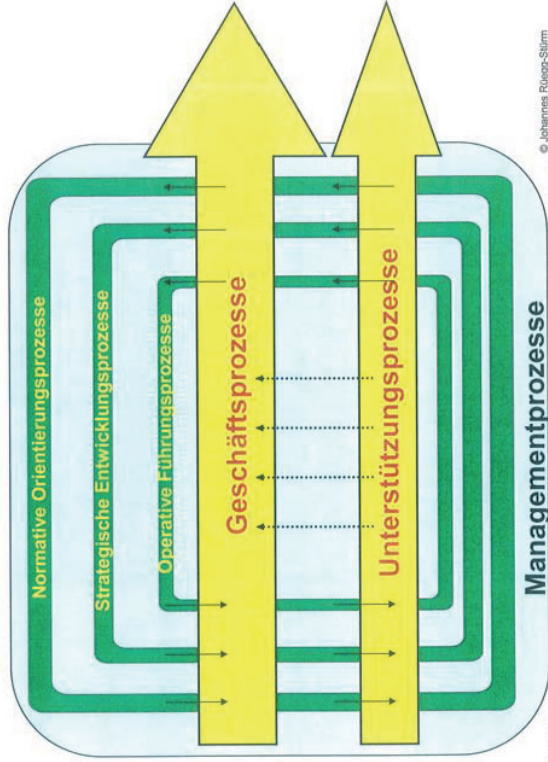
Knappheit der Produktionsfaktoren



Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen

Interaktionsthemen

1. Die **Anliegen** und **Interessen** der **Anspruchsgruppen** einer Unternehmung sind oftmals **kontrovers** und **konfliktbeladen**.
2. Die in der Gesellschaft vorfindlichen **Werte** und **Normen** bilden zentrale Bezugspunkte bei der **Legitimierung** bestimmter Anliegen und Interessen.
3. **Werte** und **Normen** werden umgekehrt durch unternehmerische Entscheidungen beeinflusst und mitgeformt.
4. Die **normative Positionierung** einer Unternehmung zum einen und die in einem bestimmten historischen und situativen Kontext gültigen **Werte** und **Normen** der **Gesellschaft** zum anderen entscheiden darüber, **welche Ressourcen** einer Unternehmung zu **welchen Bedingungen** für die unternehmerische Wertschöpfung zur Verfügung stehen.



Geschäftsprozesse

- Geschäftsprozesse** verkörpern
- den praktischen sachlogischen Vollzug
 - der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung,
 - die unmittelbar auf die **Stiftung** von Kundennutzen ausgerichtet sind:
- Kundenprozesse (Kundenakquisition, Kundenbindung, Markenführung)
 - Leistungserstellungsprozesse
 - Leistungsinnovationsprozesse

Aus strategischer Sicht ...

- dient Management der langfristigen **Zukunftssicherung** („Reverse Thinking“) im Wettbewerbsumfeld
- mittel- bis langfristig greifbare Wirkungen
- oft Steuerung über **wettbewerbs- oder fähigkeitsorientierte** Größen (Marktanteil, Marktattraktivität, Kernkompetenzen, Prozessqualität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit)
- „**Haltung** des klugen **erfolgsorientierten Unternehmers**“
- „**Erfolgslogik**“

Unterstützungsprozesse

Unterstützungsprozesse dienen der

- Erbringung interner Dienstleistungen und der
- Bereitstellung von Ressourcen,
- die notwendig sind, um Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollziehen zu können:

- ➔ Personalarbeit (Personalmanagement)
- ➔ Bildungsarbeit (Bildungsmanagement)
- ➔ Infrastrukturbewirtschaftung (Facility Management)
- ➔ Informationsbewältigung (Informationsmanagement)
- ➔ Kommunikation (Kommunikationsmanagement)
- ➔ Risikobewältigung (Risikomanagement)
- ➔ Recht (Management von Prozessen des Rechts)

© Johannes Rieger-Sturm
Einführung in die Managementlehre, 13. September 2002, Seite 59

Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung einer zweckorientierten sozio-technischen Organisation zu tun haben:

- ➔ Normative Orientierungsprozesse → „sustainability“
- ➔ Strategische Entwicklungsprozesse → „exploration“
- ➔ Operative Führungsprozesse → „exploitation“

Unterstützungsprozesse

Unterstützungsprozesse dienen der

- Erbringung interner Dienstleistungen und der
- Bereitstellung von Ressourcen,
- die notwendig sind, um Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollziehen zu können:

- ➔ Personalarbeit (Personalmanagement)
- ➔ Bildungsarbeit (Bildungsmanagement)
- ➔ Infrastrukturbewirtschaftung (Facility Management)
- ➔ Informationsbewältigung (Informationsmanagement)
- ➔ Kommunikation (Kommunikationsmanagement)
- ➔ Risikobewältigung (Risikomanagement)
- ➔ Recht (Management von Prozessen des Rechts)

© Johannes Rieger-Sturm
Einführung in die Managementlehre, 13. September 2002, Seite 59

Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung einer zweckorientierten sozio-technischen Organisation zu tun haben:

- ➔ Normative Orientierungsprozesse → „sustainability“
- ➔ Strategische Entwicklungsprozesse → „exploration“
- ➔ Operative Führungsprozesse → „exploitation“

Erster Wiener Wirtschaftsdidaktik-Kongress

7. November 2008, WU Wien

Das neue St. Galler Management-Konzept

Univ.-Prof. Dr. Josef Aiff



Institut für Wirtschaftspädagogik >> Department Management

Augasse 2-6, 1080 Wien, Austria
Telefon: +43(0)133664629 ■ Telefax: +43(0)13366787
Internet: www.wu-wien.ac.at/wipaed ■ E-Mail: josef.aiff@wu-wien.ac.at



Strategisch-inhaltliche
Positionierung der BW

Vernetzung



Nachhaltigkeit



Allgemeine
BWL



Entrepreneur-
ship

Vernetzung, Entrepreneurship und Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre

Vernetzung, Entrepreneurship und Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre

Das Neue St. Galler Managementmodell

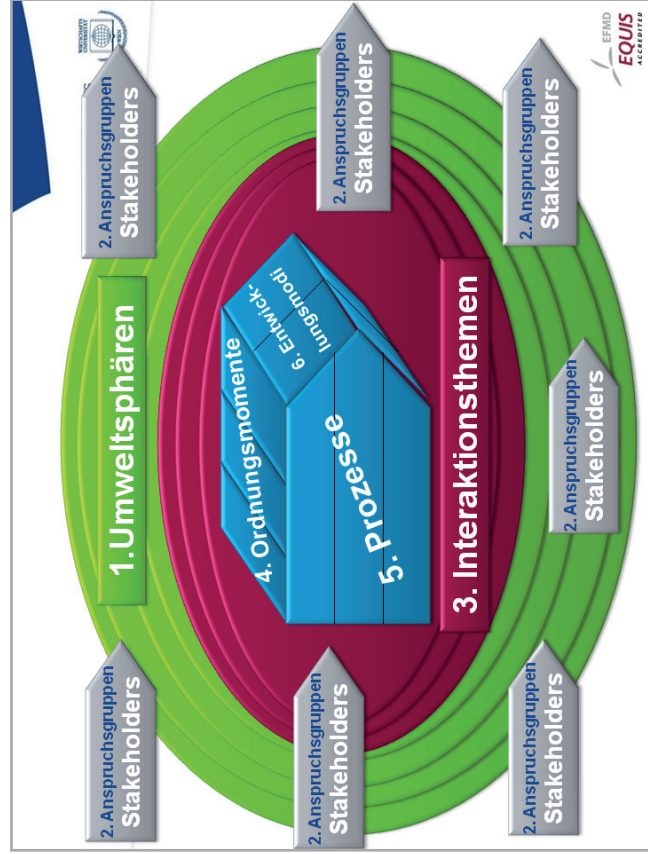
Der Businessplan

Kennzeichen von Modellen – Allgemein sowie vom Neuen St. Galler Managementmodell

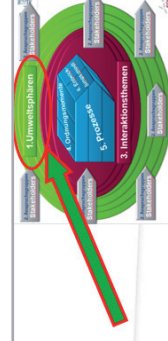
(vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürmi/Wyss 2004, Band 1, 61)

- Ein solches Modell fungiert als Landkarte zur Orientierung.
- Es hilft, das Denken und das Vorgehen zur Erhöhung der Handlungsfähigkeit zu strukturieren.
- In Führungsgremien sowie im ganzen Unternehmen fördern solche Modelle die Bildung einer gemeinsamen Sprache sowie eine gemeinsame Ausrichtung.
- Modelle unterstützen die Bildung von Prioritäten

Aus wirtschaftsdidaktischer Sicht werden dadurch die betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge vernetzt, sowohl innerhalb des Unternehmens (Beschaffung, Lagerung, Produktion, Marketing, Rechnungswesen etc.) wie auch zwischen Unternehmen und Umfeld (Interaktion Betrieb – Anspruchsgruppen, Beachtung der „Umweltsphären“ wie Naturgrundlagen, Klimawandel etc.)!



Umweltsphären einer Unternehmung



Gesellschaft

- Leistungsbereitschaft
- Bildungsstand
- Risikobereitschaft
- Altersstruktur
- Einkommensverteilung
- Soziale Probleme
- Rolle des Staats
- staatliche Normen & Rahmenbedingungen
- öffentliche Infrastruktur
- etc.

Natur

- Ressourcenreichtum
- Umweltzerstörung
- Agrarpotenziale
- Topografie
- Klima
- etc.

Technologie

- Bio- u. Gentechnologie
- Verfahrenstechnologie
- Verkehrstechnologie
- Materialtechnologie
- etc.

Wirtschaft

- VW Rahmenbedingung
- Verkehrsinfrastruktur
- Zugang zu Beschaffungs- u. Absatzmärkten, etc.

Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen

Unter Interaktionsthemen wird alles verstanden, was über die Anspruchsgruppen an die Unternehmung herangetragen wird, diesen zur Verfügung gestellt oder strittig gemacht wird. Es wird unterschieden zwischen

- kulturgebundenen Elementen wie Anliegen, Interessen, Normen und Werte
- und objektgebundenen Elementen, also Ressourcen.

Im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung bedürfen die Anliegen und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Sinne eines **normativ-kritischen, ethischen** Anspruchsgruppenkonzeptes einer sorgfältigen Abwägung und Würdigung.

Beispielsweise stoßen bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oder der Schließung von Produktionsstandorten konfligierende Interessen aufeinander. Die Entscheidung ist nachvollziehbar zu begründen (Legitimierung). Daher benötigen Unternehmen einen normativen Orientierungsrahmen als Basis für eine **strategische** Positionierung zu Anspruchsgruppen. Dabei ist die **ökonomische Marktlogik** (Eröffnung von Geschäftschancen) von größter Wichtigkeit.

Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen

Unterschiedliche normative Positionen führen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppenkonzepten. Es werden zwei Konzepte unterschieden:

- strategisches Anspruchsgruppenkonzept (Marktlogik): Die Wirkung von Anspruchsgruppen auf die Unternehmung steht im Mittelpunkt!
- normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept: Es muss die Wirkung des eigenen unternehmerischen Handelns für Anspruchsgruppen ausgelotet werden – durch Diskurs. Es geht um die respektvolle Würdigung der Ansprüche und Rechte, die durch Anspruchsgruppen geltend gemacht werden.



Dilemma:
Verantwortung gegenüber Stakeholdern
vs. Zumutbarkeit gegenüber eigenem
Unternehmen!

Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen

Gegenstand oder Inhalt der Beziehung zu den Anspruchsgruppen sind Interaktionsthemen, also

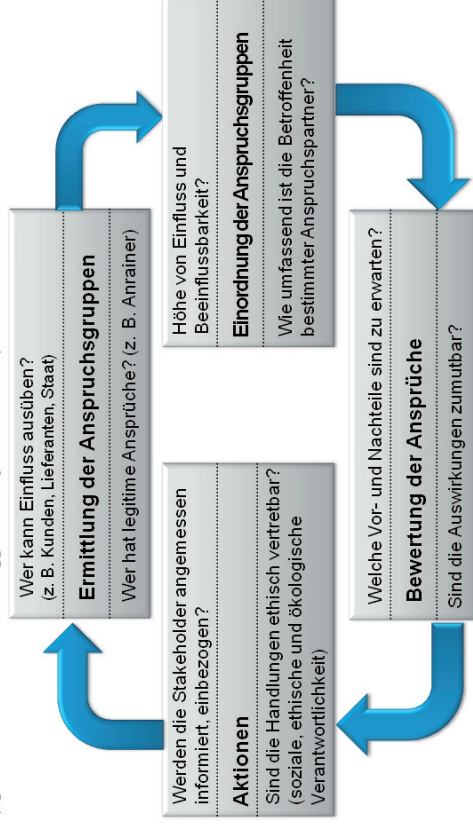
- Anliegen und Interessen,
- Normen und Werte sowie
- Ressourcen (Arbeit, Kapital, Boden, Know-how, Wasser, Luft, Finanzen, Energie, Erbgut von Pflanzen, etc.).

Es werden sieben Anspruchsgruppen unterschieden:

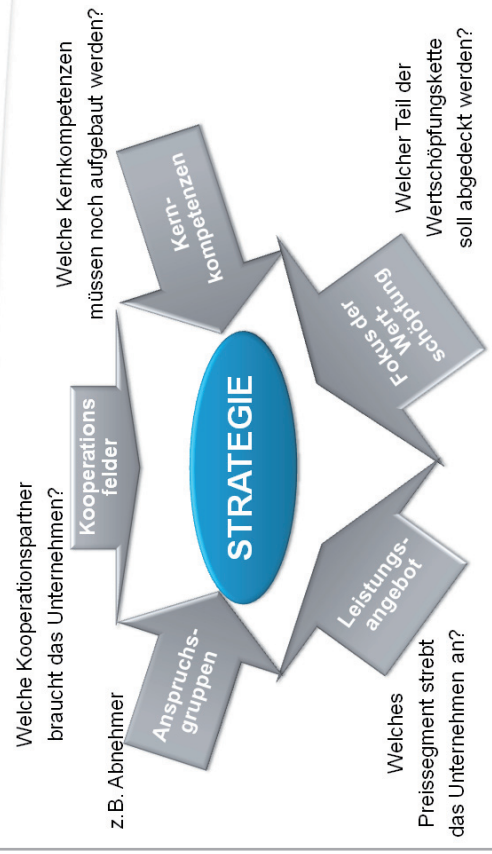
1. Die Beziehung zu den Kunden (customer relations), Lieferanten (supplier relations) sowie zur Konkurrenz (competitor relations) – Marktarena!
2. Die Beziehung zu den Mitarbeitenden (people relations) – interne Arena!
3. Die Beziehung zu den Kapitalgebern (investor relations) – hier spielen das financial reporting, Standards wie Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) eine Rolle – Arena der Finanzkommunikation!
4. Die Beziehungen zur Öffentlichkeit (public relations) und zum Staat (political relations) – Themen wie Umwelt- und Gesundheitsschutz, Konsumentenschutz, Entwicklungslanderproblematik (Globalisierung) – Arena der öffentlichen Kommunikation!

Vier-Stufen-Modell für den Umgang der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen

(vgl. Wilbers in Dubst/Euler/Rüegg-Stürmi/Wyss Band 1, 358)



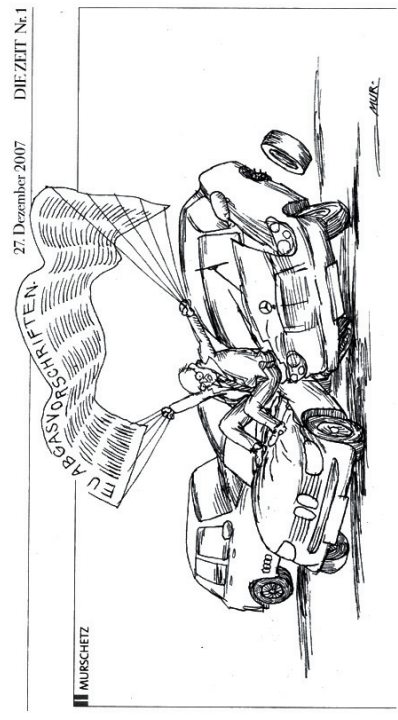
Ordnungsmomente einer Unternehmung - STRATEGIE



Ordnungsmomente einer Unternehmung - KULTUR

- organisiatorische Festlegung
- Reglement, Vorschriften, Handbücher
- örtliche und räumliche Festlegung
- informationstechnische Festlegung
- Werte und Normen
- Einstellung und Haltung
- lokale Theorien mit Argumentations- und Denkmustern
- kollektive Erwartungen und Hintergründüberzeugung
- Sprachregelungen

Ordnungsmomente einer Unternehmung - STRATEGIE



Ordnungsmomente einer Unternehmung - STRATEGIE

