

Das neue St. Galler Management-Konzept

Univ.-Prof. Dr. Josef Aff



Institut für Wirtschaftspädagogik >> Department Management

Augasse 2-6, 1090 Wien, Austria

Telefon: +43/1/31336/4629 ■ Telefax: +43/1/31336/767

Internet: www.wu-wien.ac.at/wipaed ■ E-Mail: josef.aff@wu-wien.ac.at

Strategisch-inhaltliche Positionierung der BWL



Vernetzung, Entrepreneurship und Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre



WIRTSCHAFTS
PÄDAGOGIK WIEN



**Vernetzung, Entrepreneurship
und Nachhaltigkeit in der
Betriebswirtschaftslehre**

**Das Neue St. Galler
Managementmodell**

Der Businessplan

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



WIRTSCHAFTS
PÄDAGOGIK WIEN



(vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/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.)!

2. Anspruchsgruppen Stakeholders

1. Umweltsphären

2. Anspruchsgruppen Stakeholders



2. Anspruchsgruppen Stakeholders



2. Anspruchsgruppen Stakeholders

3. Interaktionsthemen

2. Anspruchsgruppen Stakeholders

2. Anspruchsgruppen Stakeholders

2. Anspruchsgruppen Stakeholders



Gesellschaft

Natur

Technologie

Wirtschaft

1. Umweltsphären

Konk

WIRTSCHAFTS

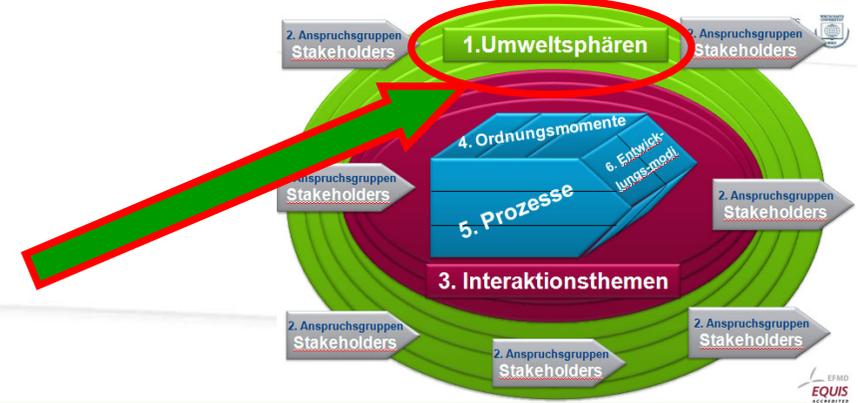
neber



St

tende

Umweltsphären einer Unternehmung



Gesellschaft

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

Natur

- Ressourcenreichtum
- Umweltzerstörung
- Agrarpotentiale
- Topografie
- Klima
- etc.

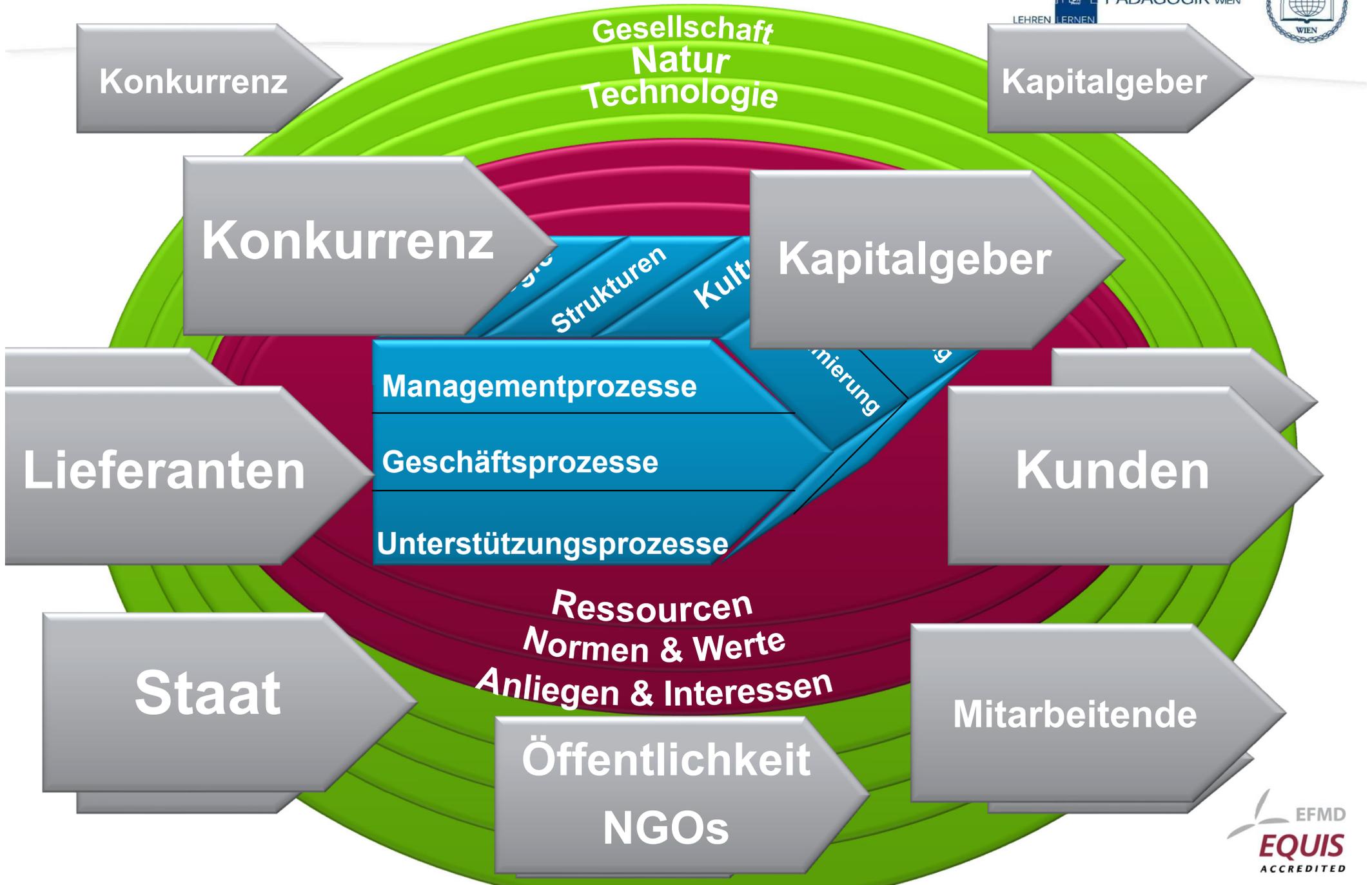
Technologie

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

Wirtschaft

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

2. Anspruchsgruppen Stakeholders



3. Interaktionsthemen

Ressourcen

Normen & Werte

Anliegen & Interessen

Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen



WIRTSCHAFTS
PÄDAGOGIK WIEN



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 Elemente, 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.

Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen



WIRTSCHAFTS
PÄDAGOGIK WIEN



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, Entwicklungsländerproblematik (Globalisierung) – Arena der öffentlichen Kommunikation!

Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen

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

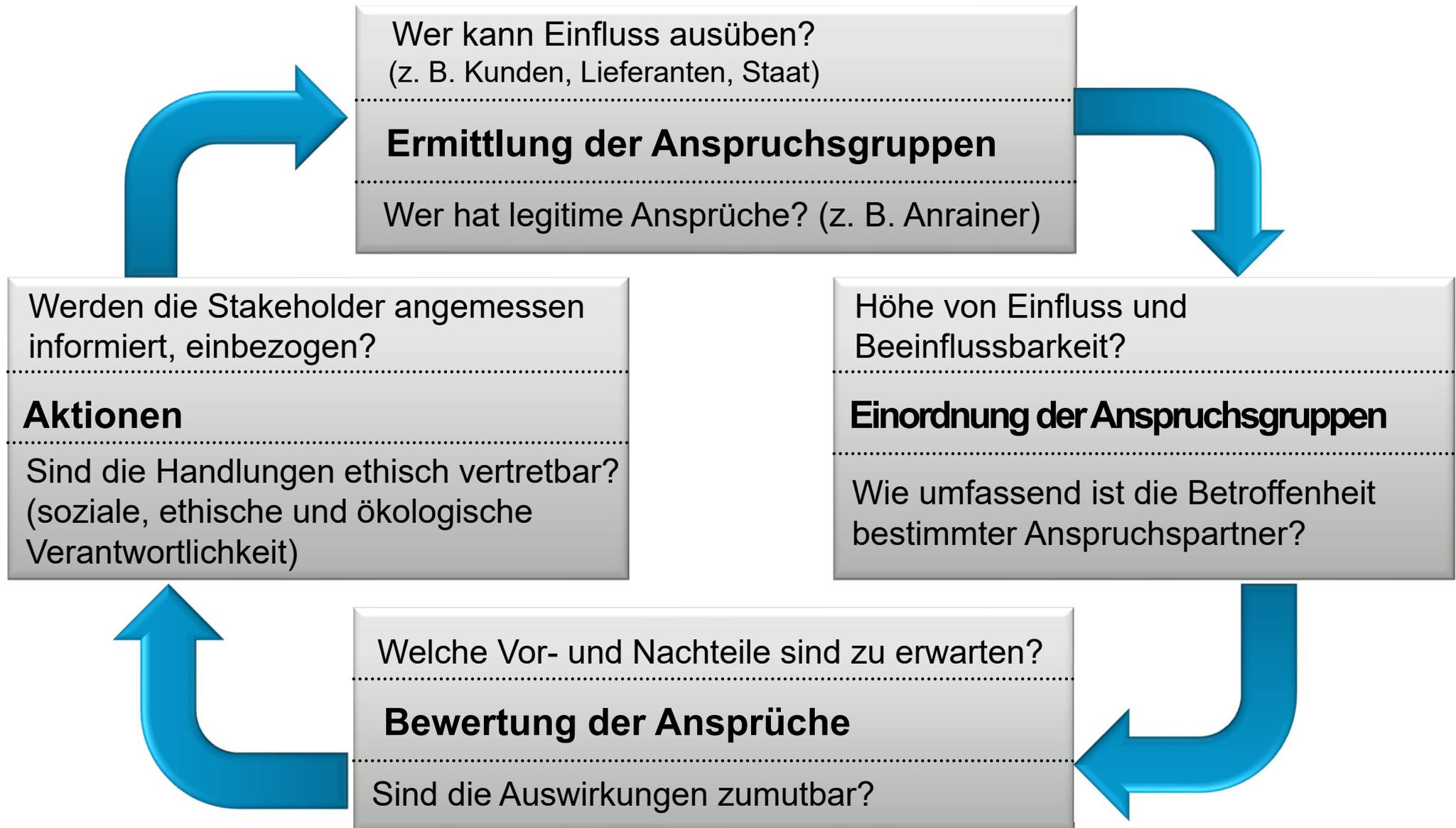
- strategisches Anspruchsgruppenkonzept (Marktlogik): Die Wirkung von Anspruchsgruppen auf die Unternehmung steht im Mittelpunkt!
- normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept: Es muss die Wirkung des eigenen unternehmerischen Handelns für Anspruchsgruppen ausgelotet werden – durch Diskurs. Es geht um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



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

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

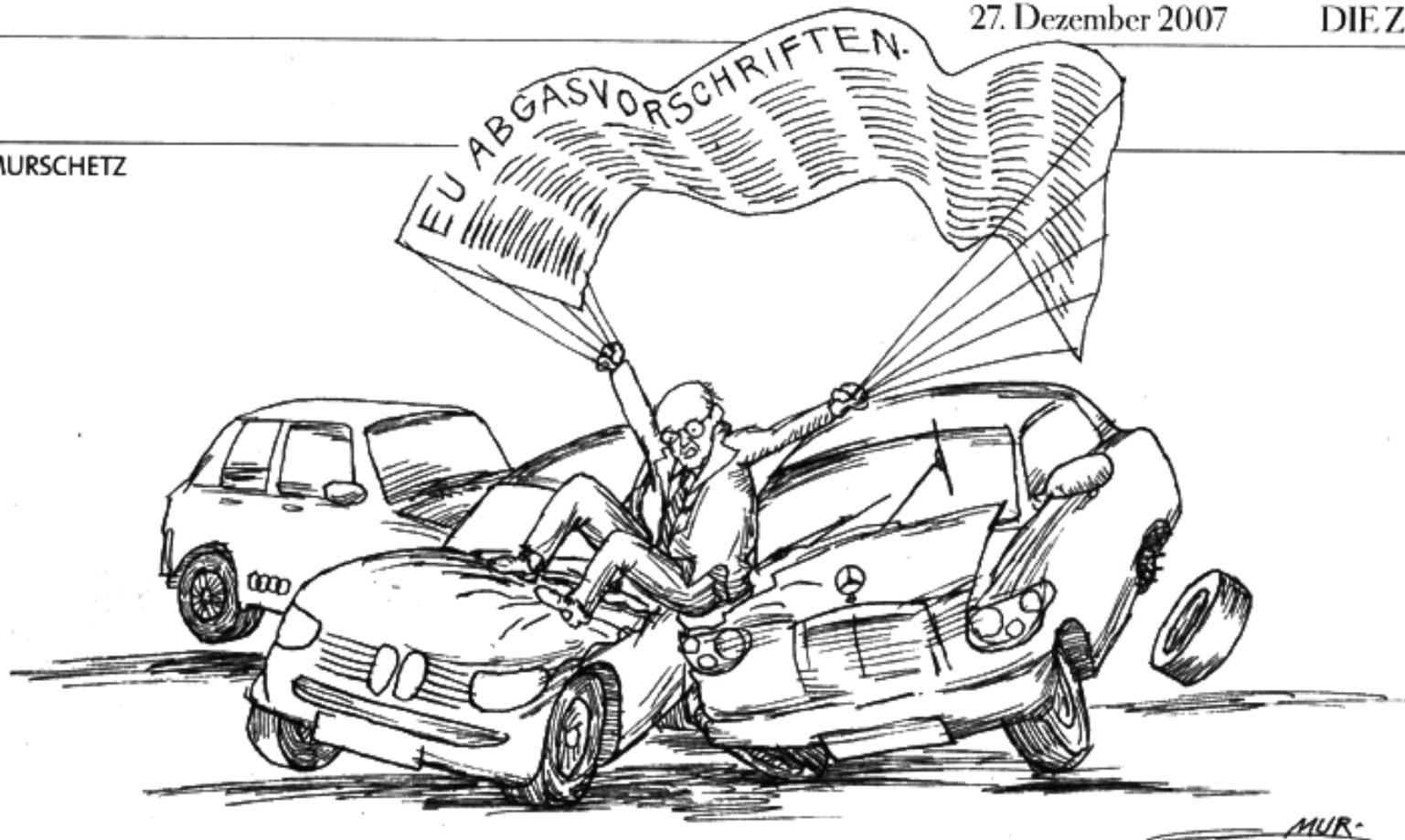
(vgl. Wilbers in Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss Band 1, 358)



27. Dezember 2007

DIE ZEIT Nr. 1

MURSCHEZ



Gesellschaft
Natur

4. Ordnungsmomente

WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN
LEHRGEBER



Lieferanten

Kunden

Strategie

Strukturen

Kultur

Staat

Öffentlichkeit

Mitarbeitende

NGOs



Ordnungsmomente einer Unternehmung - STRATEGIE



Ordnungsmomente einer Unternehmung - STRATEGIE

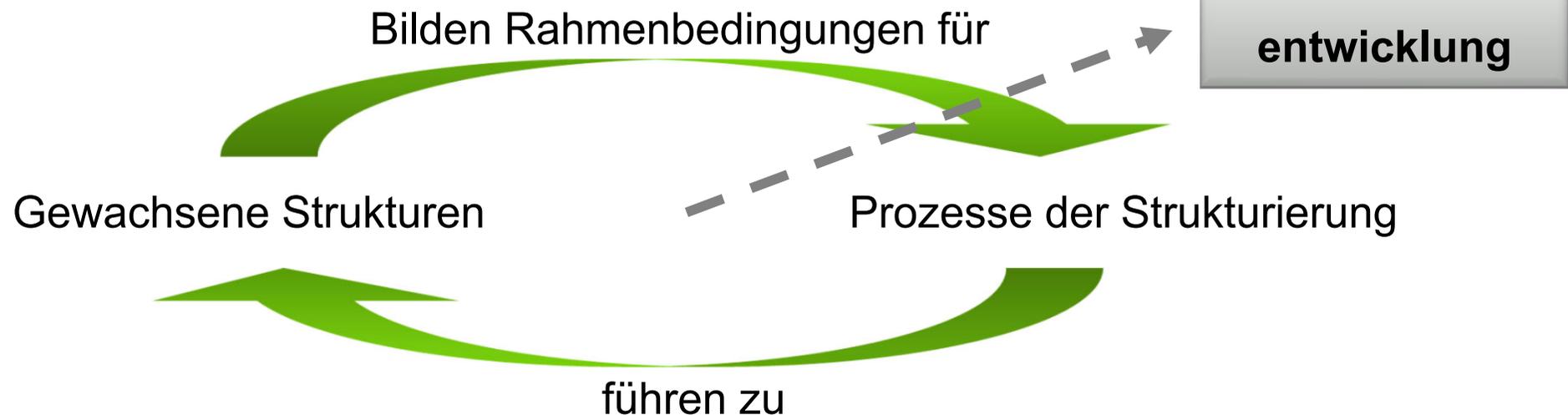
Aufbaustruktur

„Aufgaben und Aktivitäten einer Unternehmung im Rahmen der sachlichen und führungsmässigen Arbeitsteilung“

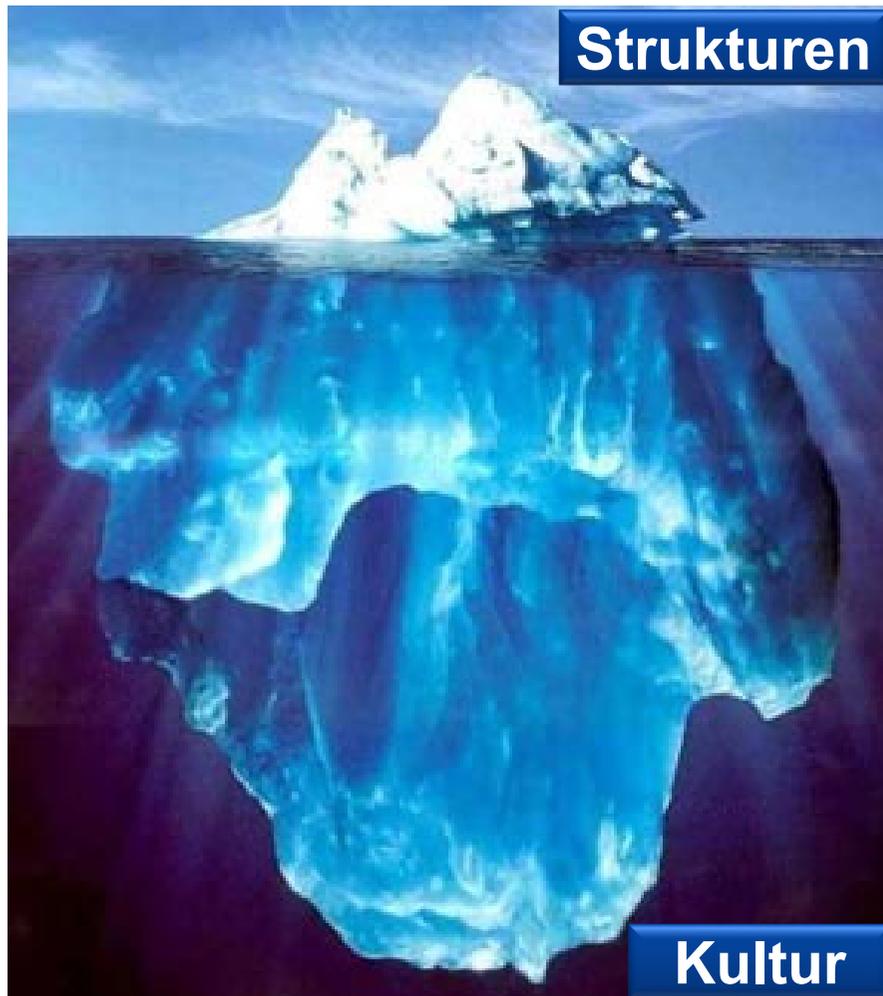
Ablauf-/Prozessstrukturen

„Zeitliche Abfolge von Aufgaben“

Prozesse der Strukturierung



Ordnungsmomente einer Unternehmung - KULTUR



- organisatorische 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 Hintergrundüberzeugung
 - Sprachregelungen

Gesellschaft

5. Prozesse

Konkurrenz

Wirtschaft

Kapitalgeber

WIRTSCHAFTS
PÄDAGOGIK WIEN



Managementprozesse

Lieferanten

Kunden

Geschäftsprozesse
(Kernbereich der Wertschöpfung)

Unterstützungsprozesse

Mitarbeitende

St. Galler Management- Konzept

Normatives Management

Unternehmen:

„Kulturinstitution mit gesellschaftlicher
Verantwortung“

Management:

Wertorientiertes Denken und Handeln

Un
„Pr

Ma
An
En
(z.

St. Galler Management-Konzept

Operatives Management

Unternehmen:
„Produktionsmaschine“

Management:
Anwendung exakter
Entscheidungsmodelle
(z.B. Investitionsrechnung)

Strategisches Management

Unternehmen:
„Soziales System“
(Wechselwirkung zur
Umwelt)

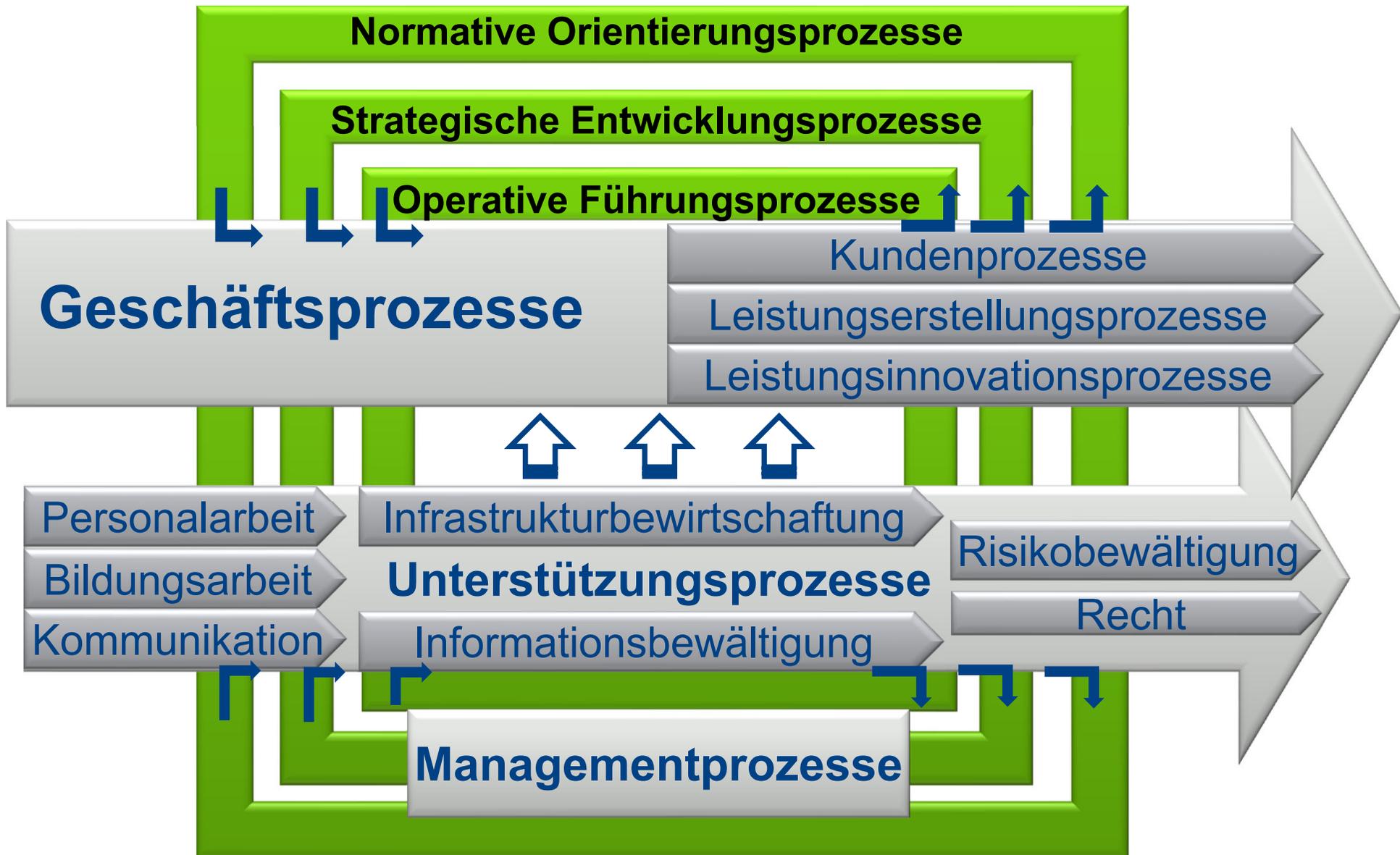
Management:
Artgelenkte Unter-
nehmensentwicklung mit
Hilfe qualitativer Methoden
(z.B. Szenariotechnik)

Normatives Management

Unternehmen:
„Kulturinstitution mit
gesellschaftlicher
Verantwortung“

Management:
Wertorientiertes Denken
und Handeln

Prozesse einer Unternehmung (Zentrum der betrieblichen Wertschöpfung)



Managementprozesse

Normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse

+

operative Führungsprozesse

Führung von Mitarbeitenden (Führungsstile etc.), Prozesse der finanziellen Führung –internes und externes Rechnungswesen, Kennzahlen, Unternehmensbewertung, Finanzierung und Investition (z.B. Methoden der Investitionsrechnung), Qualitätsmanagement!

Thematische Schwerpunkte eines BW-Unterrichts in den Schulen

Kundenprozess: Kundenaquisition, Kundenanbindung und Markenführung – Marketing (Marktforschung, Kommunikationspolitik etc.)

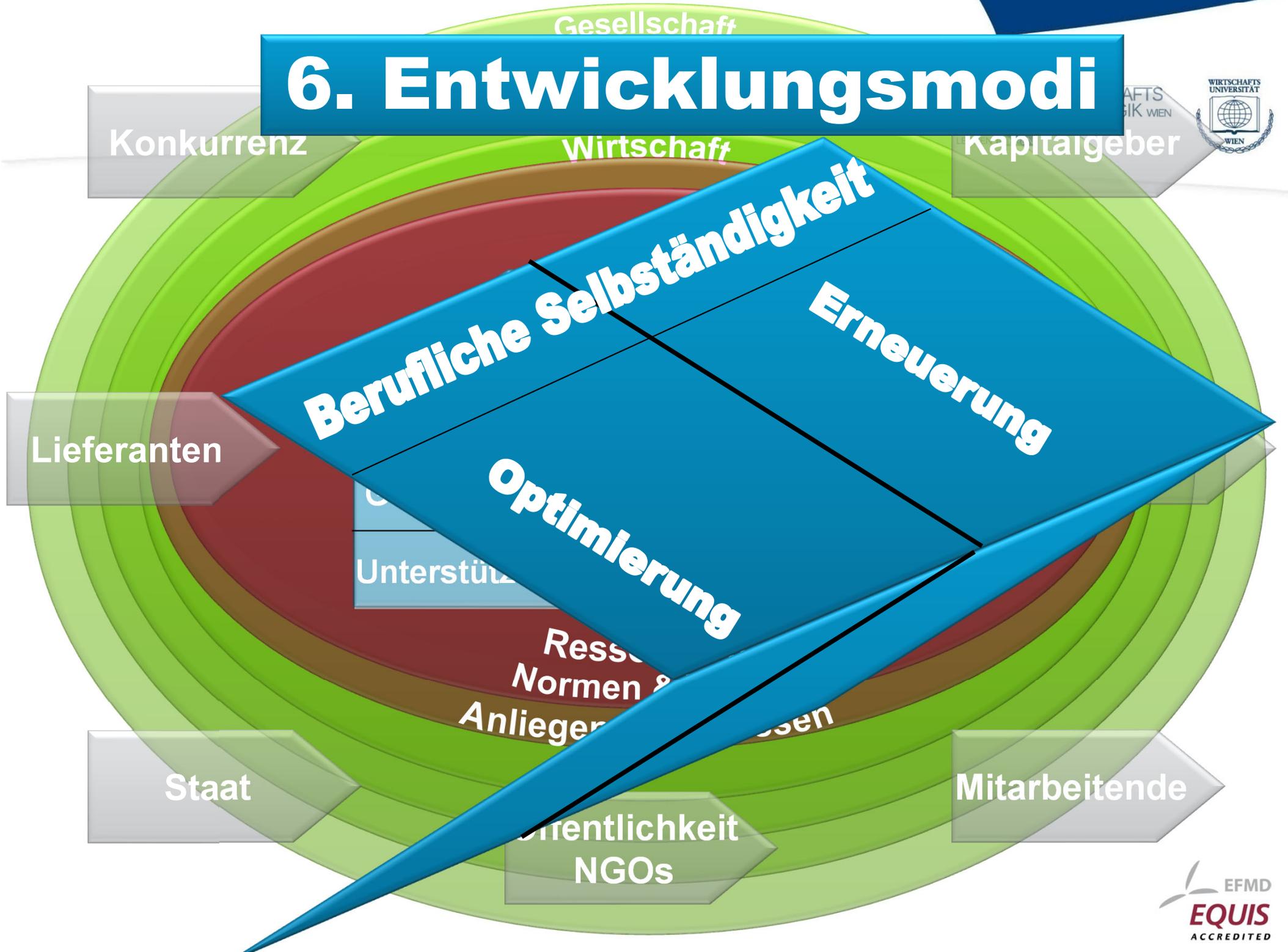
Prozesse der Leistungserstellung: Beschaffung, Logistik, Produktion

Geschäftsprozesse

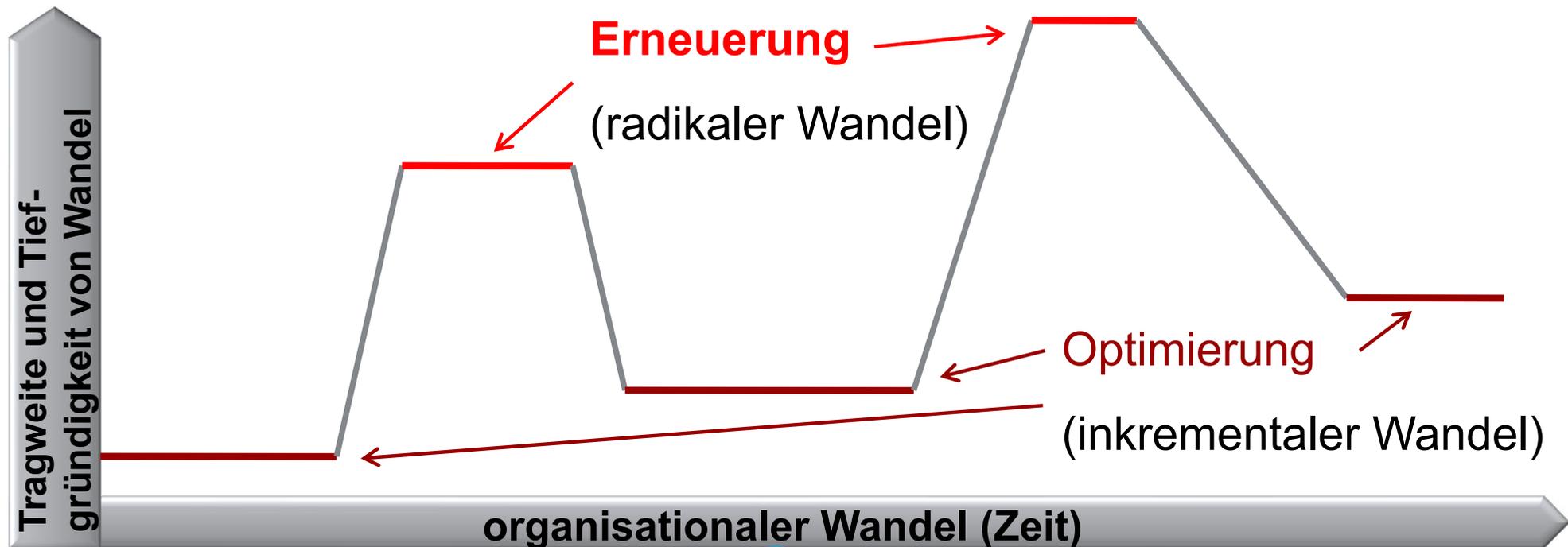
Sie verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten eines Unternehmens.

Ziel: Erzielung von Wertschöpfung auf der Basis von Kundennutzen!

6. Entwicklungsmodi



Entwicklungsmodi einer Unternehmung: Organisatorischer Wandel



Wandel auf der Sachebene
(Management-, Geschäfts und
Unterstützungsprozesse,
Ablaufrouninen, Aktivitätsmuster)

Wandel entlang der Wertschöpfung

Wandel auf der Beziehungsebene
(Zugehörigkeit, Identität, Grundhaltung,
Beziehungsformen, Beziehungsqualität,
Interaktionspartner, Interaktionsmuster)

Wandel entlang der Zusammenarbeit