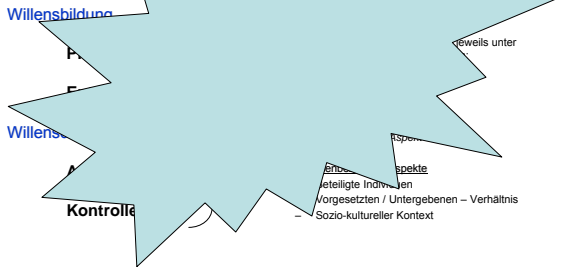


Zürcher Ansatz

Führung umfasst die Gesamtheit aller Institutionen, Personen und Instrumente, welche im Rahmen der multipersonalen Problemlösung der Willensbildung und der Willensdurchsetzung dienen.

Die Führung setzt sich aus 4 konstitutiven Elementen zusammen:



PEAK-Elemente



Führungstechnische Aspekte

Institutioneller A. Instrumentaler A. Prozessualer A.

	Planungsorganisation (wer ist an der Planung beteiligt?) z.B. Systeme Planungscentralisation nur auf 1 Ebene geplant wird. Planungsdecentralisation Jede Führungsinstanz plant	Planungssystem (Welche Planungsinstrumente stehen zur Verfügung?) -bezug (Ug, Pro, -zeitraum / -str.) Strategische	Planungsprozess Top down vs Bottom up Frage nach der Prozesszeit, Stw.: aktuelle Planung / Stockplanung
	Entscheidungsträger (wer ist am E-Prozess beteiligt?) Je wichtiger die Entscheidung, desto mehr		Entscheidungsprozess
	Anordnungsbeauftragte (wer ist am A-Prozess beteiligt?) Beteiligte		Anordnungsprozess
Kontrolle	Kontrollsubjekt (wer kontrolliert?) Selbstkontrolle vs Fremdkontrolle z.B. Produktivität...		Kontrollprozess Vergleichen Möglichkeiten: Soll-Ist-Vergleich (geplant – erzielt) Ist-Ist-Vergleich Branchenorientierte K. (Migros – Coop) Mitarbeiterorientierte K. (Kassentätigkeit) Vergangenheitsor. K. (aktuell – vergangen)

Planung Zweck der Planung • Vorbereitung für Entscheidung
• Grundlage für Anordnung
• Ermöglichung der Kontrolle

Entscheidungsprozess Es gibt verschiedene Arten von Entscheidungen:
• innovative / Routine-E.
• sichere / unsichere E.
• rationale E.
• strategisch

Gutenberg spricht von Entscheidungen, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:
• diese Bedingung
• Gesamtzusammenhang
• Verantwortung

Anordnungsprozess • **Anordnungsbeauftragte**
• **Autorität = Befehl**
• **Charisma, Durchsetzungskraft**

Kontrolle • **Charisma, Durchsetzungskraft**

Strategische Planung

- Langfristige Planung auf der höchsten Führungsebene zur Verwirklichung der Unternehmensziele z.B. Marktposition, Marken

Abgrenzung strategische und operative Planung

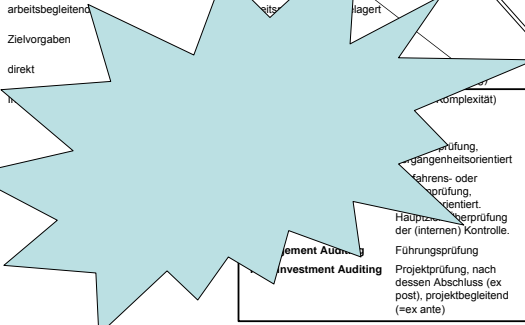
Arten der Planung Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung	Dispositive PI.
Hierarchische Stufe	Oberste Führungsebene (VR / GL)	Mittlere und untere Führungsebene	Steuerung sich wiederholender Prozesse, die sich über längere Zeiträume erstrecken
Unsicherheit	Relativ gross	Relativ gering	
Art der Probleme	Meistens unstrukturiert und relativ neu	Strukturiert und repetitiv	
Zeithorizont	Langfristig	Kurzfristig	
Informationsbedürfnisse	Extensiv	Restriktiv	
Fragestellung	„Was tun?“	„Wie tun?“	
Umfang	Komplex	Operationellen Bereichen	
Grad der Detaillierung	Relativ niedrig	Relativ hoch, konkrete Aussagen	
Resultate	„Prosa“	in Zahlen	

Kontrolle

Revision

Controlling

Zeitpunkt
Ausrichtung
Einfluss
Organ



Unterscheide: Controlling

- ≠ Kontrolle
- Ergebnisorientierte Steuerung mit:
- Kernfunktion d...
- Element...
- Stao-B...
- Ab...
- Ursach...
- Mass...

Strategisches Management

Definition strategisches Management

- Strategischer oder unternehmenspraktischer Problemlösungsprozess
- Analyse d...
- U...
- Ug-Pa...
- Im...
- F...

Analyse der Ausgangslage

Gegenstand der Analyse

- Umwelt (Chancen und Gefahren)
- Unternehmung (Stärken und Schwächen)
- Wertvorstellungen

Instrumente

- Wetten, dass das Konzept...
- Wett...
- Konzept d...
- Portfolioanaly...
- Benchmark...

Wettbewerbsanalyse (=Branchenanalyse)

nach Porter bestimmen 5 Einflussfaktoren den Wettbewerb einer Branche (5 forces)

- 3
- 2 Bedro...
- 4 Verhand...
- 4 Verh... (geht mit Überangebot)
- 5 Rivalität unter... (Besonders hart bei hohen Kosten, weil leicht auf andere Produkte ausgewichen werden kann.)

Konzept der Erfahrungskurve

- Stw. Akkumulation des Know-How:
- Das Konzept der Erfahrungskurve besagt, dass die Kosten pro hergestellte Produktionseinheit mit zunehmender Erfahrung sinken.
 - Empirisch:
 - bei Verdoppelung der Produktion sinken die Kosten um ca. 20-30%.

Ursachen für die Kostenreduktion

- Empirische Ursachen für die Kostenreduktion:
 - Organisationsstruktur
 - Arbeitsabläufe
 - Fertigungstechnologien
 - Distributionskanäle
 - Fixkostendegression

Portfolio-Analyse

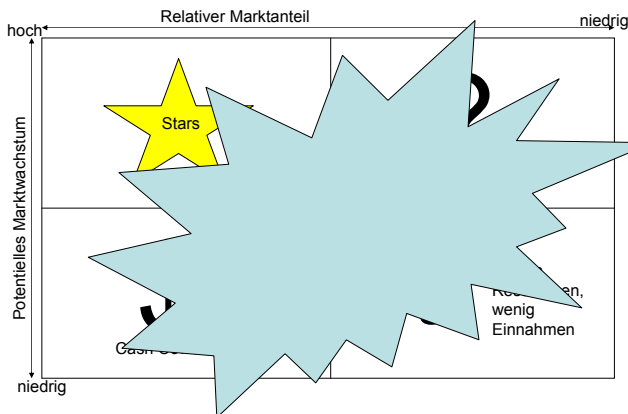
Ziel der Portfolio-Analyse ist es, unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus die unternehmerischen Ressourcen in vorteilhafte Bereiche zu lenken.

Ausgangspunkt der Portfolio-Analyse ist die Produktlebenszyklus:

Einführung
Wachstum
Reife
Sättigung
Degeneration

Umsatz, Gewinn und Cashflow sind die wichtigsten Kennzahlen, die in der Portfolio-Analyse verwendet werden. Daher ist es wichtig, die verschiedenen Produktlebenszyklen in der Portfolio-Analyse zu berücksichtigen.

Schema der Portfolio-Analyse



Konkretes Vorgehen bei der Portfolio-Analyse

- 1) Einteilen der Ug Tätigkeit in verschiedene Bereiche, sog. **strategische Geschäftseinheiten (SGE)**. Diese sollten
 - in einer Marktsegmente **eigen**
 - sich also von den anderen SGE abheben
- 2) Diese SGE sind in die **Üblichen** Kategorien unterteilt:
 - Relativer Marktanteil
 - Potentielles Marktwachstum

Benchmarking

- Beim Benchmarking misst eine Ug ihre Leistung (Produkte, Prozesse) systematisch an derjenigen Ug, die die **beste Leistung** erbringt. Dabei spielt es **keine Rolle**, woher der Vergleichspartner ist:
 - eigener Betrieb (**internes Benchmarking**)
 - gleiche Branche (**brancheninternes Benchmarking**)
 - fremde Unternehmen (**externes Benchmarking**)
- Xerox

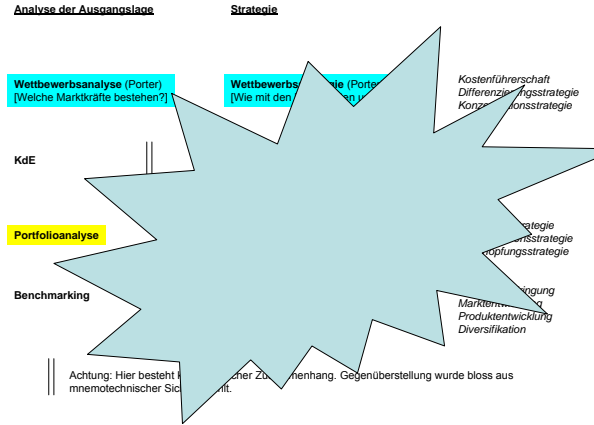
Ug-Leitbild

- Enthält die **allg. gültigen Grundsätze über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Ug**, an denen sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren sollen.
- **Seine Inhalte:**
 - allg. **geschäftspolitische**
 - **aufgabenspezifische**
 - **adressatenspezifische**
- **Seine Funktionen:**
 - ☺ → Kommunikation
 - ☹ → Orientierung
 - ☹ → Motivation
 - ☹ → Entscheidungs- und Koordinationsfunktion
 - ☹ → Gestaltung der Ug-Kultur

Unternehmungspolitik

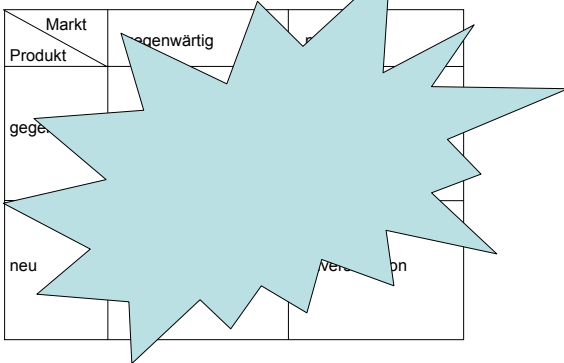
- Sämtliche Entscheide, die das Verhalten der Ug nach Aussen und nach Innen lfr. bestimmen.
- **Merkmale der Ug-Politik:**
 - von der **obersten Führungsebene**
 - **Originäre Entscheide**
 - daher müssen sie **generell**
 - **welchen Rahmen**
 - **langfristig gültig**
- **Gestaltung:**
 - Zentral für gewöhnlich
 - (Triebkraft)

Übersicht über die relevanten Strategien

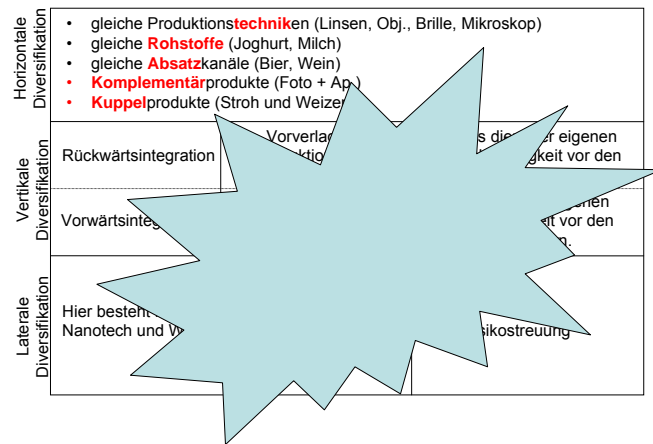


Produkt-Markt-Strategie

- nach Ansoff
- Überlebens- oder Wachstumsstrategien (je nach Situation)



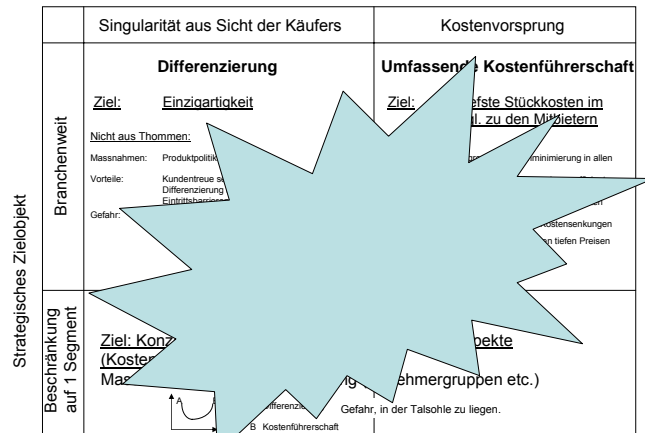
Diversifikationsarten



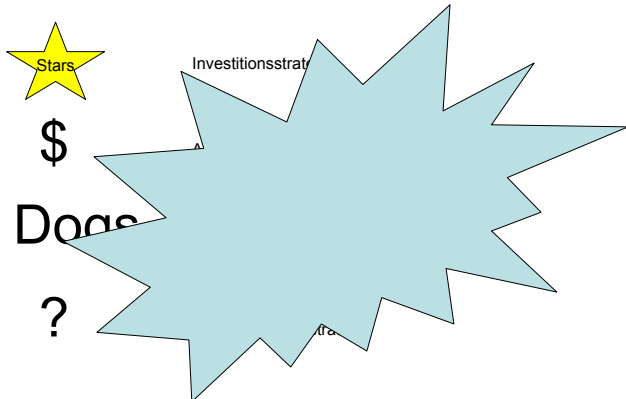
Wettbewerbsstrategie

- Nach Porter
- Wettbewerbsstrategien werden unterschieden in:
 - Erlangung eines strategischen Vorteils
 - Durch **Singularität** (Einzigartigkeit)
 - Durch **Kostenvorsprung** (tiefen Preisen)
 - Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel
 - **Branchenweit** (alle Segmente)
 - **Segmentfokussiert** (auf ein Segment)

Strategischer Vorteil



Normstrategien der Marktwachstums- / Marktanteils-Matrix



Kernkompetenzen

- Definition
- Unter Kernkompetenz (core competences) versteht man das Potenzial einer Ug, das den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in verschiedenen Geschäftsbereichen ermöglicht.
 - Durch Verknüpfen verschiedener Kompetenzen mit Hilfe von Innovationen können...
- Kriterien zur Identifizierung
- Multiplikatoreffekt (einsetzen)
 - Fehlerrisiko (speziell)
 - Kundennutzen (Faktor)
 - Organisationaler Vorteil (nicht in einer Person)
 - Fehlende Substitutierbarkeit (schon nicht ersetzbar, steckt in der Ug)

Unternehmenskultur (inkl. Führungsstil)

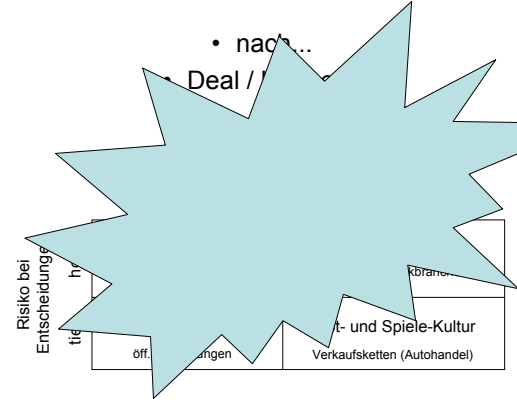
Definition Unternehmenskultur

- Gesamtheit von Normen, Denk- und Handlungsmustern, Werten und gemeinsamen Zielen, die den Charakter einer Organisation prägen und damit das Verhalten der Mitarbeiter steuern.
- Kernbestandteile:
 - Persönlichkeit
 - Rituale
 - Kommunikationskultur

Kriterien zur Charakterisierung der Ausprägung

- Verankerungsgrad im Individuum
- Übereinstimmungsgrad zwischen den Individuen (Einigkeit)
- Systematik (Struktur)
- Umweltverträglichkeit (Anpassung)

Kulturtypen

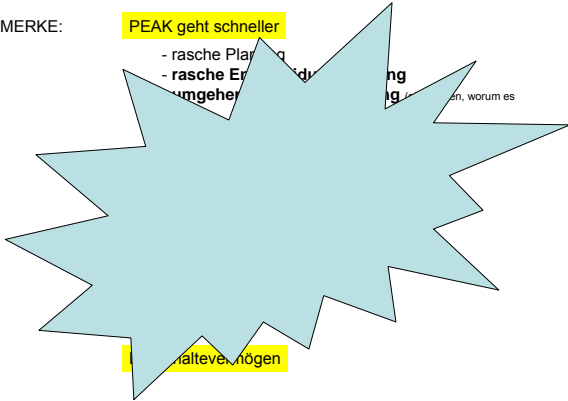


Vorteile einer starken Ug-Kultur

MERKE:

PEAK geht schneller

- rasche Planung
- rasche Entscheidungsfindung
- rasche Kommunikation
- rasche Umsetzung



Weniger Konflikte

Nachteile einer starken Ug-Kultur

Tendenz zur Abschliessung (selektive Wahrnehmung)

Kritik wird überhört

Blockierung neuer Ideen

Falls Ideen trotzdem aufkommen

Mangelnde Flexibilität

Wettbewerbsunfähigkeit

(v.a. in Branchen, die einem raschen technologischen Wandel ausgesetzt sind)



Definition Führungsstil

• **Resultat der Ausgestaltung der Führungsfunktionen PEAK.**

• Bekannteste Klassifikation von Führungsstilen:
- Tannenbaum / Schmidt (1959) / Kontinuumtheorie

Welcher Führungsstil liegt vor?

Zur Bestimmung des Führungsstils:

Werden die Meinungen der Mitarbeiter gehört?

Fließen die Meinungen der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung ein?

Kriterium	autoritär	konsultativ	partizipativ	demokratisch
Info der MA	keine	im Voraus	im Voraus	im Voraus
Mitbestimmung	keine	konsultativ	entscheidend	entscheidend

Situativer Führungsstil

• d.h., es wird je nach Situation ein bestimmter Führungsstil angewendet.
Die Wahl des Führungsstils ist abhängig von:

- von den Eigenschaften der Mitarbeiter
- von den Eigenschaften der Aufgabe
- von der Situation

• Gefahren:

- Fehlende Flexibilität
- Überforderung der Mitarbeiter
- mangelnde Motivation
- Nur beschränkte Mitarbeiterbindung

