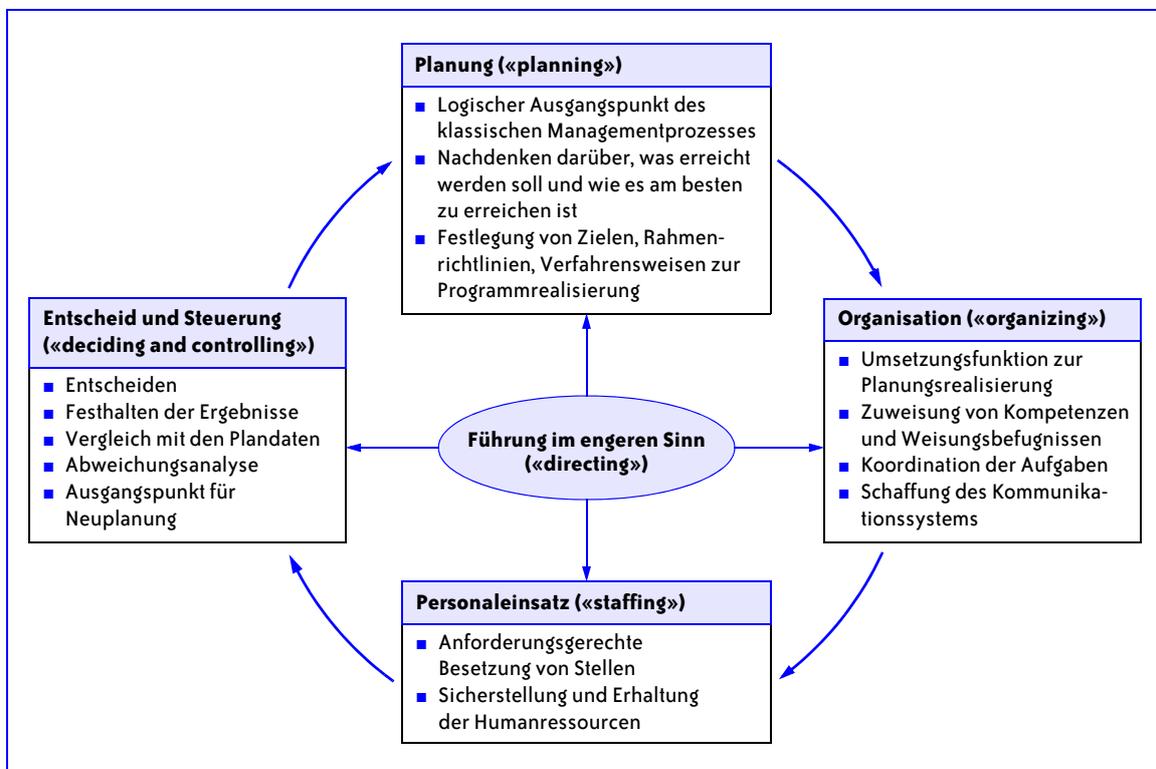
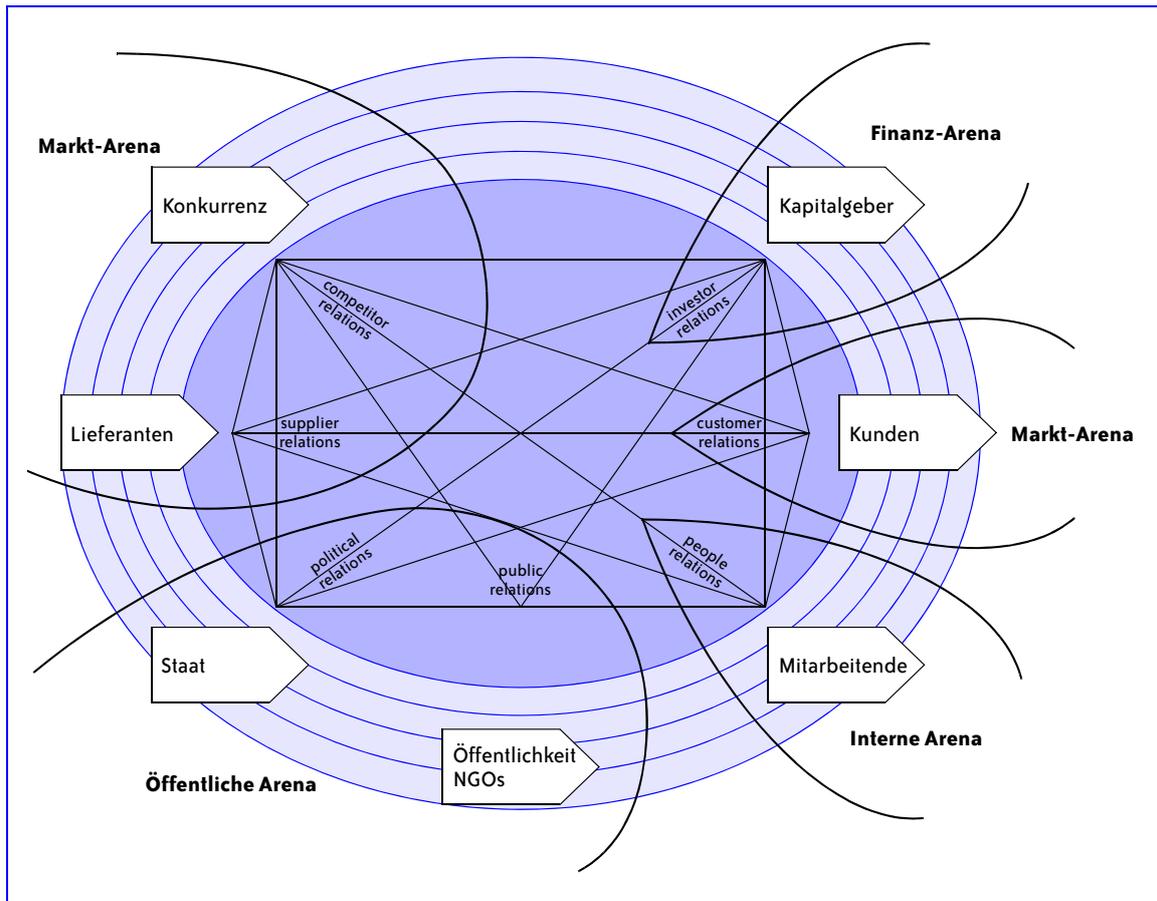


Herausforderung	Handlungsebene	Aufgabenschwerpunkt
Konflikte zwischen Interessen- bzw. Anspruchsgruppen	<b>Normatives Management</b> Konsensproblem (Legitimationsdruck)	Aufbau unternehmenspolitischer Verständigungspotenziale
Komplexität und Ungewissheit der Markt- und Umweltbedingungen	<b>Strategisches Management</b> Steuerungsproblem (Innovationsdruck)	Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und Wachstumspotenziale
Knappheit der Ressourcen oder Produktionsfaktoren	<b>Operatives Management</b> Effizienzproblem (Kostendruck)	Aufbau betrieblicher Produktivitätspotenziale

▲ Abbildung 1-1 Handlungsebenen des Managements (in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1995)



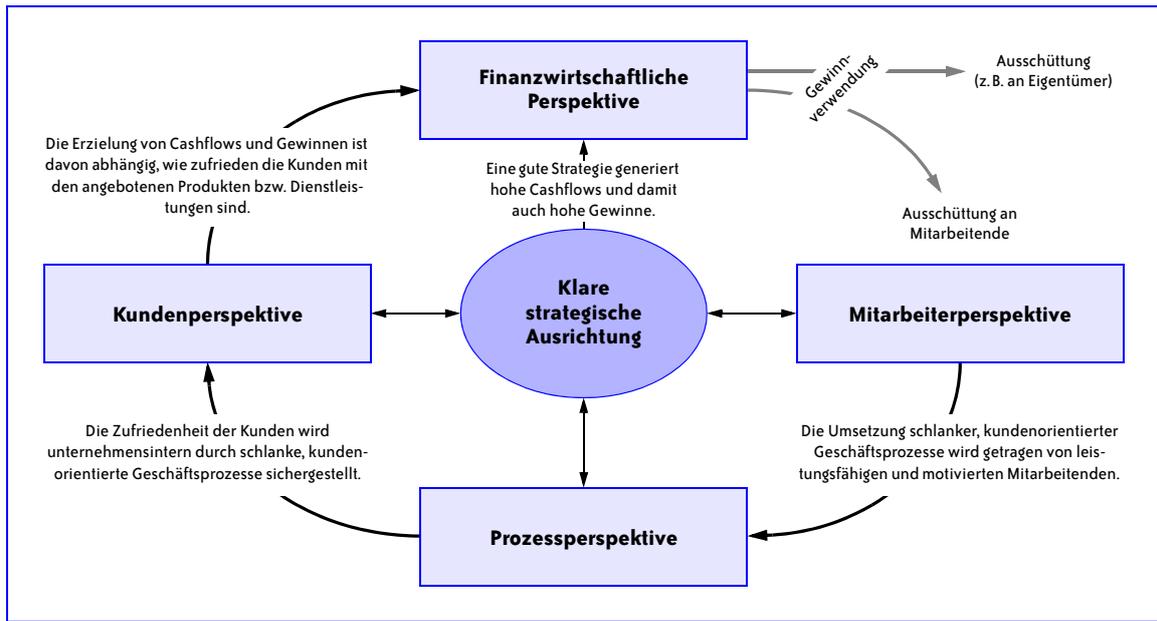
▲ Abbildung 1-2 Grundschemata des Führungskreislaufes



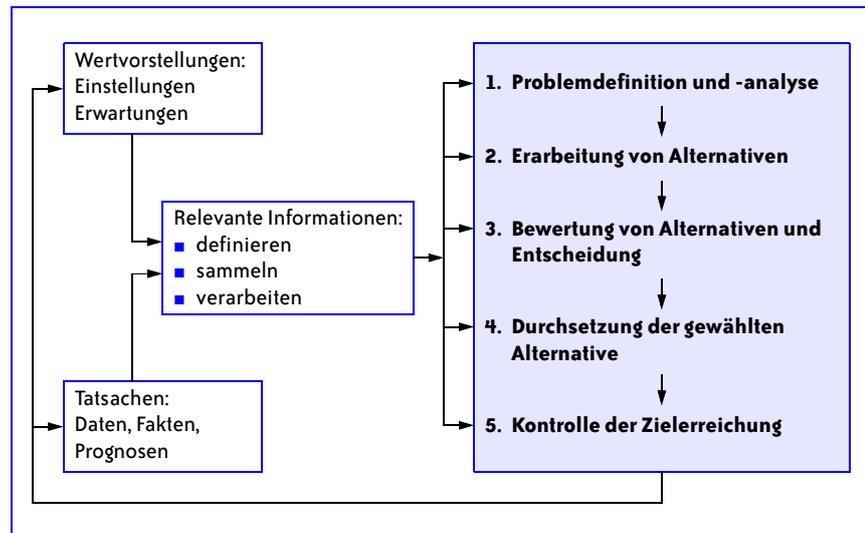
▲ Abbildung 1-3 Die Beziehung des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen (Quelle: Wilbers 2004)

Umweltsphären	Beobachtungsbereiche
<b>Ökonomische (wirtschaftliche) Umwelt</b>	Sie betrifft die (volks-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen (Entwicklung der Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wechselkurse, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland etc.).
<b>Technologische Umwelt</b>	Sie umfasst alles, was in den Bereich Technik und Naturwissenschaften fällt (Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.).
<b>Soziale Umwelt</b>	Sie betrifft den Menschen mit seinen Wünschen und Vorstellungen (politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.).
<b>Ökologische Umwelt</b>	Sie betrifft den Gesamthaushalt der Natur (Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle etc.).

▲ Abbildung 1-4 Umweltsphären eines Unternehmens



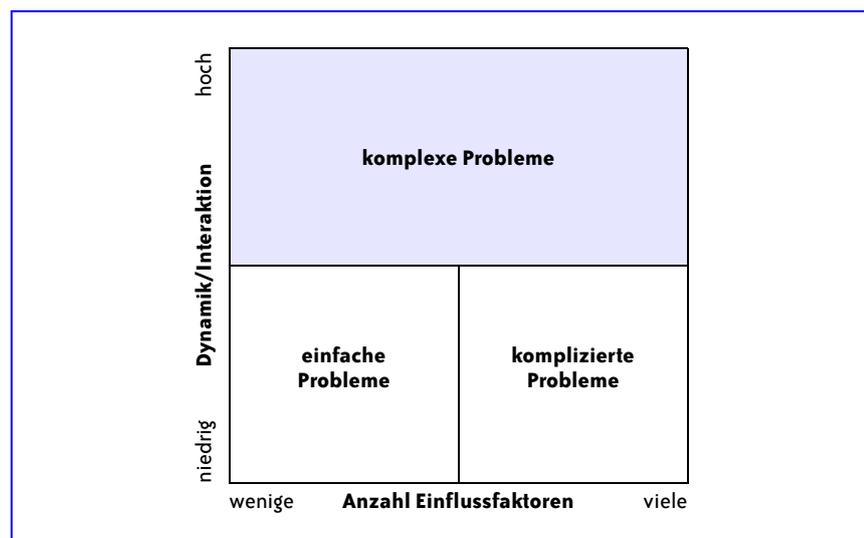
▲ Abbildung 1-5 Rahmenmodell des unternehmerischen Denkens und Handelns



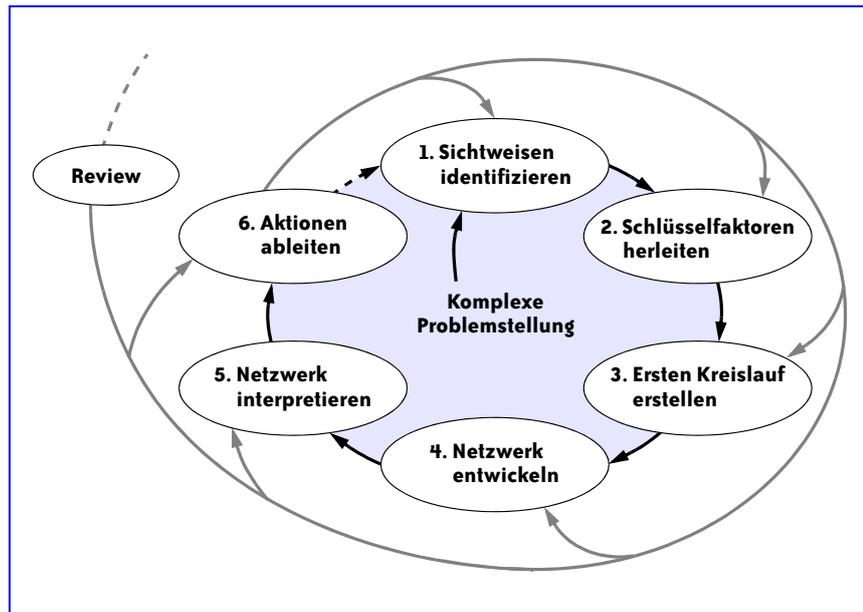
▲ Abbildung 1-6 Der idealtypische Ablauf eines Problemlösungs- und Entscheidungsprozesses

Kriterien	Gewicht	Begründung	Teilmarkt 1		Teilmarkt 2		Teilmarkt 3		Teilmarkt 4		Teilmarkt 5		Internet	
			Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total
<b>Potenzial</b>	6	Für Zukunft ausschlaggebend	6	36	6	36	8	48	8	48	6	36	8	48
			wachsender Markt		wachsender Markt	starkwachsender Markt		kaum erschlossener Markt		wachsender Markt		starkwachsender Markt		
<b>Anteil am Umsatz</b>	2	Steht nicht im Vordergrund	8	16	4	8	6	12	6	12	2	4	2	4
			Hauptgeschäft		zu wenig forciert, Synergien zu wenig genutzt	gut positioniert		gut, aber ausbaufähig		zu wenig genutzt		keine Bearbeitung bisher		
<b>Konkurrenz</b>	3	Starkumkämpfte Branche	2	6	6	18	4	12	6	18	2	6	2	6
			enorm, v.a. Discounter		Konkurrenz vorhanden, Kundenbindung nutzen	hoch, viele Anbieter		gering, da Nische		extrem starke Konkurrenz		sehr stark, viele Anbieter		
<b>Marktbearbeitung</b>	1	Nur für einen Discounter vordergründig	4	4	6	6	4	4	4	4	2	2	4	4
			HP-Partner, Passivität wird geschätzt		wenig aufwendig, Kundenbeziehung nutzbar	schwierig, Referenzen nötig		schwierig, da oft Offert- und Evaluationsverfahren		extrem schwierig (Discounter)		schwierig, v.a. ohne Referenzen		
<b>Infrastruktur</b>	4	Ressourcenintensität für Kleinbetriebe wichtig	6	24	4	16	4	16	4	16	2	8	2	8
			geringe Investitionen nötig		Ausbildungsniveau hoch und teuer	Ausbildungsbedarf hoch		Bereitschaft und Ausbildung auf hohem Niveau nötig		Ladenmiete, Lager, Verkaufspersonal		extrem kapital-, know-how- und personalintensiv		
<b>Bedürfniskonformität</b>	5	Für Erfolg von grösster Wichtigkeit	8	40	6	30	8	40	8	40	6	30	6	30
			was gewünscht wird, Markenartikel		individuell	hoch, da individuell		hoch, da individuell und eigene Software		hoch, Markenprodukte verschiedener Hersteller		relativ hoch, aufgrund Flexibilität der Mitarbeiter und Grösse Betrieb		
<b>Total</b>			<b>126</b>		<b>114</b>		<b>132</b>		<b>138</b>		<b>86</b>		<b>100</b>	

▲ Abbildung 1-7 Nutzwertanalyse zur strategischen Bewertung von Teilmärkten in der Informatikbranche



▲ Abbildung 1-8 Die Komplexität einer Problemsituation (Quelle: Gomez/Probst 2007)



▲ Abbildung 1-9 Die Vorgehensweise der Methodik des vernetzten Denkens (Honegger 1993, in Anlehnung an Gomez/Probst 1987)

Sichtweise bzw. Perspektive	Schlüssel- bzw. Erfolgsfaktoren (Auswahl)	Kapitel
<b>Strategieperspektive</b> (Managementverantwortung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktanteil</li> <li>■ Wertsteigerung</li> <li>■ Innovationen</li> <li>■ Differenzierungsvorteile</li> </ul>	Kapitel 2
<b>Finanzperspektive</b> (Sicht der Kapitalgeber)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Return on Investment</li> <li>■ Kosten</li> <li>■ Umsatzrendite</li> </ul>	Kapitel 3
<b>Kundenperspektive</b> (Sicht der Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Marktanteil</li> <li>■ Produkt- und Servicequalität</li> </ul>	Kapitel 4
<b>Prozessperspektive</b> (Management- und Mitarbeiterverantwortung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozessqualität</li> <li>■ Wertschöpfung</li> <li>■ Effizienz- und Produktivitätssteigerung</li> </ul>	Kapitel 5
<b>Mitarbeiterperspektive</b> (Sicht der Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungsqualität</li> <li>■ Motivation</li> <li>■ Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>■ Mitarbeiterproduktivität</li> </ul>	Kapitel 6

▲ Abbildung 1-10 Schlüsselfaktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg

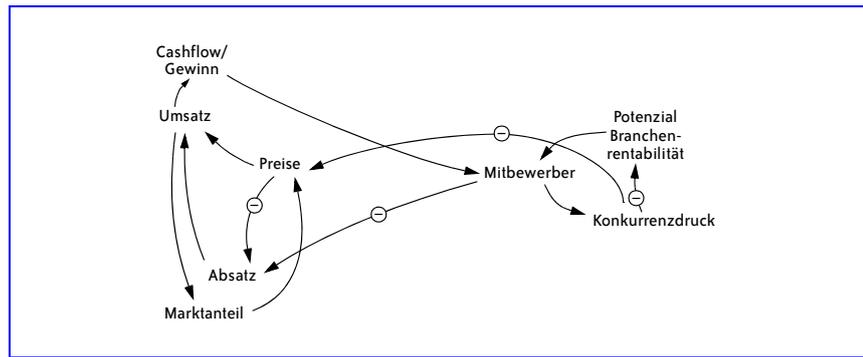
Aktionsplan:			
Zielwerte	Massnahmen	Verantwortlich	Termine

▲ Abbildung 1-11 Raster für einen Massnahmenkatalog

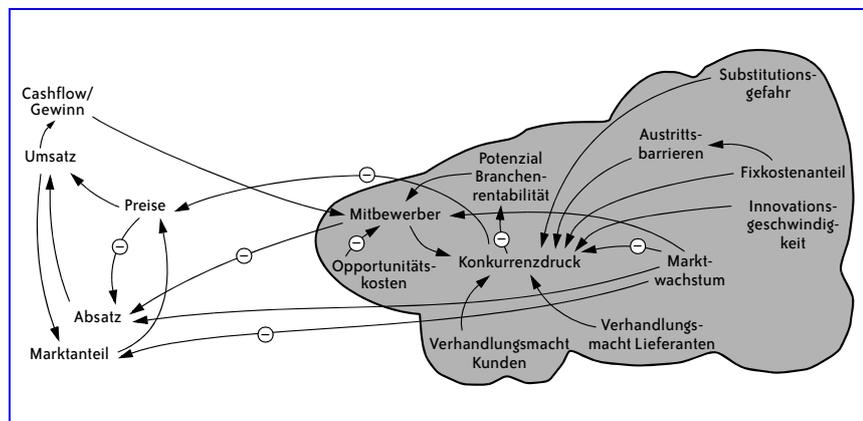
Faktor	Definition	Wirkung
<b>1. Investment-Intensität</b>	Investment (betriebsnotwendiges Kapital)/Wertschöpfung <sup>a</sup>	Eine hohe Investment-Intensität (Investitionsintensität), die weitgehend davon abhängig ist, in welchen Branchen man tätig ist, hat von allen Bestimmungsfaktoren den grössten <b>negativen Einfluss</b> auf den ROI.
<b>2. Produktivität</b>	Wertschöpfung pro Mitarbeiter	Eine hohe Produktivität ist immer <b>positiv</b> ; sie ist unabhängig bei hoher Investment-Intensität.
<b>3. Relativer Marktanteil</b>	Eigener Marktanteil/Summe der Marktanteile der drei Hauptkonkurrenten im bedienten Markt	Ein hoher relativer Marktanteil ist immer <b>günstig</b> , besonders bei hoher Marketing-Intensität (Marketing/Umsatz), hoher F&E-Intensität (F&E/Umsatz) und bei schlechter Konjunkturlage. Katastrophal wirkt sich eine schwache Marktposition zusammen mit einer hohen Investmentintensität aus.
<b>4. Wachstumsrate des Marktes</b>	Prozentuale Wachstumsrate des bedienten Marktes	Eine hohe Wachstumsrate ist <b>positiv</b> für den absoluten Gewinn, <b>neutral</b> bezüglich des relativen Gewinns (ROI), <b>negativ</b> für den Free Cashflow.
<b>5. Relative Qualität der Produkte</b>	Umsatzanteil aus Produkten mit überlegener Qualität (aus Kundensicht) abzüglich Umsatzanteil aus Produkten mit unterlegener Qualität	Eine hohe relative Qualität ist stark <b>positiv</b> für alle Finanzdaten und bei kleinem Marktanteil unabhängig.
<b>6. Innovationsrate (Unterscheidung von Konkurrenten)</b>	Umsatzanteil an Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind	Eine hohe Innovationsrate ist bis zu einem gewissen Grad (Umsatzanteil) <b>günstig</b> , aber in der Regel nur bei hohen Marktanteilen. Ab einem gewissen Umsatzanteil ist Innovation <b>negativ</b> für den ROI.
<b>7. Vertikale Integration<sup>b</sup> (Leistungstiefe)</b>	Als absolute Grösse: Wertschöpfung/Umsatz  Als relative Grösse: vertikale Integration hinsichtlich der wichtigsten Konkurrenten	Die Effekte vertikaler Integration auf die Rentabilität sind nicht eindeutig. Die Beziehung ist komplex und hängt von der jeweiligen Situation ab. Eine hohe vertikale Integration ist zum Beispiel <b>positiv</b> in reifen, stabilen Märkten. Sie ist <b>negativ</b> sowohl in rasch wachsenden als auch in schrumpfenden Märkten. Geschäftseinheiten mit einem geringen Marktanteil erreichen den höchsten ROI bei einer geringen vertikalen Integration.
<b>8. Kundenprofil</b>	Anzahl der direkten Kunden, die 50% des Umsatzes ausmachen	Eine eher kleine Kundenzahl (allerdings abhängig von Branchenmerkmalen) ist <b>günstig</b> in Bezug auf den ROI.

▲ Abbildung 2-1 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des PIMS-Programms

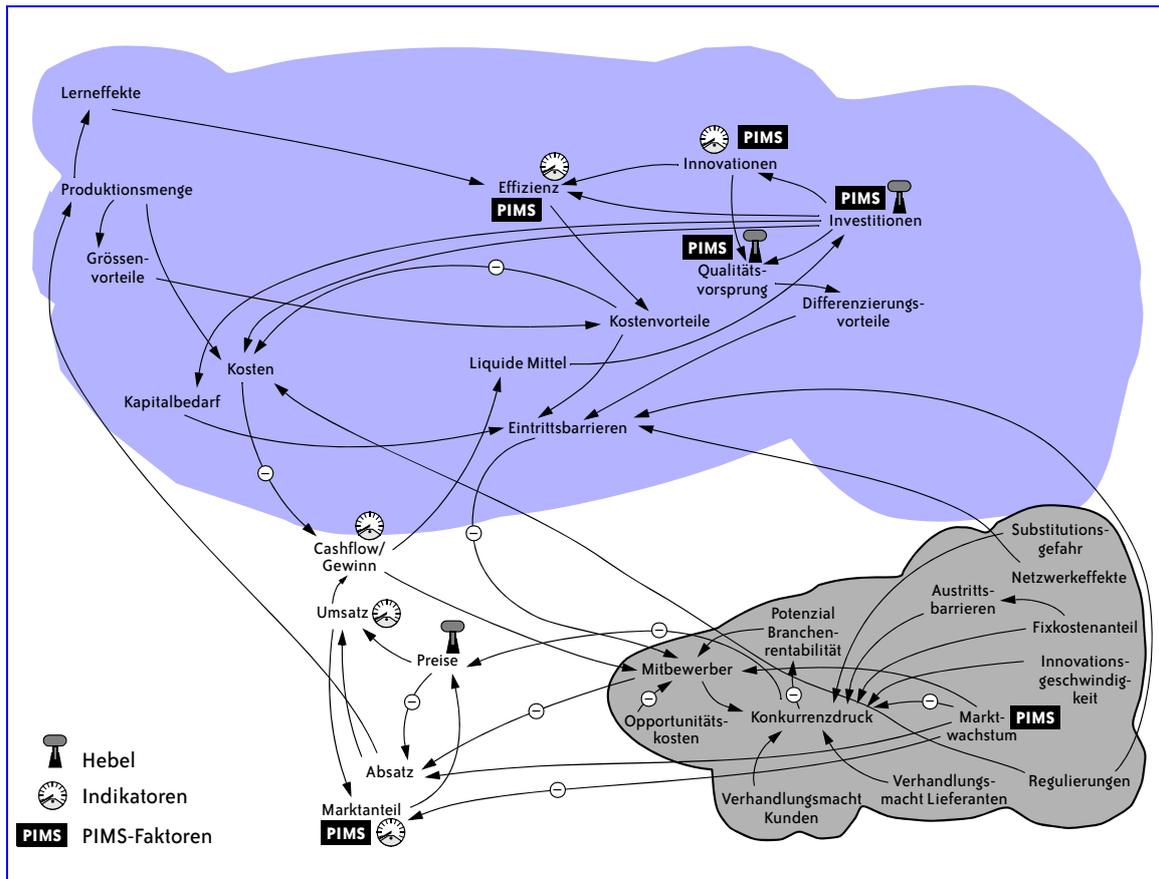
- a Wertschöpfung: Umsatz abzüglich zugekaufte Vorleistungen (z.B. Material, Halbfabrikate).
- b Eine hohe vertikale Integration bezeichnet eine ausgeprägte unternehmensinterne Wertschöpfung, d.h. der Grossteil der verkauften Wertschöpfung wird inhouse geschaffen, wie dies typischerweise in der Bank- oder Versicherungsbranche der Fall ist. Ein Gegenbeispiel einer tiefen vertikalen Integration stellt Nike dar (welche die Produktion ausgelagert hat und sich auf Design, Branding und Vertrieb konzentriert).



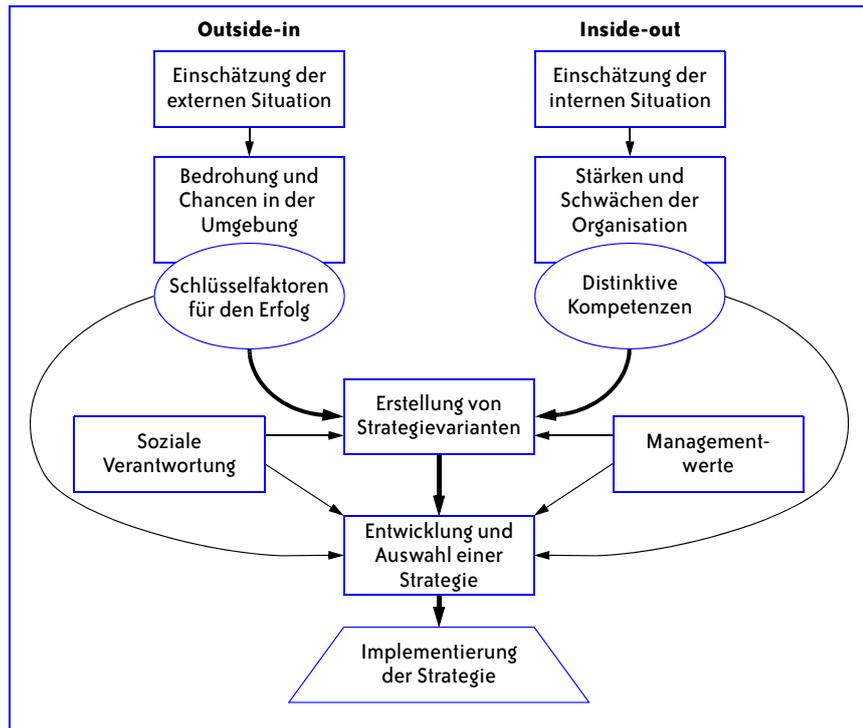
▲ Abbildung 2-2 Stabilitätskreislauf: grundlegendes Wettbewerbsmodell bei funktionierender Konkurrenz



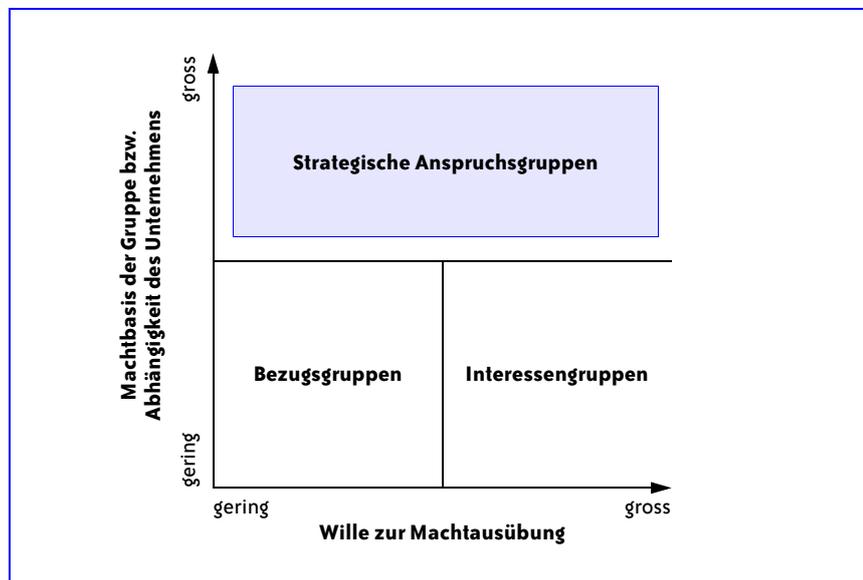
▲ Abbildung 2-3 Faktoren, welche den Konkurrenzdruck beeinflussen



▲ Abbildung 2-4 Grundkreislauf der strategischen Erfolgslogik



▲ Abbildung 2-5 Der strategische Prozess (nach der Design School) (in Anlehnung an Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2012)



▲ Abbildung 2-6 Einfluss-Interessen-Matrix (in Anlehnung an Mintzberg 1999)

Produkte		Märkte				
		Europa	Korea	Mittlerer Osten	Sri Lanka	
		Direktvertrieb	Vertretung	Vertretung	Vertretung	
Automationsgrad	manuell	Handel	●	●	●	
		Produktion	SGF 1 ●	●	SGF 4 ●	●
	semi	Handel	●	●	●	
		Produktion	SGF 2 ●	●	●	
	voll	Handel	●	●	●	
		Produktion	SGF 3 ●	●	SGF 5 ●	

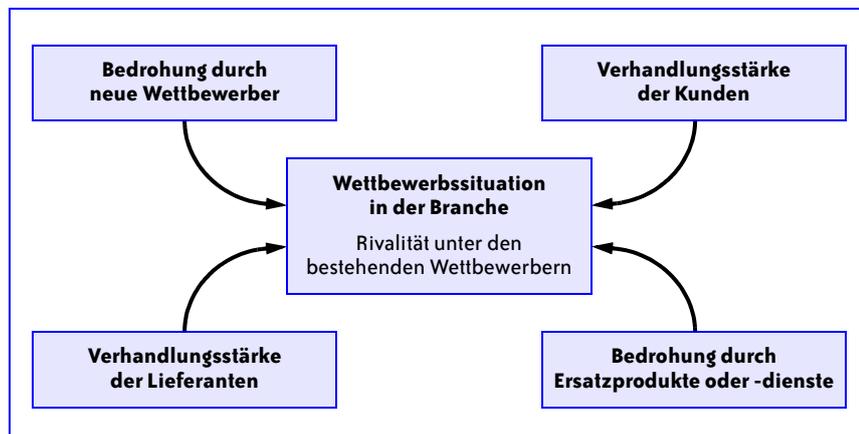
▲ Abbildung 2-7 Beispiel der Inside-out-Methode

<b>1. Marktpotenzial/-volumen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktvolumen</li> <li>■ Marktpotenzial</li> <li>■ Marktwachstum, Marktsättigung</li> </ul>
<b>2. Branchenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintrittsbarrieren, Gefahr durch neue Mitbewerber</li> <li>■ Verhandlungsmacht der Kunden</li> <li>■ Verhandlungsmacht der Lieferanten</li> <li>■ Verfügbarkeit von Substituten bzw. Ersatzprodukten</li> <li>■ Rivalität in der Branche</li> </ul>
<b>3. Umfeld und allgemeine Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politische Einflussfaktoren (z. B. politische Stabilität, Wirtschafts- und Handelspolitik, Subventionen, Sozialpolitik, Pressefreiheit, Korruption)</li> <li>■ Ökonomische Einflussfaktoren (z. B. Währungsschwankungen/ Wechselkurse, Beschäftigung/Arbeitslosigkeit, Konjunktur/ Wirtschaftswachstum, Zinsentwicklung/Zinsniveau, Bildungsniveau, Lohnkosten/Einkommensveränderungen)</li> <li>■ Sozio-kulturelle Einflussfaktoren (z. B. demographische Bevölkerungsentwicklung, Werte/Einstellungen/Normen, Bildung, Mobilität, Gesundheitssystem, Konsumverhalten)</li> <li>■ Technologische Einflussfaktoren (z. B. Informations- und Kommunikationstechnologie/Digitalisierung, technologischer Fortschritt, Lebenszyklusphasen von Produkten, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, Infrastruktur)</li> <li>■ Ökologische Einflussfaktoren (z. B. Umweltverschmutzung, Auswirkungen des Klimawandels, geändertes Kaufverhalten, Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Emissionen, Umweltschutzauflagen)</li> <li>■ Rechtliche Einflussfaktoren (z. B. Gesundheitsgesetze, Sicherheit am Arbeitsplatz, Datenschutz, Steuerrecht, Gesetze zu Fusionen und Übernahmen)</li> </ul>

▲ Abbildung 2-8 Faktoren bzw. Kriterien der Umweltanalyse

<b>1. Markt- und Wettbewerbsposition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marge (im Vergleich zum Wettbewerb)</li> <li>■ Marktanteil und Entwicklung</li> <li>■ Wachstumsrate des Unternehmens</li> <li>■ Differenzierungs- oder Kostenvorteile</li> <li>■ Unternehmensrisiko</li> </ul>
<b>2. Ressourcen und Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzielle Ressourcen (z. B. Finanzkraft, Cashflow, Grössenvorteile, Finanzierungsmöglichkeiten)</li> <li>■ Physische Ressourcen (z. B. Gebäude, Produktionsanlagen, Standorte)</li> <li>■ Human-Ressourcen (z. B. Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeitenden, Qualität des Managements)</li> <li>■ Organisatorische Ressourcen (z. B. Informationssysteme, Unternehmensstruktur, Prozesse)</li> <li>■ Technologische Ressourcen (z. B. Forschung und Entwicklung, Patente, Umsatzanteil mit neuen Produkten)</li> </ul>

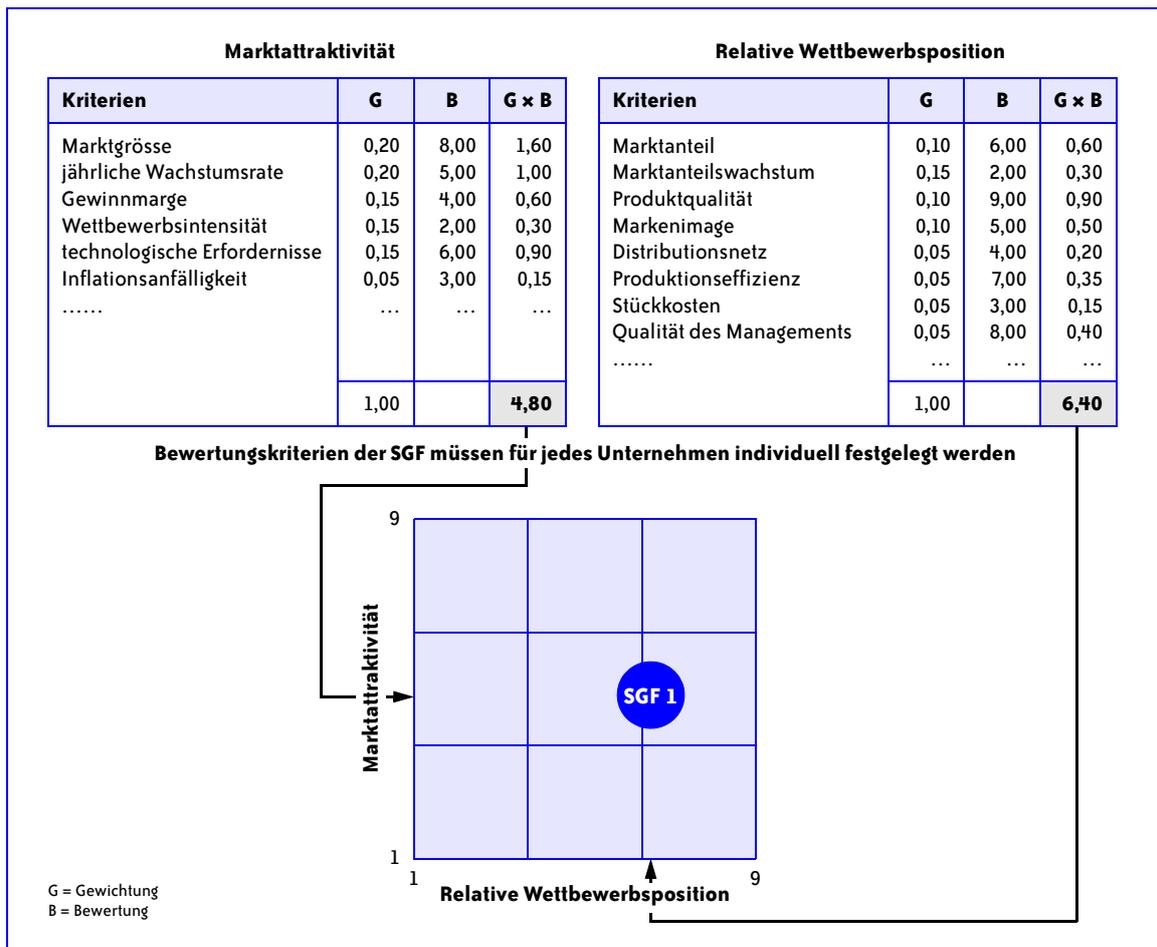
▲ Abbildung 2-9 Faktoren bzw. Kriterien der Wettbewerbsstärke (relative Wettbewerbsposition) (Quelle: Hinterhuber 2011)



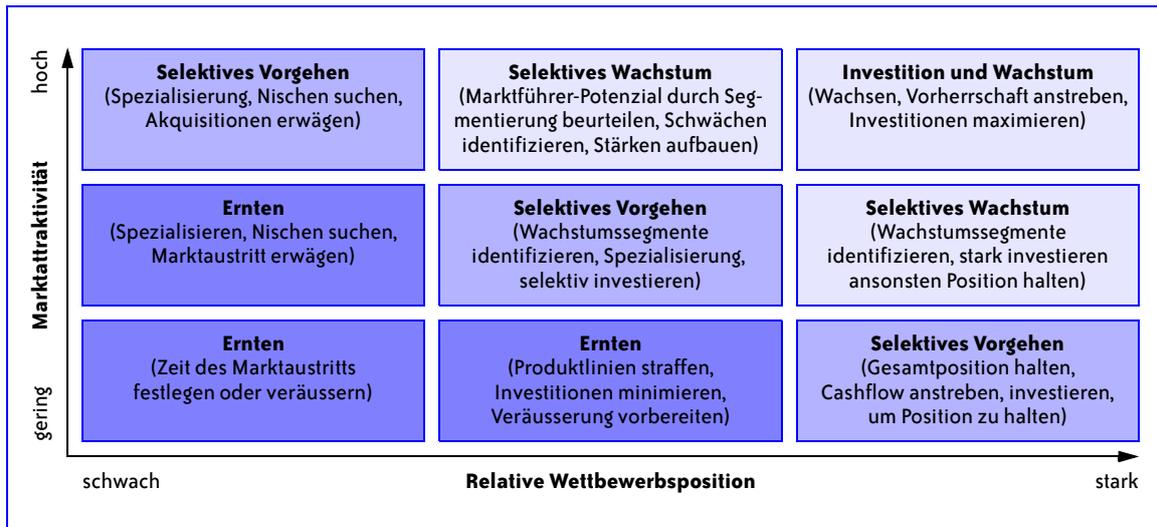
▲ Abbildung 2-10 Die fünf zentralen Wettbewerbskräfte (Quelle: Porter 2013)

<b>Umweltfaktoren</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b> 1. <b>Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p.a. im Südpazifik</b> 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ...	<b>Threats (Gefahren)</b> 1. <b>Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum</b> 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
<b>Unternehmensfaktoren</b>		
<b>Strengths (Stärken)</b> 1. <b>Starke Cashposition</b> 2. Forschung und Entwicklung 3. Mitarbeitermotivation 4. ...	<b>SO-Strategien:</b> a. Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2, S3, O2) b. Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1, O3)	<b>ST-Strategien:</b> a. Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1, T2) b. Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2, S3, T3)
<b>Weaknesses (Schwächen)</b> 1. <b>Hohe Personalkosten</b> 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 3,6% 4. ...	<b>WO-Strategien:</b> a. Eingehen eines Joint Venture mit einem japanischen Unternehmen (W2, O1) b. Produktionsverlagerung nach China (W1, O2, O3)	<b>WT-Strategien:</b> a. Unrentable Operationen in Südeuropa schliessen (W3, T1) b. Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1, T3)

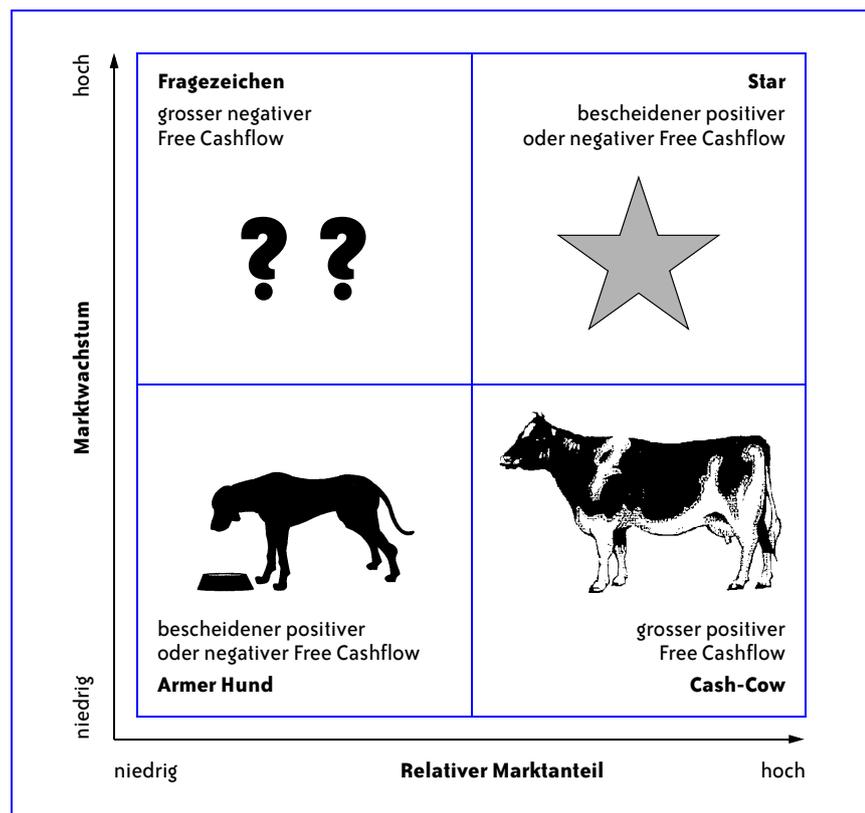
▲ Abbildung 2-11 SWOT-Matrix eines Nahrungsmittelherstellers (Quelle: Lombriser/Abplanalp 2018)



▲ Abbildung 2-12 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix (nach McKinsey)



▲ Abbildung 2-13 Idealtypische Normstrategien je nach Position einer strategischen Geschäftseinheit in der Portfolio-Matrix



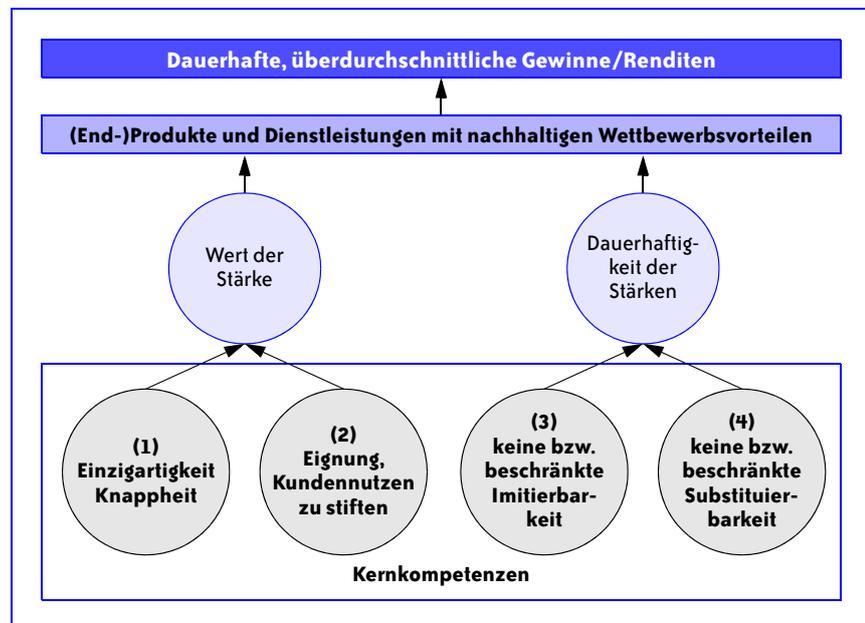
▲ Abbildung 2-14 Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

	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> Entwicklung neuer Leistungen für gegenwärtige Märkte.	<b>Diversifikation</b> Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

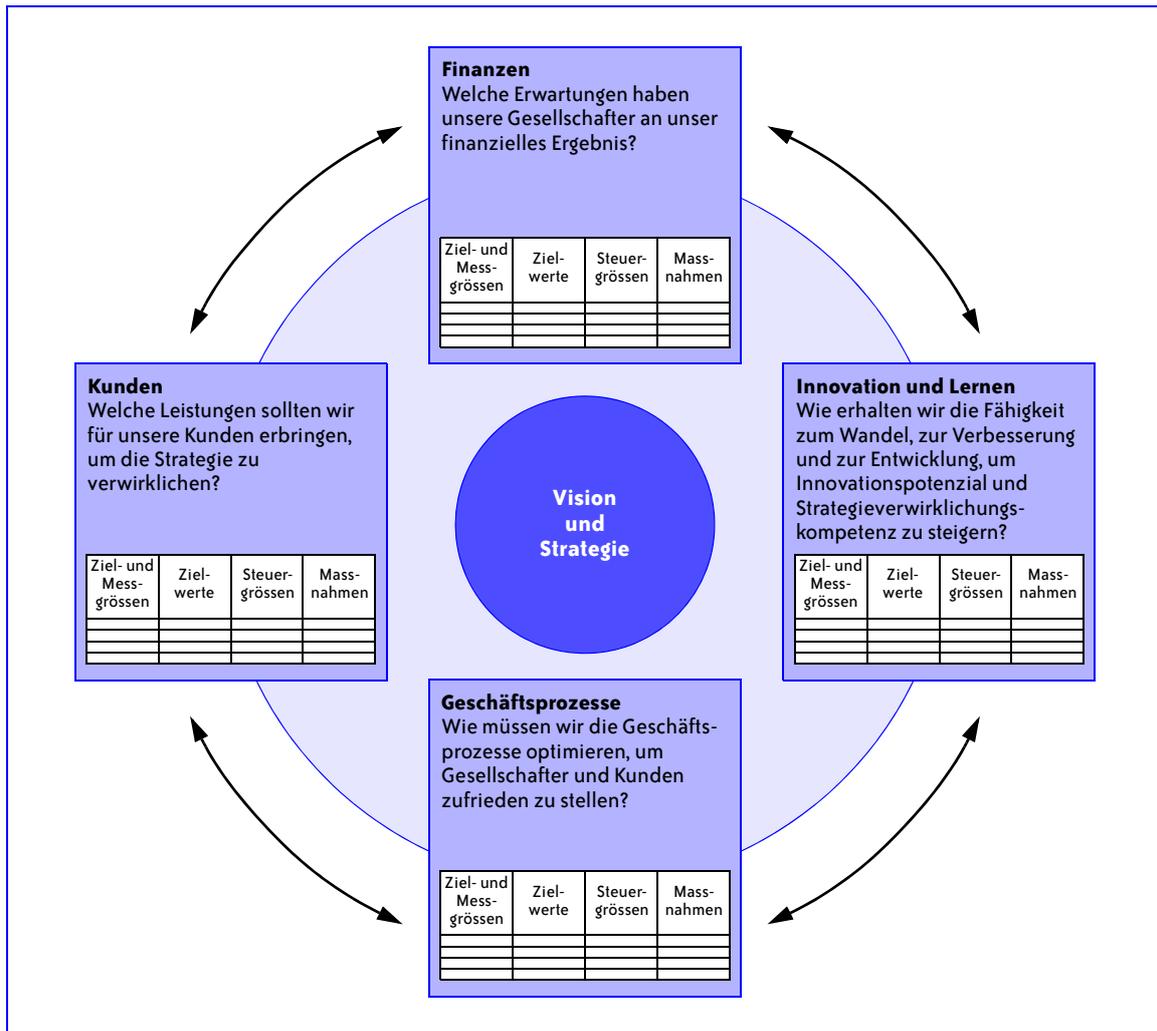
▲ Abbildung 2-15 Wachstumsstrategien in der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

		Wettbewerbsvorteil	
		Singularität aus Sicht des Kunden	Kostenvorsprung
Wettbewerbsfeld	Branchenweit	<b>Differenzierung (Qualitätsführerschaft)</b>	<b>Umfassende Kostenführerschaft</b>
	Beschränkung auf ein Segment	<b>Konzentration auf Schwerpunkte (Marktnischen)</b>	

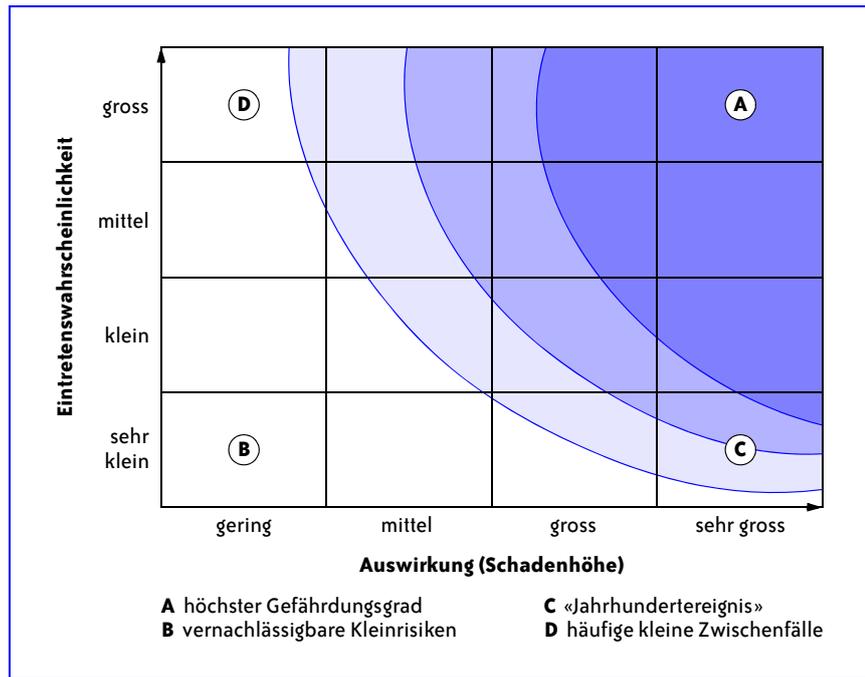
▲ Abbildung 2-16 Drei erfolgversprechende Strategietypen nach Porter



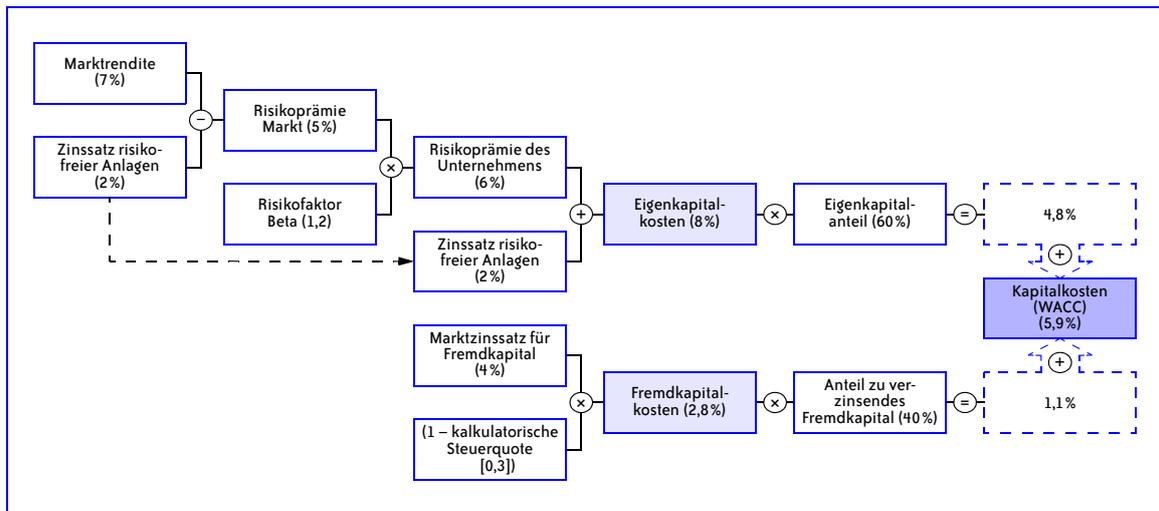
▲ Abbildung 2-17 Zentrale Aussagen des Kernkompetenzansatzes



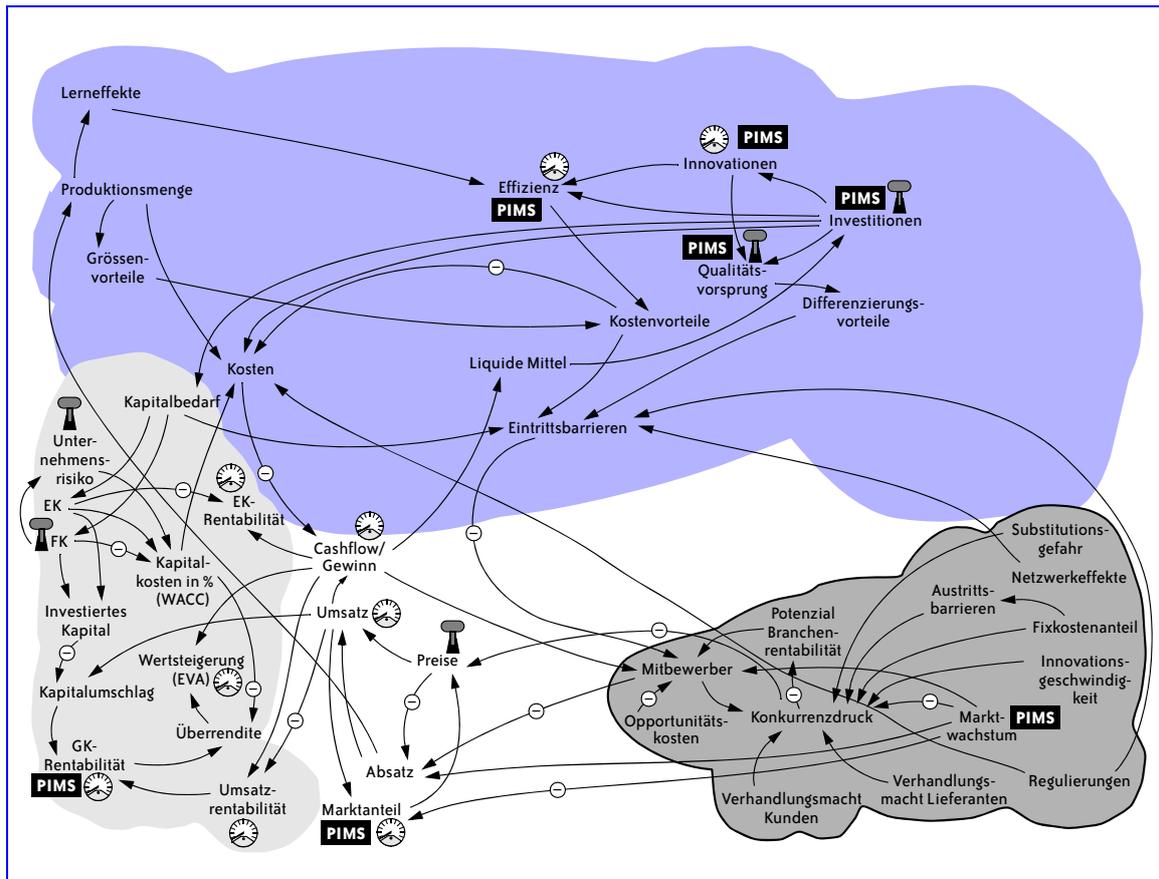
▲ Abbildung 2-18 Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton



▲ Abbildung 3-1 Unterscheidung von verschiedenen Risiken in der Risk Map (Quelle: Haller 2004)

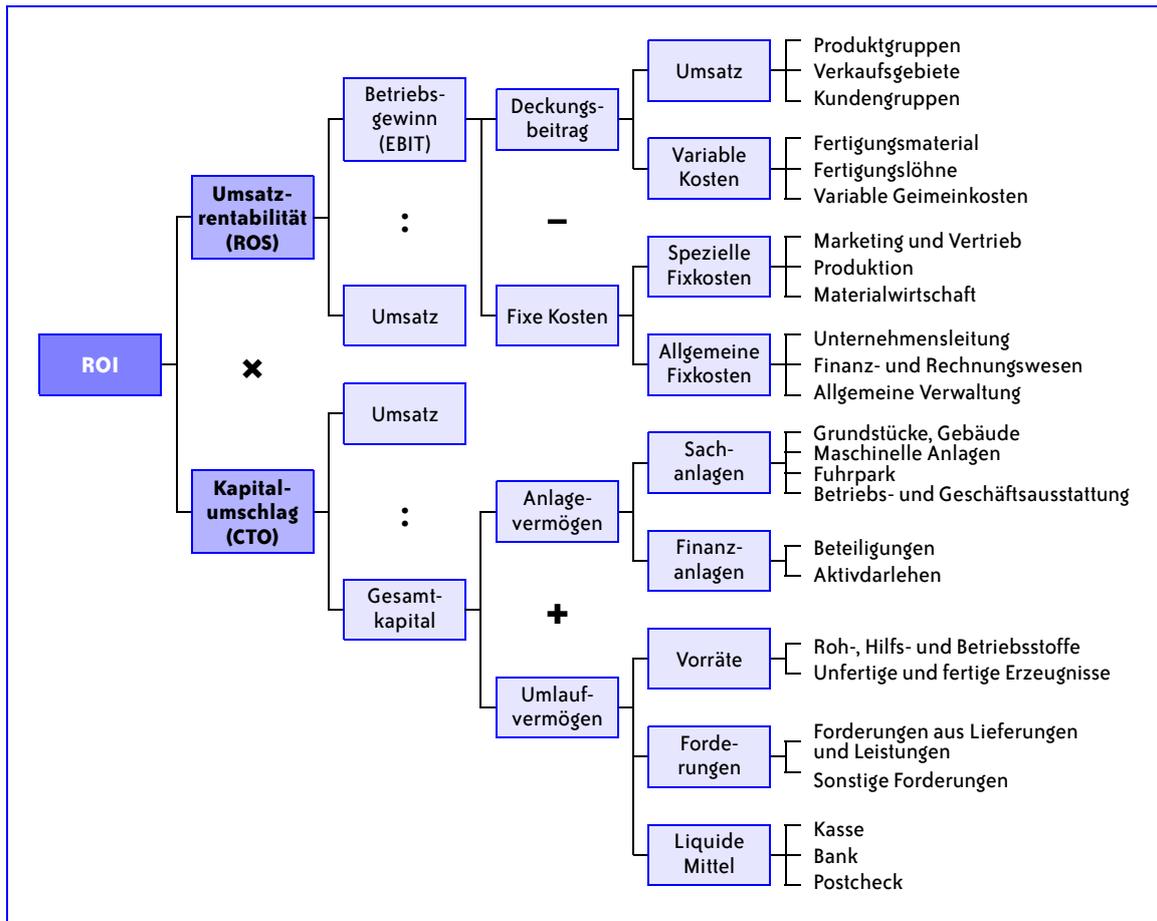


▲ Abbildung 3-2 Berechnung des Weighted Average Cost of Capital (WACC) an einem Beispiel

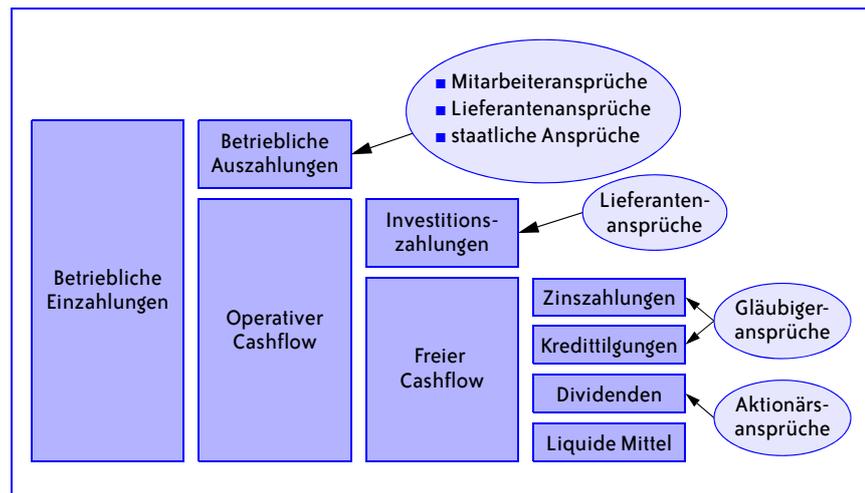


▲ Abbildung 3-3 Finanzielle Mess- und Steuergrößen zur Unternehmenswertsteigerung

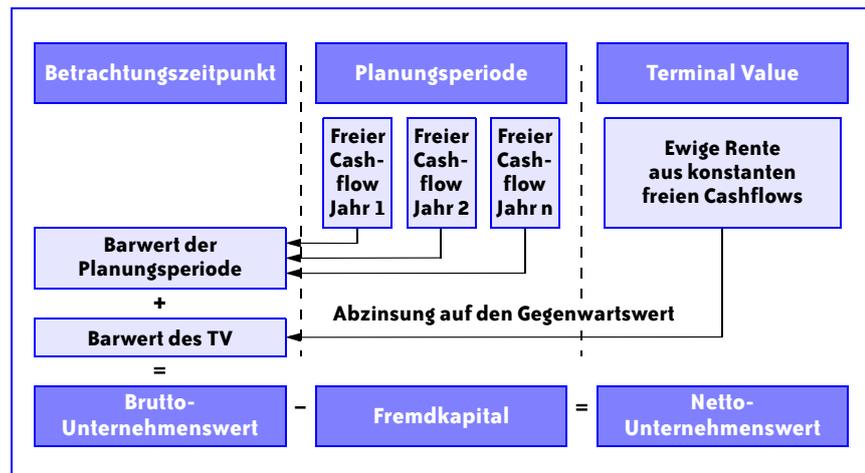




▲ Abbildung 3-5 ROI-Baum (DuPont-Rendite-Schema)



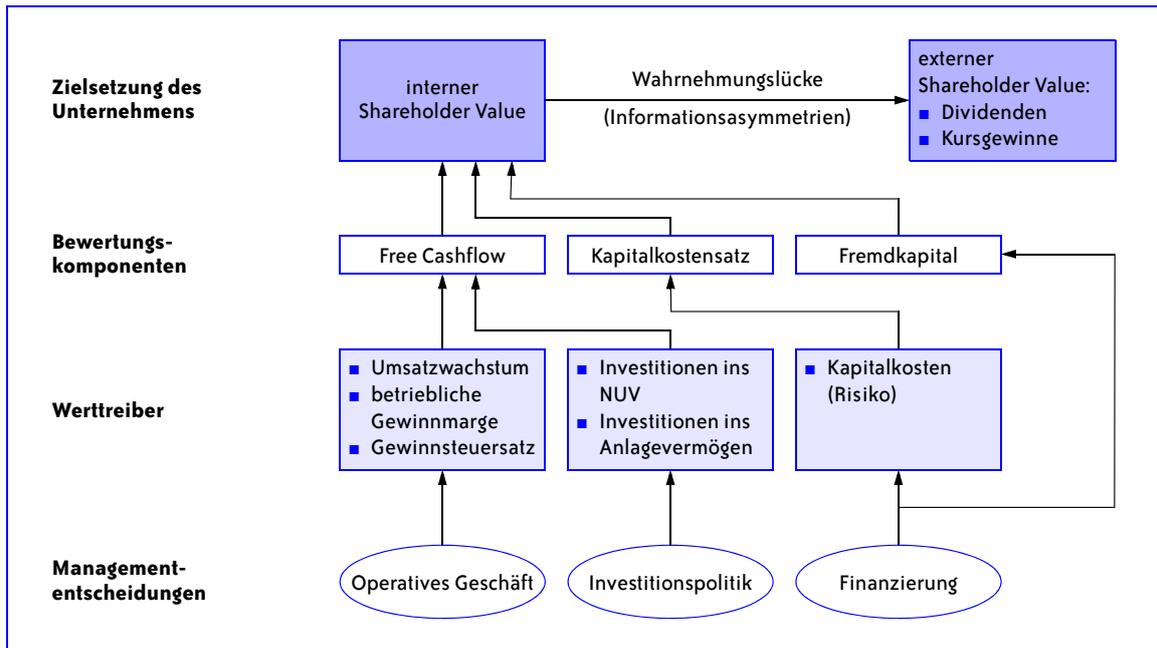
▲ Abbildung 3-6 Ansprüche der Anspruchsgruppen und Auszahlungen des Unternehmens



▲ Abbildung 3-7 DCF-Methode zur Bestimmung des Unternehmenswertes bzw. Shareholder Value

Beispiel DCF-Unternehmenswert (alle Wertgrößen in Mio. CHF)							
		Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6 ff.
Operativer Cashflow (vor Zinsen)		14	16	21	19	17	17
– Investitionen (investiver Cashflow)		–11	–16	–26	–9	–9	–7
<b>Free Cashflow (vor Zinsen)</b>		3	0	–5	10	8	10
WACC	9,0%						
Barwert Free Cashflows Jahre 1–5	11,2	2,8	0,0	–3,9	7,1	5,2	
Terminal Value (TV) & Barwert TV	72,2						111
Brutto-Unternehmenswert (Entity)	83,4						
– Fremdkapital	–50,0						
<b>Netto-Unternehmenswert (Equity)</b>	<b>33,4</b>						

▲ Abbildung 3-8 Beispiel Unternehmenswertberechnung nach der DCF-Methode (Quelle: nach Volkart 2010)



▲ Abbildung 3-9 Wertsteigerungsnetzwerk nach Rappaport (1998)

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Folgejahre
<b>Umsatzwachstum</b>		0,0%	5,0%	19,0%	13,4%	5,9%	0,0%
Umsatz	600	600	630	750	850	900	900
<b>EBITDA-Marge</b>		18,3%	17,5%	18,7%	20,0%	22,2%	20%
EBITDA		110	110	140	170	200	180
- Abschreibungen		-45	-40	-50	-60	-60	-55
EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)		65	70	90	110	140	125
<b>Steuern (40%)</b>		-26	-28	-36	-44	-56	-50
NOPAT (Gewinn vor Zinsen nach Steuern)		39	42	54	66	84	75
+ Abschreibungen		45	40	50	60	60	55
Operativer Brutto-Cashflow (vor Zinsen nach Steuern)		84	82	104	126	144	130
- Investitionen ins operative NUV		25	0	-30	-25	-20	0
- Investitionen ins operative Anlagevermögen (investiver Cashflow)		-20	-90	-100	-60	-35	-55
Free Cashflow (vor Zinsen nach Steuern)		<b>89</b>	<b>-8</b>	<b>-26</b>	<b>41</b>	<b>89</b>	<b>75</b>
<b>WACC</b>	10,0%						
FCF-Barwerte		80,9	-6,6	-19,5	28,0	55,3	
<b>Barwert Free Cashflows Jahre 1-5</b>	<b>138</b>	(23%)					
<b>Terminal Value (75/0,1)</b>							<b>750</b>
<b>Barwert Terminal Value (750/1,1<sup>5</sup>)</b>	<b>466</b>	(77%)					
<b>Brutto-Unternehmenswert (Entity)</b>	<b>604</b>	(100%)					
- Fremdkapital	<b>-250</b>						
<b>Netto-Unternehmenswert (Equity)</b>	<b>354</b>						

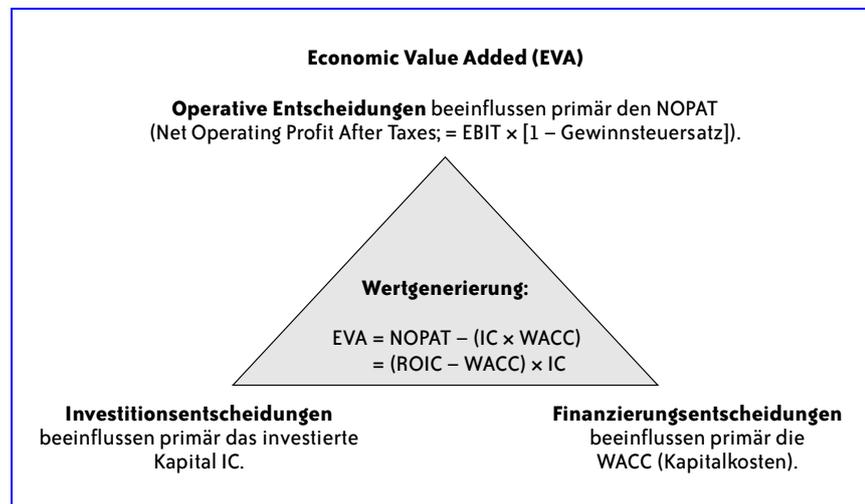
▲ Abbildung 3-10 Beispiel DCF-Wertermittlung und Werttreiber (Quelle: in Anlehnung an Volkart 2010)

	Ausgangs- lage	Erweite- rungsprojekt	Neue Lage (Ausgangslage plus Erweiterungsprojekt)
<b>Betriebsgewinn vor Zinsen nach Steuern (NOPAT)</b>	250	200	450
<b>Investiertes Betriebskapital (IC, NOA)</b>	1000	1000	2000
<b>ROIC (NOPAT/IC)</b>	25%	20%	22,5%
<b>Kapitalkosten (WACC)</b>	15%	15%	15%
<b>EVA ([ROIC – WACC] × IC)</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>150</b>

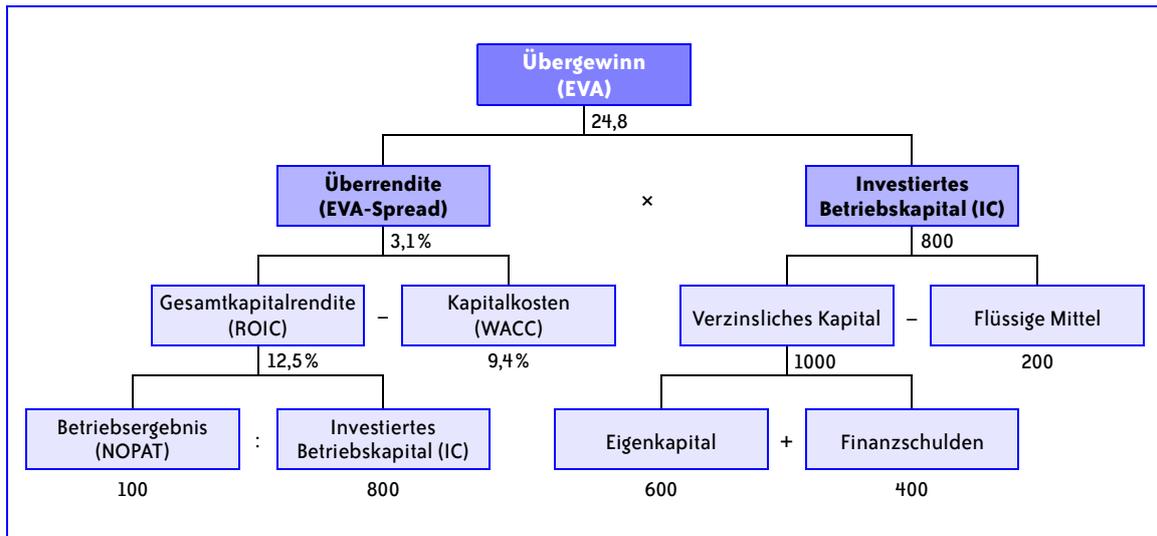
▲ Abbildung 3-11 Beispiel 1 zur EVA-Entscheidungsregel

	Ausgangs- lage	Erweite- rungsprojekt	Neue Lage (Ausgangslage plus Erweiterungsprojekt)
<b>Betriebsgewinn vor Zinsen nach Steuern (NOPAT)</b>	50	100	150
<b>Investiertes Betriebskapital (IC, NOA)</b>	1000	1000	2000
<b>ROIC (NOPAT/IC)</b>	5%	10%	7,5%
<b>Kapitalkosten (WACC)</b>	15%	15%	15%
<b>EVA ([ROIC – WACC] × IC)</b>	<b>- 100</b>	<b>- 50</b>	<b>- 150</b>

▲ Abbildung 3-12 Beispiel 2 zur EVA-Entscheidungsregel



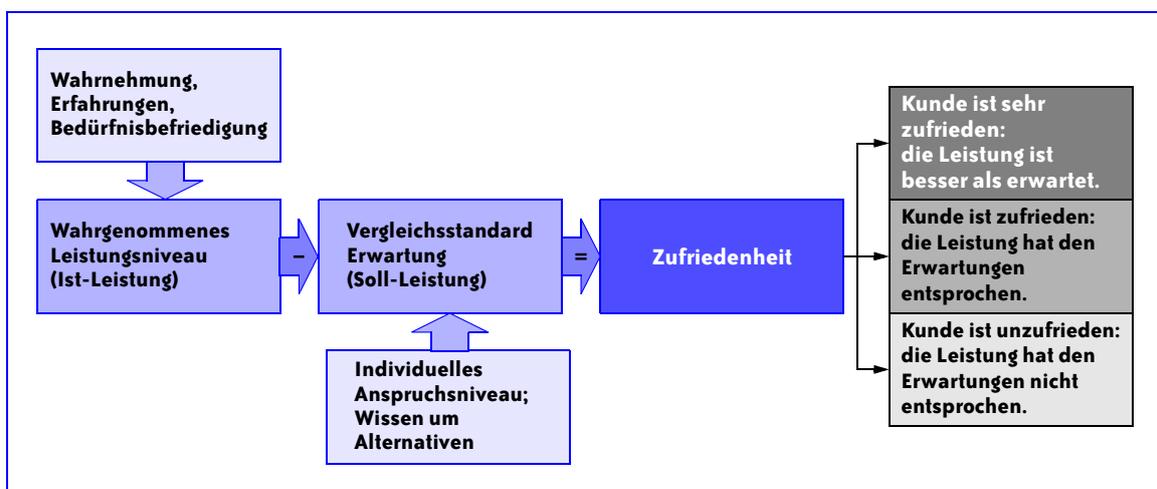
▲ Abbildung 3-13 EVA als Ausdruck von operativen, investiven und finanziellen Entscheidungen



▲ Abbildung 3-14 EVA-Baum mit Beispiel

Service- und Dienstleistungsspezifische Kriterien	Produktspezifische Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eingehen auf Kundenprobleme/-wünsche</li> <li>■ Reaktionsfähigkeit und Flexibilität</li> <li>■ Erreichbarkeit der Ansprechpartner</li> <li>■ Einfachheit, Zweckmässigkeit und Genauigkeit der Dokumentation</li> <li>■ Zuverlässigkeit</li> <li>■ Lieferfrequenz</li> <li>■ termingerechte Auslieferung</li> <li>■ Zahlungsbedingungen und Finanzierung</li> <li>■ Behandlung von Beschwerden</li> <li>■ Innovation bei der Servicequalität</li> <li>■ Gewährleistung der Garantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, Spezifikationen zu erfüllen</li> <li>■ Ausfall-, Fehler- und Rückweisungsraten</li> <li>■ Verfügbarkeit der Produkte</li> <li>■ konstante Qualität, Reproduzierbarkeit</li> <li>■ Verkaufsunterstützung</li> <li>■ Produktdokumentation</li> <li>■ technische Unterstützung</li> <li>■ Wartbarkeit, Langlebigkeit</li> <li>■ Vollständigkeit der Lieferung</li> <li>■ Produktschulung</li> <li>■ Produktentwicklung</li> </ul>

▲ Abbildung 4-1 Dienstleistungs- bzw. produktspezifische Kriterien der Kundenzufriedenheit



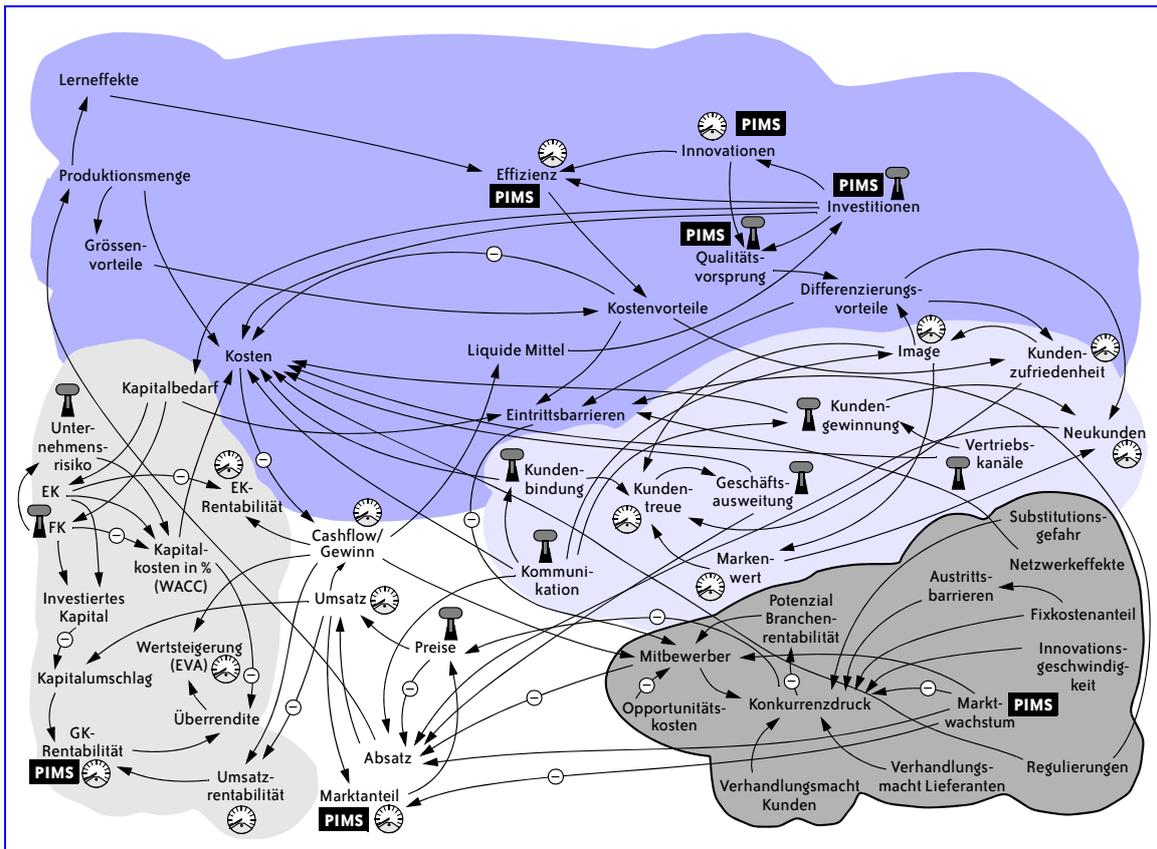
▲ Abbildung 4-2 Confirm-Disconfirm-Paradigma der Kundenzufriedenheit

Kunden	<b>Kundenpflege</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenbindung</li> <li>■ Ausweitung der Kundenbeziehungen</li> <li>■ Vertrieb</li> </ul>	<b>Kundenakquisition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielkundenauswahl</li> <li>■ Kundengewinnung</li> <li>■ Vertrieb</li> </ul>
	Leistungen	<b>Leistungspflege</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistungsqualität</li> <li>■ Preisgestaltung</li> <li>■ Marketingkommunikation</li> </ul>
		Optimierung

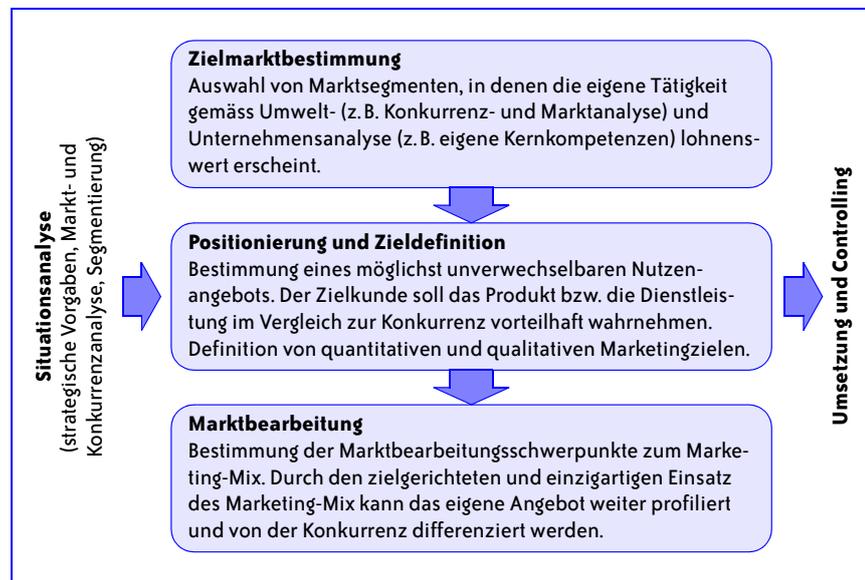
▲ Abbildung 4-3 Steuergrössen der marktorientierten Unternehmensführung

Mögliche Kundenbindungsmassnahmen
<b>Fokus: Nutzen steigern</b> ... mit dem Ziel der <b>Qualitätssteigerung im Laufe der Beziehung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozessoptimierung (z. B. Vorzugsbehandlung für wichtige Kunden, etwa bei Vielfliegern)</li> <li>■ Vielfältige Einsatzmöglichkeiten erworbener Leistungen (Baukastensystem)</li> <li>■ Zusätzlicher After Sales Service (z. B. Service- und Wartungsverträge)</li> </ul>
<b>Fokus: Kosten reduzieren</b> ... mit dem Ziel der <b>Preisreduzierung im Laufe der Beziehung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Folgekäufe mit erheblicher Preisreduktion</li> <li>■ Rabatt- und Bonussysteme (z. B. Vielfliegerprogramme, Cumuluskarte)</li> <li>■ Hohe fixe Eintrittskosten und Ermässigung der Folgekosten (z. B. Halbtax-Abo, Fitnessclubs)</li> </ul>
<b>Fokus: Wechselkosten erhöhen</b> ... mit dem Ziel der <b>Senkung der Opportunitätskosten im Laufe der Beziehung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anreize für weitere spezifische Investitionen (z. B. automatische regelmässige Aufforderungen für Arzt- und Zahnarztbesuche)</li> <li>■ Austrittsgebühren (z. B. Kontoauflösung bei der Bank)</li> <li>■ Verluste von finanziellen Vorteilen bei Austritten</li> </ul>

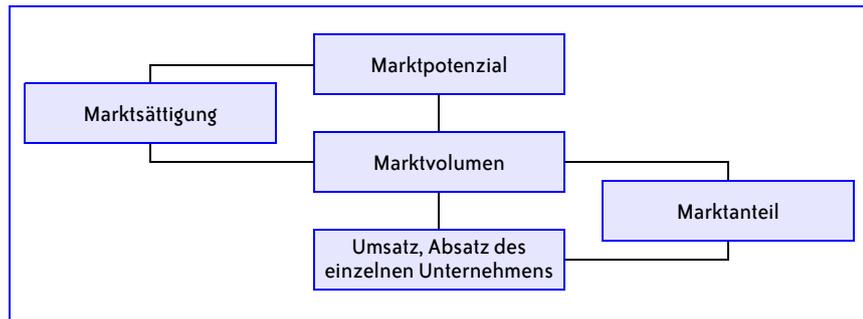
▲ Abbildung 4-4 Möglichkeiten zur Sicherung von Folgekäufen



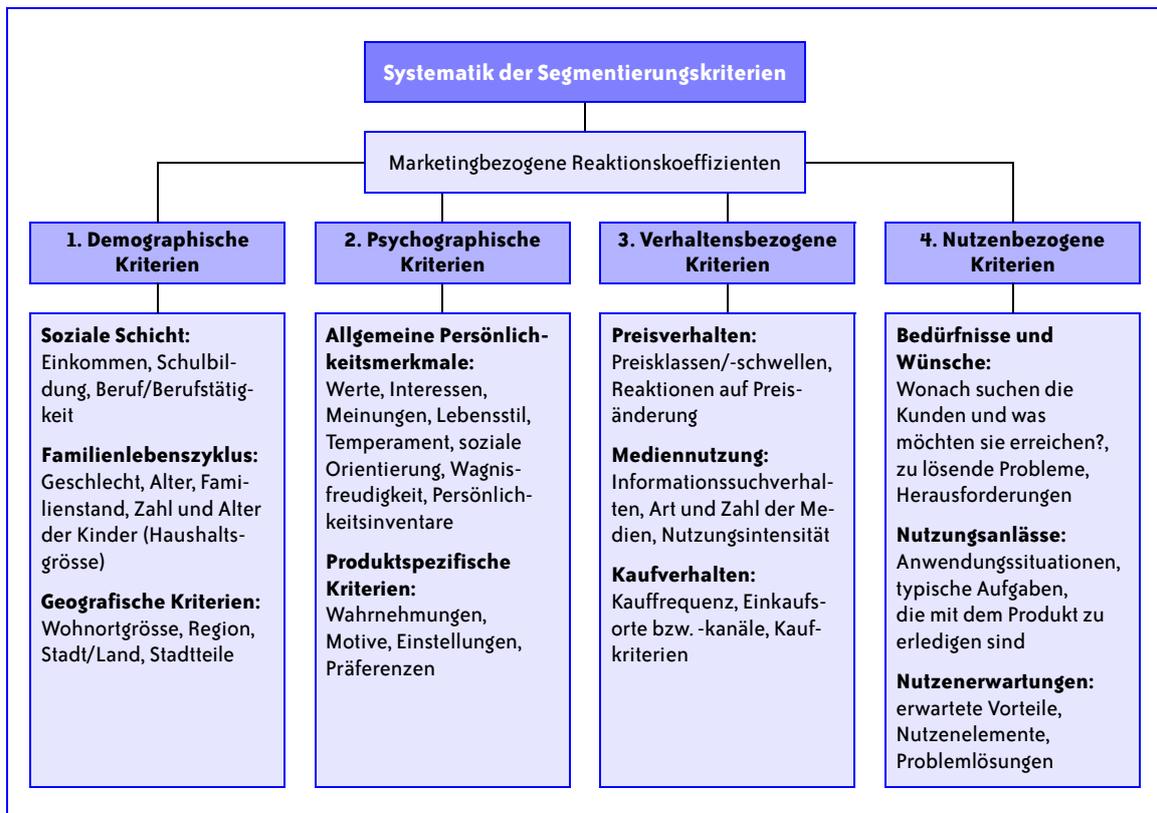
▲ Abbildung 4-5 Marktorientierte Mess- und Steuergrößen zur Unternehmenswertsteigerung



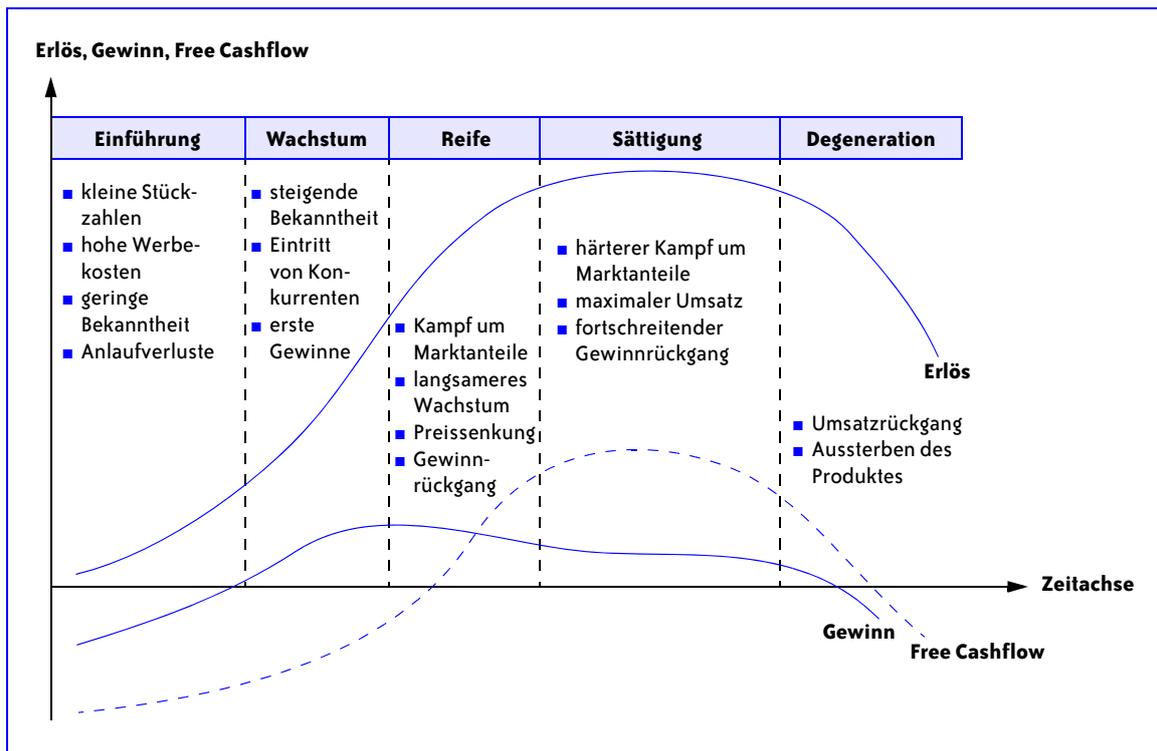
▲ Abbildung 4-6 Marketingstrategie: Von der Marktsegmentierung zur Differenzierung



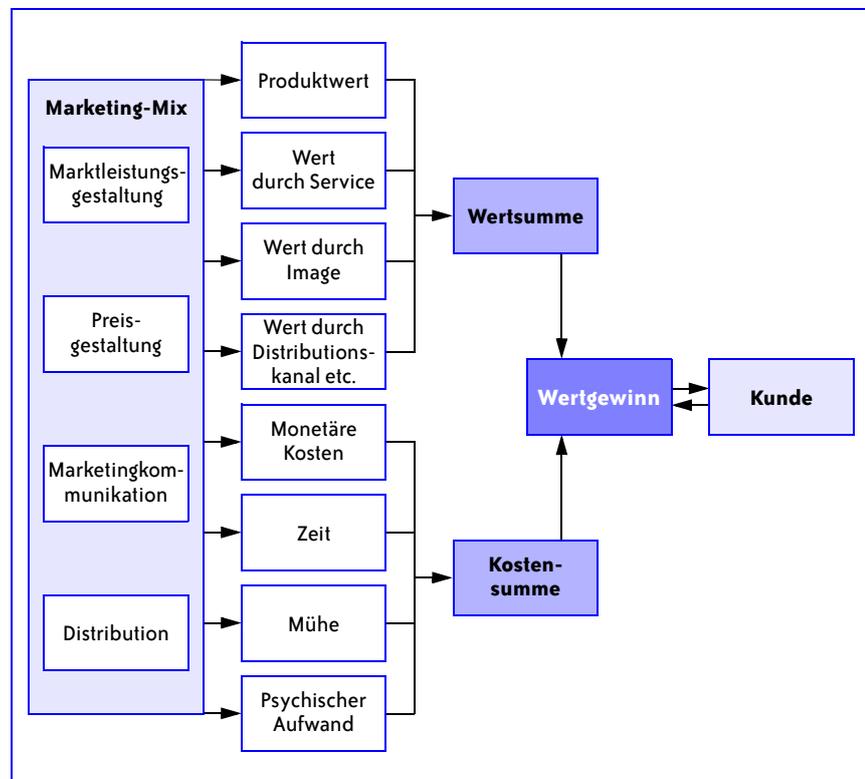
▲ Abbildung 4-7 Zentrale Marktgrößen



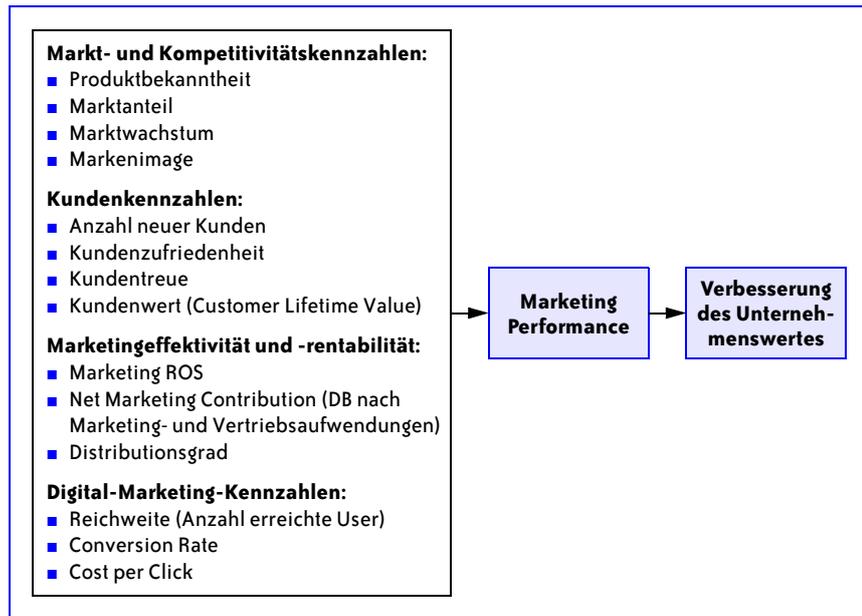
▲ Abbildung 4-8 Segmentierungskriterien



▲ Abbildung 4-9 Produktlebenszyklus



▲ Abbildung 4-10 Wertgewinn des Kunden (Quelle: Kotler/Keller/Bliemel 2007)



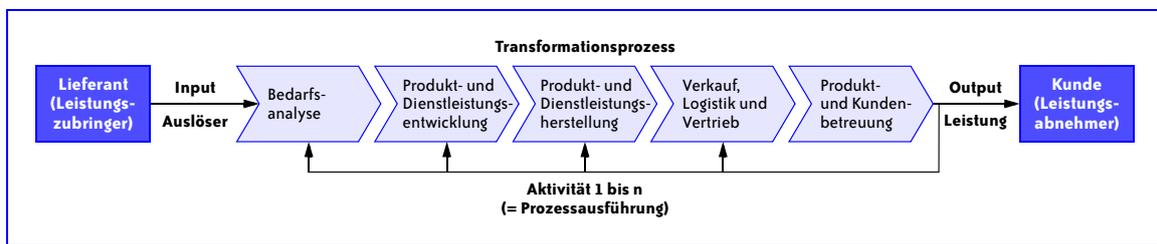
▲ Abbildung 4-11 Beispiel eines marktorientierten Kennzahlensystems und Auswirkung auf den Unternehmenserfolg (in Anlehnung an Best 2014)

Marketing-Controlling		
	strategisch	operativ
<b>Ziel</b>	Unternehmenswertsteigerung, Erfolgspotenziale erkennen	Effektivität und Effizienz
<b>Zeitraum</b>	mittel- bis langfristig	unmittelbar, kurzfristig
<b>Untersuchungsgebiet</b>	unternehmensextern, unternehmensintern	vorwiegend unternehmensintern
<b>Analyseansatz</b>	zukunftsorientiert	Soll-Ist-Vergleich
<b>Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Früherkennungssysteme</li> <li>Portfolio-Analysen</li> <li>Positionierungsanalyse</li> <li>Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsanalysen</li> <li>Web- und Social-Media-Analysen</li> <li>usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzanalyse</li> <li>DB-Analyse</li> <li>Berichtswesen</li> <li>Kommunikationskampagnen-Analyse</li> <li>Digital-Marketing-Kennzahlen</li> <li>Web- und Social-Media-Monitoring</li> <li>usw.</li> </ul>

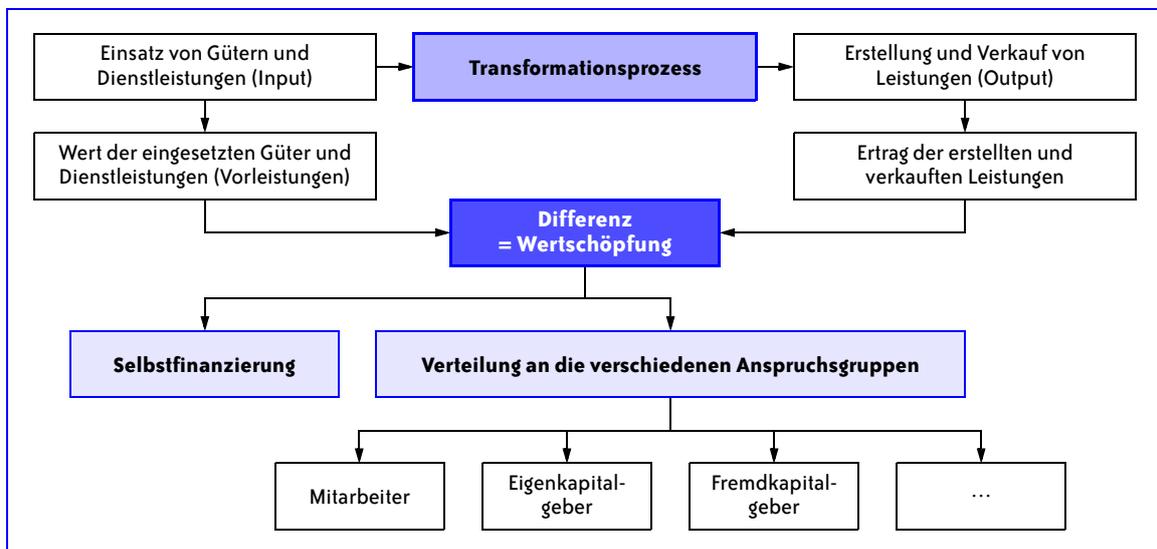
▲ Abbildung 4-12 Strategisches und operatives Marketing-Controlling im Vergleich (in Anlehnung an Weis 2018)

Umsatzquellen	Umsätze in Mio. Dollar	In Prozent des Vorjahresumsatzes
Vorjahresumsatz	7 689	
Umsatzeinbusse durch Kundenfluktuation	- 1 662	- 22
Umsatz mit Stammkunden	5 997	78
Umsatz aus Marktanteilsgewinn	1 648	21
Umsatz aus Marktwachstum	1 076	14
Umsatz aus neuen Geschäftsbereichen	0	0
Umsatz laufendes Jahr	8 721	113

▲ Abbildung 4-13 Umsatzquellenanalyse eines amerikanischen Mobilfunkanbieters (Quelle: Treacy/Sims 2005)



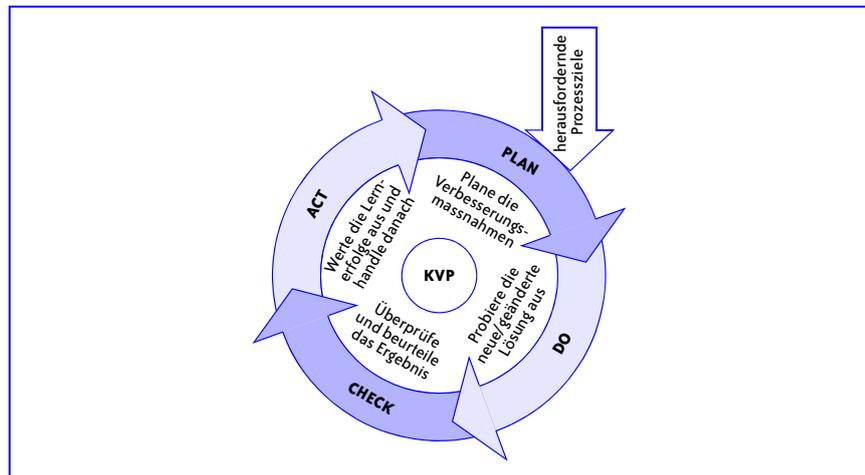
▲ Abbildung 5-1 Elemente eines Geschäftsprozesses



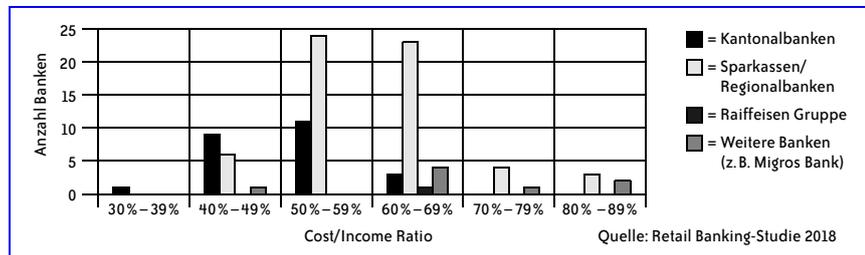
▲ Abbildung 5-2 Wertschöpfungsbeitrag als zentrale Ziel- bzw. Messgröße von Geschäftsprozessen

Wertschöpfungsrechnung					
in Mio. CHF	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Entstehung der Wertschöpfung</b>					
Unternehmensleistung (Nettoerlös)	5 571	5 489	5 748	6 248	7 085
– Vorleistung	–3 691	–3 572	–3 631	–3 994	–4 622
<b>Bruttowertschöpfung</b>	<b>1 880</b>	<b>1 917</b>	<b>2 117</b>	<b>2 254</b>	<b>2 463</b>
Nicht liquiditätswirksamer Aufwand					
– Abschreibungen/Amortisationen	–165	–164	–170	–172	–204
Veränderung der Rückstellungen	0	2	–12	10	2
<b>Nettowertschöpfung</b>	<b>1 715</b>	<b>1 755</b>	<b>1 935</b>	<b>2 092</b>	<b>2 261</b>
<b>Verteilung der Wertschöpfung</b>					
An Mitarbeitende					
Löhne und Gehälter	894	900	941	991	1 095
Sozialleistungen	205	212	222	224	253
An öffentliche Hand (Ertragssteuer)	149	157	189	213	206
An Kreditgeber (Finanzaufwand)	26	21	16	15	23
An Kapitalgeber (Dividenden inkl. Drittaktionäre)	146	183	200	246	283
An Unternehmung					
Jahresgewinn	441	465	567	649	687
– Dividendenausschüttung	–146	–183	–200	–246	–283
<b>Nettowertschöpfung</b>	<b>1 715</b>	<b>1 755</b>	<b>1 935</b>	<b>2 092</b>	<b>2 264</b>

▲ Abbildung 5-3 Wertschöpfungsrechnung 2012 des Sika-Konzerns



▲ Abbildung 5-4 Deming-Kreislauf



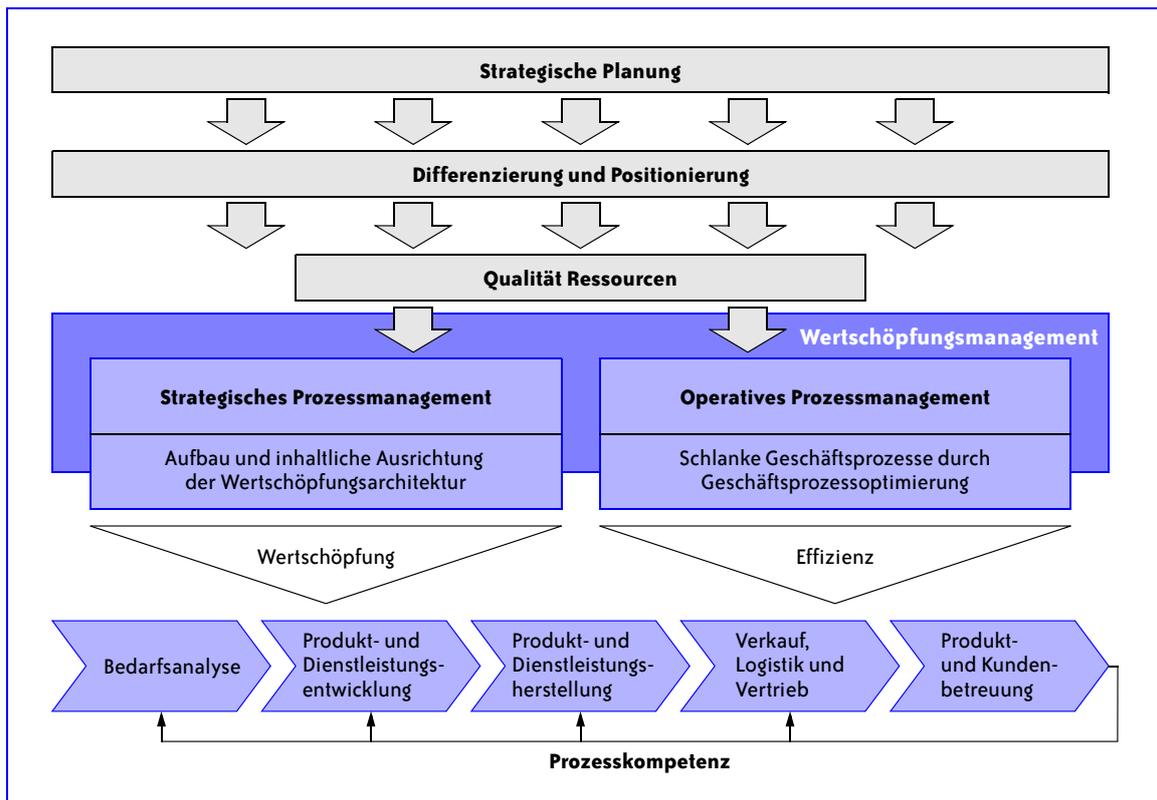
▲ Abbildung 5-5 Indikator Effizienz: Die Dinge richtig tun (Innensicht)

Grundsatz	Zielsetzungen und Prinzipien bei der Anwendung des Grundsatzes	Typische Problematiken bei der Anwendung des Grundsatzes
<b>Grundsatz der Wirtschaftlichkeit</b>	Anwendung des ökonomischen Prinzips durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ effiziente Arbeitsabläufe</li> <li>■ optimierte Schnittstellen</li> <li>■ niedrige Transaktionskosten (z. B. Informationskosten oder Geschäftsabwicklungskosten)</li> </ul>	Konflikte mit Qualitätsanforderungen (Vier-Augen-Prinzip), Ausrichtung von Kapazitäten am Spitzenbedarf, Konflikte mit geschäftspolitischen Zielen, hohe Anfangsinvestitionen neuer Lösungen
<b>Grundsatz der Standardisierung</b>	Schaffung von Kostenvorteilen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ begrenzte Anzahl standardisierter Produkte und Dienstleistungen</li> <li>■ Automatisierung von Entscheidungen</li> <li>■ Lernkurveneffekte</li> </ul>	Verlust bzw. Einschränkung individueller Beratung und Abdeckung des einzelnen Bedarfs, Verlust von Alleinstellungsmerkmalen (Unique Selling Proposition)
<b>Grundsatz der Schnelligkeit</b>	Reduzierung der Durchlaufzeiten eines Arbeitsablaufs durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ optimale Bearbeitungsreihenfolge der Aufgaben</li> <li>■ Verminderung von beteiligten Aufgabenträgern</li> <li>■ Bereithaltung ausreichender Ressourcen</li> </ul>	Keine optimale Kapazitätsauslastung, Qualitätsverlust, Ablaufunsicherheit
<b>Grundsatz der Sicherheit</b>	Sicherstellung der ordnungsgemässen Durchführung von Arbeitsabläufen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzierung von Fehlerraten</li> <li>■ Etablierung von Kontroll- und Überwachungsmechanismen bei risikobehafteten Geschäften</li> </ul>	Verlängerung von Durchlaufzeiten, Entstehung hoher Kosten, die keinen unmittelbaren Kundennutzen stiften, Entstehung zusätzlicher Schnittstellen
<b>Grundsatz der Datenhoheit/ des Datenzugangs und -umgangs</b>	Sicherung der Exklusivität der Daten durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ rechtlich verbindliche «Verträge» mit den Anspruchsgruppen</li> <li>■ eigene technologische Voraussetzungen zu einem effizienten Datenmanagement (u. a. Speicherung, Auswertung und Schutz der Daten vor Zugriffen anderer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konflikt mit Kosten und Wirtschaftlichkeit, welche durch hohe Investitionen ins Datenmanagement verbunden sind</li> <li>■ Verlust an Flexibilität: Klärung der Rechtsverhältnisse benötigen Zeit und verhindern ein schnelles, innovatives Agieren</li> </ul>

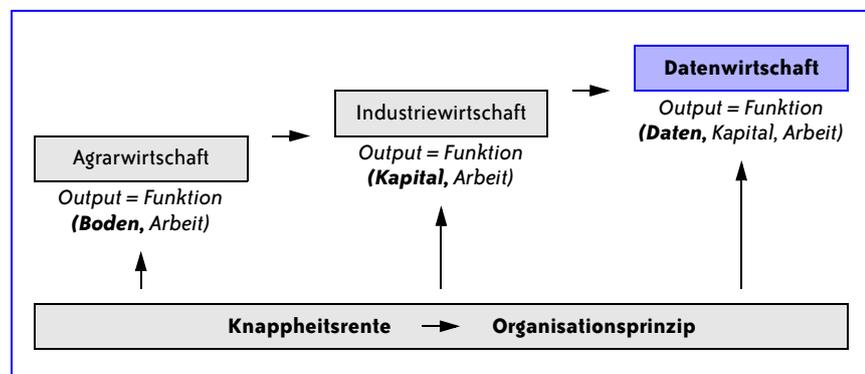
▲ Abbildung 5-6 Organisatorische Grundsätze

<b>Zeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchlaufzeit in prozentualer Abweichung zum Soll-Wert</li> <li>■ time to market</li> <li>■ Terminabweichung in der Auslieferung in Tagen und Termineinhaltungsquote</li> <li>■ Bearbeitungszeiten (= Zeit, während der eine Aktivität effektiv in Arbeit ist)</li> <li>■ Reaktionszeiten (Zeitdauer, bis auf eine Anfrage oder Beschwerde reagiert wird)</li> <li>■ Manufacturing Cycle Effectiveness (= Summe der Bearbeitungszeiten im Verhältnis zur Summe der Durchlaufzeiten)</li> <li>■ Zeit für die Datenauswertung und -interpretation</li> </ul>
<b>Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ first pass yields (= Anteil der Teile, die den Produktionsprozess nur einmal durchlaufen)</li> <li>■ Ausbeute (= Anteil der Teile, die jeweils die nächste Produktionsstufe erreichen)</li> <li>■ Fehlerquoten (intern/extern)</li> <li>■ Reklamationsquoten</li> <li>■ Anteil der Rücksendungen von Kunden an den Auslieferungen oder vom Unternehmen an die Lieferanten (ungenügende Qualität der Inputs)</li> <li>■ Anzahl fehlerhafte Datensätze (Kunden- und Nutzerdaten, Prozessdaten)</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozessproduktivität (= Mass für den Prozessoutput im Verhältnis zum Prozessinput)</li> <li>■ Kosten infolge von Fehlleistungen</li> <li>■ Prüfkostenanteil</li> <li>■ Cost-Income Ratio</li> <li>■ Kosten für Datenhoheit, -zugang, -sicherung und -umgang</li> </ul>

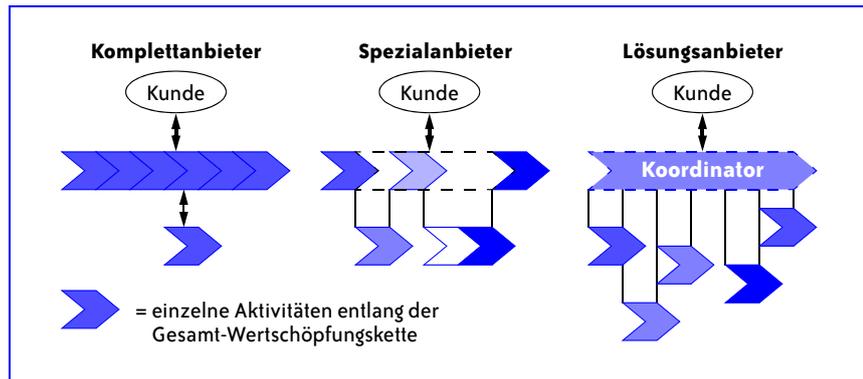
▲ Abbildung 5-7 Prozesskennzahlen der Effizienz



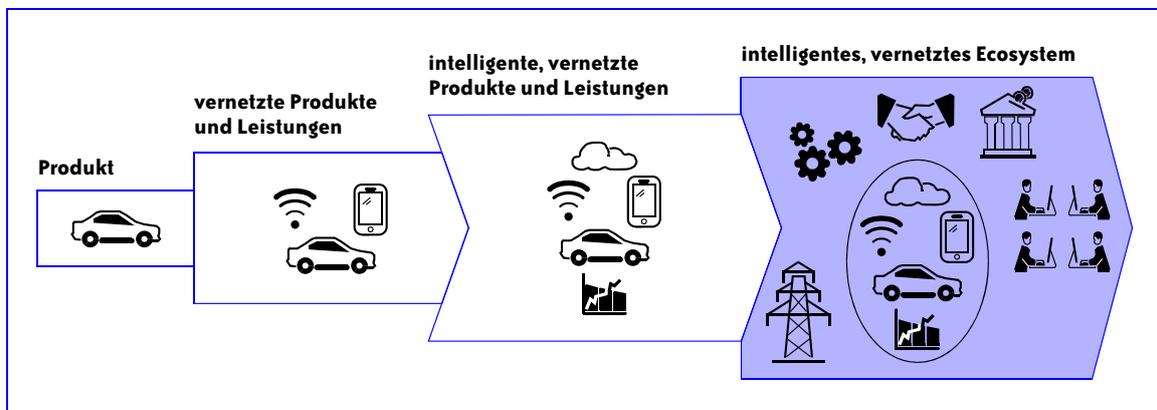
▲ Abbildung 5-8 Zentrale Hebel der prozessorientierten Unternehmensführung



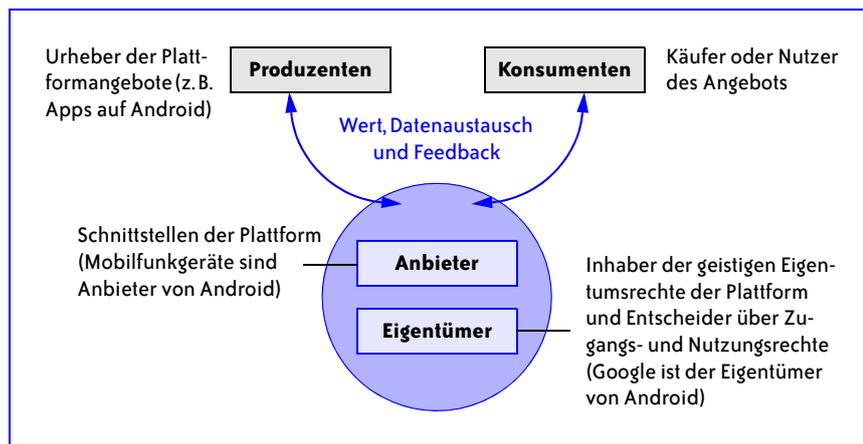
▲ Abbildung 5-9 Die Entwicklung der Produktionsfunktion



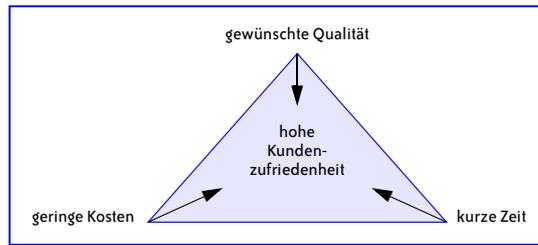
▲ Abbildung 5-10 Klassische Grundtypen von Wertschöpfungsarchitekturen



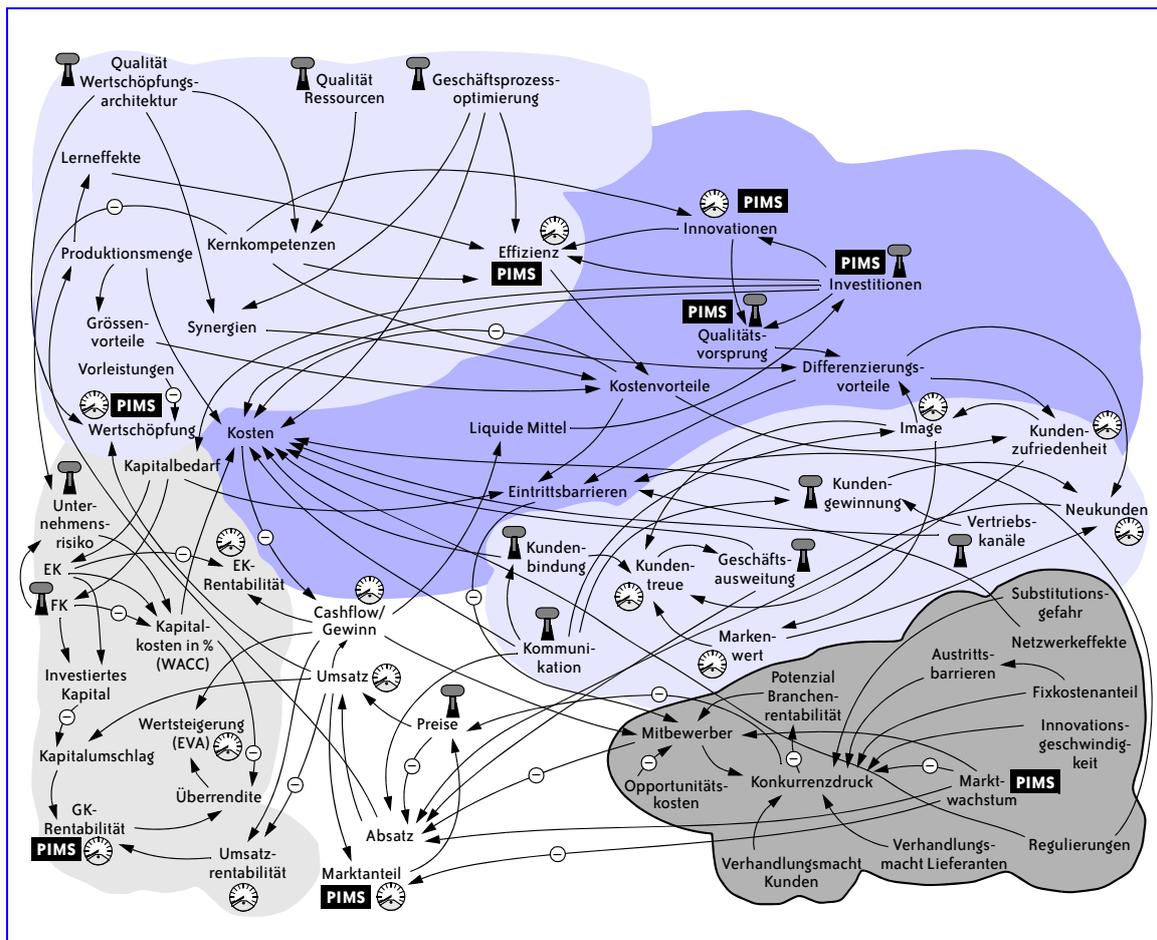
▲ Abbildung 5-11 Vom Produkt zum Ecosystem



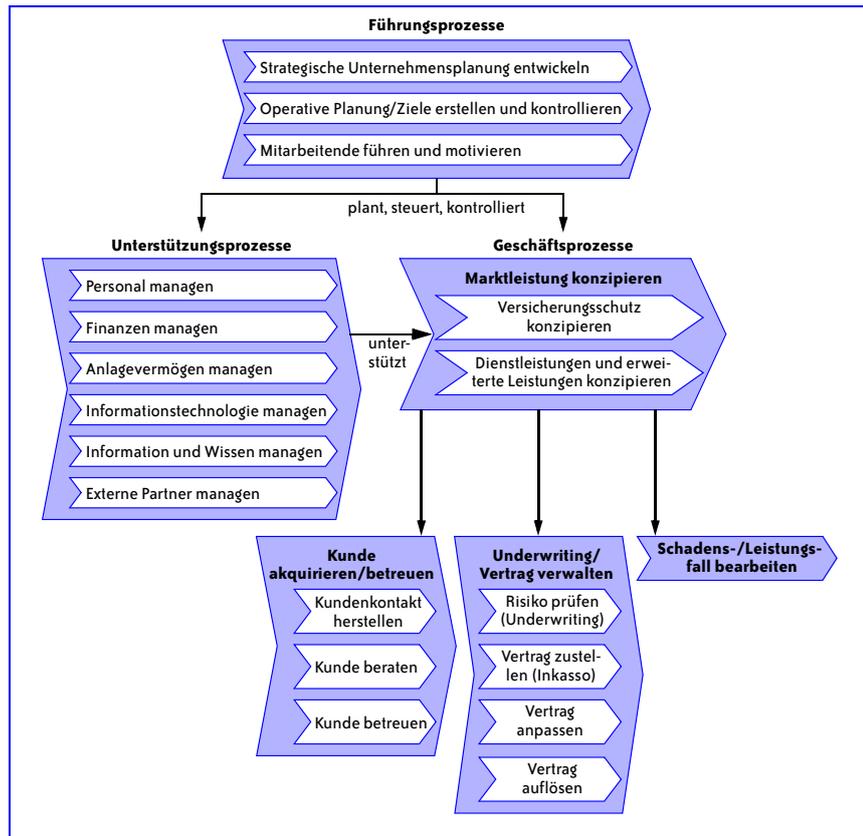
▲ Abbildung 5-12 Die Rollen bzw. Akteure eines Plattform-Ecosystems



▲ Abbildung 5-13 Das magische Dreieck Kosten, Qualität und Zeit



▲ Abbildung 5-14 Prozessorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung



▲ Abbildung 5-15 Prozesslandkarte am Beispiel eines Versicherungsunternehmens

Managementprozess	Beschreibung (Anfang – Ende)	Wertschöpfung
<b>Strategieentwicklung</b>	Von der Vision bis zur Umsetzung	Nachhaltige Wertsteigerung
<b>Qualitätsmanagement</b>	Von der Qualitätspolitik bis zur Qualitätsverbesserung	Effizienz- und Qualitätssteigerung

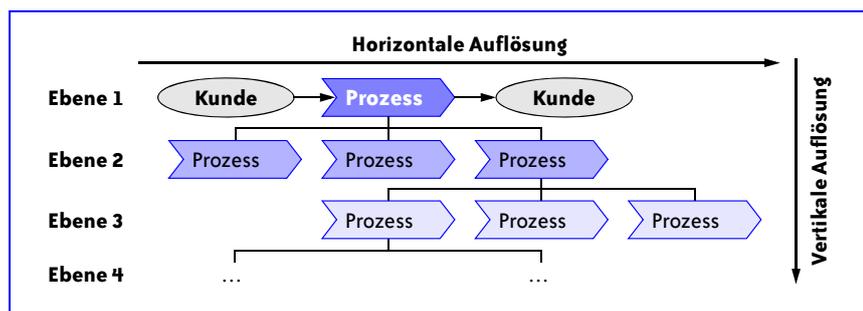
▲ Abbildung 5-16 Beispiele von Management- und Führungsprozessen

Geschäftsprozess	Beschreibung (Anfang – Ende)	Wertschöpfung
<b>Innovationsprozess</b>	Der strukturierte Innovationsprozess umfasst sämtliche Phasen von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung eines neuen Produktes bzw. einer neuen Dienstleistung.	Marktleistung entwickeln
<b>Betriebsprozess (Lead-to-Order, Order-to-Cash)</b>	Der Betriebsprozess (Akquise, Leistungserstellungs- und Vertriebsprozess) ist jener Prozess, in dem Unternehmen Produkte und Dienstleistungen herstellen und an Kunden verkaufen. Der Prozess beginnt mit der Kundenakquise (Bearbeitung von Leads) und endet mit der Zahlung nach der Leistungserbringung.	Marktleistung entwickeln
<b>Kundendienstprozess (Service)</b>	Der Kundendienstprozess als letztes Glied der Wertschöpfungskette beinhaltet alle After-Sales-Aktivitäten wie Garantie- und Wartungsarbeiten, die Behebung von Fehlern und die Bearbeitung von Reklamationen.	After-Sales-Services erbringen

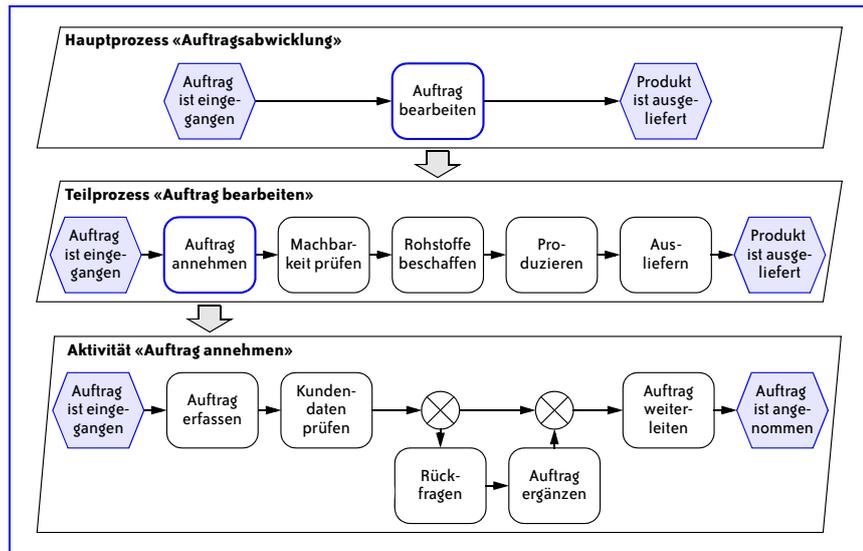
▲ Abbildung 5-17 Beispiele von Geschäfts- bzw. Leistungsprozessen

Supportprozess	Beschreibung (Anfang – Ende)	Wertschöpfung
<b>Personal (HR-Prozess)</b>	Vom Personalbedarf bis zum Outplacement	Personal anstellen, betreuen und entwickeln
<b>Legal Support</b>	Von der juristischen Bedarfsplanung bis zur Prozessunterstützung	Rechtlichen Schutz sichern
<b>IT</b>	Von der IT-Konzeption bis zum Informatikbetrieb	Informationsversorgung sichern

▲ Abbildung 5-18 Beispiele von Support- bzw. Unterstützungsprozessen



▲ Abbildung 5-19 Horizontale und vertikale Auflösung von Prozessen

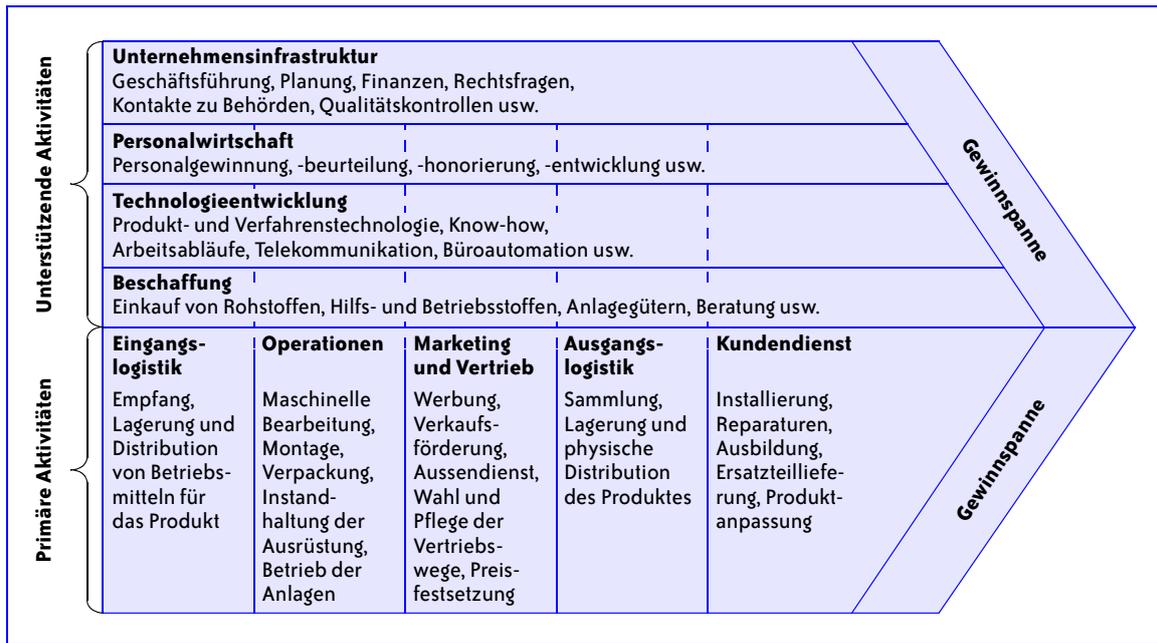


▲ Abbildung 5-20 Beispiel einer Prozesshierarchie (Quelle: Allweyer 2005)

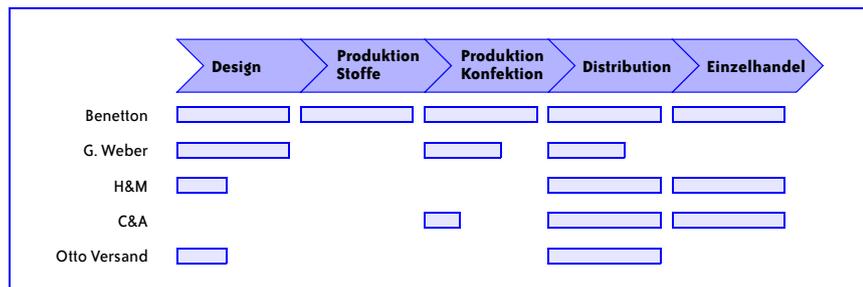
Prozess: Auftragsabwicklung; Werk B												
Indikator: Termintreue = Anzahl termingerechter Auslieferungen/Anzahl Lieferungen (%)												
1,0				x	x	x						
0,9	-	-	-	x	-	-	-	x	x	x	-	-
0,8	x	x								x	x	
0,7												
0,6												
0,5												
Monat	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.

Die gestrichelte Linie gibt den zu erreichenden Wert der Kennzahl an.

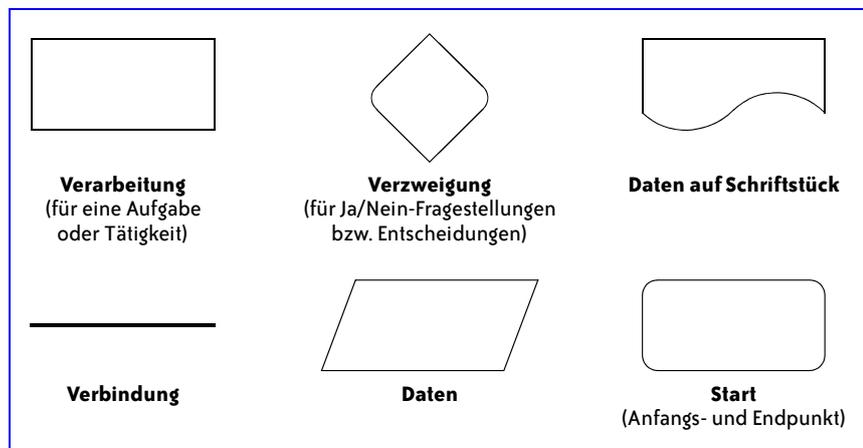
▲ Abbildung 5-21 Trendkarte am Beispiel «Termintreue»



▲ Abbildung 5-22 Wertkette nach Porter (Quelle: Lombriser/Abplanalp 2018)



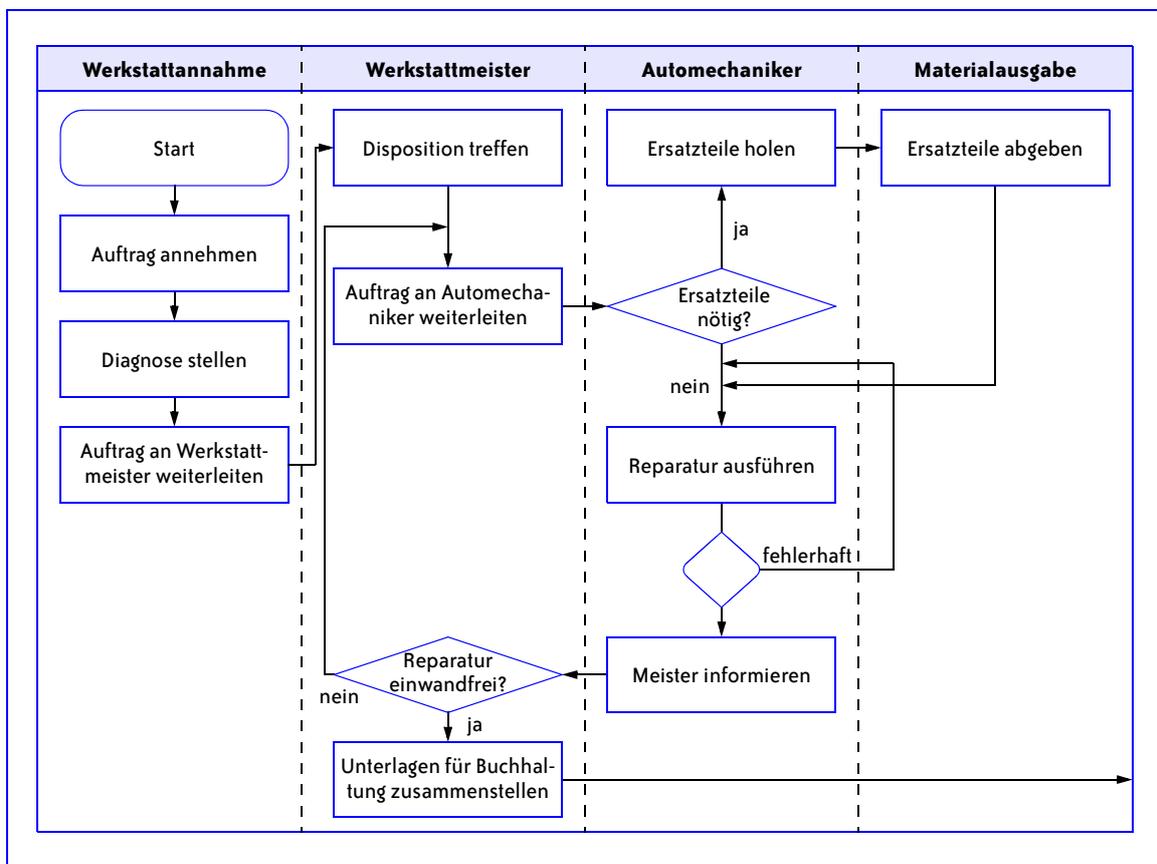
▲ Abbildung 5-23 Wertschöpfung einzelner Akteure in der Textilindustrie (Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2016)



▲ Abbildung 5-24 Elemente bzw. Symbole zur Darstellung von Prozessen

1. Wie kann man den Prozess **bezeichnen**? (Prozessname)
2. Was sind **Ziel** und **Zweck** des Prozesses?
3. **Wo beginnt** und **wo endet** der Prozess? (Prozessumgang)
4. Welches ist der **vor-** bzw. **nachgelagerte** Prozess?
5. Welches sind die einzelnen **Prozessschritte**? (Prozessablauf)
6. Wer ist für welche Schritte **zuständig**? (Zuständigkeiten)
7. Wie erfolgt die **Informationsweitergabe** an den Schnittstellen? (Art der Information, Umfang der Information)
8. Welches sind die notwendigen **Arbeitsmittel** für den Prozess? (Vorschriften, Checklisten, Handbücher, Dokumente etc.)
9. Wie wird der Prozess **überwacht**? (Prozessüberwachung)
10. Wer ist befugt den Prozess zu **ändern**? (Verantwortlichkeit)

▲ Abbildung 5-25 Leitfragen für die Prozessbeschreibung bzw. -gliederung



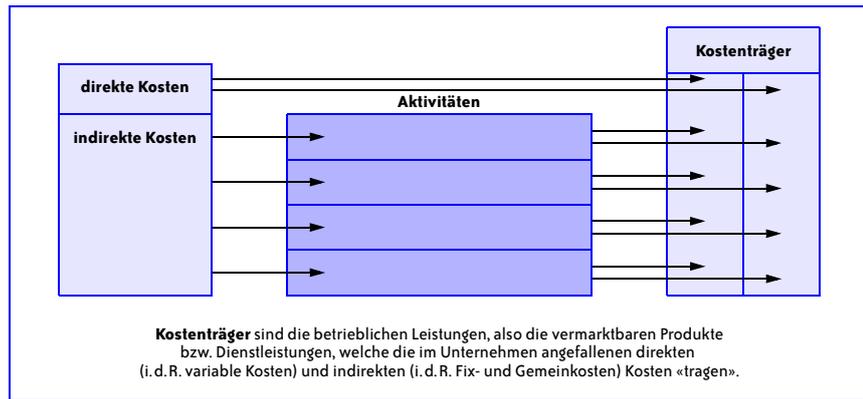
▲ Abbildung 5-26 Beispiel eines einfachen Flussdiagramms

<p><b>Nutzleistungen</b> sind solche Tätigkeiten, die aus der Sicht des Kunden zu einer Wertsteigerung führen. Sie erhöhen den Nutzen eines Ergebnisses für den Kunden während des Leistungserstellungsprozesses. Nutzleistungen sind geplant und entsprechend in einem Prozessbeschrieb (z. B. Flussdiagramm) sichtbar. Sie sind fortwährend zu optimieren.</p> <p>Beispiele: Bestellannahme, Produktion, Montage, Versand, Marketingmassnahmen zur Erhöhung des ideellen Wertes eines Produkts</p>
<p><b>Stützleistungen</b> tragen im Gegensatz zu Nutzleistungen nur indirekt zur Wertsteigerung eines Produktes bei. Sie unterstützen die Nutzleistung, werden aber vom Kunden mit Blick auf die Leistungserstellung nicht wahrgenommen. Da sie Kosten verursachen, sollten sie möglichst wirtschaftlich gestaltet und auf das geringstmögliche Mass reduziert werden.</p> <p>Beispiele: Planung, Rüstvorgänge in der Produktion, Genehmigungsverfahren, Berichtswesen, Archivierung</p>
<p><b>Blindleistungen</b> tragen weder direkt noch indirekt zur Wertschöpfung einer Leistung bei. Blindleistungen erhöhen die Prozesskosten. Sie sind zu eliminieren.</p> <p>Beispiele: Zwischenlagerung, Nach- oder Doppelarbeit infolge fehlender oder falscher Information, Mehrfacherfassung derselben Daten</p>
<p><b>Fehlleistungen</b> wurden als Nutz- oder Stützleistungen geplant, sind als solche aber nicht verwertbar, da bei der Erfüllung ein Fehler aufgetreten ist. Durch bessere Planung, Schulung oder Prozessstrukturierung sind solche Fehlleistungen grundsätzlich zu vermeiden.</p> <p>Beispiele: Fehlerhafte Produkte, falsche Buchungen, Fehllieferung</p>

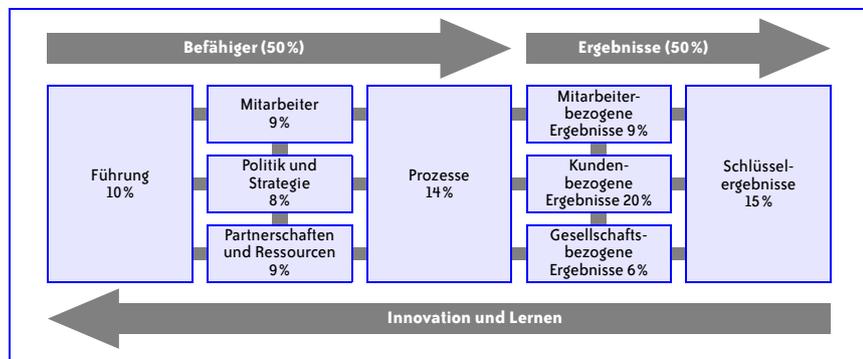
▲ Abbildung 5-27 Leistungsarten bzw. -kategorien in einem Prozess

Tätigkeiten	Abteilungen	Zeit (Min.)	Leistung:			
			Nutz	Stütz	Blind	Fehl
1. Kundenanfrage eintragen und weiterleiten	Vertrieb	24		x		
2. Rücksprache mit dem Kunden	Vertrieb	33			x	
3. Antrag auf Sondernummer ausfüllen	Vertrieb	18		x		
4. Eintrag in Eingangsliste/interne Nummer	Technik	14		x		
5. Kunden über Vorgang informieren	Technik	35			x	
6. Prüfen der Anfrage	Konstruktion	20		x		
7. Teile und Baugruppen definieren	Konstruktion	46		x		
8. Zeichnung und Stücklisten erstellen	Konstruktion	75		x		
9. Sondernummer vergeben	Konstruktion	12			x	
10. Ergebnisse prüfen	Konstruktion	17		x		
11. Unterlagen archivieren	Konstruktion	15		x		
12. Preise schätzen	Kalkulation	18		x		
13. Lohnminute berechnen	Kalkulation	27		x		
14. Angebot erstellen	Vertrieb	52	x			
15. Angebot dem Kunden vorlegen	Marketing	7	x			

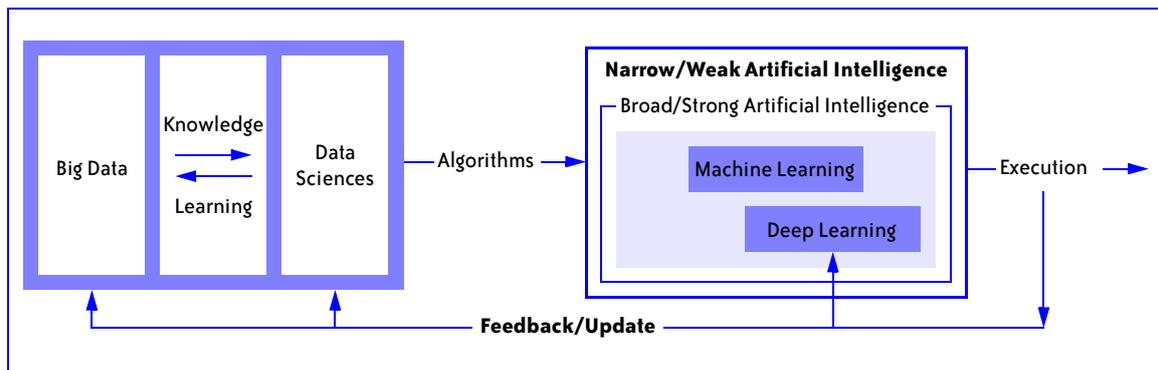
▲ Abbildung 5-28 Wertschöpfungsanalyse-Matrix (Quelle: in Anlehnung an Fiermann/Damasch 2008)



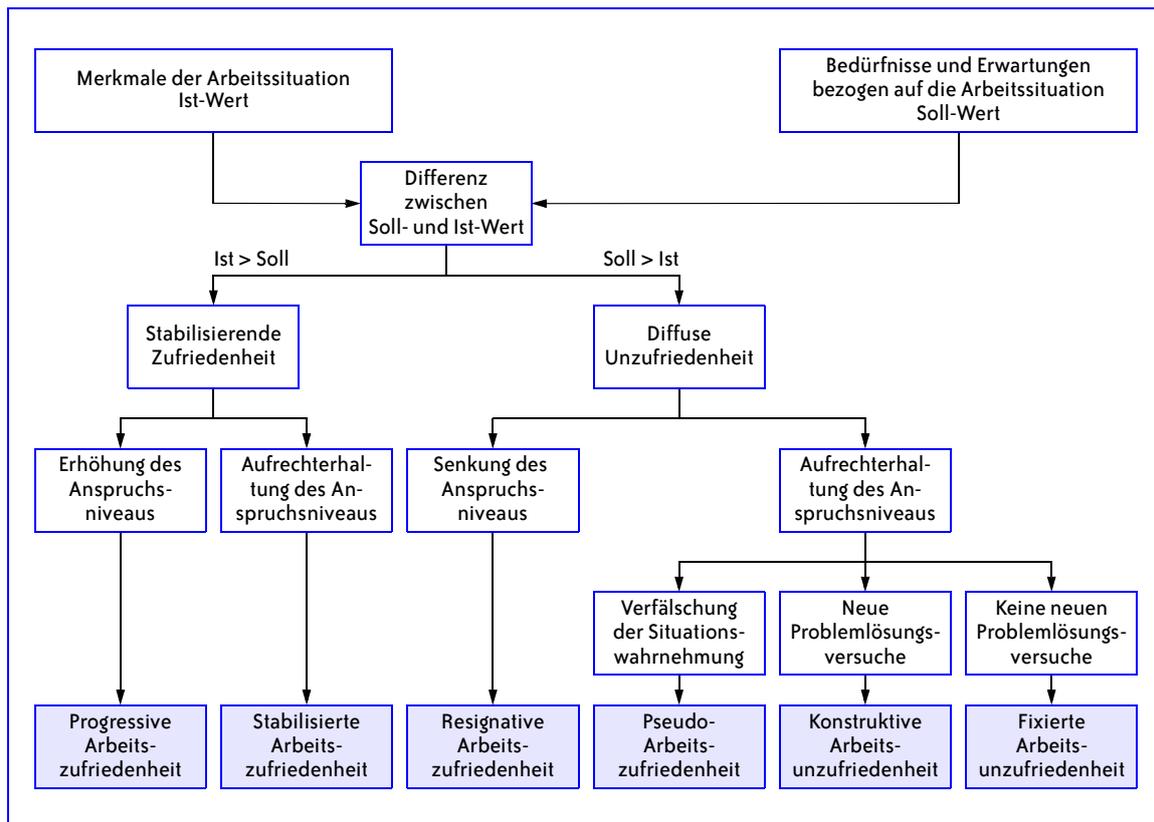
▲ Abbildung 5-29 Prozesskostenrechnung – eine horizontale Sicht



▲ Abbildung 5-30 EFQM-Modell für Business Excellence



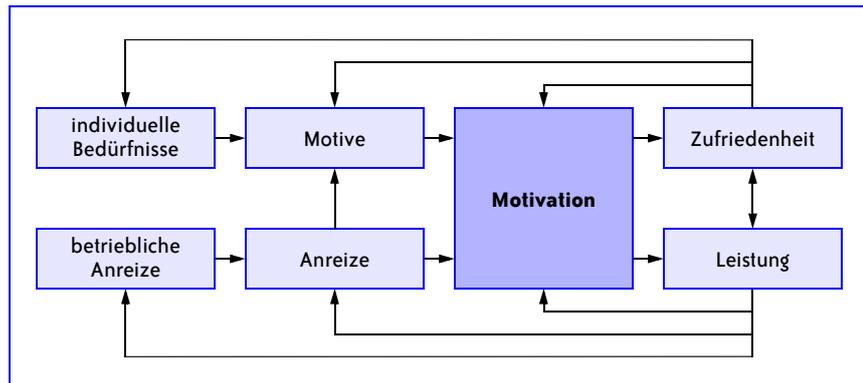
▲ Abbildung 5-31 Wirkungszusammenhänge und Begriffe im Kontext von Künstlicher Intelligenz



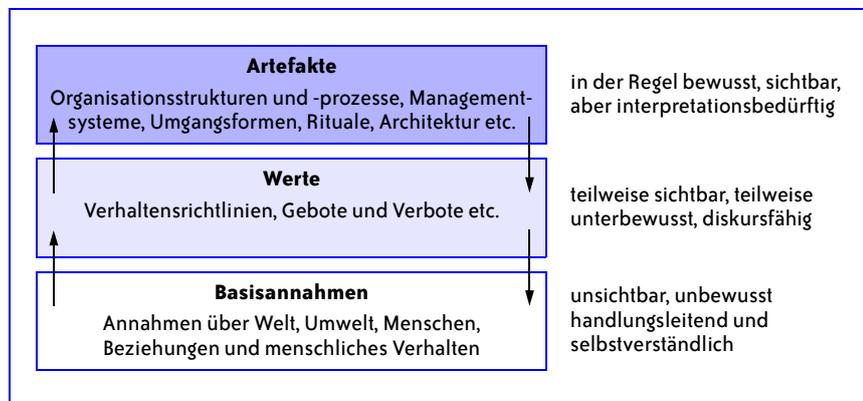
▲ Abbildung 6-1 Formen der Arbeitszufriedenheit (Quelle: Bruggemann 1974)

<b>1. Progressiv Zufriedene (20%)</b>	Personen dieses Typs sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden und sind überzeugt, dass sie es beruflich noch weiter bringen können (Ansprüche werden angehoben).
<b>2. Stabilisiert Zufriedene (32%)</b>	Diese Personen sind zufrieden und möchten, dass alles so bleibt wie es zurzeit ist (halten ihre Ansprüche konstant).
<b>3. Resignativ Zufriedene (26%)</b>	Personen dieses Typs sind zufrieden, weil sie ihre Ansprüche gesenkt haben. Es könnte ja noch viel schlimmer sein.
<b>4. Konstruktiv Unzufriedene (12%)</b>	Diese Personen sind unzufrieden, denken aber, dass sich ihre berufliche Situation verbessern wird (halten ihre Ansprüche konstant).
<b>5. Fixiert Unzufriedene (10%)</b>	Diese Personen sind unzufrieden, wissen aber nicht, wie sie ihre Lage verändern können.

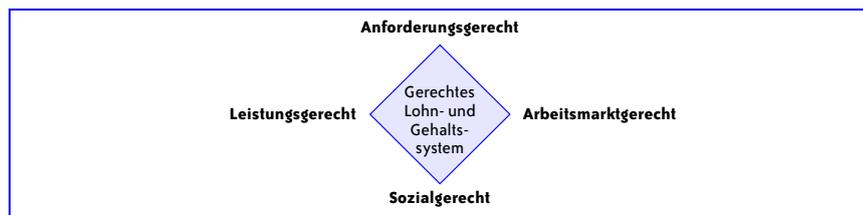
▲ Abbildung 6-2 Arbeitszufriedenheit in der Schweiz (Befragungsergebnisse Transferplus 2017)



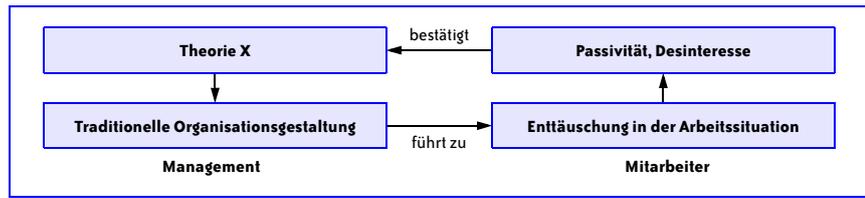
▲ Abbildung 6-3 Determinanten der Motivation (Quelle: Bühner 2004)



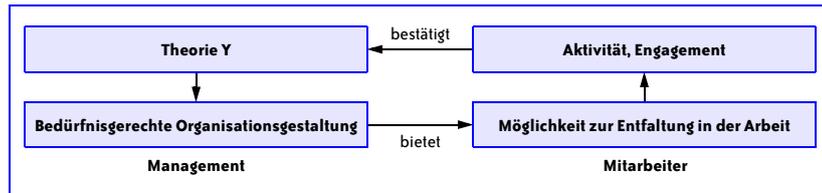
▲ Abbildung 6-4 Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein (1985)



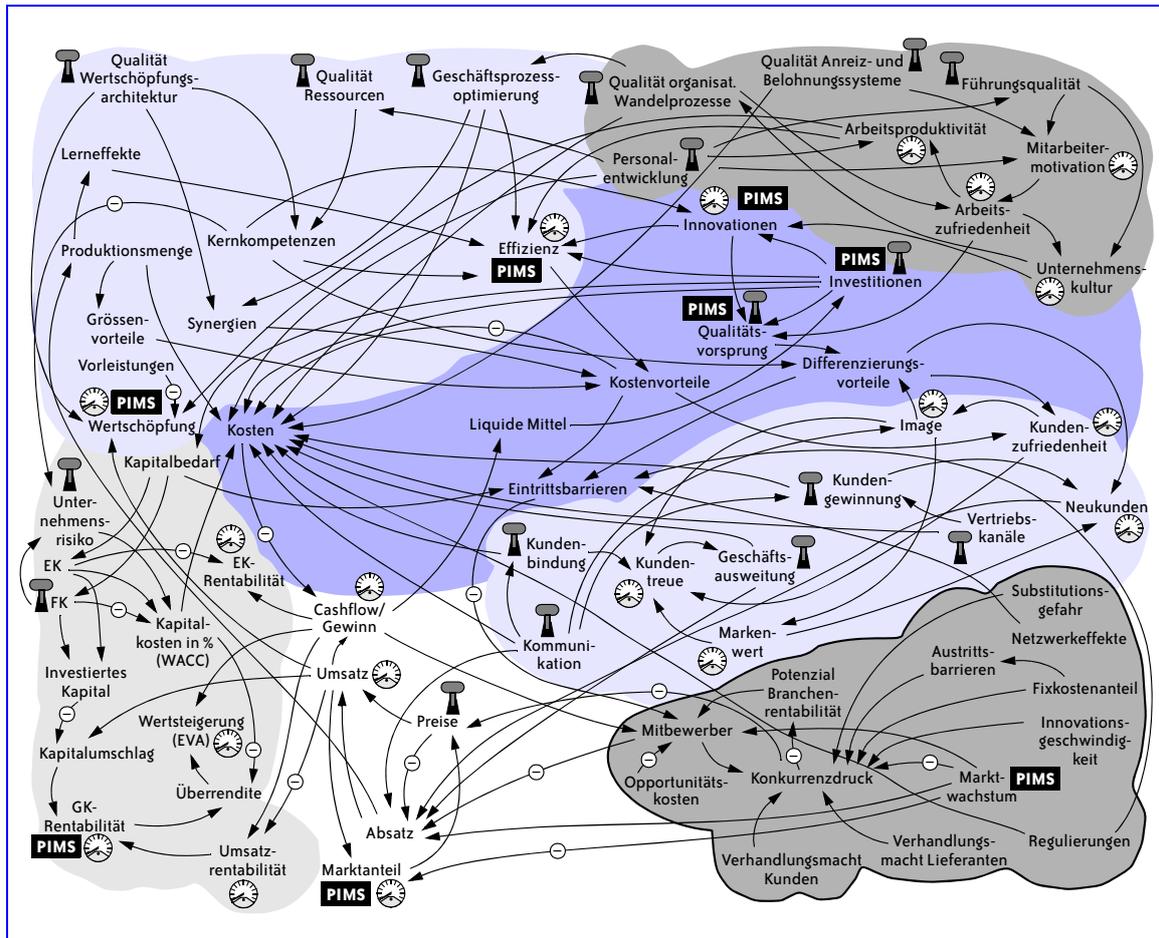
▲ Abbildung 6-5 Gerechtigkeitskriterien bei der Lohn- und Gehaltsfestlegung



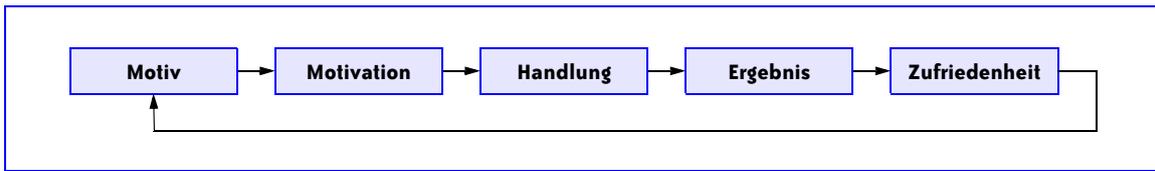
▲ Abbildung 6-6 Theorie X (der «Negativ-Zirkel»)



▲ Abbildung 6-7 Theorie Y (der «Positiv-Zirkel»)



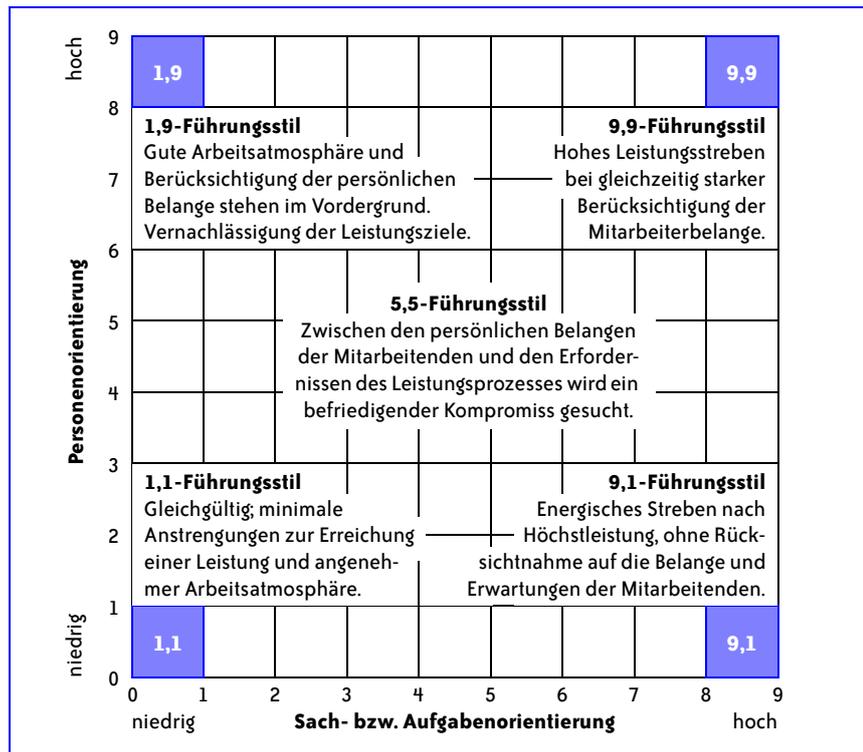
▲ Abbildung 6-8 Mitarbeiterorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung



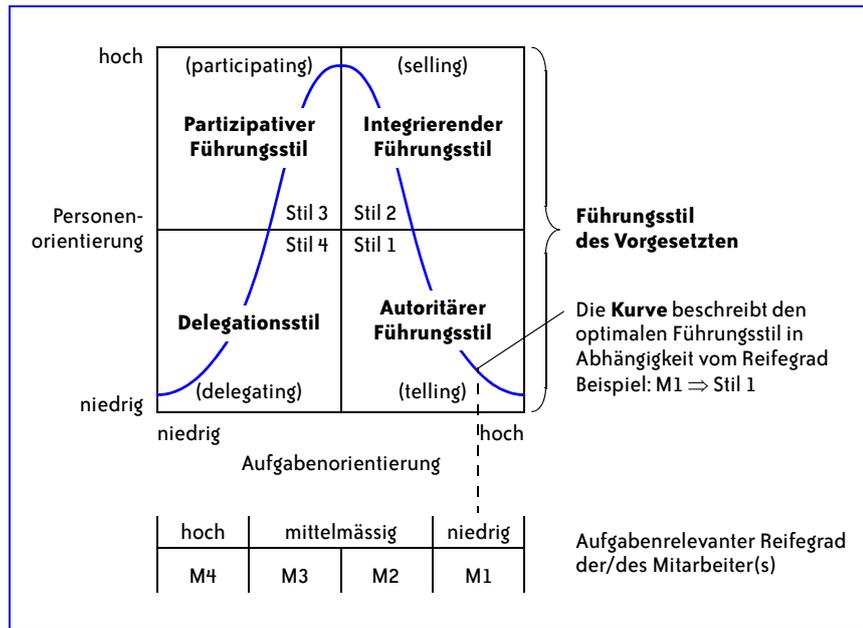
▲ Abbildung 6-9 Zusammenhang zwischen Motiv, Motivation und Arbeitszufriedenheit

Autoritärer Führungsstil				Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsspielraum der Vorgesetzten				Entscheidungsspielraum der Gruppe		
Vorgesetzter trifft Entscheidungen und kündigt sie an	Vorgesetzter «verkauft» Entscheidungen	Vorgesetzter schlägt Ideen vor und erwartet Fragen	Vorgesetzter schlägt Versuchsentscheidung vor, die geändert werden kann	Vorgesetzter zeigt das Problem, erhält Lösungsvorschläge und entscheidet	Vorgesetzter gibt Grenzen an und fordert Gruppe auf, die Entscheidung zu fällen	Vorgesetzter gestattet der Gruppe, innerhalb systembedingter Grenzen frei zu handeln

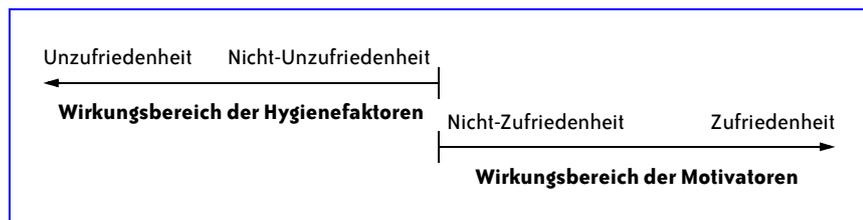
▲ Abbildung 6-10 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt (1958)



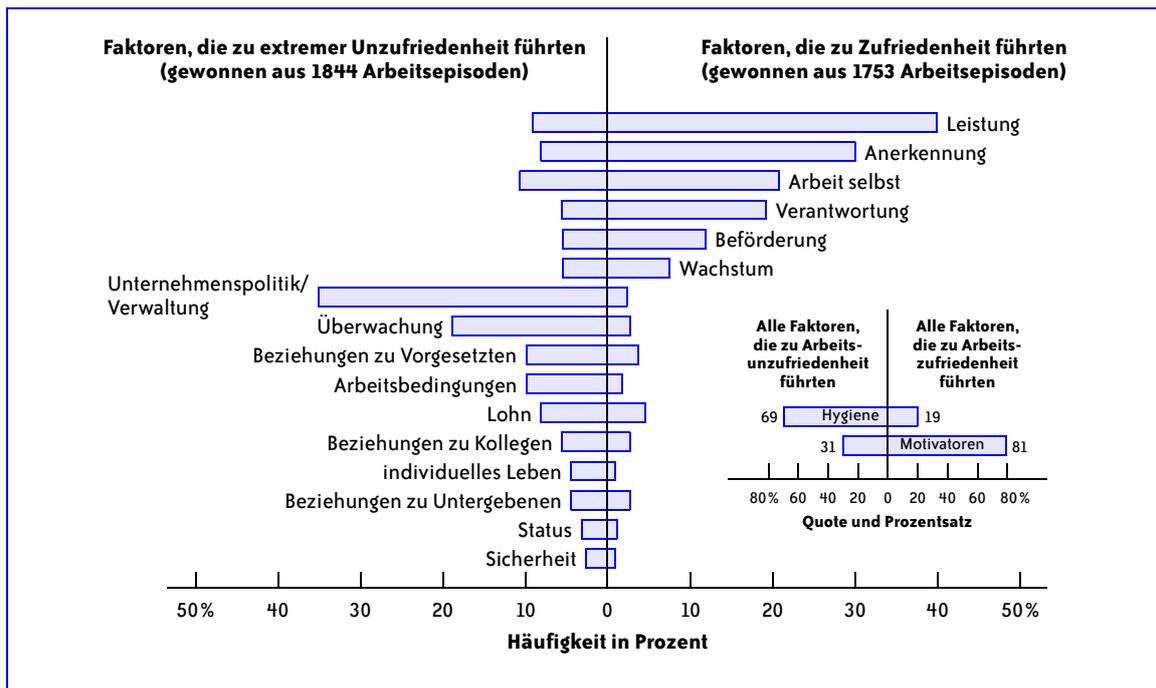
▲ Abbildung 6-11 Verhaltensgitter nach Blake und Mouton (1964)



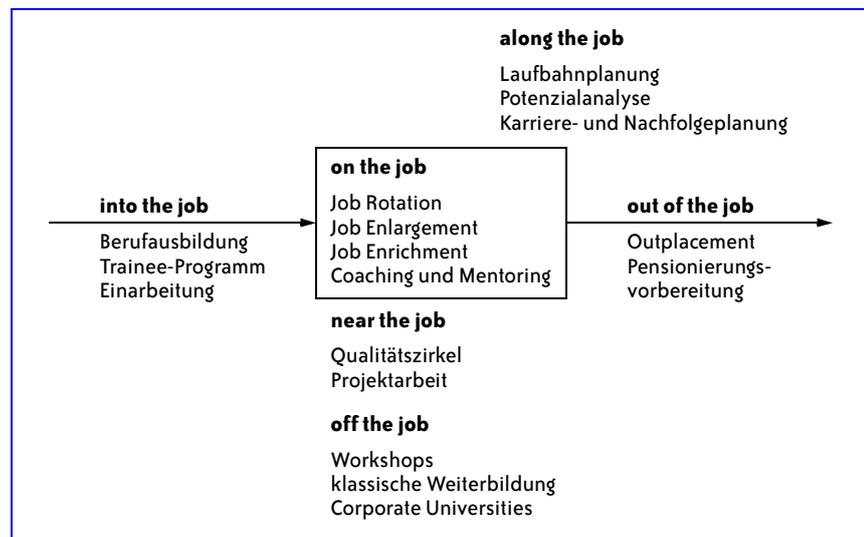
▲ Abbildung 6-12 Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard (1977)



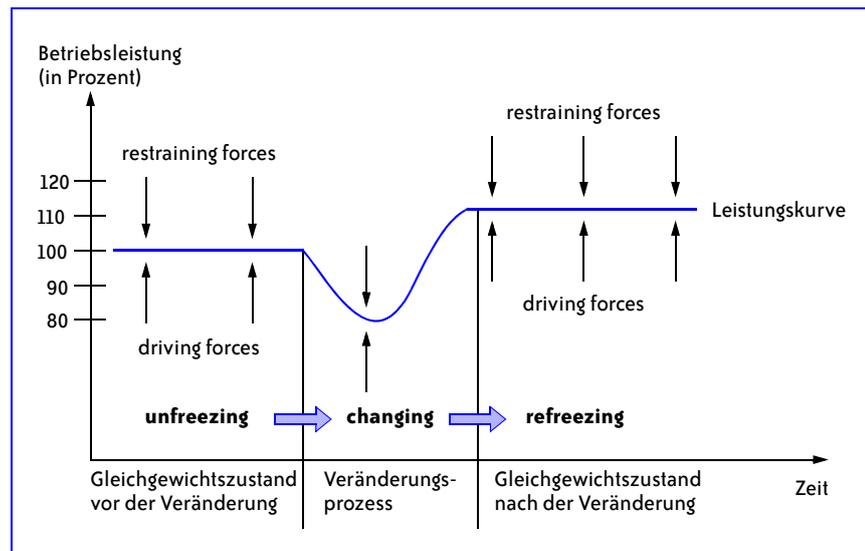
▲ Abbildung 6-13 Kontinuum der Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg



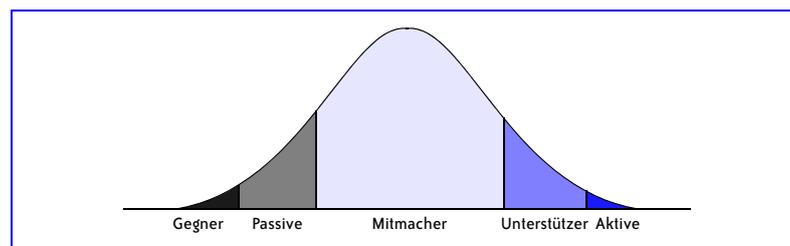
▲ Abbildung 6-14 Motivatoren und Hygienefaktoren im Vergleich (Quelle: Herzberg 1968)



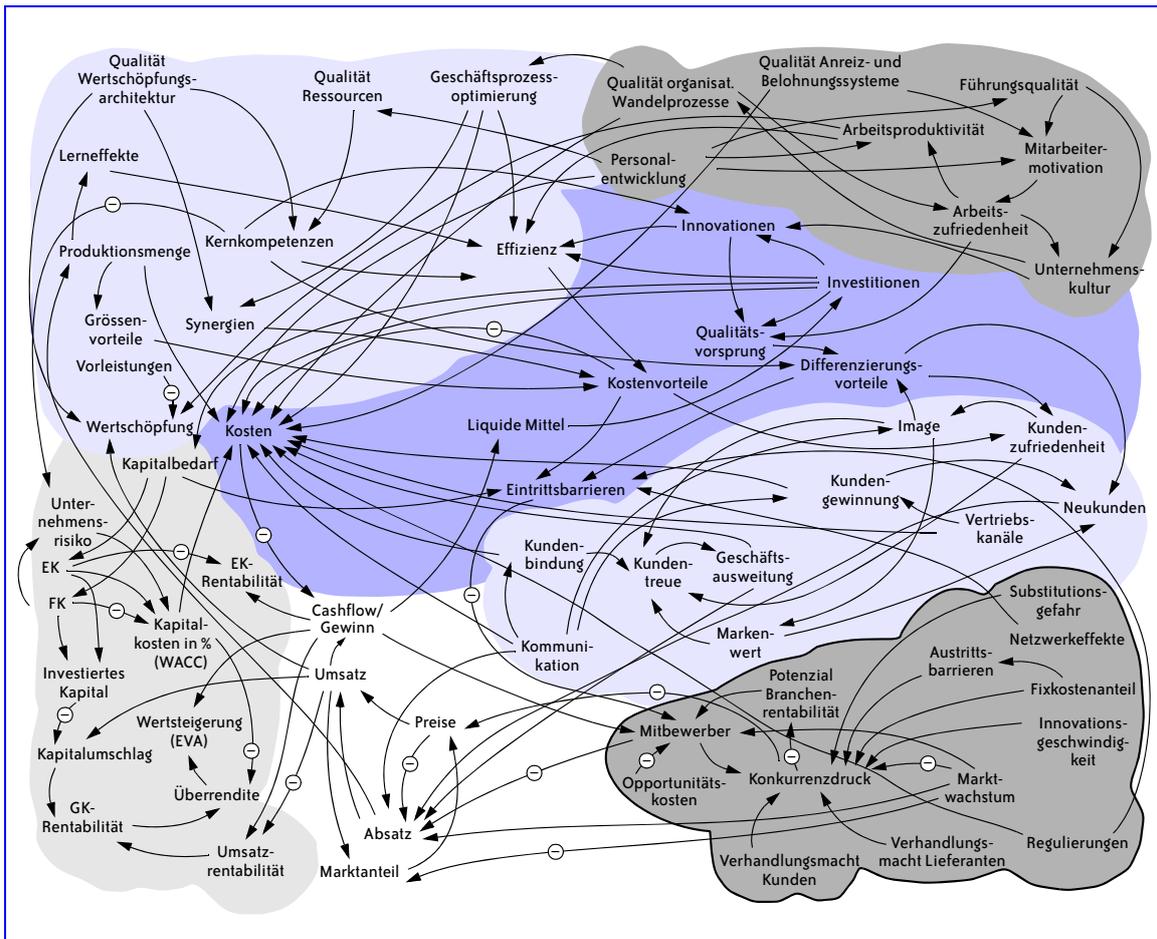
▲ Abbildung 6-15 Mögliche Personalentwicklungsmassnahmen



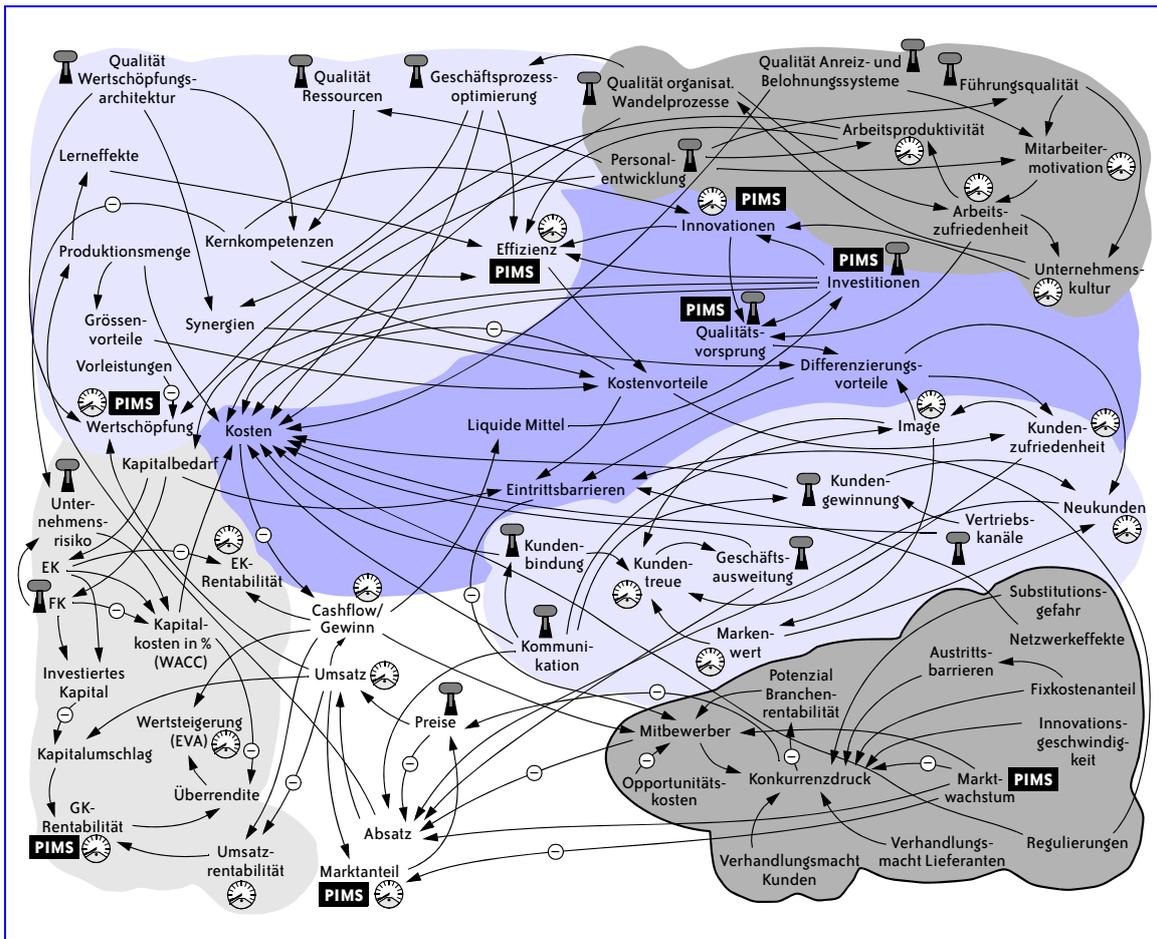
▲ Abbildung 6-16 Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen (Lewin 1963)



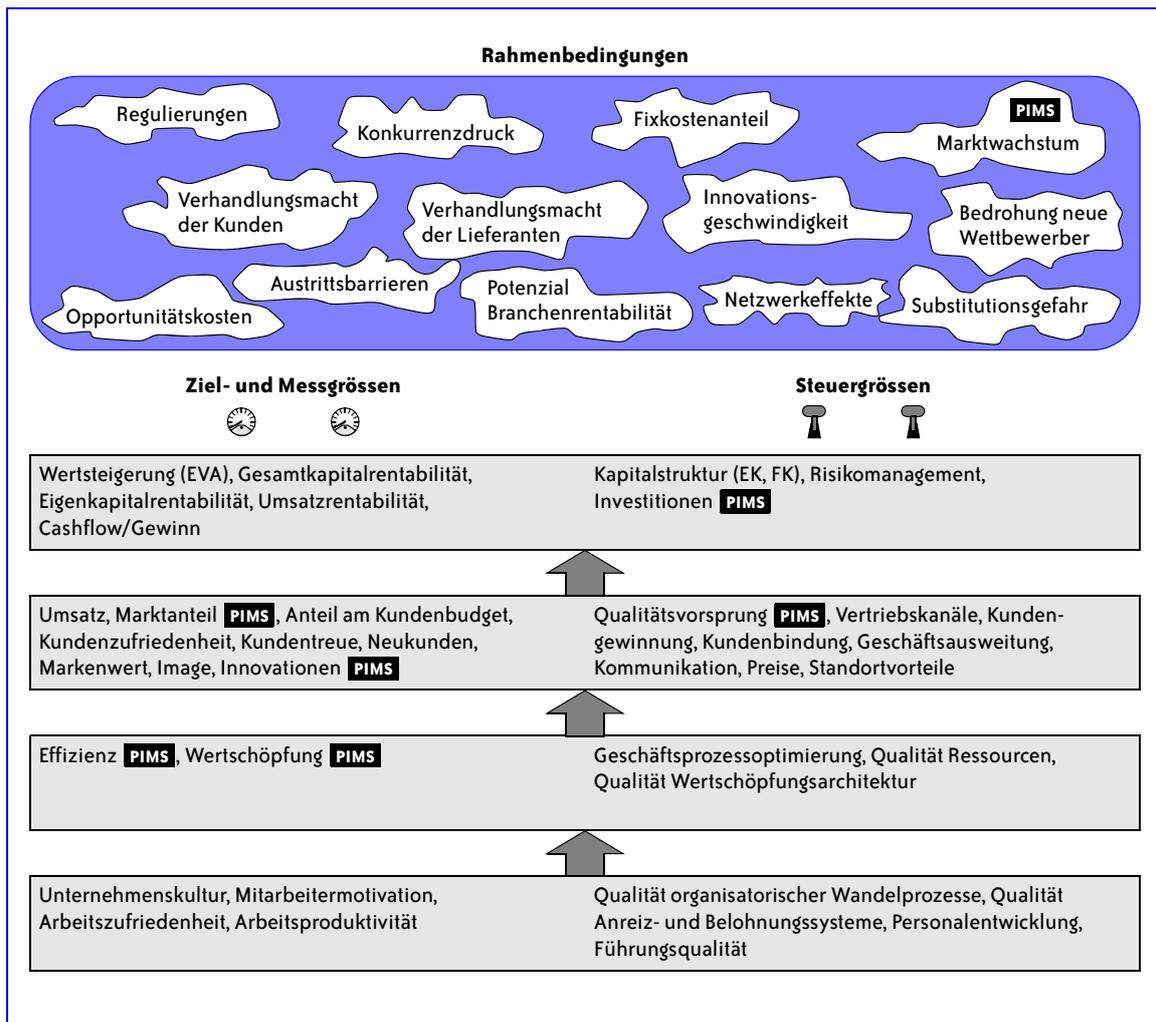
▲ Abbildung 6-17 Unterschiedliche Personenkreise in Veränderungsprozessen



▲ Abbildung 7-1 Unternehmerische Erfolgslogik



▲ Abbildung 7-2 Unternehmerische Erfolgslogik mit Hebeln, Indikatoren, Rahmenbedingungen und PIMS-Faktoren



▲ Abbildung 7-3 Grundgerüst des Management-Cockpits (Darstellung in Anlehnung an Honegger 2013)

Charakteristika	Beschreibung
<b>System als eigene Identität</b>	Autopoiesis (System strebt nach Selbststeuerung innerhalb der eigenen Grenzen, d.h. ist selbstreferentiell) und Homöostase (Überleben in veränderter Umwelt) → Systeme funktionieren unterschiedlich («pfadabhängig») – was bei A wirkt, muss bei B nicht
<b>Synthese und Komplexität</b>	Gesamtkomplexität als Ergänzung zu (dominantem) Analyseansatz sichtbar machen → Problemlösen heisst nicht nur analysieren (aufgliedern, detaillieren), sondern auch das Gesamte sichtbar machen («das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile»)
<b>Rückkopplungen und Nicht-Linearität</b>	Systemverständnis bedingt Erkennen von Rückkopplungen sowie Nicht-Linearitäten → Systemzusammenhänge sind oft nicht offensichtlich und linear (d.h. intuitiv verständlich) → Systemverständnis heisst, den Blick für Rückkopplungen (Motoren, Stabilisatoren) sowie Nicht-Linearitäten (Verzögerungen oder exponentielle Veränderungen, z. B. Bank-Run, Klimaerwärmung) zu schärfen
<b>Lösungssicht, Lösungskomplexität</b>	Systemischer Fokus: Lösungen statt Probleme (Was? statt Warum?) → «Was können wir tun?» statt «Wer ist schuld?» → Zweckmässige Lösungen sind gleich komplex wie die Probleme (Einstein: «Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher»)
<b>Nicht-Trivialität</b>	Systeme sind keine Maschinen, Systemeingriffe sind nicht trivial. Machbarkeit und Kontrollierbarkeit sind begrenzt → Systemische (statt technokratische) Perspektive einnehmen: Lenkbarkeiten, Indikatoren und Rahmenbedingungen

▲ Abbildung 7-4 Generelle Charakteristika eines Systemansatzes

Charakteristika	Beschreibung
<b>Reziprozität</b>	Menschen sind als soziale Wesen reziprok angelegt («Wie du mir, so ich dir») → Menschen sind nicht so, wie sie sind – ist das System günstig, sind sie es auch → Führungspersonen sind in der Pflicht zur Vorleistung
<b>Positives Menschenbild (Theorie Y)</b>	Gestaltung in sozialen Systemen wird begünstigt durch Begegnung auf Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung → Mitarbeitende «vergeltet» wohlwollendes Führungsverhalten
<b>Subjektivität, Konstruktivismus</b>	Es gibt keine Objektivität (in sozialen Systemen) und deshalb viele subjektive Wahrheiten («Viele Wege führen nach Rom»; «Perception is Reality») → Wir alle schaffen uns eine individuelle Repräsentation der Welt, d.h. hören, sehen und verstehen unterschiedliche Dinge als andere Personen → Niemand hat die Wahrheit gepachtet – intensive Kommunikation begünstigt gegenseitiges Verständnis als Voraussetzung für gemeinsame Problemlösung
<b>Begünstigen statt Machen</b>	Grenzen des Machbarkeitswahns («Willst du Veränderungen verhindern, übe möglichst viel Druck in Richtung deiner Lösung aus») → Einschneidende Systemeingriffe sind meist auch mit einschneidenden (Neben-)Wirkungen verbunden («Druck erzeugt Gegendruck») → Menschen lassen sich – ohne Einsicht – nicht einfach in eine Richtung lenken (sie sind «hard factors») → Systeme sind besser gestaltbar als Menschen → Betroffene zu Beteiligten machen
<b>Primat der Kommunikation</b>	Basiselement aller sozialen Systeme ist die Kommunikation → Die Beziehungsebene ist oft wichtiger als die Sachebene (Eisberg-Modell) → Wirklichkeit entsteht im Dialog (Kulturprägung)

▲ Abbildung 7-5 Charakteristika eines Systemansatzes mit Bezug zu Menschen