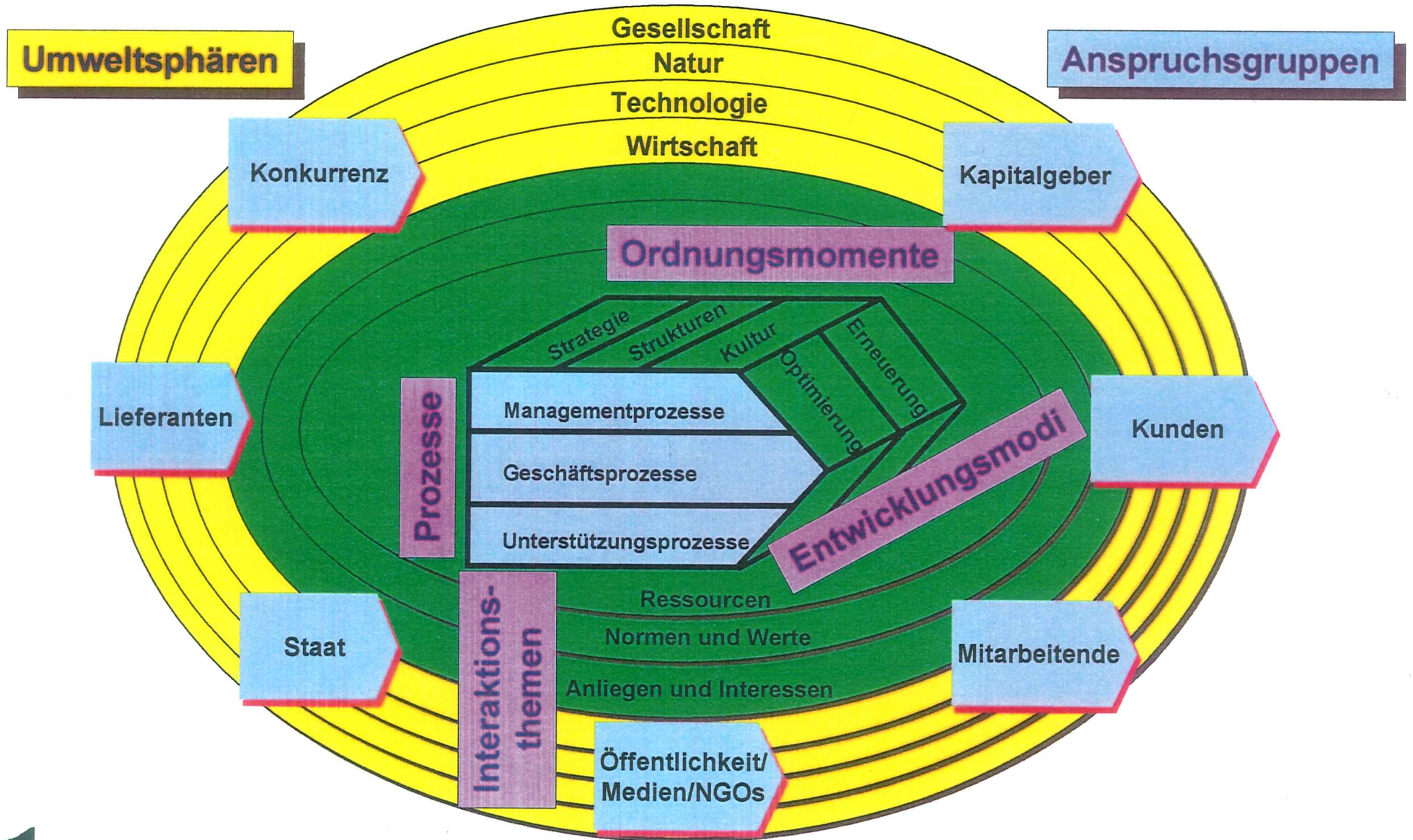


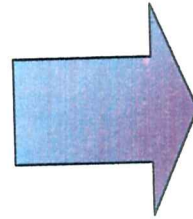
Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Dimensionen von Management

Konfligierende
Anliegen und
Interessen

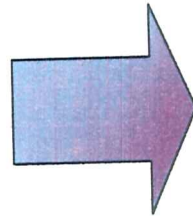
Normatives Management



Aufbau unternehmerischer
Legitimations- und
Verständigungspotentiale

Komplexität und
Ungewissheit der
Marktbedingungen

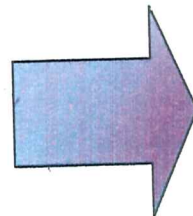
Strategisches Management



Aufbau nachhaltiger
Wettbewerbsvorteile

Knappheit der
Produktions-
faktoren

Operatives Management



Gewährleistung **effizienter**
Abläufe und Problem-
lösungs**routinen**



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 **wertebewussten Geschäftstätigkeit** und der Klärung der hierzu notwendigen **ordnungspolitischen Verantwortung**
- **kurz- bis langfristige Wirkungen**
- oft Steuerung über die Förderung einer hohen **Diskursqualität** in kontroversen Auseinandersetzungen
- „Haltung des **verantwortungsbewussten, unparteiischen Bürgers**“
- „**Sinn- und Gerechtigkeitslogik**“

Normative Positionierung

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

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

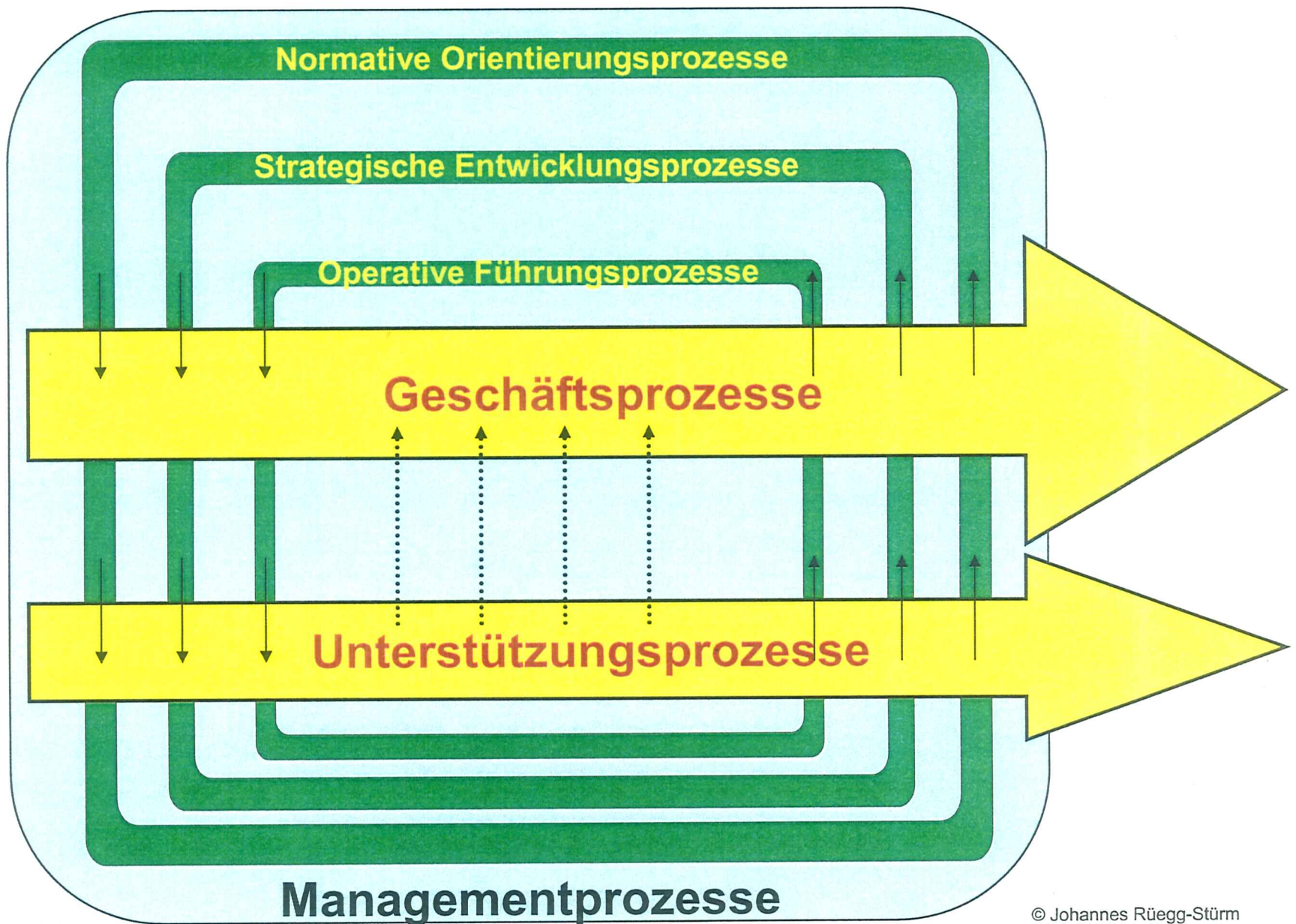
Interaktionsthemen

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.

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**“





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**

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)

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“