

Führen mit System... ... ein Erfolgsfaktor ?

**26. Treffen LEWICO Netzwerk
vom 18. Mai 2004
Kurzreferat von Beat Schmutz**

Führen mit System... ... ein Erfolgsfaktor ?

**Ein kleiner Beitrag zum Verständnis
für die Zusammenhänge im Aufbau
eines wirksamen Managementsystems**

Führen mit System... ... ein Erfolgsfaktor

Agenda:

- 1. Kurzvorstellung**
- 2. Elemente eines Managementsystem**
- 3. Aspekte zur Gestaltung**
- 4. Erfolgsvoraussetzungen**
- 5. Schlussbemerkung**

Vorstellung des Referenten

Beat Schmutz

- 51 jährig
- Dipl. Ing. REG CMC
- Certified Management Consultant CMC
- Leitender Partner seit 1986 in der APP
- Vorher Mitglied der Geschäftleitung einer International tätigen KMU
- Geschäftsführer der APP seit 2003

Kurzporträt der Firma APP – Übersicht

Gründung	1977 in Bern als selbständige Aktiengesellschaft
Standorte	Bern, Basel, Zürich, Deutschland
Tätigkeitsgebiet	Beratung in Unternehmensführung und Organisation, Informationsverarbeitung und Projektmanagement
Mitarbeiter	Unsere MitarbeiterInnen zeichnen sich durch eine höhere betriebswirtschaftliche und technische Ausbildung mit umfassender Berufserfahrung aus
Neutralität	Keine relevanten kapitalmässigen Fremdabhängigkeiten
ASCO	Mitglied der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater
ISO 9001:2000	Gesamtunternehmung nach ISO-9001:2000 zertifiziert

Kennzahlen und Branchen

Kennzahlen

Umsatz	5.5 Mio
Beschäftigte	36
Umgerechnet auf Vollstellen	31
davon Berater-Vollstellen	28

Umsatzanteile nach Branchen

Öffentliche Verwaltung	33%
Banken und Versicherungen	26%
Verkehr und Kommunikation	19%
Industrie und sonstige Kunden	22%

Elemente eines Managementsystem

Unternehmens- und Verwaltungsführung

Die Modelle der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) bedienen sich der ökonomischen Konzepte

Schedler (1996) stellt ein WOV-Modell vor, das sich diesen Elementen bedient und fasst sie in ein ganzheitlichen Ansatz (Stichworte: Äquivalenzprinzip / Kongruenzprinzip)

In den folgenden Ausführungen wird nicht explizit auf diese Thematik eingegangen

Einige Aussagen treffen primär auf die Führung privater Unternehmungen zu, andere treffen auch auf Verwaltungen zu

Die Hauptziele eines wirksames Managementsystems

- **Nachhaltige Entwicklung fördern**
- **Langfristiges Überleben sichern**
- **Entwicklung aller Potentiale ermöglichen**
- **Laufende Verbesserung der Organisation**
- **Führung und Steuerung auf allen Stufen**
- **Krisen besser bewältigen**

Bestreben nach einer ausbalancierten Förderung aller Potentiale

- **Marktpotential**
- **Produktepotential**
- **Produktionspotential**
- **Personalpotential**
- **Managementpotential**
- **Finanzpotential**
- **Logistikpotential**
- **Informationspotential**

Erfolg hängt von vielen Faktoren ab

- **Wertschöpfung bildet immer der Hauptzweck jeder Unternehmung**
- **Erfolg definiert sich über die Effizienz und Effektivität der Wertgenerierung**
- **Eine gute Strategie ist eine gute Ausgangsbasis, der Erfolg liegt jedoch in der Umsetzung**
- **Mitarbeiterqualität und Prozessfähigkeit sind das Fundament jeder erfolgreichen Unternehmung**
- **Bei erfolgreichen Unternehmen steht der Kunde immer zu oberst**

Erfolg ist Messbar und damit Steuerbar

Perspektive	Fragestellung	Kennzahlen
Finanzen	Was muss erreicht werden, um das Finanzpotenzial sicher zu stellen?	Ertragswachstum, Produktivitätssteigerung, Kostensenkung, Vermögensnutzung, Risikomanagement
Kunden	Was müssen wir für unsere Kunden leisten, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen?	Markt- und Kundenanteil Kundentreue/ Zufriedenheit Akquisition, Produkt- und Dienstleistungseigenschaften (Preis, Qualität, Funktionalität)
Prozesse	Wie müssen wir unsere Organisation gestalten, um unsere Ziele (operative und strategische) zu erreichen	Qualität, Reaktionszeit, Kosten, Anzahl Innovationen, Time to Market neuer Produkte, Fehlerrate, Ausfallrate
Lernen und Wachstum	Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen	Mitarbeiterzufriedenheit Mitarbertreue, Ausbildungsaufwand, Neues Wissens, Managementpotential, Investitionen in Informationssysteme und Logistik

Ursachen-Wirkungskette der Zielgrößen

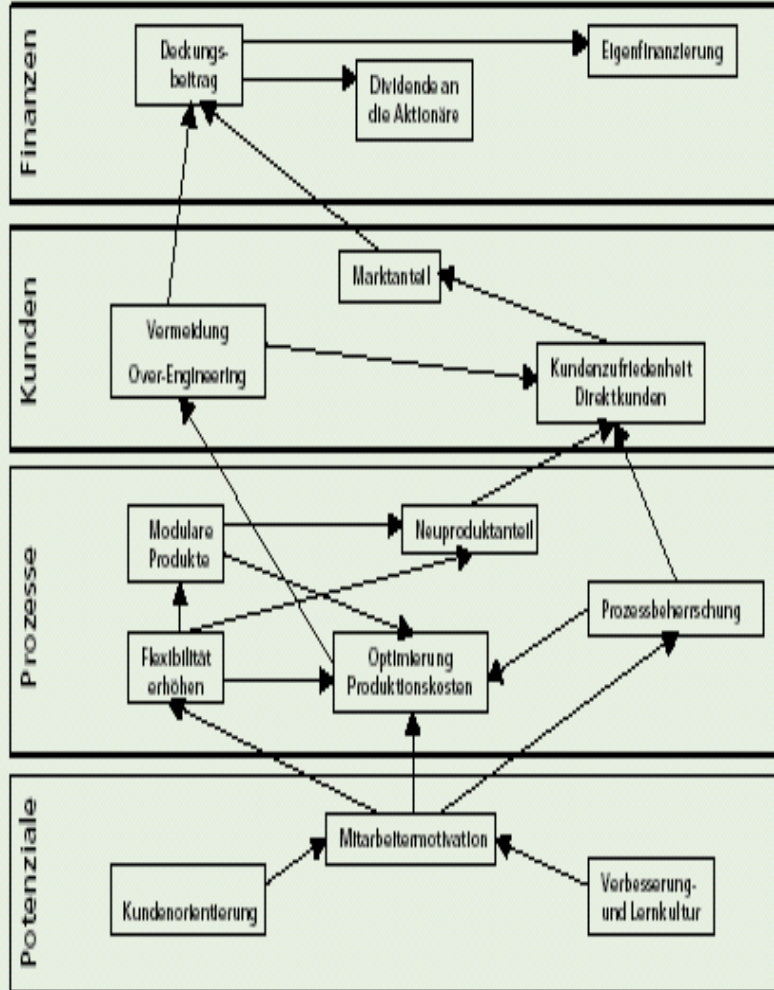
Langfristiges Ziel ist der finanzielle Erfolg einer wirtschaftlichen Unternehmung, für den die Stakeholder massgeblich berücksichtigt werden müssen

Alle Strategien, Programme und Initiativen sind deshalb auf die finanziellen Ziele ausgerichtet sein

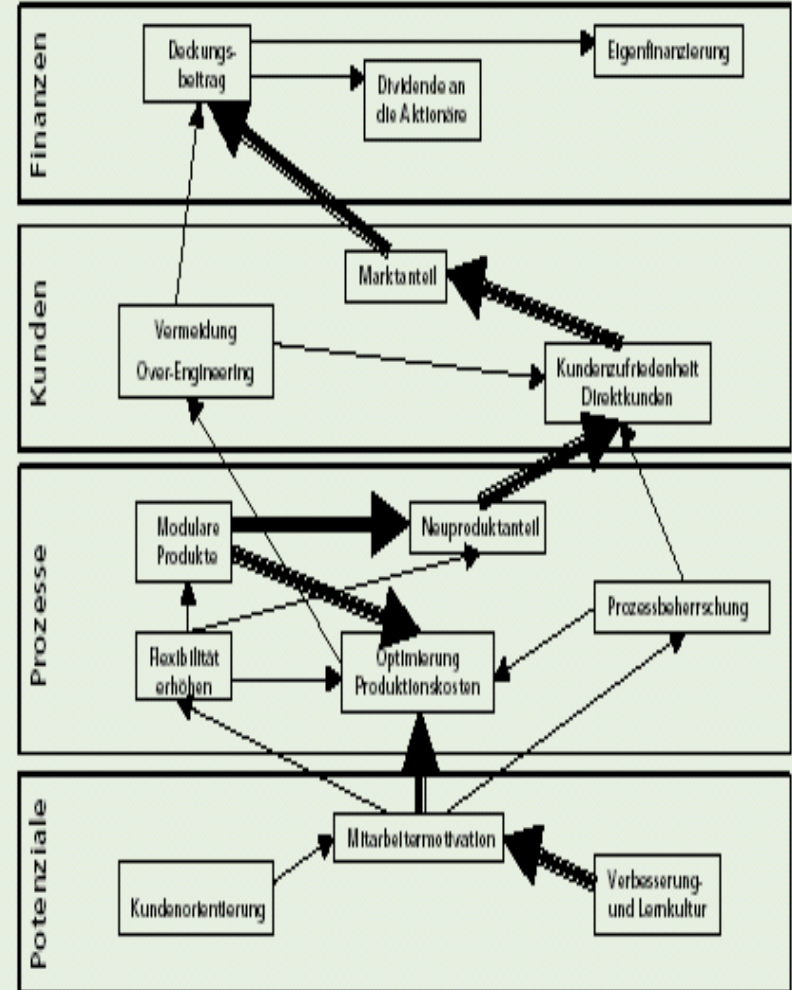
Ziele und Kennzahlen sollten deshalb alle mit der finanzwirtschaftlichen Perspektive verbunden sein

(Quelle Kaplan/Norten 1997)

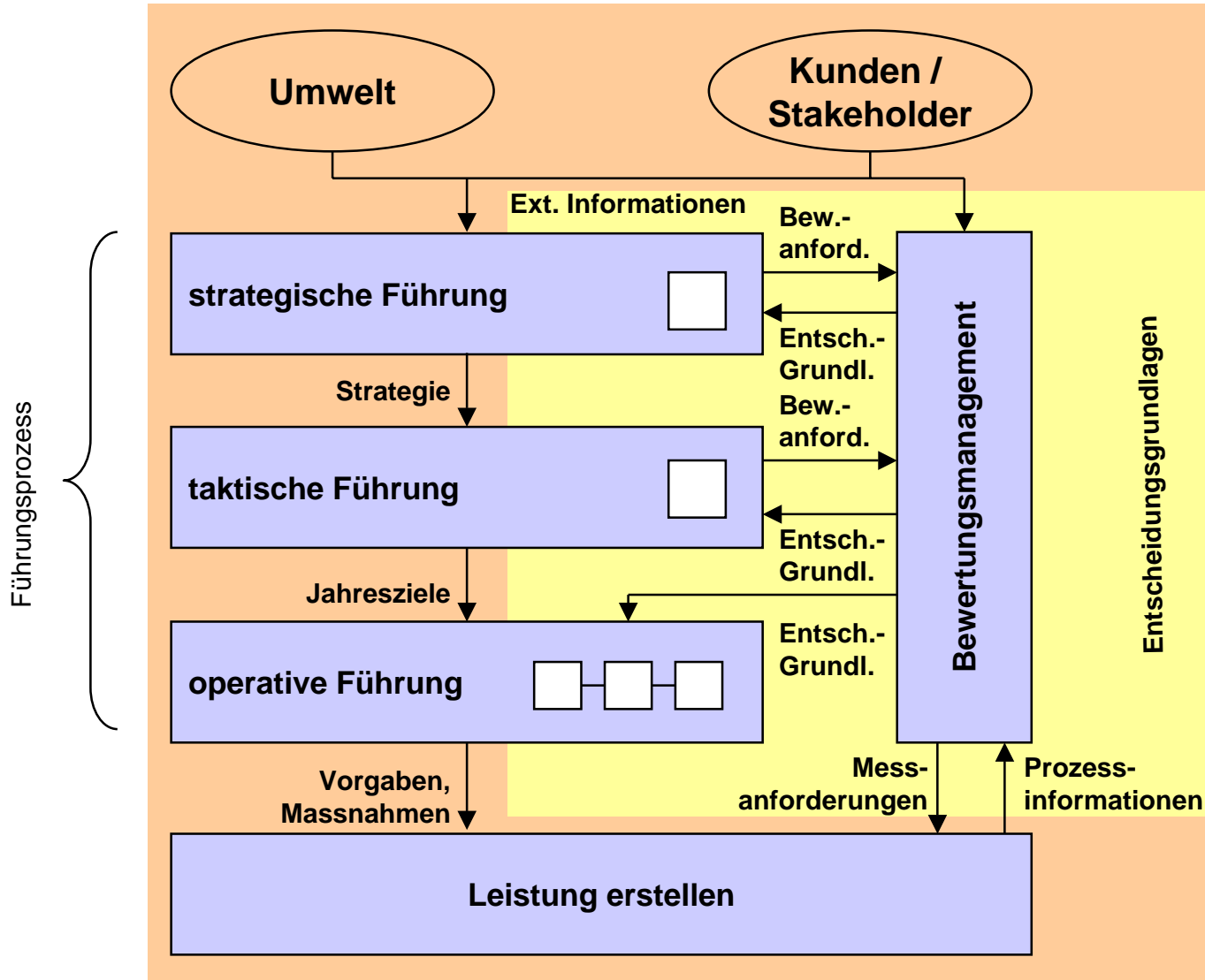
Entwicklung der Ursache-Wirkungskette



Entwicklung der Wirkungskorridore



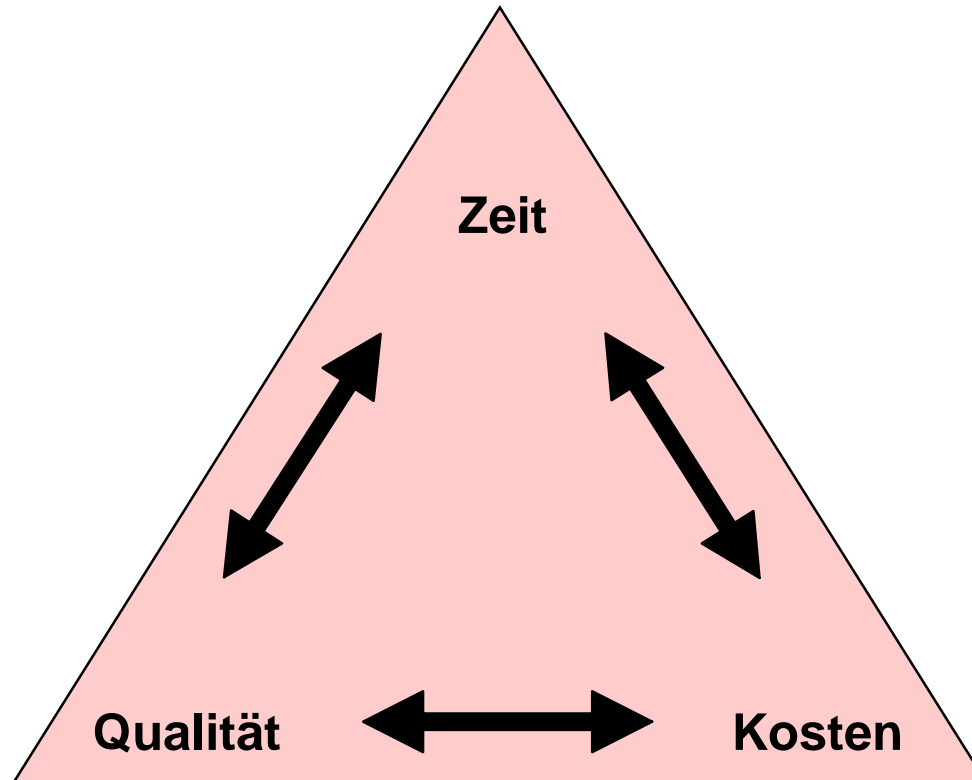
Struktur und Führungskreislauf



Grenzen beim Aufbau eines Managementsystems

- **Kritische Grösse der Strategischen Geschäftseinheit**
 - Alle Aktivitäten durch die ganze Wertkette in SGE
- **Eigener strategischer Rahmen**
 - Definition und Umsetzungsverantwortung
- **Ausrichtung an strategischen Zielen**
 - Ausrichtung der Produktdefinition an den Zielen
- **Organisatorischer und kultureller Rahmen**
 - Budget, Ressourcen, Innovation, Mitarbeiterförderung
- **Anreizsysteme**
 - Leistungsvereinbarungen, Jahresziele, Bonussysteme
- **Changeprozesse**
 - Laufende Verbesserung in eigener Kompetenz

Das Spannungsdreieck



Welches Modell ist für uns das Richtige?

- **Es gibt viele gute Modelle und Instrumente**
- **In der Privatwirtschaft beispielsweise:
TQM, Lean-Management, Just-in-Time, BSC
HSG-Modell, EFQM, etc.**
- **In der Verwaltung beispielsweise:
NPM, WOV, etc.**

Total Quality Management

- ◆ **Qualität als zentraler Erfolgsfaktor**
- ◆ **Entwickelt in den USA, angewendet in Asien**
- ◆ **Kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Tätigkeit**
- ◆ **„Ursprung“ des Prozessgedankens**
- ◆ **Resultat- und kundenorientiert**
- ◆ **Systematische Qualitätskontrollen**

Lean Management

- ◆ **Kosten als zentraler Erfolgsfaktor**
- ◆ **Fokussierung auf den administrativen Sektor**
- ◆ **Ziel: Schlanke Unternehmensstrukturen**
- ◆ **„Neue“ Ansätze: Delegation und Empowerment**
- ◆ **Problem: „Mehr Wunschgedanke als Realität.“**

Just-in-Time

- ◆ **Zeit als zentraler Erfolgsfaktor**

- ◆ **Auftragsorientiert**

- ◆ **Grundsatz:**

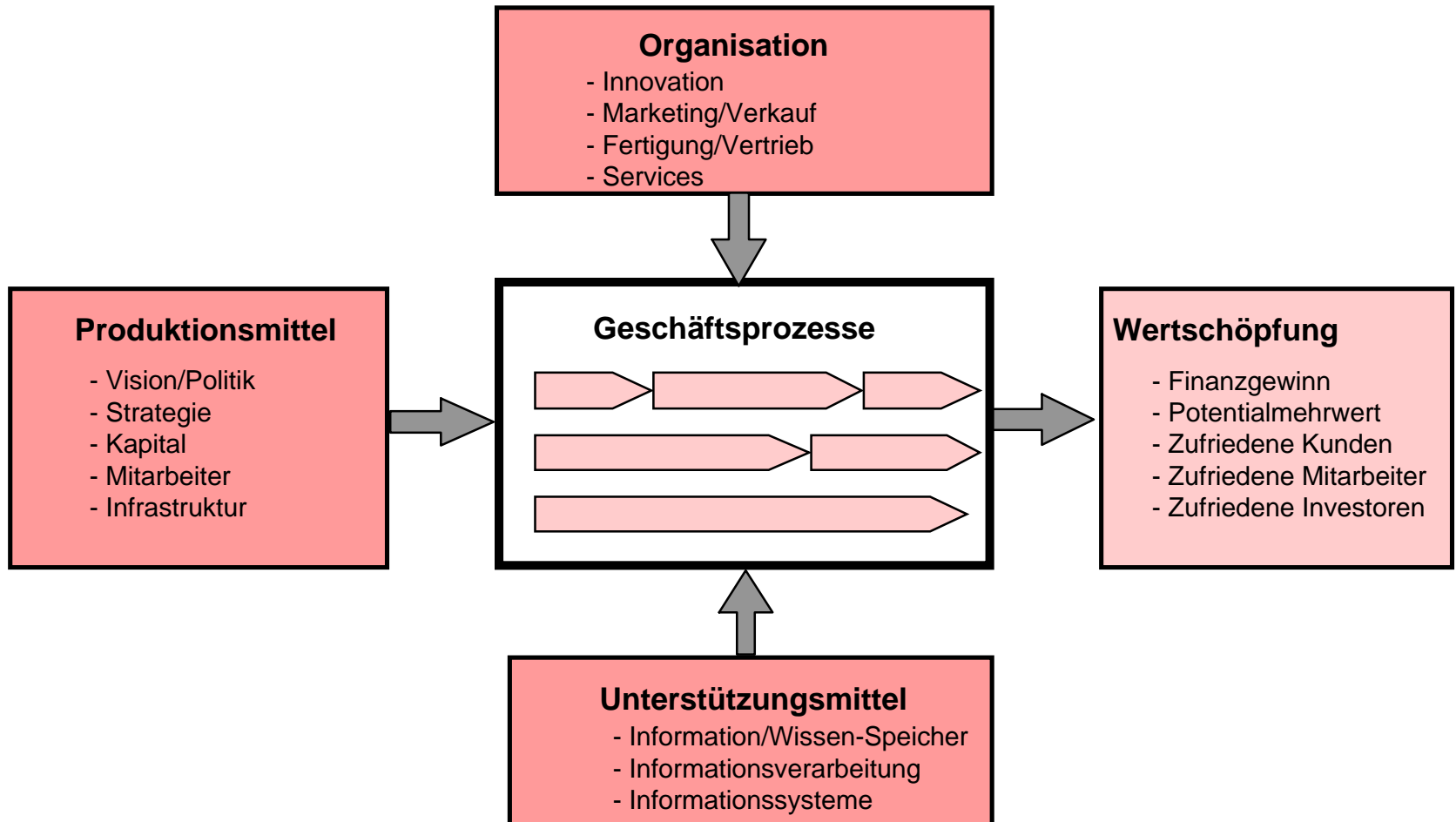
**Bereitstellen der notwendigen Mittel
in der gewünschten Quantität und Qualität,
zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.**

Die Qual der Wahl

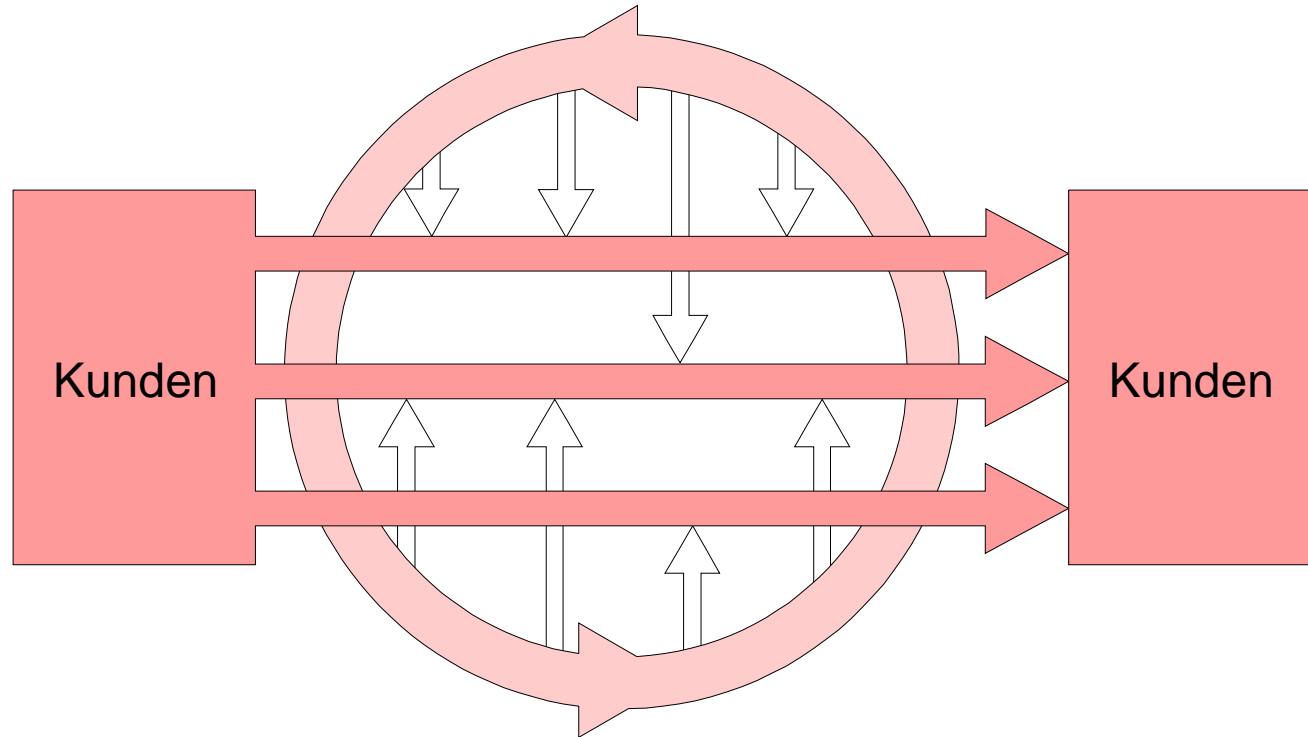
- **Entscheidend ist nicht welches Modell**
- **sondern, dass ein System vorhanden ist**
- **welches auf die Besonderheiten ausgerichtet ist**
- **und konsequent angewendet wird**

Aspekte zur Gestaltung

Betrachtung ganzheitlich und vernetzt



Kundenorientierung fordert ein Prozessdenken



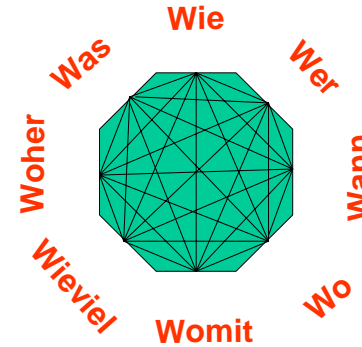
■ Kernprozesse

□ Unterstützungsprozesse

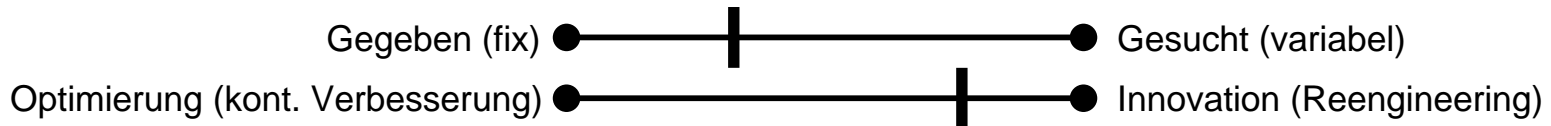
■ Managementprozesse

Der schwierige Umgang mit der Komplexität

Dimensionen der Modellgestaltung festlegen



Bestimmen der Untersuchungsvariablen



Abstraktionsebene definieren

Strategische Betrachtungsebene
Taktische Betrachtungsebene
Operative Betrachtungsebene
Technische Betrachtungsebene

Was soll mit dem Modell erreicht werden?

Dimensionen verknüpfen über Prozesse

Definition wichtiger Kennzahlen auf Basis der Prozesse und ggf. Anordnung in einer **Kennzahlenhierarchie**

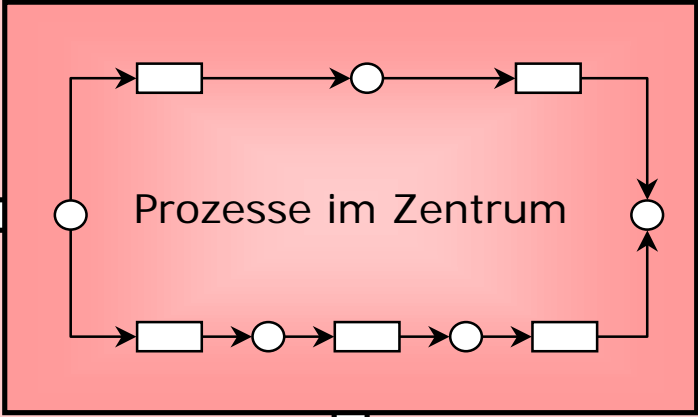
Kennzahlen

Führungskennzahlen
Berechnungszyklus
Korrelationen

Prozessorganisation

Zuständigkeiten
Schnittstellen
Stellenbeschreibungen

Verknüpfung der Aufbauorganisation mit den Prozessen über eine **Zuständigkeitsmatrix**



Zuordnung von organisatorischen und technischen Hilfsmitteln zu den Prozessen bzw. Aktivitäten über die **Hilfsmittelmatrix**

Systeme
CL, VA, Formulare
Know-how

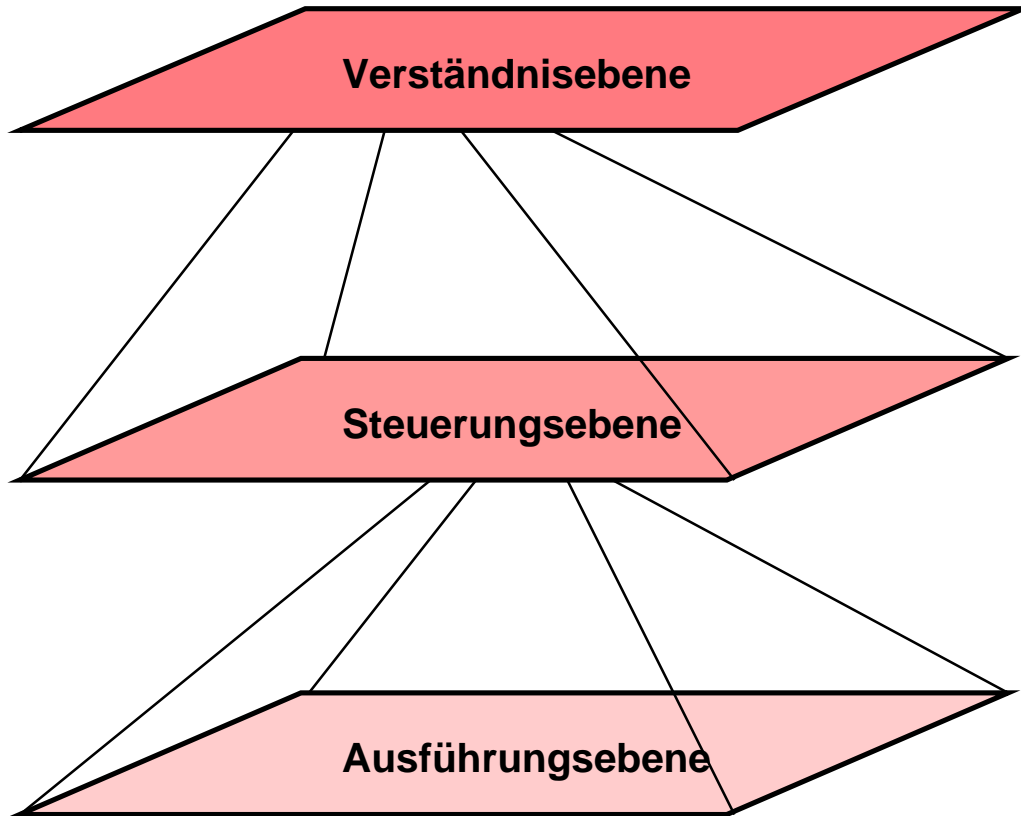
Unterstützungsmittel

Input/Outputobjekte
Ablauflogik
Ereignisse

Prozessdynamik

Definition der Input- und Outputobjekte und der prozessauslösenden Ereignisse mit Hilfe der **Petri-Netz-Theorie**

Modellhierarchie — damit die Komplexität beherrschbar wird

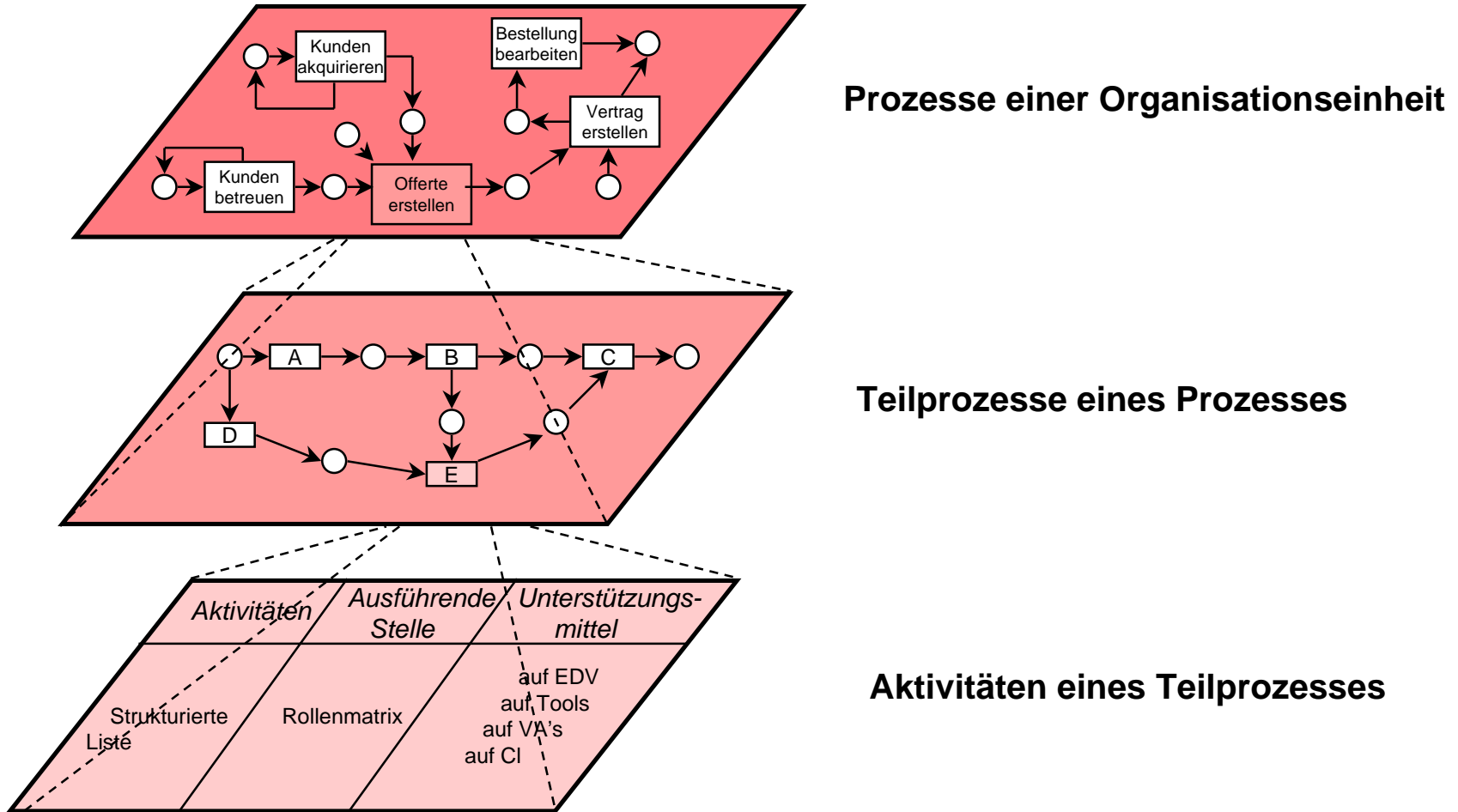


- ◆ Sicht auf eine Organisationseinheit
- ◆ Graphisches Modell zum Verständnis
- ◆ Vernetzung aller **Prozesse** einer Organisationseinheit

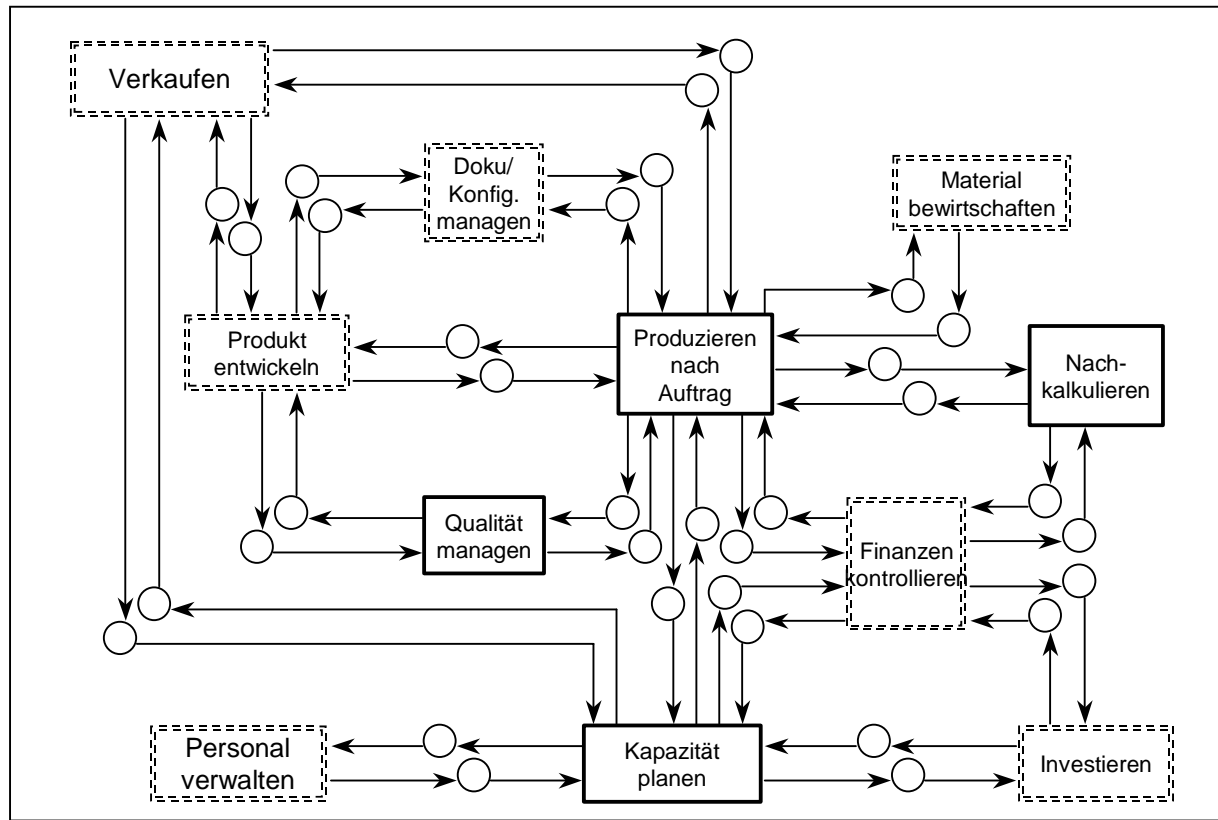
- ◆ Sicht auf einen Prozess
- ◆ Graphisches Modell zur Steuerung
- ◆ Vernetzung der **Teilprozesse** eines Prozesses

- ◆ Sicht auf einen Teilprozess
- ◆ Strukturierte Liste der **Aktivitäten**
- ◆ Referenzierung auf Methoden, Know-how, Systeme, CL, VA etc.

Graphisches Prozessmodell — verstehen und steuern

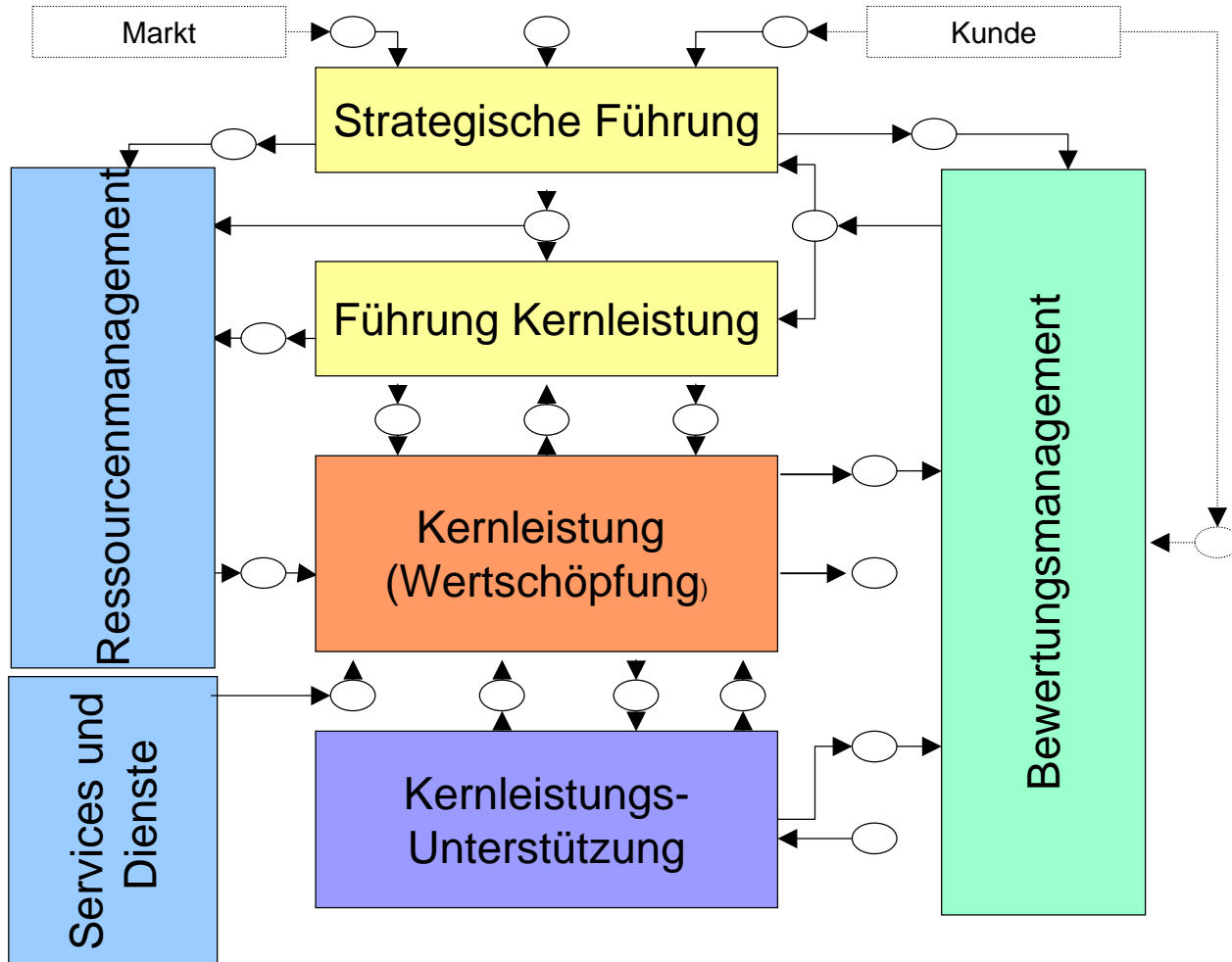


Die Strukturen und Dynamik beherrschen



Die Visualisierung und die Wahrung der Gesamtzusammenhänge ist entscheidend!

Mit dem Best-Practice-Ansatz schneller zum Ziel



Erfolgsvoraussetzungen

Voraussetzungen schaffen

Widerstände können die Gestaltung behindern bzw. die spätere Einführung verunmöglichen



- Bereitschaft zu Veränderungen aufbauen
- Commitment des Top-Managements einholen
- Information und Kommunikation
- Kundeninterne Multiplikatoren
- Miteinbezug der Beteiligten
- Kulturwandel vorleben

Bemerkungen zur Implementierung

- **Der Aufbau ist ein aufwendiges Unterfangen**
 - **Vor allem braucht es viel Zeit**
 - **Hat massive Folgen für die Menschen und Organisation**
 - **Die breite Akzeptanz ist von zentraler Bedeutung**
 - **Ist in der Regel mit einem Kulturwandel verbunden**
- **Es ist ein Irrtum zu glauben, dass ein wirksames System auf die Schnelle eingeführt werden kann**

Schlussbemerkungen

Führen mit System, ein Erfolgsfaktor?

- **Ein gutes System alleine garantiert noch kein Erfolg, ist aber sicher ein Erfolgsfaktor**
 - **Wer die Prozesse effizient und effektiv eingeführt hat und über die richtigen Informationen zur richtigen Zeit verfügt, der ist sicher im Vorteil (auch in schwierigen Zeiten!)**
 - **Ein System ist nur so gut wie es angewendet und genutzt wird. Wie (fast) immer im Leben, es kommt auf die Menschen an**
- **In diesem Sinne ist ein System einer der Erfolgsfaktoren, nicht mehr und nicht weniger!**