

Strategische Wertschöpfung



Gottfried A. WOLF-LAUDON, Ing., Direktor der Siemens AG Österreich, Jahrgang 1931, ausgebildeter Elektrotechniker mit reichlicher Auslandserfahrung, vorwiegend in Japan und China. Bei Siemens als Vertriebsleiter, als Leiter der Bereiche Revision, Unternehmenspolitik und -planung, Bildungspolitik und seit 1977 als Leiter des Bereiches Aus- und Weiterbildung tätig. Universitätslektor an TU und UNI Wien, Autor des Buches »Produktive Partnerschaft in der Wirtschaft«.

Strategische Wertschöpfung ist der Leistungsmaßstab für ein effektives Management. Effektivität ist das Ausmaß, in dem ein Management gemeinsam mit den ihm anvertrauten Mitarbeitern jene Ergebnisse erzielt, die es aufgrund seiner Position erbringen muß. Die Ergebnisse resultieren aus der Fähigkeit, die Produkte, Systeme und Anlagen sowie Dienstleistungen und das Verhalten des Unternehmens so gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren, daß die Kunden darin einen Vorteil erkennen.

Voraussetzung hierzu ist, daß sich alle Funktionen im Unternehmen am Kundennutzen orientieren und die strategischen Geschäftsfeldziele durch vorbehaltlose Zusammenarbeit unter Wettbewerbsbedingungen, d.h. früher und kostengünstiger als der härteste Konkurrent, erreichen.

Strategische Wertschöpfung bedeutet darüber hinaus die Fähigkeit, auf innovative Weise bestehende oder latente Bedürfnisse in Kaufmotivation zu verwandeln, d.h. im Innovationswettbewerb siegreich zu bleiben.

Strategische Wertschöpfung resultiert somit vorzugsweise aus effektivem Innovationsmanagement, das es versteht, alle vorhandenen Potentiale auszuschöpfen und Synergieeffekte zu nutzen.

1. Effektivität und Kreativität

These 1:

Überzeugte Kunden sind die Zukunft eines Unternehmens. Der Erfolg eines Unternehmens hängt von der Effektivität seiner Führungskräfte und der Kreativität aller Mitarbeiter sowie ihrer Fähigkeit ab, alle Funktionen auf den Kundennutzen auszurichten.

Effektivität ist das Ausmaß, in dem Führungskräfte gemeinsam mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern jene Ergebnisse erzielen, die sie aufgrund ihrer Position erbringen müssen.

Effektivität bedeutet Output, nicht Input, bedeutet Zielerreichung, nicht Einsatz.

Mit einem bestimmten Aufwand an Rohstoffen, Materialien, Energie, Lohnarbeit und Fertigungsanlagen müssen durch zusätzliche Leistung und innovative Produktkonzepte Mehrwerte geschaffen werden. Voraussetzung dazu ist eine gezielte Kundenorientierung und die Fähigkeit, durch bessere Problemlösungen als die Konkurrenz einen Umsatz zu realisieren, der höher ist als die Kosten der eingesetzten Faktoren.

Effektivität bedeutet in erster Linie, die richtigen Dinge zu tun, und danach, in zweiter Linie, die richtigen Dinge in effizienter Weise zu tun.

Kreativität aller Mitarbeiter bedeutet die Fähigkeit, vorhandenes Wissen und Erfahrungen — in Zusammenarbeit — in bisher unbekannter Weise zu kombinieren und zu ordnen sowie in schöpferischen Denkprozessen neue, unkonventionelle Ideen hervorzubringen, um Kundenprobleme besser als die Wettbewerber zu lösen.

Strategische Wertschöpfung ist jener Umsatzwert, der über den Faktorkosten der Fertigung und Abwicklung liegt. Sie muß die Managementkosten abdecken und den Ertrag sichern.

Dieser beruht auf Markterfolg und entsteht nur dann, wenn das Unternehmen

- den Bedarf und die Kaufmotivation der Kunden durch innovative, bedarfsgerechte Lösungen erfüllt,
- durch umsichtiges Marketing differenzierte Wettbewerbsvorteile erzielt,
- durch modernste Fertigungsprozesse und größtmögliche Produktivität höchstmögliche Qualität der Erzeugnisse erreicht,
- die Unternehmens- und Geschäftsfieldstrategien verständlich und einprägsam an alle Mitarbeiter vermittelt werden und diese motiviert werden, durch Zusammenarbeit die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Beispiel: Mikroelektronik — Strategische Wertschöpfung der Japaner durch effektives Innovationsmanagement

Am 1. April 1976 fanden sich fünf der großen japanischen Elektronikunternehmen zu einem gemeinsamen Forschungsprogramm zusammen, dessen Ziel die Entwicklung einer VLSI-Technologie (very large scale integration) für Computer war.

Bereits Ende März 1980 wurde das Kooperationsprogramm abgeschlossen und das gemeinsame Forschungslaboratorium wieder aufgelöst.

Das Innovationsprojekt erwies sich in jeder Hinsicht als durchschlagender Erfolg und markierte eine neue, betont zukunftsorientierte Entwicklungsphase der japanischen Industrie.

Durch zeitweise »produktive Partnerschaft« ansonsten hart konkurrierender Unternehmen war es diesen und der japanischen Industrie gelungen, den bis dahin bestehenden Rückstand gegenüber ihren amerikanischen Konkurrenten aufzuholen und mit dem erreichten Gesamtniveau der Technologie alle anderen hochentwickelten Industriestaaten zu überflügeln.

Mit diesem einmaligen Kooperations-Entwicklungsprojekt kumulierten 100 Forscher aus verschiedenen Firmen in engster Zusammenarbeit in nur vier Jahren alles Wissen und alle Fähigkeiten im Bereich der Halbleiterfertigung, d.h. sie nutzten alle Synergieeffekte, um gegenüber den US- und europäischen Firmen nunmehr die Spitzenposition einzunehmen.

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten liefen in drei Schichten und alle erforderlichen Einrichtungen wurden rund um die Uhr benutzt.

Die 100 Forscher brachten in vier Jahren über 700 patentierte Erfindungen zustande. Damit erlangten die japanischen Halbleiterhersteller die Führung in der Entwicklung der ersten 256 k-Bit-Mikrochips und schufen die Voraussetzungen für die Produktion eines Chips mit einer Speicherkapazität von 1 Megabit. Mit ca. 20 Prozent der finanziellen Mittel — gegenüber den kumulierten Ausgaben für ähnliche Projekte in den USA und Europa — wurde das gesteckte Ziel termingerecht erreicht.

Mit der Übertreibung der US-Halbleiterhersteller auf dem Gebiet der VLSI-Technologie bewies Japan, daß es ein effektives Innovationsmanagement entwickelt hat, welches verdient, von uns sehr aufmerksam hinsichtlich seiner Strategien und Methoden studiert zu werden.

2. Management von Humanressourcen und wirtschaftlicher Erfolg

These 2:

Der Mobilisierung der Humanressourcen und der Kreativität, d.h. dem gesamten Potential aller Mitarbeiter zum Zweck der erfolgreichen Umsetzung von Unternehmens-, Geschäftsfield- und Innovationsstrategien in die Praxis, sowie zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, ist in Zukunft noch größere Bedeutung beizumessen, als heute.

Zu berücksichtigen sind bei allen Innovationsvorhaben die weltweit wirksamen treibenden Kräfte im Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Alle industrialisierten Länder in Ost und West, aber auch die sich erst entwickelnden Länder, insbesondere jene des japanischen Raums, werden durch die zunehmende

- Internationalisierung und Globalisierung,
- Informatisierung und Kommunikationsintegration,
- Automation und Humanisierung im Sinne des Tolerierens der Menschlichkeit,



— Flexibilität und Mobilität,
 — Freiheit im Sinne einer Ethik der Verantwortung,
 vor allem in ihren Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen beeinflusst.
 Gleichzeitig mit diesen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungstrends entwickelt sich ein weltweit beobachtbares, neues — auch politisches — ganzheitliches Denken. Dieses holistische Bewußtsein kennzeichnet heute die Handlungsweise vieler Politiker und Manager, besonders in international orientierten Institutionen und Unternehmen.

Als Gemeinsamkeit ist bei vielen Entscheidungsträgern festzustellen, daß sie bei aller Systemtreue und Loyalität zum eigenen System, Land und Unternehmen versuchen, gemeinsame Ziele zu vereinbaren und durch Zusammenarbeit zu erreichen.
 Um diesen Prozeß zu verbessern und zu beschleunigen, werden weltweit — von der Öffentlichkeit oft noch unbeachtet — sehr wertvolle Arbeiten geleistet. So z.B. am Rande der KSZE-Nachfolgekonferenz, die von Ost- und West-Mitgliedsländern hervorragend beschiedene IASA »Conference on the Processes of International Negotiations«, die vom 18. bis

22. Mai 1987 in Laxenburg bei Wien stattfand. Auch das Forum Alpbach 1987 »Erkenntnis und Entscheidung« — insbesondere die Arbeitsgemeinschaft 15, »Offensive oder defensive Bewältigung des technischen Fortschritts durch die Unternehmensführung« — befaßte sich mit der Erarbeitung neuer Grundlagen für ein zeit- und situationsangemessenes »Management der Humanressourcen«.

2.1 Merkmale eines effektiven »Human Resources Management«

- Es ist bestrebt, selbst effektiv zu sein, d.h. die richtigen Dinge in effizienter — richtiger — Weise zu tun.
- Es ist bestrebt, selbst kreativ und innovativ zu sein, d.h. die Fähigkeit zur Selbstkritik und Erneuerung — durch mehr Wissen, Können, Wollen und Zivilcourage — laufend zu steigern.
- Es ist bestrebt, die geistigen Fähigkeiten und Talente zu wecken, die in den Mitarbeitern stecken.
- Es ist bestrebt, die eigene Motivation und jene der Mitarbeiter auf die strategischen Belange des Unternehmens und die spezifischen Anforderungen in Markt und Wettbewerb zu konzentrieren.

Als strategische Orientierung bei der Mobilisierung des Humankapitals ist zu beachten:
 — Effektivität = Die richtigen Dinge tun
 — Effizienz = Die Dinge richtig tun
 — Produktivität = Die von einer Führungskraft bzw. einem Mitarbeiter individuell, gemeinsam in einer Organisation, gemeinsam in einer Gesellschaft und für diese erbrachte Leistung

2.2 Einflußfaktoren der Produktivität im Humanressourcen-Bereich und Strategien zur Produktivitätssteigerung

Die Produktivität ist eine relative Meßgröße, die zwei Faktoren zueinander ins Verhältnis setzt: Output und Input, z.B. Leistung und Anzahl der zu ihrer Erbringung erforderlichen Mitarbeiter.

Effektive Manager wissen, daß die Produktivität aus diesen beiden Faktoren besteht und zwei »Einwirkungsmöglichkeiten« zur Erhöhung dieser wirtschaftlich so bedeutenden Größe zur Verfügung stehen.

Die häufig geübte Methode, die **Produktivität durch eine Reduzierung der Anzahl der Mitarbeiter, d.h. der Humanressourcen zu erhöhen**, gründet sich vor allem im Gemeinkostenbereich auf die kurzfristig realisierbaren Kosteneinsparungen. Sie zielen »quantitativ« darauf ab, mit weniger Mitarbeitern die gleiche Leistung oder eventuell auch eine geringere Leistung zu erbringen (vgl. Abb. 1). Dem kurzfristigen augenscheinlichen Vorteil dieser Methode steht meistens der Nachteil gegenüber, daß die reine Kostenorientierung dieser Maßnahmen zu einer Selektion im Bereich der Humanressourcen führt, die letztlich in bezug auf Qualität und Motivation nicht das optimale Mitarbeiterpotential übrigläßt. Zur kurzfristigen Sichtweise kommt häufig noch der Aspekt einer sehr introvertierten Denkweise, wenn die Personaleinsparungsprogramme sich nicht an den langfristig

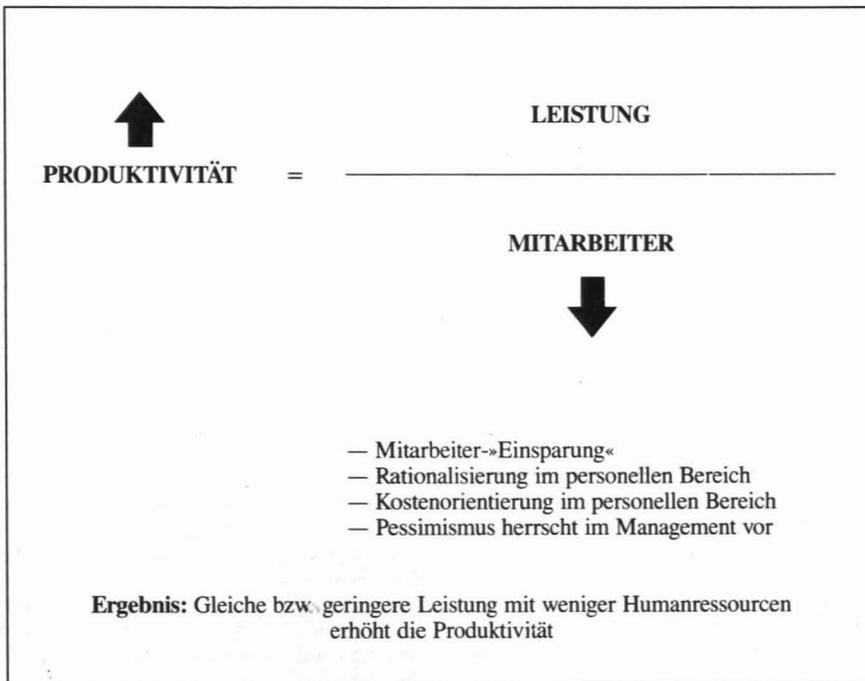


Abb. 1: Kurzfristig orientierte, traditionelle Methode der Produktivitätssteigerung durch Kostensenkung

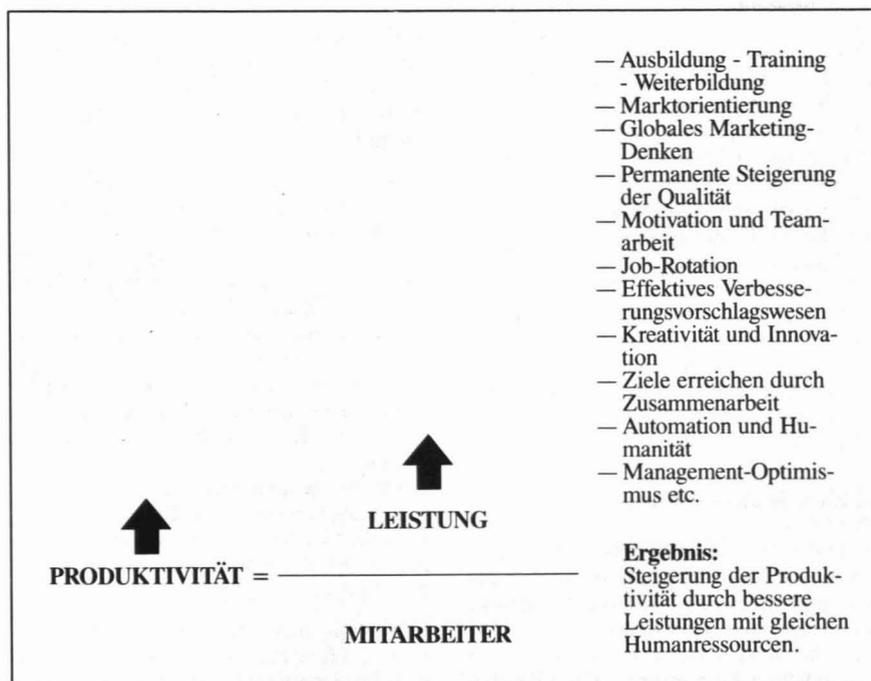


Abb. 2: Steigerung der Produktivität durch strategische Leistungssteigerung



in Markt und Wettbewerb herrschenden Anforderungen orientieren, sondern am kurzfristigen Bilanzergebnis.

Wenn alles unternommen wird, um den zweiten Haupteinflussfaktor der Produktivität, die **Leistung »strategisch zu steigern«** (vgl. Abb. 2), steigt die Produktivität mit. Dabei muß allerdings das Mitarbeiterpotential so aktiviert und orientiert werden, daß die Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Innovationsstrategien im Markt sowie unter Wettbewerbsbedingungen erfolgreich umgesetzt werden können. Gleichzeitig kann die Wettbewerbsposition nachhaltig verbessert werden, wenn es gelingt, in langfristiger Perspektive die Produktivität durch gesteigerte Leistung bei gleichem Humanressourcen-Einsatz zu erhöhen.

Unternehmen, die sich am Kundennutzen bzw. an den zukünftigen Marktanforderungen orientieren, fördern damit meist auch die Kreativität, die Motivation und den Optimismus der Mitarbeiter und steigern allein dadurch schon ihre Wettbewerbskraft.

Manchmal ist eine gewisse Kombination von beiden Ansätzen, d.h. Veränderungen an beiden »Stellgrößen« bzw. Einwirkungsmöglichkeiten der Produktivität der einzig gangbare Weg. Vor allem dann, wenn die wirtschaftliche Situation des Unternehmens keine andere Wahl läßt, als auch kurzfristig über einen gewissen Personalabbau Kosten zu senken. Aber gerade dann darf das Management nicht vergessen, die positive, konstruktive Komponente parallel dazu einzubauen, damit mit weniger Humanressourcen eine höhere Leistung erbracht werden kann.

Ein verstärkter strategischer Einsatz der Humanressourcen ist in Zukunft unter den eingangs geschilderten Trends sowie bei Kundenorientierung und unter Wettbewerbsbedingungen unerlässlich. Dies gilt bis zu intensiven Motivations- und Qualifikationskampagnen für alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Andernfalls kann sich das Management in einer Situation wiederfinden, daß es zwar Personalkosten reduziert hat, aber nicht mehr über die richtigen und richtig qualifizierten Mitarbeiter verfügt. Entweder haben sich die besten Mitarbeiter bereits neue Arbeitsplätze gesucht oder durch gesetzlich vorgeschriebenen Kündigungsschutz ist ein Mitarbeiterstamm verblieben, der nicht den gestellten Anforderungen entspricht.

Was in diesem Zusammenhang »richtig« zu nennen ist, welche Anforderungen zu erfüllen sind und welche Richtschnur bei einer Personalauswertung anzulegen ist, entscheiden einzig und allein die Kunden bzw. der Markt und die Wettbewerber. Die kritischen Erfolgsfaktoren sind hierbei in der Regel:

- Die am Kundennutzen orientierte, »bessere« und »preiswertere« Problemlösung,
- die Produktqualität über die gesamte Lebensdauer,
- die Lieferbereitschaft und Termintreue,
- die Kundenähe des After-Sales-Service,
- die Technologieattraktivität hinsichtlich späterer Ergänzungs- und Erweiterungsmöglichkeiten,

- die Wirtschaftlichkeit
- das Image für den Kunden,
- der Preis u.a.

3. Steigerung des geistigen Potentials, insbesondere der Kreativität und des Innovationspotentials durch eine strategische Orientierung der Humanressourcen

These 3:

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mobilisiert die Initiative und die Leistungswilligkeit der Mitarbeiter. Sie erkennen darin den Willen des Managements, das Unternehmen und damit die Arbeitsplätze für die Zukunft zu sichern, sich darauf gezielt vorzubereiten und sich den Anforderungen von Markt und Wettbewerb zu stellen. Insofern hat die strategische Planung für sich schon einen motivierenden Charakter.

Die Höherqualifikation, die Entwicklung neuer Fähigkeiten, die Steigerung der Effektivität im Management und damit die Motivation können ebenfalls strategisch gelenkt werden. Allerdings darf Motivation nicht zum Selbstzweck werden. Sie muß gezielt an den kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes ausgerichtet werden, sonst wirkt die Energie aller Motivationsanstrengungen ins Leere, d.h. die angestrebte Produktivitätssteigerung findet nicht statt.

Motivation ist stets von klaren Antworten auf die »Wozu«-Frage abhängig. Es müssen also zunächst die »kritischen Erfolgsfaktoren« des »strategischen Effektivitätsbereiches« ermittelt und allgemein verständlich dargestellt werden.

3.1 Kritische Erfolgsfaktoren im Markt

Hinweise auf die kritischen Humanressourcen im Unternehmen erhält man dadurch, daß in geeigneter Form, z.B. durch eine Matrix, eine Verknüpfung von mangelhaft erfüllten kritischen Erfolgsfaktoren und den dafür verantwortlichen Ressourcen im Unternehmen hergestellt wird. Hierzu gibt es in der Fachliteratur viele Anregungen.

Ist z. B. die »Produktqualität« ein »kritischer Erfolgsfaktor«, und wird dieser nur mangelhaft erfüllt, dann sind vor allem F&E, Produktion, Qualitätssicherung und bis auf weiteres der Einkauf, Vertrieb und Service die kritischen Abteilungen im Unternehmen, d.h. es ist notwendig, in diesen Abteilungen das geistige Potential und die Motivation zu mobilisieren und zu steigern.

3.2 Zielorientierte Bildungsarbeit

These 5:

Wenn die Aus- und Weiterbildungsinvestitionen und Motivationsanstrengungen gezielt und strategisch eingesetzt werden, dann ergibt sich in der Regel nicht nur eine deutliche Kostenersparnis, sondern auch eine spürbare Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Dies

führt zu Erfolgen im Markt und diese wieder führen zu gesteigerter Motivation der Mitarbeiter.

Bevor mit einer sinnvollen Aktivierung der relevanten Humanressourcen begonnen werden kann, muß zunächst geprüft werden, ob die Rahmenbedingungen für das geistige Potential des Unternehmens mit den Markt- und Wettbewerbsbedingungen in Einklang stehen. Zu diesem Zweck ist es wieder auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten erforderlich, zu prüfen, ob hinsichtlich

- Unternehmenskultur,
- Managerqualifikationen,
- Effektivitätsbereiche,
- Leistungsmaßstäbe,
- Führungsstil,
- Organisationsstruktur,
- Planungsmethoden,
- Koordinierungsmechanismen,
- Informations- und Kommunikationssysteme,
- Innovationspotential,
- Controlling etc.

mit den kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes und der Lebenszyklusphase der jeweiligen Branche Übereinstimmung besteht.

3.3 Prüfung der Übereinstimmung von »kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes« und der Organisationsstruktur und der Lebenszyklusphase der Branche

These 6:

Wenn die Organisationsstruktur die vom Markt geforderte Flexibilität behindert, muß sie geändert werden. Eine Motivation der Mitarbeiter allein würde sonst nichts ausrichten. Oder wenn Eigeninitiative vom Mitarbeiter verlangt wird, müssen Führungsstil und Leistungsmaßstäbe diese fördern und das Entlohnungssystem muß unterstützend wirken.

These 7:

Junge, dynamische Geschäftsfelder verlangen eine andere Organisationsstruktur als reife oder alternde. Wachstumssegmente erfordern andere Planungsmethoden als Entstehungsbranchen.

Manche Unternehmen orientieren sich in ihrer Gesamtheit nach Projekten. Honda ist ein Beispiel dafür. Bei Honda sucht man vergeblich nach Organisationsplänen, allerdings spricht jedermann von seinem Projekt, das zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort und mit limitierten Kosten in enger Zusammenarbeit realisiert werden muß. Es ist aber nicht nur die Übereinstimmung bezüglich der strategischen Dimensionen

- kritische Erfolgsfaktoren des (globalen) Marktes,
- Organisationsstruktur und
- Lebenszyklusphase der Branche zu prüfen, sondern auch die der einzelnen kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens untereinander.

Erst wenn diese zweistufige Übereinstimmungsprüfung alle relevanten Qualifikationslücken aufgezeigt hat, kann mit einer erfolgversprechenden Aktivierung und zielorien-



tierten Steigerung des Humankapitals zielorientiert durch Ausbildung, Umschulung, Training und Weiterbildung begonnen werden.

4. Motivation als strategisches Instrument zur Leistungssteigerung des einzelnen und des gesamten Unternehmens

Dem Management einer strategischen Geschäftseinheit steht ein breites Spektrum wirksamer Motivationsinstrumente zur Verfügung, die es gezielt und ausbalanciert einsetzen kann. So kann z.B. eine offene Information der Mitarbeiter über die Ertragslage des Unternehmens hoch motivierend wirken.

These 8:

Das Interesse am eigenen Arbeitsplatz ist in den meisten Fällen so stark, daß der einzelne Mitarbeiter gewöhnlich seine Leistung zum Nutzen des Unternehmens steigert, wenn ihm klar geworden ist, daß und wo eine Leistungssteigerung notwendig ist. Eine Aufklärung der Sachzusammenhänge zwischen Wettbewerbsposition und Mitarbeiterleistung ist ein wichtiger Schritt zur gezielten Anhebung der Motivation.

Für die strategische Aktivierung des geistigen Potentials ist besonders die Ausgewogenheit

des Anreiz- und Beurteilungssystems hinsichtlich seiner operativen und strategischen Bestandteile bedeutsam.

These 9:

Die beste Unternehmensstrategie ist zum Scheitern verurteilt, wenn keine Anreize für strategisches Denken und Handeln gegeben werden und kurzfristige operative Erfolge stärker Anerkennung finden als langfristige und strategische.

Daher ist es notwendig, in das Anreiz- und Beurteilungssystem des Unternehmens gleichermaßen strategische Kriterien, wie z.B. Verbesserung der Wettbewerbsposition oder Wachstumserfolge, neben operative Kriterien, wie Verbesserung der Ertragslage oder Erfolge bei der Kostensenkung, zu stellen (30 : 70 oder 50 : 50 etc.).

These 10:

Das strategische Management der Humanressourcen und die Aktivierung des geistigen Potentials sind eng miteinander verknüpft. Jede Maßnahme zur Mobilisierung der Ressourcen in die strategisch richtige Richtung ist zugleich immer auch eine Maßnahme zur Umsetzung von Strategien. D.h. die Aktivierung des geistigen Potentials im allgemeinen und die Steigerung des Innovationspotentials im besonderen sind die vorrangige Aufgabe des Managements der Humanressourcen.

Die Aktivierung der geistigen Reserven muß zielgerichtet erfolgen. Das MUSS-Ziel ist stets die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder einer strategischen Geschäftseinheit. Ausgangspunkt dabei sind die in Markt und Wettbewerb herrschenden kritischen Erfolgsfaktoren, die die Richtung bei der Mobilisierung der Humanressourcen bestimmen.

These 11:

Neben den besseren Problemlösungen für die Kunden — als die Konkurrenz — ist es die wichtigste interne Aufgabe jedes Managements, die Humanressourcen im eigenen Unternehmen strategisch auszurichten und das geistige Potential so zu mobilisieren. D.h. die Umsetzung von Strategien muß von allen Führungskräften und Mitarbeitern aus Überzeugung aktiv und mitverantwortlich betrieben werden.

5. Management-Effektivität als Maß für die Ertragsfähigkeit des Unternehmens

Das Maß der Management-Effektivität ist das Verhältnis der »strategischen Wertschöpfung« zu den Kosten von Marketing, Forschung und Entwicklung, zielorientierten Bildungsinvestitionen, Planung, Finanzen, Personalver-

**schnell
präzis
tragbar**

messen in jeder Lage

EQUOTIP[®]
Swiss made

**..... die neue
Technik für genaue
Härtemessung**

Grosser Messbereich:

80 - 440 HB (30 D²)

80 - 940 HV

20 - 68 HRC

Hohe Messgenauigkeit: ± 0,8%

Einfachste Handhabung:

- ansetzen - laden - auslösen -
Härtewert ablesen (digital)

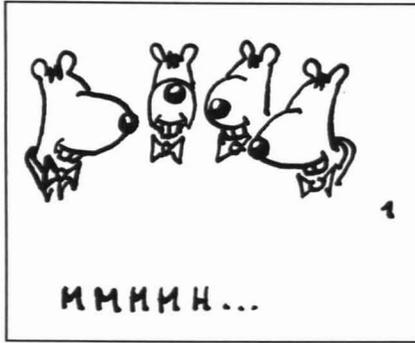
Geringer Prüfaufwand

**Speziell geeignet für Härte-
messungen:**

- an Ort und Stelle an schweren und grossen Werkstücken oder festverlegten Anlageteilen
- während der Produktion, insbesondere an Serienteilen
- an bereits montierten Maschinen
- im Materiallager zur Werkstoffidentifikation
- an schwer zugänglichen Stellen und bei knappen Platzverhältnissen
- zur Untersuchung des Härteverlaufes über grössere Werkstückbereiche

**Gebrüder
Bach** Ges. m. b. H.

1217 Wien, Oswald-Redlich-Straße 5
Tel. (0222) 252521-0 ▲ Telex 115195



waltung und Führung der einzelnen Geschäftsbereiche (vgl. Abb. 3).

Obwohl eine höhere Management-Effektivität — als jene der Hauptmitbewerber — die langfristig alles entscheidende Kenngröße für die Lebensfähigkeit einer Unternehmung darstellt, wird die Frage nach dieser nur selten gestellt. Wie entscheidend diese Frage aber ist, verdeutlicht das folgende Beispiel:

Wenn zwei etwa gleich große konkurrierende Unternehmungen die annähernd gleichen Rohstoffe und Materialien einsetzen, vergleichbare Fertigungsanlagen aufweisen und gleich viel Energie verbrauchen, sowie eine nahezu gleiche Anzahl von Mitarbeitern beschäftigen, so kann trotzdem das eine Unternehmen einen großen Markterfolg haben und hohe Erträge erwirtschaften, während das andere Unternehmen seine Produkte nur mühsam verkauft und Verluste einfährt.

Das erste Unternehmen zeichnet sich durch hohe »strategische Wertschöpfung« und folglich durch hohe Management-Effektivität aus. Den Ausschlag gibt also, wie gut und innovativ ein Management den Faktoreinsatz auf den Kundennutzen, die Wettbewerbsvorteile und die Vertriebsstrategie etc. ausrichtet.

These 12:

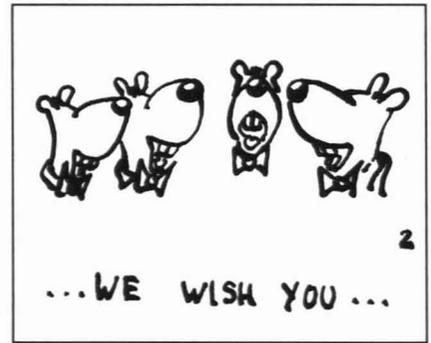
Die strategische Wertschöpfung aus Ausdruck eines effektiven Managements resultiert aus dessen Fähigkeit, die Produkte und das Verhalten des Unternehmens so gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren, daß die Kunden darin einen Vorteil erkennen. Darüber hinaus bedeutet es die Fähigkeit, auf innovative Weise bestehende oder latente Bedürfnisse in Kaufmotivation zu verwandeln, d.h. im Innovationswettbewerb siegreich zu bleiben. Effektives Innovationsmanagement wird damit zu einer Schlüsselleistung des Managements überhaupt.

Strategien der Zukunftssicherung sind Strategien zur Steigerung der Effektivität im Management und zur effizienten Umsetzung der Kreativität und Innovationsfähigkeit aller Mitarbeiter zur Entwicklung, Erzeugung und Vermarktung besserer Problemlösungen als die Konkurrenz.

Hohe »Management-Effektivität« und in der Folge hohe »strategische Wertschöpfung« setzt jenes »neue, ganzheitliche Denken« voraus, das heute weltweit so vehement gefordert wird und zunehmend in der Praxis gebraucht wird.

6. Zusammenfassung

- Aktivierung des geistigen Potentials ist vorrangige Aufgabe eines effektiven Managements.
- Humanressourcen sind das wertvollste Betriebsvermögen des Unternehmens
- Die Humanressourcen entscheiden über Erfolg oder Mißerfolg in Markt und Wettbewerb
- Unternehmensstrategien, losgelöst von den Humanressourcen entwickelt, sind zum Scheitern verurteilt



- Die kritischen Erfolgsfaktoren in Markt und Wettbewerb sind der Ausgangspunkt aller Humanressourcen-Strategien
- Das Management des Unternehmens ist der Schwerpunkt für alle Humanressourcen-Strategien
- Das strategische Management der Humanressourcen ist die fast alles entscheidende Aufgabe des Managements

Literatur:

BROSS, Irwin: Design for Decision, Macmillan, 1953.
 CONTY, J.M.: Psychologie de la Decision, Les Editions Organization, 1959.
 DRUCKER, Peter F.: Managing for Results, Harber and Row, 1964.
 GREGORY, Carl E.: The Management of Intelligence, McGraw-Hill, 1967.
 HOLTGREWE, K.G.: Entscheidungsbildung. In »Management Enzyklopädie«, Verlag Moderne Industrie 1970.
 KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B.: Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen, Rationales Management, Verlag Moderne Industrie 1982.
 LAUKAMM, T.; WALSH, I.: Management im Zeitalter der strategischen Führung, Arthur D. Little, 1985.
 LEVENSTEIN, Aaron: Use Your Head: The New Science of Personal Problem Solving, Macmillan, 1965.
 REDDIN, W.J.: How to make your Management. Style more effective, McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, 12345 WL 8987, 1987.
 REDDING, W.J.: Effective Management, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 1987.
 RUSSELL, D. Archibald: Managing Hightechnology Programs and Projects, John Wiley & Sons, New York, London 1976.
 SIMON, Herbert A.: The New Science of Management Decision, Harber and Brothers, 1960.
 URIS, Auren: Developing Your Executive Skills, McGraw-Hill, 1955.
 WOLF-LAUDON, Gottfried A.: The Contribution of Human Resources Management to Japan's Economic Success, Japan Management Association, March 1986.
 WOLF-LAUDON, Gottfried A.: Produktive Partnerschaft in der Wirtschaft: der Schlüssel zum Erfolg, G.A. Wolf-Laudon-Grafenau/Württ.: expert verlag, Wien, Orac, Stuttgart, Taylorix-Fachverlag, 1984.
 ZANGEMEISTER, Ch.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, Wittenmannsche Buchhandlung 1970.

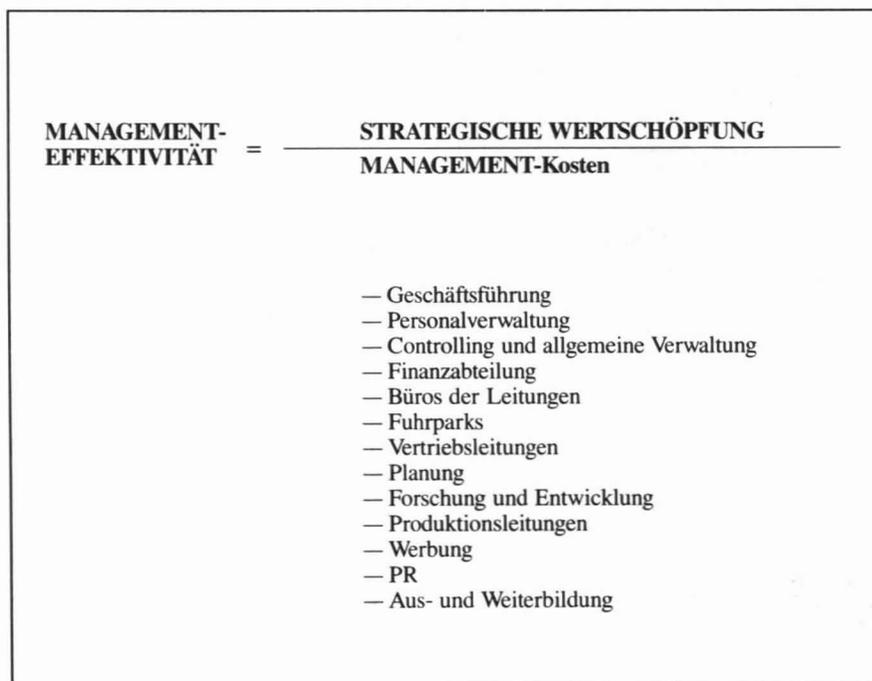


Abb. 3: Strategische Wertschöpfung und Management-Kosten als Maß der Managementeffektivität