osb international Consulting AG
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Tübingen GmbH
Karlstraße 2
72072 Tübingen
Germany

T +49 7071 55 22 01
F +49 7071 55 22 05
tuebingen@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
F +49 40 33 91 90
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Hufelandstraße 22
10407 Berlin
Germany

T +49 30 75 52 44 58
F +49 30 75 52 44 59
berlin@osb-i.com

Wien
Tübingen
Hamburg
Berlin

www.osb-i.com

osb
international
systemic
consulting

Business Navigator »Dimensionen des General Managements«

»Das aktive Gestalten von Paradoxien ist die zentrale Herausforderung für das General Management.«

Die auf den Innenseiten verwendete männliche Form der Personenbezeichnungen ist der weiblichen Form gleichgestellt.
Lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt, welche die weibliche Form stets einschließt.

Business Navigator

Quelle: Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer

osb international systemic consulting

Strategieentwicklung

»Sich einrichten auf zukünftige Entwicklungen.«

Grundparadoxie: Verantwortung für die Zukunftssicherung – Unkalkulierbarkeit der Zukunft

- Zunehmende Wettbewerbsdynamik, beschleunigter Technologiewandel, sich rasch ändernde Konsumgewohnheiten und labile weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen machen die eigene Zukunft zunehmend unberechenbarer.
- Eine erfolgreiche Vergangenheit ist kein Garant mehr für das zukünftige Überleben des Unternehmens. Im Gegenteil: Je größer der eigene Erfolg in der Vergangenheit, desto schwieriger die Entwicklung neuer Zukunftsoptionen.
- Sowohl traditionelle Planungsinstrumente als auch ein intuitiv geleiteter Zugriff auf zukünftige Geschäftschancen reichen nicht mehr aus, um die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern.
- Aus Sicht des General Managers geht es darum, auf der Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme die Verantwortung für die Zukunftssicherung zu übernehmen und die eigene Zukunft neu zu erfinden – geführt von den Chancen der Zukunft, nicht von den Erfolgen der Vergangenheit.

Leitfragen

- Wie schätzen Sie die Chancen und Bedrohungen des eigenen Geschäfts ein?
- Wie definieren Sie Ihre Kernkompetenzen?
- Wie würden Sie Ihre grundlegende strategische Ausrichtung beschreiben?
- Welchen Raum haben dabei Produktinnovationen, die aus den eigenen Kernkompetenzen heraus stimuliert werden?
- Wie sorgen Sie für eine regelmäßige Überarbeitung der eingeschlagenen Strategie?
- Wie überprüfen Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Geschäftsmodells? Welche Innovationen sind im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells denkbar?

Marketing

»Sich ausrichten an den Erfordernissen des Marktes.«

Grundparadoxie: Abhängigkeit von der realistischen Einschätzung des eigenen Marktes und relevanter Umwelten – Undurchschaubarkeit der Märkte

- Die Existenzsicherung des Unternehmens hängt davon ab, wie gut es gelingt, sich in Beziehung zu den eigenen Märkten zu setzen. Klare und stabile Einschätzungen des Geschäftsumfeldes sind die Grundlage eines erfolgreichen Wirtschaftens.
- Mit zunehmender weltweiter Verflechtung werden die Märkte immer undurchschaubarer, der Markthorizont tendenziell grenzenlos, traditionelle Branchengrenzen verlieren ihre stabilen Zuordnungen, Globalisierung und Technologiewandel schaffen überraschende neue Rahmenbedingungen.
- Je unverrückbarer die Einschätzung des Marktes, desto geringer ist die Überraschungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Im Kontext sich rasch ändernder Rahmenbedingungen wächst damit die Verletzbarkeit des Unternehmens dramatisch an.
- Aus Sicht des General Managers geht es darum, sich einerseits verlässliche Bilder des eigenen Geschäftsumfeldes zu schaffen und andererseits offen zu sein für Überraschungen und noch unbekannte Entwicklungen, um so den eigenen Markt immer wieder neu zu erfinden.

Leitfragen

- Über welche Formen der systematischen Marktbeobachtungen und -auswertungen verfügt Ihr Unternehmen?
- Wie halten Sie Kontakt zu Ihren Kunden? Wie würden Sie Ihre Vertriebswege beschreiben?
- Haben Sie ein klares Bild von Ihrer Konkurrenz? Woran erkennen Sie neue Wettbewerber?
- Wie sehen Ihre Kooperationsnetzwerke auf der Zulieferseite aus? Welche Formen der Beziehungspflege setzen Sie dort ein?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Kundenrückmeldungen umgegangen? Welche Auswirkungen haben diese auf die zukünftige Produktgestaltung?
- Wie würden Sie die zentralen Aspekte Ihrer Marktkommunikation beschreiben? Durch welche Maßnahmen wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass die Außenwirkung abgestimmt und in sich stimmig ist?
- Was tun Sie für Entwicklung und Pflege Ihrer Marke?

Controlling

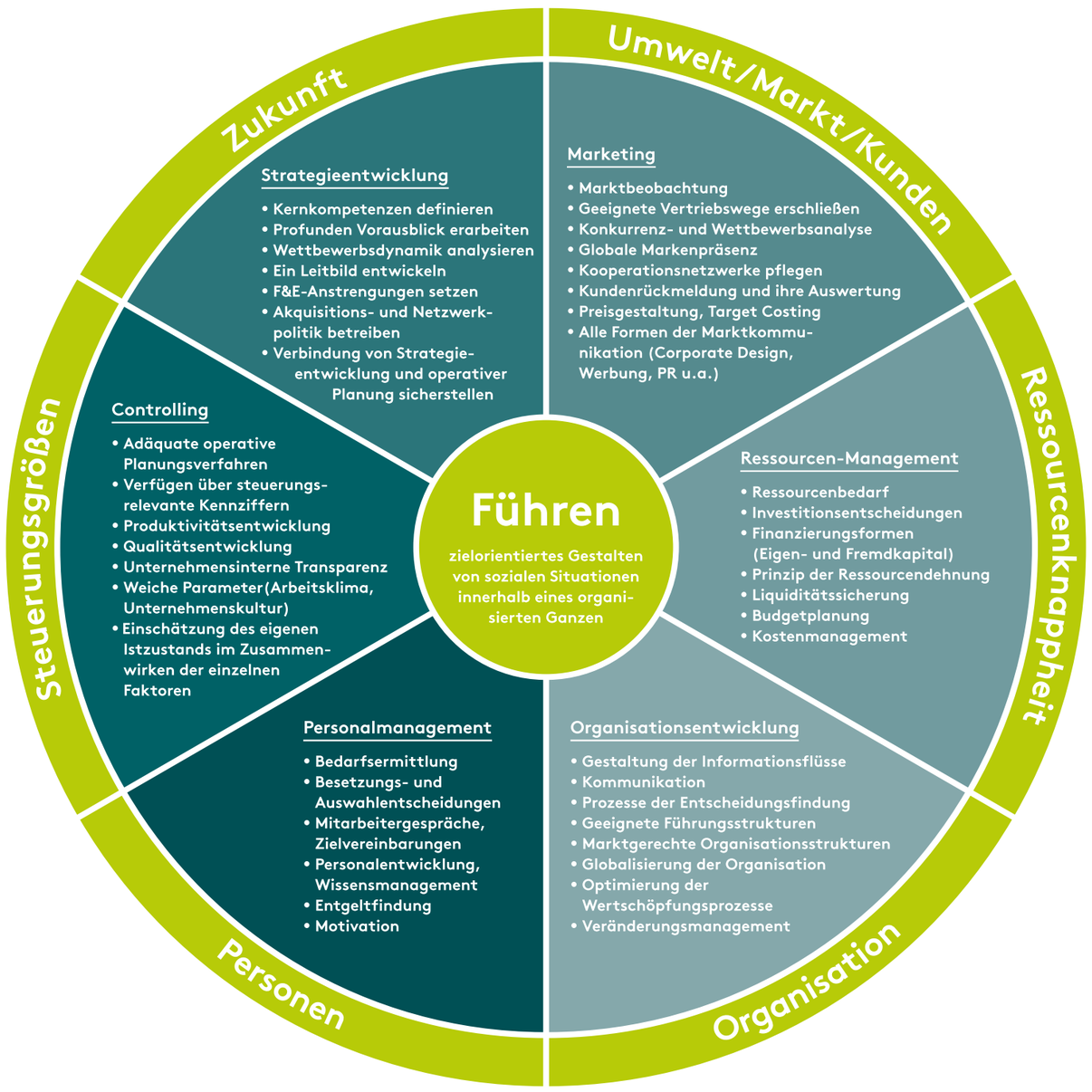
»Anfertigen einer realitätsgerechten Selbstbeschreibung.«

Grundparadoxie: Intransparenz des Unternehmens als Ganzes – Selbstbeobachtungsfähigkeit als Voraussetzung für Steuerung

- Aufgrund der wachsenden Komplexität der Binnenverhältnisse in Unternehmen wird die tragfähige Einschätzung des aktuellen wirtschaftlichen Zustands der Gesamtorganisation zu einer zunehmend anspruchsvolleren Herausforderung. Die Auswahl geeigneter Selbstbeobachtungen – häufig in Form von relevanten Kennzahlen – bildet aber die unverzichtbare Grundlage für eine wirksame Steuerung des Unternehmens.
- Die Erstellung dieser Kennziffern ist immer selektiv und damit riskant, da an keiner Stelle im Unternehmen ein vollständiger Überblick über alle relevanten Einflussfaktoren vorliegt. Das Unternehmen entzieht sich so immer wieder der eigenen Beobachtung und ist deshalb in besonderem Maß auf die Aufmerksamkeit der Führung angewiesen.
- Traditionelle Controllingsysteme beruhen in der Regel auf vergangenheitsorientierten Kennzahlen. Lernträchtige Rückmeldungen und damit eine zukunftsorientierte Steuerung des Gesamtunternehmens werden dadurch stark behindert.
- Aus Sicht des General Managers geht es darum, möglichst zeitnahe und einfache Systeme der Selbstbeobachtung einzurichten, die genügend Sicherheit für die Steuerung des eigenen Handelns bieten, ohne dabei der Illusion Vorschub zu leisten, damit das unternehmerische Risiko vollständig im Griff zu haben.

Leitfragen

- Mit welchem Verfahren stellen Sie zeitgenaue Kennziffern zur Verfügung, die steuerungsrelevant für alle Organisationseinheiten sind?
- Wie überprüfen Sie regelmäßig Ihre Qualitätsstandards und stellen Messlatten für das geforderte Qualitätsniveau der Leistungsprozesse zur Verfügung?
- Durch welche Maßnahmen werden die wichtigsten wirtschaftlichen Eckdaten unternehmensintern transparent gemacht? Wie wird sichergestellt, dass das Kostenbewusstsein im Unternehmen gefördert wird?
- Auf welche Weise beobachten Sie die eigene Produktivitätsentwicklung? Welche Instrumente werden dabei eingesetzt?
- Wie werden Planungsprozesse in Ihrem Unternehmen gemanagt?
- Mit welchen Maßnahmen tragen Sie dazu bei, dass sich Ihre Unternehmenskultur weiterentwickeln kann? Wie überprüfen Sie die gemeinsamen Grundüberzeugungen und machen die »weichen« Faktoren (Arbeitsklima, Konfliktkultur, etc.) besprechbar?



Aufgabenfelder von Führung

Welche permanenten Herausforderungen sind durch Führung zu gestalten, um die Überlebensfähigkeit einer Organisation dauerhaft zu sichern?

Ressourcen-Management

»Sicherung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen.«

Grundparadoxie: Nachhaltige Sicherung der zukünftigen Ertragskraft des Unternehmens – kurzfristige Optimierung von Share- und Stakeholder-Interessen

- Die aus der Logik der Kapitalmärkte und den Interessen der Eigentümer ableitbare Orientierung an kurzfristigen Ertragszielen unterläuft die langfristige Überlebenssicherung des Unternehmens. Je stärker das Unternehmen zum bloßen Instrument von Eigentümerinteressen wird, desto unsicherer sind seine Zukunftsaussichten.
- Die Sicherstellung der Ertragskraft eines Unternehmens ist der Schlüssel für eine nachhaltig erfolgreiche Überlebenssicherung. Unternehmen sind gezwungen, ihre Mittel so einzusetzen, dass auch die zukünftige Wertschöpfung gesichert ist.
- Kapital für zukünftige Investitionen bilden Unternehmen dadurch, dass sie permanent die Ressourcen verknappen, die sie für ihr gegenwärtiges Wirtschaften benötigen. Unter dem Zwang der Verknappung entstehen Entscheidungskonflikte zur Ressourcenoptimierung, die dem historisch eingespielten Ressourceneinsatz zuwiderlaufen.
- Aus Sicht des General Managers geht es zum einen darum, die langfristige Überlebenssicherung des Unternehmens und dessen zukünftige Ertragskraft zu stärken, ohne dabei die Interessen der Eigentümer aus dem Blick zu verlieren. Zum anderen muss die Mehrwerterstellung durch eine permanente Ressourcenverknappung gegen die Eigentendenzen der Organisation sichergestellt werden.

Leitfragen

- Durch welche Maßnahmen sorgen Sie für eine gute Liquiditätsentwicklung und ein professionelles Cash Management?
- Welche Überlegungen haben Sie bezüglich der Schnittstelle Ihres Unternehmens mit den Erfordernissen und Bedingungen des Kapitalmarkts?
- Wie werden in Ihrem Unternehmen Investitionsentscheidungen getroffen? Welche besonderen Maßnahmen sichern die Qualität langfristiger und unumkehrbarer Ressourceneinsätze?
- Auf welcher Grundlage treffen Sie Ihre Entscheidungen bezüglich des Einsatzes von Fremd- und Eigenkapital? Wie gewinnen Sie Zugang zu kostengünstigem Fremdkapital?
- Auf welche Weise finden Aspekte einer wertorientierten Unternehmensführung einen Niederschlag bei Ihren Management-Entscheidungen?
- Wie sorgen Sie dafür, dass alle Geschäftsprozesse Ihres Unternehmens unter dem Aspekt der Wertschöpfung beobachtet werden?

Personalmanagement

»Sicherung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.«

Grundparadoxie: Wachsende Abhängigkeit von der Qualität des Personals – innere Selbstverpflichtung als Basis für Leistungsbereitschaft

- Durch die erhöhten Produktivitätsanforderungen und die wachsende Bedeutung des Faktors »Wissen« wächst die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Mitarbeitern. Durch die vertragliche Bindung von Mitarbeitern kann jedoch nicht sichergestellt werden, dass das Unternehmen auch über das damit eingekaufte Leistungspotenzial tatsächlich verfügen kann.
- Die permanente Justierung von Personal- und Unternehmensinteressen und das damit verbundene Ausbalancieren wechselseitiger Erwartungen wird zu einer wettbewerbsrelevanten Gestaltungsaufgabe mit zwei zentralen Stellhebeln.
- Dies ist die Absicherung der Leistungsbereitschaft durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die das Engagement der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensinteressen befördern. Zur Förderung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern stehen dagegen insbesondere die Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung zur Verfügung.
- Aus Sicht des General Managers geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, mit denen die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auf der Grundlage einer tragfähigen Eigeninitiative gesteigert werden können.

Leitfragen

- Wie sehen Ihre Verfahren zur Ermittlung des Personalbedarfs aus? Arbeiten Sie dabei mit professionell gestützten Entscheidungsverfahren (Auswahl, Besetzung und Potenzialförderung)?
- Durch welche Maßnahmen wird in Ihrem Unternehmen für ein gezieltes Wissensmanagement gesorgt?
- Wie wird bei Ihnen sichergestellt, dass Lernen im Unternehmen aufgabenorientiert erfolgen kann?
- Welche Prinzipien liegen Ihrer Lohn- und Gehaltsfindung zugrunde? Inwieweit sind damit interne Vergleichbarkeit und Erfolgs- und Ergebnisabhängigkeit verbunden?
- Wie schaffen Sie es in Ihrem Unternehmen, Prozesse der Selbstmotivation der Beschäftigten zu fördern und Prozesse der Demotivation zu verhindern?
- Welche Instrumente werden im Rahmen des Personalmanagements eingesetzt? Werden regelmäßig Mitarbeitergespräche geführt, treffen Sie überprüfbare Zielvereinbarungen?

Organisationsentwicklung

»Sorge um geeignete Organisationsformen für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung.«

Grundparadoxie: Sicherstellung von leistungsfähigen Routinen – Aufrechterhaltung von Veränderungsfähigkeit und Flexibilität

- Flexible und leistungsfähige Organisationsverhältnisse sind zum zentralen Erfolgsfaktor im Wettbewerb geworden. Die bewährten Prinzipien funktionaler Gliederung und hierarchischer Ordnung geraten dabei zunehmend unter Legitimationsdruck. Die Erfindung und Ausgestaltung neuer Organisationsformen wird zum Kernelement einer vorausschauenden Unternehmensführung.
- Auszubalancieren ist dabei das Verhältnis zwischen kreativen Freiräumen und nicht kontrollierbarer Selbststeuerung einzelner Unternehmenseinheiten auf der einen, und der Schaffung notwendiger Regeln und Strukturen im Sinne verlässlicher Rahmenbedingungen auf der anderen Seite.
- Die Notwendigkeit permanenter Organisationsveränderungen löst bestehende Sicherheiten auf und schwächt den Zusammenhalt des Unternehmens. Je schneller und häufiger Veränderungen initiiert werden, desto größer wird das Bedürfnis nach Stabilität bei allen Beteiligten.
- Aus Sicht des General Managers geht es darum, die eigenen Organisationsverhältnisse so zu gestalten, dass genügend Freiräume für unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens gewahrt bleiben, ohne dass der Zusammenhalt des Ganzen gefährdet wird.

Leitfragen

- Auf welche Art fördern Sie eine angemessene Informationspolitik zwischen den Hierarchieebenen und unterschiedlichen Organisationseinheiten?
- Wie sorgen Sie für arbeitsfähige Führungsstrukturen und eine funktionsfähige Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Führungsebenen?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass Geschäftsprozesse an ihrem Beitrag zur Wertschöpfung gemessen werden?
- Aufgrund welcher Überlegungen können Sie beurteilen, ob Ihre Organisationsstrukturen marktgerecht gestaltet sind (angemessene Segmentierung als Grundlage für die Schaffung überlebensfähiger Geschäftsfelder)?
- Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen gefällt? Wie wird überprüft, ob die Entscheidungsfindung an die jeweiligen Entscheidungsanlässe angepasst ist?
- Anhand welcher Kriterien lässt sich erkennen, dass Ihre unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen professionell gestaltet sind?
- Wie gestalten Sie notwendige Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen?