

Dieses Lehrmittel basiert auf dem St. Galler Management-Modell. Jedes Kapitel wird im Gesamtmodell eingeordnet und beschreibt vertieft ein Modellelement. Das Modell auf der letzten Seite des Buches sowie eine benutzerfreundliche Führung durch Farben hilft Ihnen bei der Orientierung innerhalb des Buches.

1.3 Entstehung des neuen St. Galler Management-Modells

Prof. Hans Ulrich war überzeugt, dass eine theoretische Auseinandersetzung mit einem Unternehmen und seiner komplexen Einbettung in eine vielschichtige Umwelt notwendig sind, um Management lehren zu können. Seine Bemühungen mündeten 1972 ins erste St. Galler Management-Modell. Ulrichs Modell wurde seither mehrmals weiterentwickelt, um die neusten Trends und Forschungsergebnisse aufzunehmen und neuen Gegebenheiten anzupassen.

Das St. Galler Management-Modell, welches diesem Buch zugrunde liegt, wurde 2002 veröffentlicht und wird seither an der Universität St. Gallen gelehrt. Es dient als grundlegende Orientierungshilfe für die betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildung und findet in der Unternehmenspraxis grosse Beachtung. Es unterscheidet sich im Vergleich zum vorherigen Modell hauptsächlich in drei Punkten:

- Erstens tritt vermehrt eine Prozesssicht in den Vordergrund, anhand welcher auch dynamische Aspekte abgebildet werden können. Diese werden im Modell mit den drei Prozessarten „Managementprozess“, „Geschäftsprozess“ und „Unterstützungsprozess“ dargestellt.
- Zweitens nimmt die ethisch-normative Dimension, also die Frage: „Was ist richtig?“, einen höheren Stellenwert innerhalb des Modells ein. Die ethisch-normative Dimension wird durch die Interaktionsthemen zum Ausdruck gebracht.
- Drittens werden die Anspruchsgruppen explizit genannt.

Im Weiteren wird vom St. Galler Management-Modell gesprochen, womit immer das neue St. Galler Management-Modell gemeint ist. Hinter diesem Modell steckt ein bestimmtes Verständnis von Unternehmen, welches nachfolgend beschrieben wird.

1.4 Grundverständnis von Unternehmen

Das St. Galler Management-Modell versteht Unternehmen als produktive, soziale, sich wandelnde und komplexe Systeme.

Ein **System**[→] ist die geordnete Ganzheit von Elementen, welche dieses von deren Umwelt abgrenzbar und unterscheidbar machen. Diese Elemente sind nicht nur materieller Natur, sondern können auch immaterieller Natur sein. Ein Unternehmen grenzt sich beispielsweise durch seinen Namen (immaterielles Element) und die Fabrikture (materielles Element) von anderen Unternehmen ab.

→ S. 144 sozio-technisches System

Ein Unternehmen ist ...

... *produktiv*, da es entweder Produkte herstellt oder Dienstleistungen erbringt. Die Produktivität wird vor allem durch das Modellelement Geschäftsprozesse abgebildet.

... *sozial*, weil einerseits bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen Menschen mitwirken und andererseits die Herstellung Menschen direkt oder indirekt betrifft (z. B. Kunde freut sich über das Produkt, Anwohner stört sich über die Lärmbelastung bei der Produktion). Der soziale Aspekt wird im Modell durch die Anspruchsgruppen und die Interaktionsthemen aufgenommen.

... *wandelbar*, weil es sich ständig neuen Gegebenheiten auf dem Markt anpassen muss, um langfristig zu überleben. Stillstand bedeutet oftmals Rückschritt (Ein Unternehmen kann heute nicht mehr die exakt gleichen Produkte verkaufen wie vor 10 Jahren). Die Dynamik wird im Modell durch die Entwicklungsmodi gezeigt.

... *komplex*, weil die einzelnen Elemente in einer vielfältigen Weise zueinander stehen und deren Wechselwirkungen nicht immer vorausgesagt werden können (z. B. kann nicht exakt vorausgesagt werden, welche Auswirkungen eine veränderte Strategie auf die Kultur im Unternehmen hat).

1.5 Zusammenhang zwischen den Modellelementen

Die Komplexität¹ eines Unternehmens führt zu einem wichtigen Hinweis, welcher bei der Arbeit mit diesem Lehrbuch stets im Auge behalten werden sollte. Die einzelnen Themen sind zwar jeweils schwerpunktmässig einem Element des Modells zugeordnet. Es gilt jedoch zu bedenken, dass ein Thema auch andere Modellelemente betrifft. Die Modellelemente sind miteinander verknüpft. Es ist daher Voraussetzung, sich den Zusammenhängen im System bewusst zu sein und das Denken in isolierten Elementen möglichst zu vermeiden. Folgende Ausführungen veranschaulichen diesen Zusammenhang exemplarisch.

Beispiel Döner-Bude – Zusammenhang der Modellelemente

Der Tierschutzverein² gelangt mit dem Anliegen von Fleisch aus tiergerechter Haltung³ an die Döner-Bude. Diese kommt dem Anliegen nach Abwägung der eigenen Haltung⁴ entgegen.

Das unbeständige Wetter⁵ in Bern führt zu unterschiedlich hohen Dönerverkäufen⁶ und zwingt Ahmeds Vater, den Arbeitseinsatz seiner Mitarbeitenden flexibel zu organisieren⁷.

Trotz der Preissenkung der 300 m entfernten Döner-Bude⁸ entscheidet sich Ahmeds Vater auf teurere Qualität zu setzen⁹ und nur die besten Zutaten einzukaufen¹⁰.

Durch die wöchentlichen Reinigungsarbeiten¹¹ ist sichergestellt, dass die Döner in einer guten Qualität hergestellt werden können¹² und die staatlichen Hygienebestimmungen¹³ eingehalten werden.

Dank der jährlichen Fast-Food-Weiterbildung¹⁴ ist Giorgio im Stande, die Rezeptur der Saucen zu verbessern¹⁵.

¹ Komplexität: auch Gegenteil von „Einfachheit“

² Anspruchsgruppe NGO

³ Interaktionsthema Anliegen und Interessen

⁴ Interaktionsthema Werte und Normen

⁵ Umweltsphäre Natur

⁶ Geschäftsprozesse

⁷ Managementprozesse

⁸ Anspruchsgruppe Konkurrenz

⁹ Ordnungsmoment Strategie

¹⁰ Geschäftsprozesse

¹¹ Unterstützungsprozesse

¹² Geschäftsprozesse

¹³ Anspruchsgruppe Staat

¹⁴ Unterstützungsprozesse

¹⁵ Entwicklungsmodus Optimierung