

Management-Andragogik 1

Albert Stähli

Management- Andragogik 1

Harvard Anti Case

Zweite Auflage

Mit einem Geleitwort von Otto Graf Lambsdorff

Mit 20 Abbildungen und 23 Tabellen



Springer

Dr. Albert Stähli
Dean
Graduate School of Business Administration
Schützengasse 4/Bahnhofstraße
8023 Zürich
Schweiz

ISBN 978-3-662-08470-0

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Stähli, Albert: Management-Andragogik / Albert Stähli.

1. Harvard Anti Case. – 2. Aufl. – 2001

ISBN 978-3-662-08470-0 ISBN 978-3-662-08469-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-08469-4

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

<http://www.springer.de>

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2001

Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2001

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2001

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

SPIN 10969557

43/3111 – 5 4 3 2 1 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Zum Geleit

Von Dr. Otto Graf Lambsdorff, Bonn

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten entsprach es der Norm, eine Ausbildung in jungen Jahren zu beenden, um danach ins Wirtschaftsleben einzutreten und den Rest seines Lebens mit einer mehr oder weniger befriedigenden Tätigkeit auszufüllen. Wer das Glück hatte, einer wohlhabenden Familie anzugehören, konnte sich für Bildung und Ausbildung gut zehn Jahre länger Zeit nehmen in dem Bewußtsein, später eine um so reichere Entlohnung für seine Berufstätigkeit zu erhalten. Die anderen hatten mit dem Ende ihrer Jugendzeit bereits einen festen Beruf und waren damit häufig für ihr Leben lang auf untergeordnete, schlechter bezahlte und vor allem wenig privilegierende Tätigkeiten festgelegt. Bildung und eine gute Ausbildung waren für Jahrhunderte immer ein Privileg der sozial Bessergestellten. Diese wohlgeordnete Struktur gehört glücklicherweise der Vergangenheit an.

Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges hat sich der Bildungsstand aller Bevölkerungsschichten erhöht, und auch sozial schlechter Gestellten stehen inzwischen heute alle Wege zu einer guten Ausbildung offen. Die heute ausschlaggebenden Kriterien sind persönliche Begabung, Leistungsbereitschaft und die Motivation zum Erfolg. Die deutsche Nachkriegsgeschichte kennt zahlreiche Beispiele solcher persönlicher Erfolgsgeschichten. Bereits in den fünfziger Jahren kündigte sich ein Wandel gesellschaftlicher Strukturen und mit ihm ein Wertewandel an, dessen Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist.

In den letzten 25 Jahren kam der rapide Fortschritt der technischen Entwicklung hinzu, der die Tendenzen zur gesellschaftlichen Wandlung weiter

beschleunigte. Während früher Unternehmen mitunter jahrzehntelang von ihren Erfindungen und Produktentwicklungen profitieren konnten, müssen sie sich heute fragen, ob ein Produkt nicht bereits überholt ist, wenn es endlich zur Marktreife gelangt. Denn schon morgen können die technischen Gegebenheiten so verändert und fortgeschritten sein, daß das neue Produkt aufgrund zu langer Entwicklungszeiten hoffnungslos überaltet ist. Dieses Phänomen beobachten wir in ausnahmslos allen Zweigen moderner westlicher Industrie. Die Entwicklungen in der Computerbranche sind nur ein Beispiel hierfür.

Was bedeutet dies für den modernen Unternehmer, der auch in Zukunft mit der Entwicklung auf allen Ebenen Schritt halten muß, wenn das Unternehmen weiterhin Bestand haben soll? In erster Linie bedeutet dies, daß er ständig mit offenen Augen und wachem Sinn alle aktuellen Ereignisse verfolgt, sie intellektuell in angemessener Weise verarbeitet und schließlich im Sinne seines Unternehmens richtig umsetzt.

Was aber kann in einer Zeit solch rapiden Wandels noch als richtig bezeichnet werden? Welche zuverlässigen Grundlagen kann der Manager für seine Entscheidungen heranziehen? Eine Ausbildung, die er sich vor ein, zwei oder gar drei Jahrzehnten erworben hat, wird nicht nur in vielen, sie wird in **allen** Aspekten von der Realität und den Bedingungen des heutigen Lebens überholt sein. Als zuverlässige Entscheidungsgrundlage kann diese Ausbildung also nicht mehr dienen. Sicher kann Lebenserfahrung hier viel kompensieren, aber doch nicht alles.

So halte ich es nur für konsequent und vor allem für ehrlich, wenn schon lange im Berufsleben Tätige, die in einer unternehmerischen Verantwortung stehen, ihre Defizite erkennen und sich bemühen, diese zu beheben. Diese Führungskräfte dürfen sich keine Defizite leisten, denn sie tragen in ihren Positionen nicht nur Verantwortung für Aufgaben, sondern auch für ihre Mitarbeiter.

Das Angebot der Graduate School of Business Administration in Zürich ermöglicht diesen erfahrenen Führungskräften mit Verantwortung im Tagesgeschäft eine Auffrischung ihrer Fähigkeiten und möglicherweise eine stark veränderte Perspektive für ihre weitere Tätigkeit durch die in sich abgeschlossene Weiterbildung zum Executive MBA. Dieses Weiterbildungsprogramm füllt eine Lücke.

Natürlich muß einer so vielbeschäftigten Zielgruppe nicht nur der Ausbildungsinhalt erstrebenswert scheinen, sondern vor allem muß das Angebot mit den beruflichen Verpflichtungen vereinbar und im Alltag praktikabel sein. Nur wenn dies der Fall ist, kann man von den heutigen Führungskräften erwarten, an einem solchen Angebot teilzunehmen. Hierauf hat sich die GSBA, Zürich, eingestellt und ihr Executive MBA-Programm den Anforderungen entsprechend ausgestattet. Voraussetzung bei den Führungskräften selbst ist, daß sie bei dem bisher Erreichten nicht stehen bleiben, sondern auch in ihrem weiteren Leben offen sind für neue Lernerfahrungen und damit für die Integration in die aktuelle Entwicklung.

Vorwort

„*Tempora mutantur et nos mutamur in illis*“ – Die Zeiten ändern sich und wir uns in ihnen – diese berühmten Worte des Kaisers Lothars d. Ersten (795 – 855) besitzen heutzutage mehr Gültigkeit als je zuvor: Europa und auch die gesamte Weltwirtschaft befinden sich in einem Umbruch, von dessen Dynamik und Reichweite vor wenigen Jahren noch niemand, auch die Topmanager nicht, zu träumen wagte. Und der Motor in dieser Evolution der Weltgeschichte ist die wirtschaftliche und politische Entwicklung. Zu den bekannten, nichtsdestoweniger schwerwiegenden Dimensionen der Veränderung kommen noch unerwartete, gewaltige neue Eruptionen, welche eine Herausforderung an unser Wirtschafts- und Technologie-, ja auch Wissenschaftsverständnis stellen.

Daß zu diesen gravierenden Veränderungen in der politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung noch soziale, kulturelle und wissenschaftliche hinzukommen, wie der Wertwandel in der Bevölkerung Amerikas und Europas, zunehmendes Umweltbewußtsein und Paradigmenwechsel in den Wissenschaften, kompliziert die Lage für Unternehmensführer noch dazu.

Können in solch turbulenten Zeiten Unternehmen überhaupt noch mit den traditionellen technologischen und anderen wissenschaftlichen Instrumenten geführt werden? Wer ist fähig, in dieser Lage sein Unternehmen durch eine dermaßen bewegte Gegenwart zu lenken? Aktuellstes Führungswissen muß nicht nur erworben, gelernt, sondern auch angewendet werden können.

Das Managementpotential des Unternehmens – das ist der Motor der Entwicklung und Führung der Organisation. Wo kompetentes, weitsichtiges Management fehlt, läuft das Unternehmen Gefahr, zu stranden.

Doch gerade dort, wo ein flexibel und innovativ agierendes Management unmittelbar vonnöten wäre, ist es oftmals nicht vorhanden. Wenn aber das Managementpotential eines Unternehmens die wichtigste Triebkraft der Organisation darstellt, wird die Sorge um die Qualifizierung von Kader und Topmanagementnachwuchses zum Gebot der Stunde, Management und Executive Development bilden somit kein „nice to have“, sondern ganz eminent ein „need to have“. Trotzdem wurde es vielfach unterlassen – oft mit fatalen Konsequenzen.

Und selbst wenn Mitglieder des Kadernachwuchses bei hohen Kosten zur Weiterbildung in externe Institutionen entsendet wurden, blieb es fraglich, was sie mit jenem neu erworbenen Wissen, zurückgekehrt in ihre angestammten Unternehmen, anfangen können: nur zu oft wurden und werden noch Führungskräfte mit Lehrmethoden und Lerninhalten gedrillt, die zwar für führungsunerfahrene Studenten, nicht aber für gestandene CEOs Berechtigung beanspruchen können – nach Effizienz und Effektivität der Lernprozesse wurde in den europäischen Business Schools bislang zu wenig gefragt. Die Nachfrage nach zeitgemäßer Managementweiterbildung ist immens, das Angebot war bislang bescheiden.

Um diesem Mißstand gutgemeinter, aber an den Bedürfnissen der Praxis vorbeizielender Managementweiterbildung abzuhelfen, wurde von der GSBA Zürich ein multinationales MBA-Dual-Degree-Programm für europäische Topmanager entwickelt, um Führungspersönlichkeiten auszubilden, welche den Anforderungen einer dynamischen Zukunft gewachsen sein werden. Ein solches Programm ist ganz zentral auch eine Frage zeitgemäßer und angemessener Lehrmethoden und Lerninhalten für gestandene und weiterbildungswillige Topmanager. Von solchen modernen Lernmethoden für CEOs wird in der vorliegenden Arbeit berichtet werden.

Solche Lehr- und Lernformen den Anforderungen der Weltwirtschaft der Zukunft gemäß zu formulieren und zu konzipieren, kann nur auf der Basis intensiver und internationaler Zusammenarbeit auf dem Gebiet managementwissenschaftlicher Forschung geschehen.

Deshalb seien an dieser Stelle für ihre Hilfe und Unterstützung erwähnt: Professor Dr. Dr. Rolf Dubs, Universität St. Gallen, und Professor Dr. Dr. Jan Krulis-Randa vom Joint Committee on Management Education (JCME)

für ihren wissenschaftlichen Support, ohne den diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre; Professor Randall Schuler von der New York University für seine hilfreichen Ratschläge auf dem Gebiet der Managementlehre.

Nicht zuletzt sei auch allen Studienteilnehmern der GSBA und Managern gedankt, ohne deren kritische Rückmeldungen diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Dr. Albert Stähli
Dean Graduate School
of Business Administration Zurich
GSBA Zürich

Zürich, im Frühjahr 2001

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit	V
<i>Von Dr. Otto Graf Lambsdorff, Bonn</i>	
Vorwort	IX
Inhaltsverzeichnis	XIII

Erster Teil

Managementweiterbildung: Traditionelle Methoden

I. Die neue Herausforderung	3
A. Die MBA-Erfolgsstory	5
B. Schwächen des Harvard-Modells	7
II. Warum Manager anders lernen	11
III. Lehrpfad für Manager: Die Fallstudienmethoden	17
A. Die Harvard-Case-Study-Method.....	22
B. Die Case-Problem-Method	34
C. Die Incident-Case-Method	38
D. Die Synergômètre Methode.....	41
E. Das Unternehmensplanspiel	44
F. Das Action-Learning	48

Zweiter Teil

Die Traditionelle Harvard-Case-Study – Ein Beispiel

Fallstudie: „Meili Gartenmöbel“

IV.	Einführung in den Fall/Fallbeschreibung	57
------------	--	----

Dritter Teil

Teamlösung zur Fallstudie

V.	Unternehmensanalyse	107
	A. Allgemeine Firmendaten	109
	B. Organisation und Führung/Management	112
	C. Personal	113
	D. Finanzen und Controlling	116
	E. Logistik und Produktion	132
	F. Marketing	136
	G. Innovation und Know-How	146
	H. Rechtliche Situation	147
VI.	Marktanalysen	151
	A. Marktdefinitionen	151
	B. Marktstruktur	151
	C. Markthierarchie	153
	D. Produktpositionierung	156
	E. Beschreibung der Teilmärkte	159
	F. Marktsegmente	161
	G. Marktsegmente/Teilmärkte	163
	H. Marktdaten	165
	I. Analyse des Zwischenhandels	167
	K. Externe und interne Beeinflusser	168
VII.	Umfeldanalyse	171
	A. Allgemeines Umfeld	171
	B. Interpretation	172

C. Chancen und Gefahren	173
D. Stärken-Schwächenprofil	173
E. Schlüsselfrage	174
VIII. Anhang zur Falllösung	175
A. Leitbild	175
B. Funktionendiagramm	176
C. Soll-Organigramm	176
D. Stellenbeschreibung/Sinn und Zweck	177
E. Stellenbeschreibung - Beispiel 1: „Mechaniker“	178
F. Stellenbeschreibung - Beispiel 2: „Buchhalter“	179
G. Bilanzkennzahlen 1990	180
H. Kalkulationssätze BAB 1990	182
I. Eröffnungsbilanz Aktiengesellschaft	183
K. Besteuerung von Aktiengesellschaften	185
L. Grundstück-/Gebäudebeschreibung	188
M. Marktbearbeitungskonzept	190
N. Wirkungsziele-Strategiebereiche	191
IX. Nachwort	197