

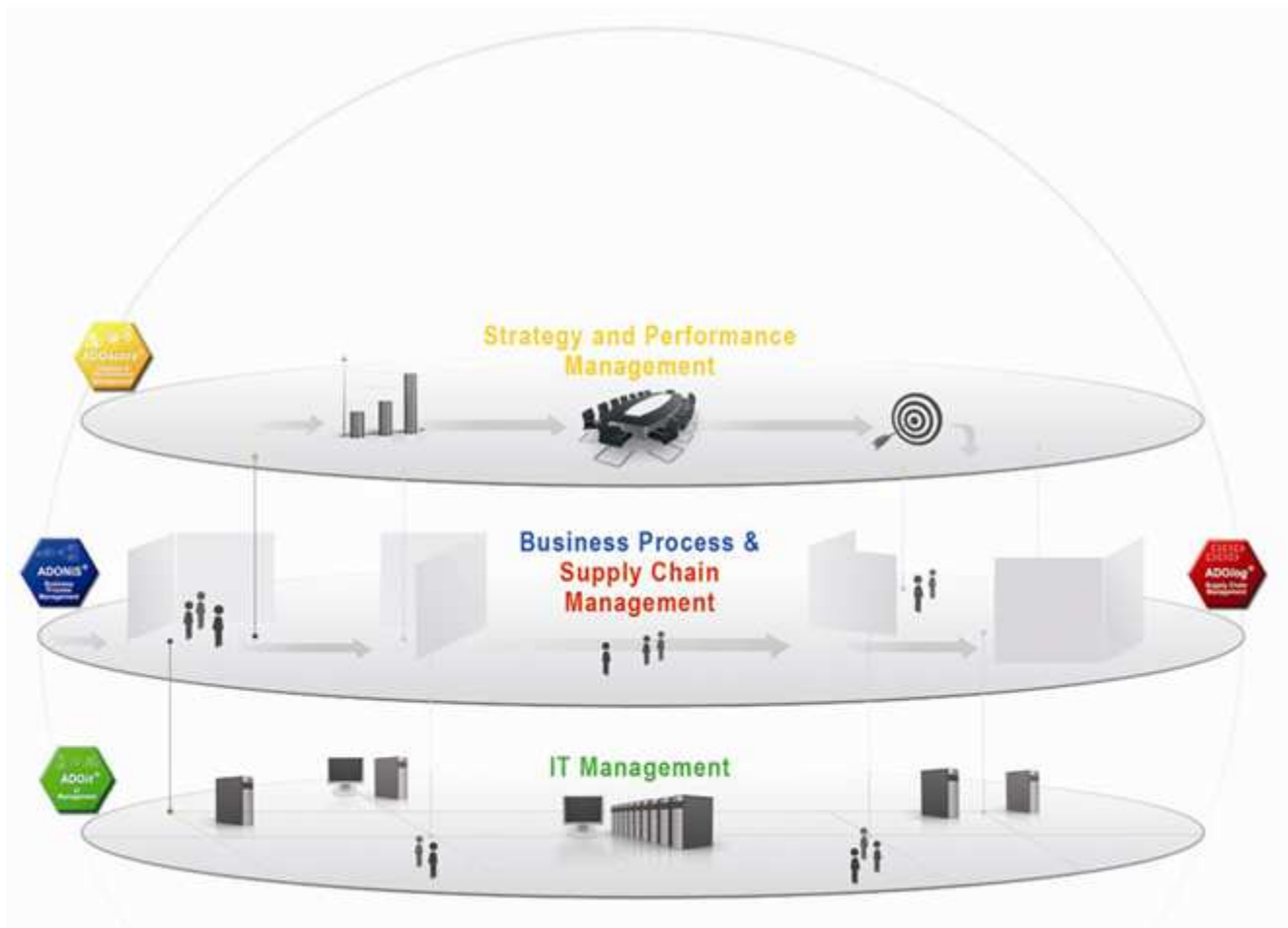
Management-Ansätze und deren IT-Unterstützung

Gastvortrag - Dr. Harald Kühn, BOC Gruppe

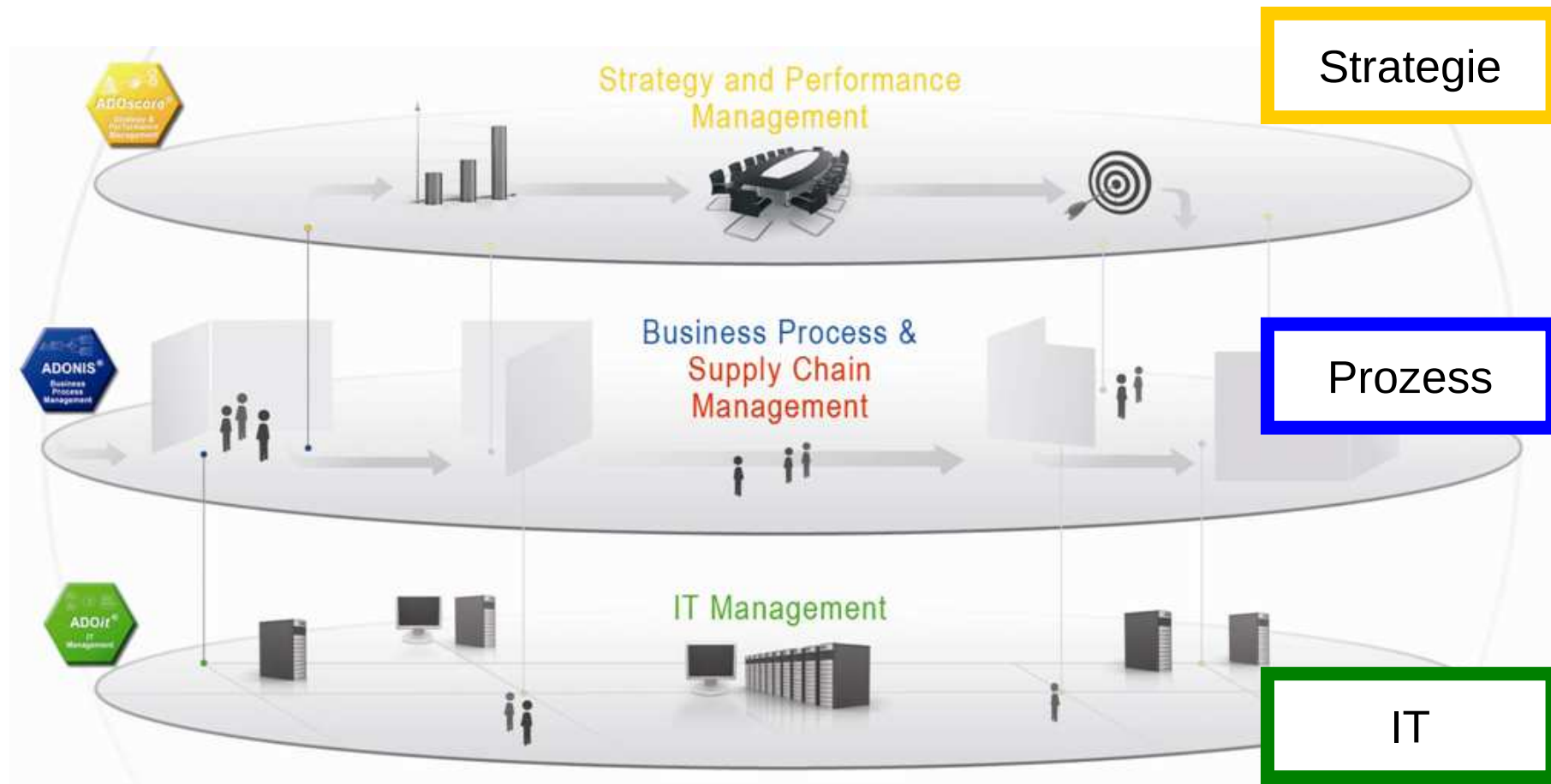


JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ | JKU

23.04.2012



Worum geht es im heutigen Vortrag?



Agenda



Einführung und Überblick

Strategiemanagement

Prozessmanagement

IT-Management

BOC Group: Business Areas



Company

- ▶ Founded in 1995
- ▶ Spin-Off from the BPMS Group of the University of Vienna
- ▶ Currently approx. 160 employees, 9 companies with operations in 7 countries
- ▶ International business



Business Areas

- ▶ **Platform and Product Development**
 - ▶ ADOxx, BOC Management Office (ADOscore, ADONIS, ADOlog, ADOit), PROfit
- ▶ **Various Integration Modules and Interfaces**
 - ▶ Workflow (XPDL, BPEL, BPMN-DI), ERP (SAP), JS, XML

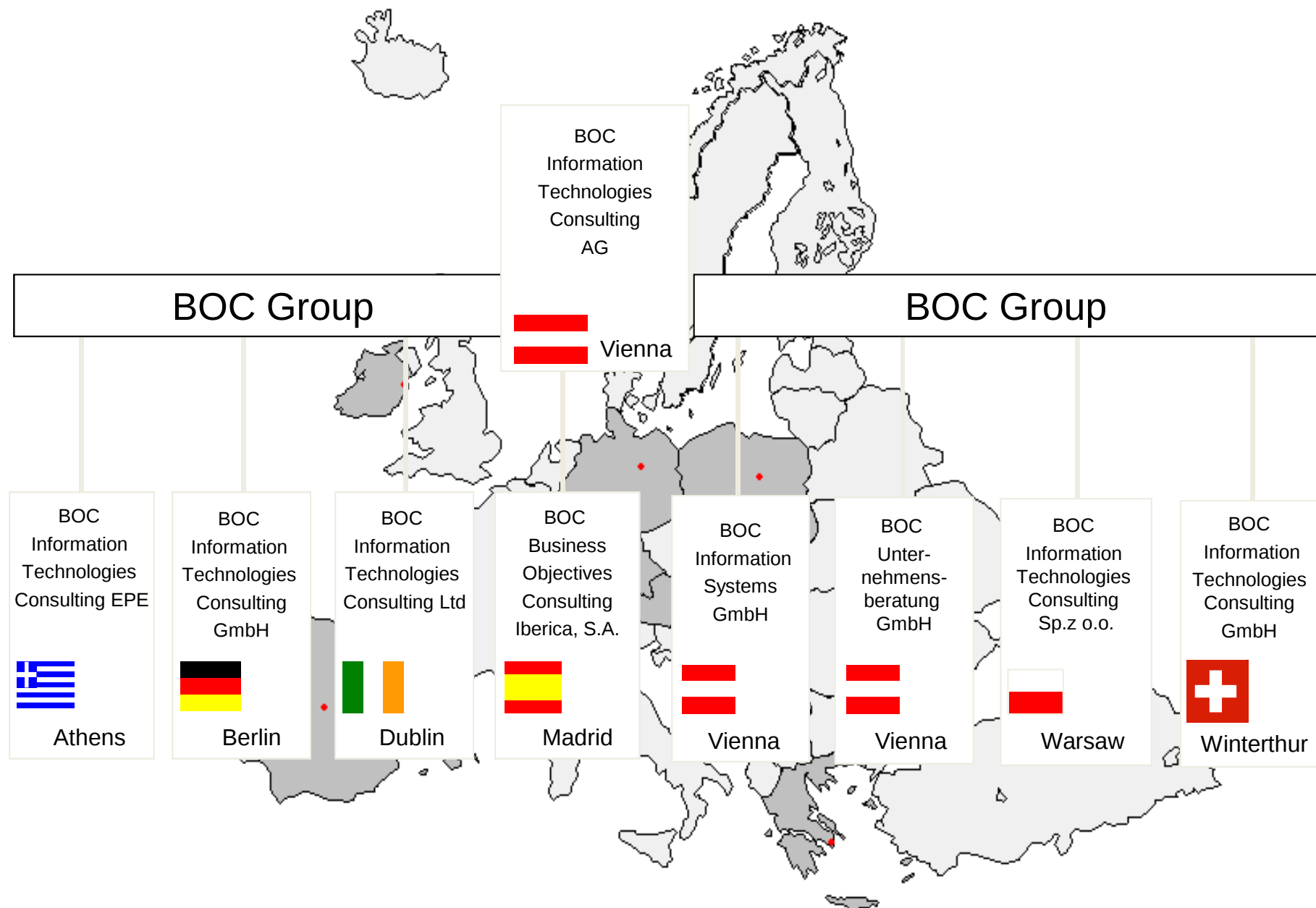


- ▶ **Product-related Services**
 - ▶ Implementation Services
 - ▶ Method-oriented Services
 - ▶ Trainings and Coaching
 - ▶ Cloud-based Services

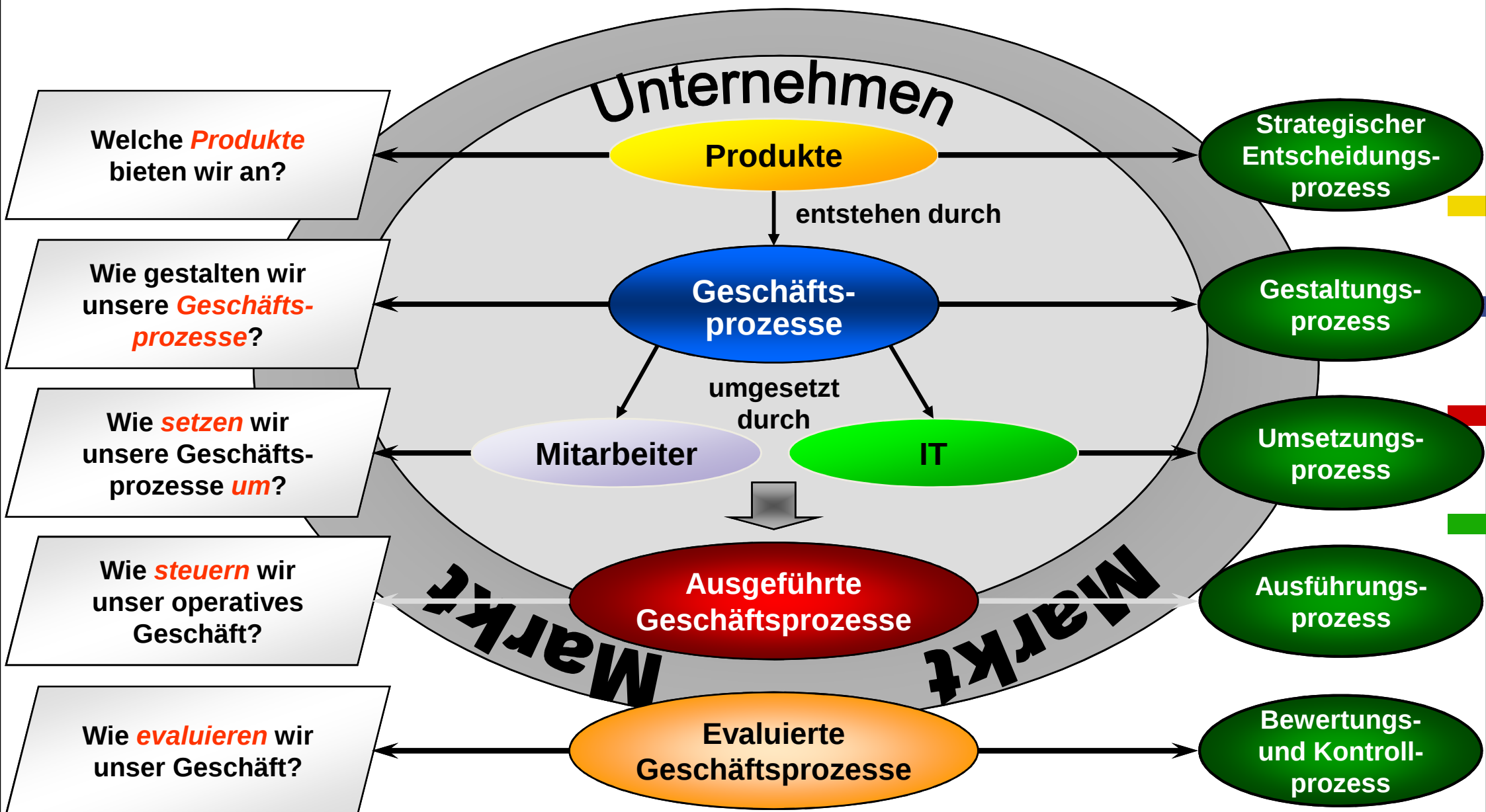


- ▶ **Consulting Services in the Domain of Strategy Management, Business Process Management and IT Management**
 - ▶ Analysis, design and optimisation
 - ▶ Implementation support
 - ▶ Project management and project support

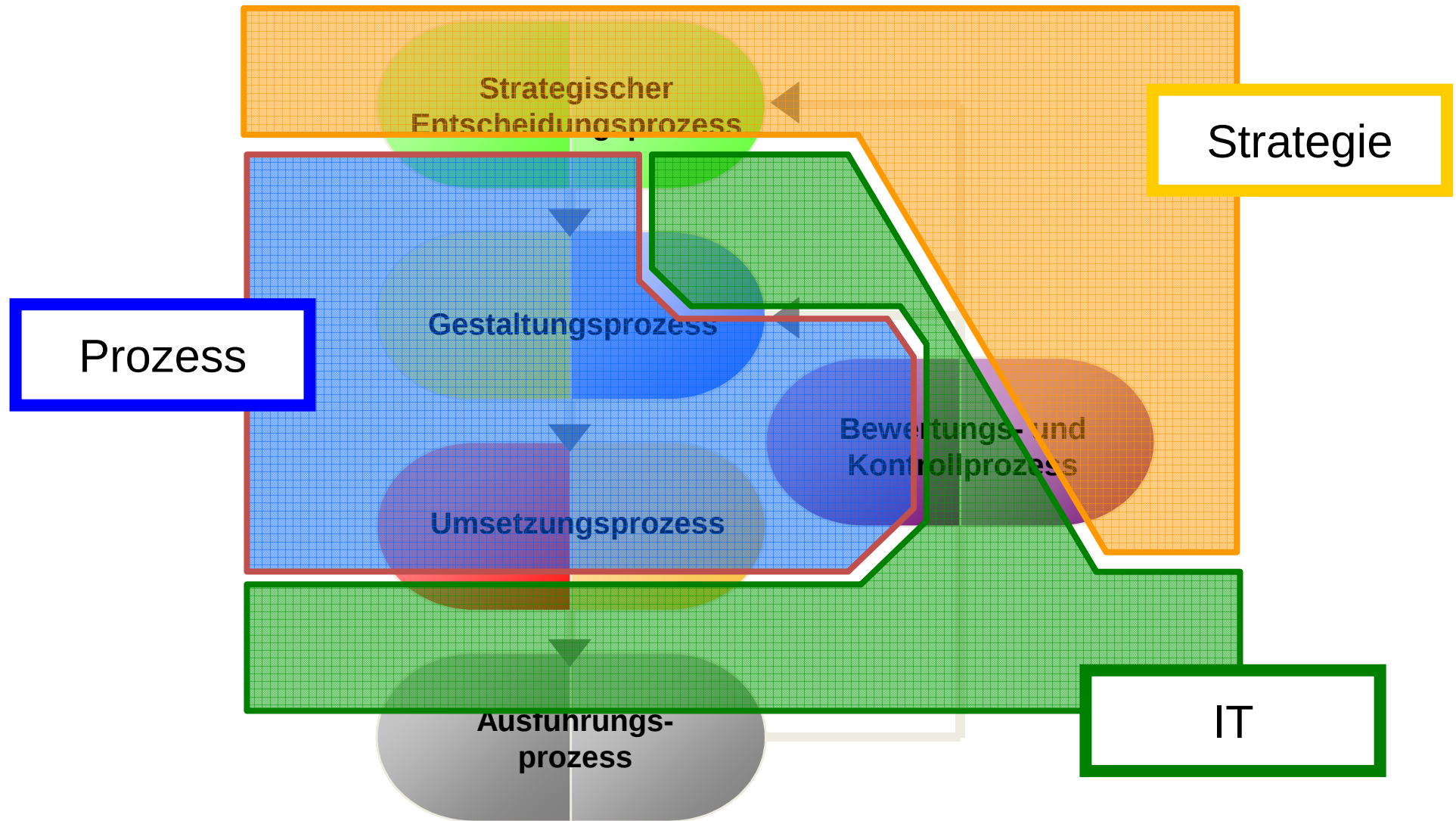
BOC Group: Structure and Locations



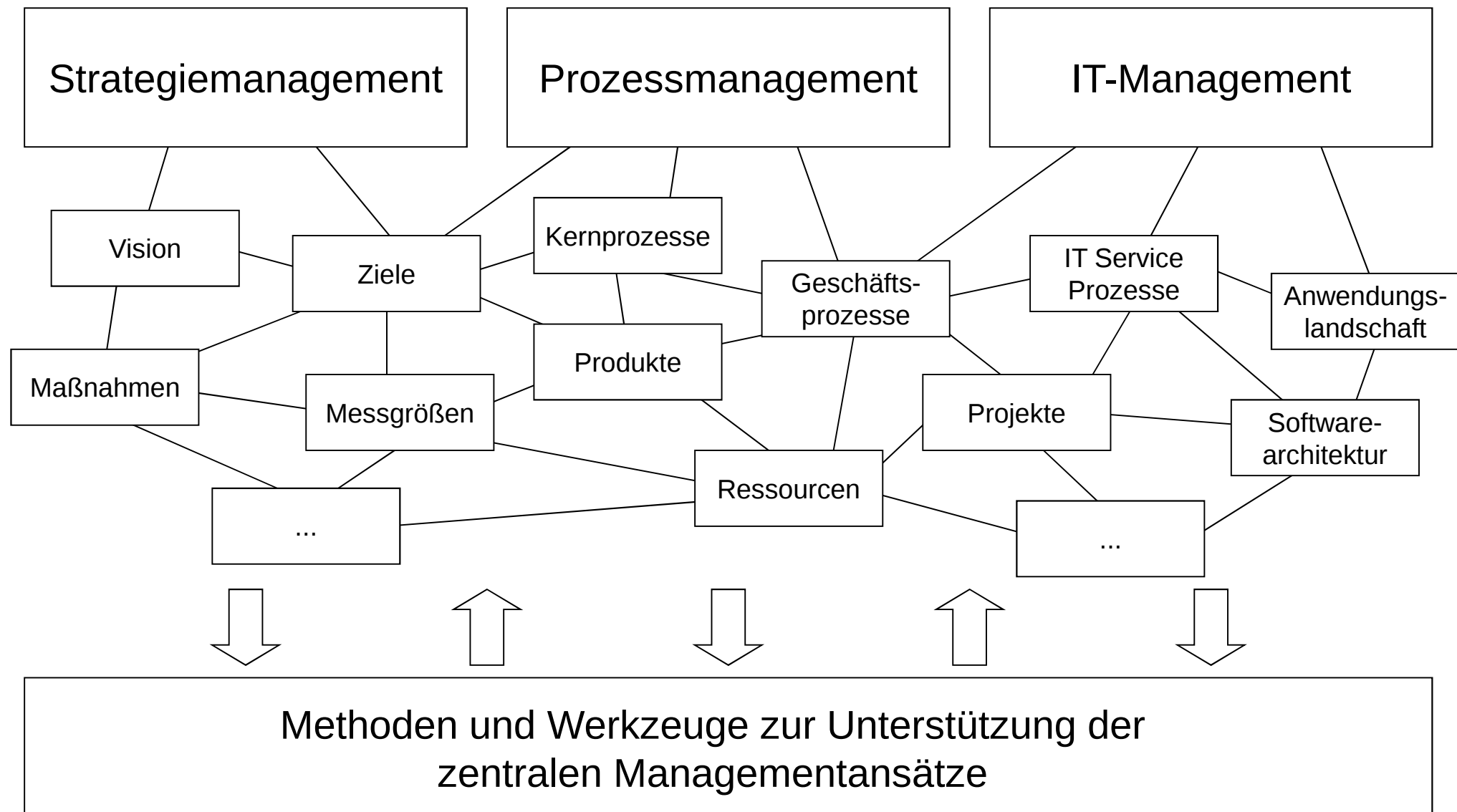
Steuerung eines Unternehmens – Strategische Fragen



Steuerung eines Unternehmens – Einordnung der Management-Ansätze



Zusammenhänge der Management-Ansätze



Warum IT-Unterstützung (Werkzeuge) für Management-Ansätze?

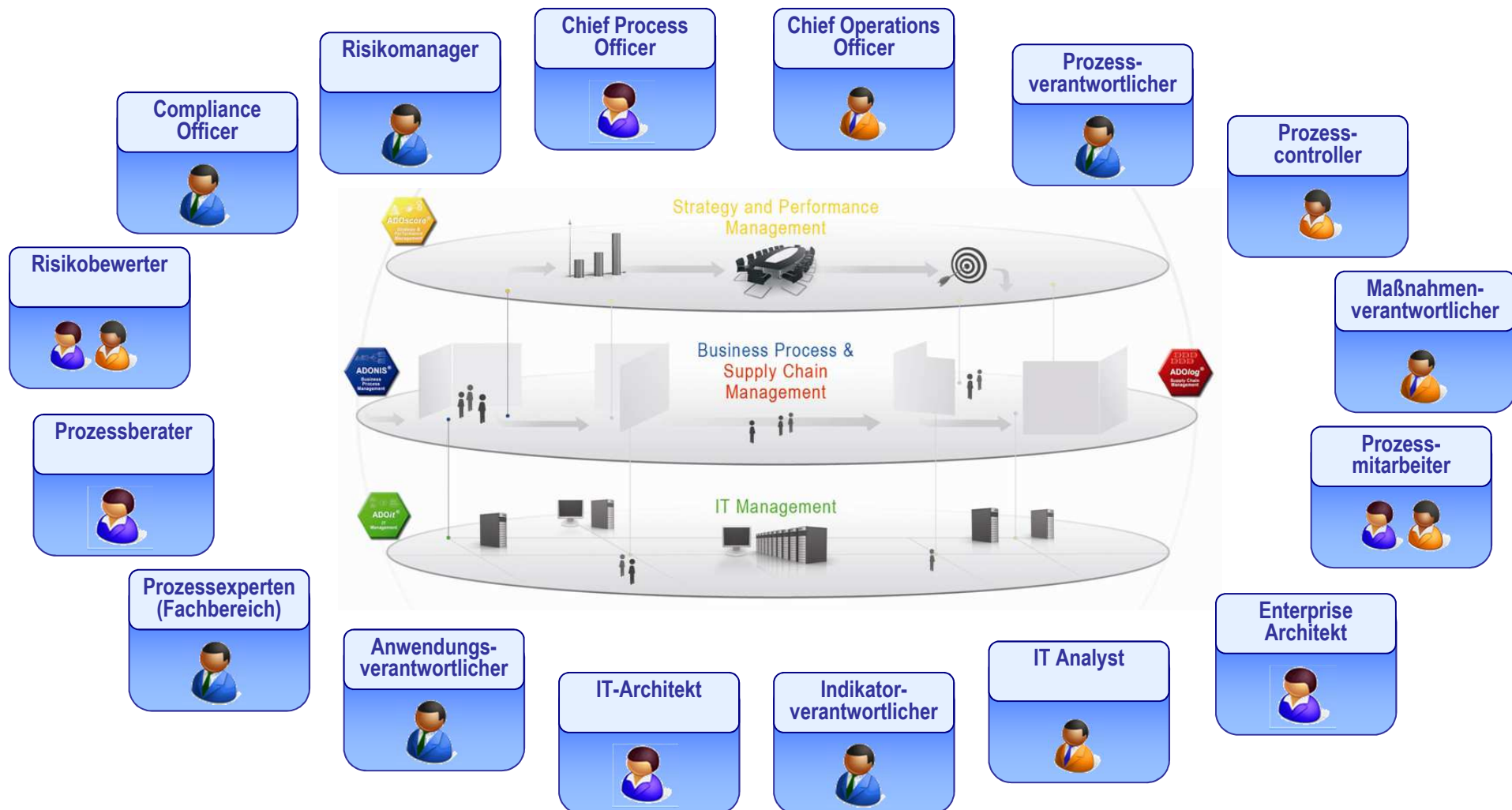


- Beherrschung von Mengen
 - Wiederkehrende Auswertungen
 - Planungsszenarien (Ist, Soll)
 - Aggregation und Verdichtung für Entscheidungsunterstützung
-
- Eine der Hauptanforderungen ist „Usability“
 - Zielpublikum ist typischerweise NICHT aus der IT!

Typische Rollen und Gremien



Die Definition von Rollen schafft für alle Stakeholder **Transparenz und Klarheit über Ihre Aufgaben**.
Die konkrete Benennung verantwortlicher Mitarbeiter schafft direkte Verantwortungsübernahme.



Agenda



Einführung und Überblick

Strategiemanagement

Prozessmanagement

IT-Management

Wichtige Elemente in der Strategiedefinition



Mission, Vision, Strategie, Werte





Was macht eine Strategie aus?

“a pattern in a stream of decisions” — Henry Mintzberg

In den letzten Jahren hat der Begriff der Strategie vor allem als Reaktion auf ein zunehmendes **dynamisches** (dynamisch-komplexes) Umfeld Bedeutung gewonnen. Unternehmensinterne Faktoren und externe Umwelteinflüsse werden zunehmend komplexer und erfordern vom Management die Fähigkeit langfristige Entscheidungen, in kürzerer Zeit mit höherer Unsicherheit zu treffen.

Mintzberg stellt ein Raster zur Verfügung um den Begriff Strategie einzuordnen:

Plan:	bewußte Reihenfolge von Aktionen um ein Ziel zu erreichen
Ploy:	eine List oder Manöver um gegen einen Wettbewerber zu agieren
Pattern:	ein Verhaltens- und Entscheidungsmuster für Aktionen
Position:	eine Positionierung des Unternehmens am Markt
Perspective:	welche Wahrnehmung am Markt soll das Unternehmen erzielen



Von der Strategie zum Wettbewerbsvorteil

5 Thesen um einem Unternehmen nach Wettbewerbsvorteile zu erschaffen. Dies ist lt. Porter der Hauptansatzpunkt für eine gute Strategie:

- Operative Exzellenz reicht nicht aus
- Strategie basiert auf Einzigartigkeit
- Trade Offs sind unabdingbar
- Die Strategie muss abgestimmt sein
- Manager müssen strategisch denken

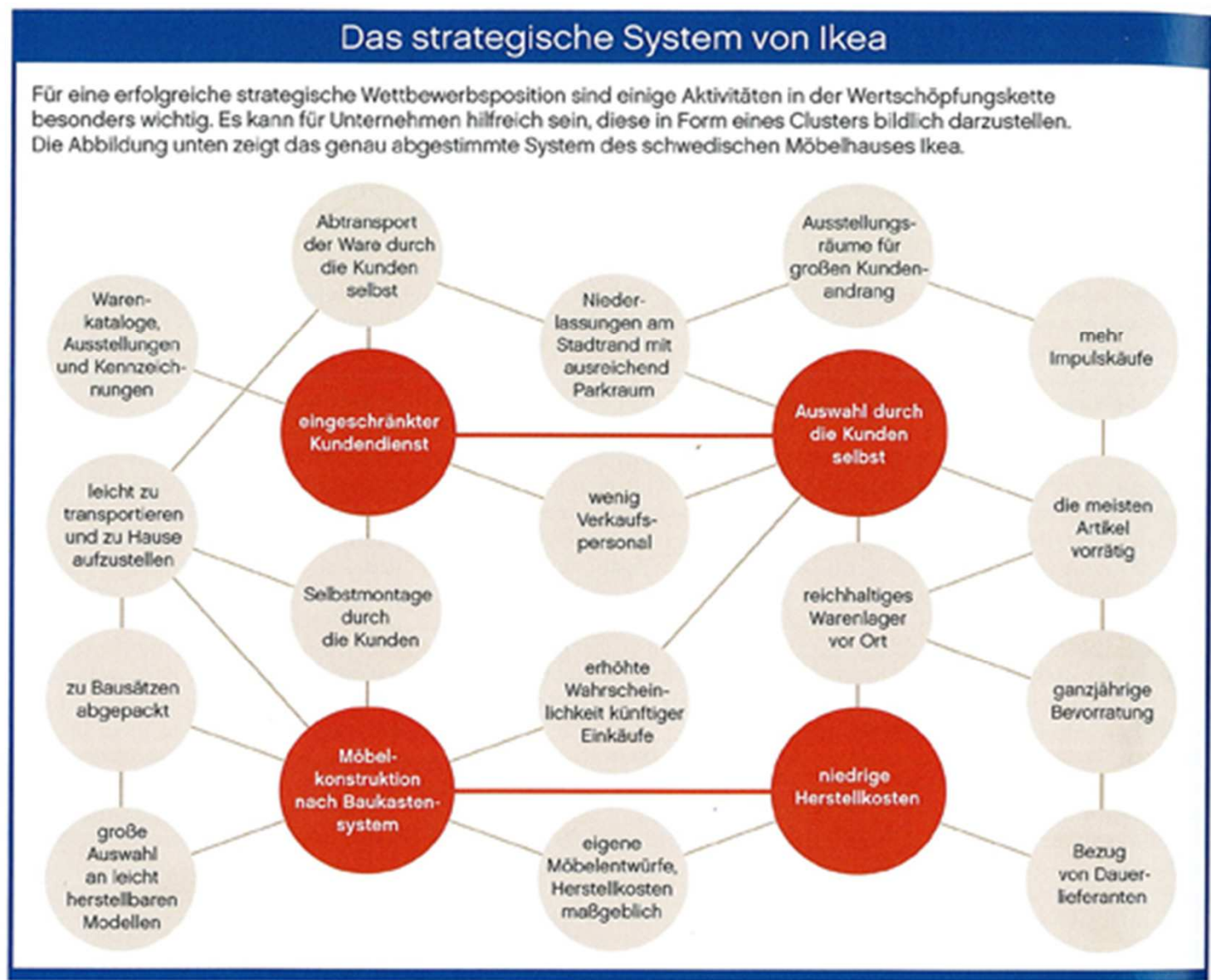
Die Quintessenz der Thesen:

Das wichtigste ist, eine Strategie zu entwickeln, die das Unternehmen und sein Angebot für den Kunden einzigartig macht. Der größte Fehler seitens des Topmanagement sei es, keine klare Linie vorzugeben (“stuck in the middle”).



Von der Strategie zum Wettbewerbsvorteil

Beispielauszug: Die Strategie von Ikea (HBR, 4 2008):



Red Ocean vs. Blue Ocean



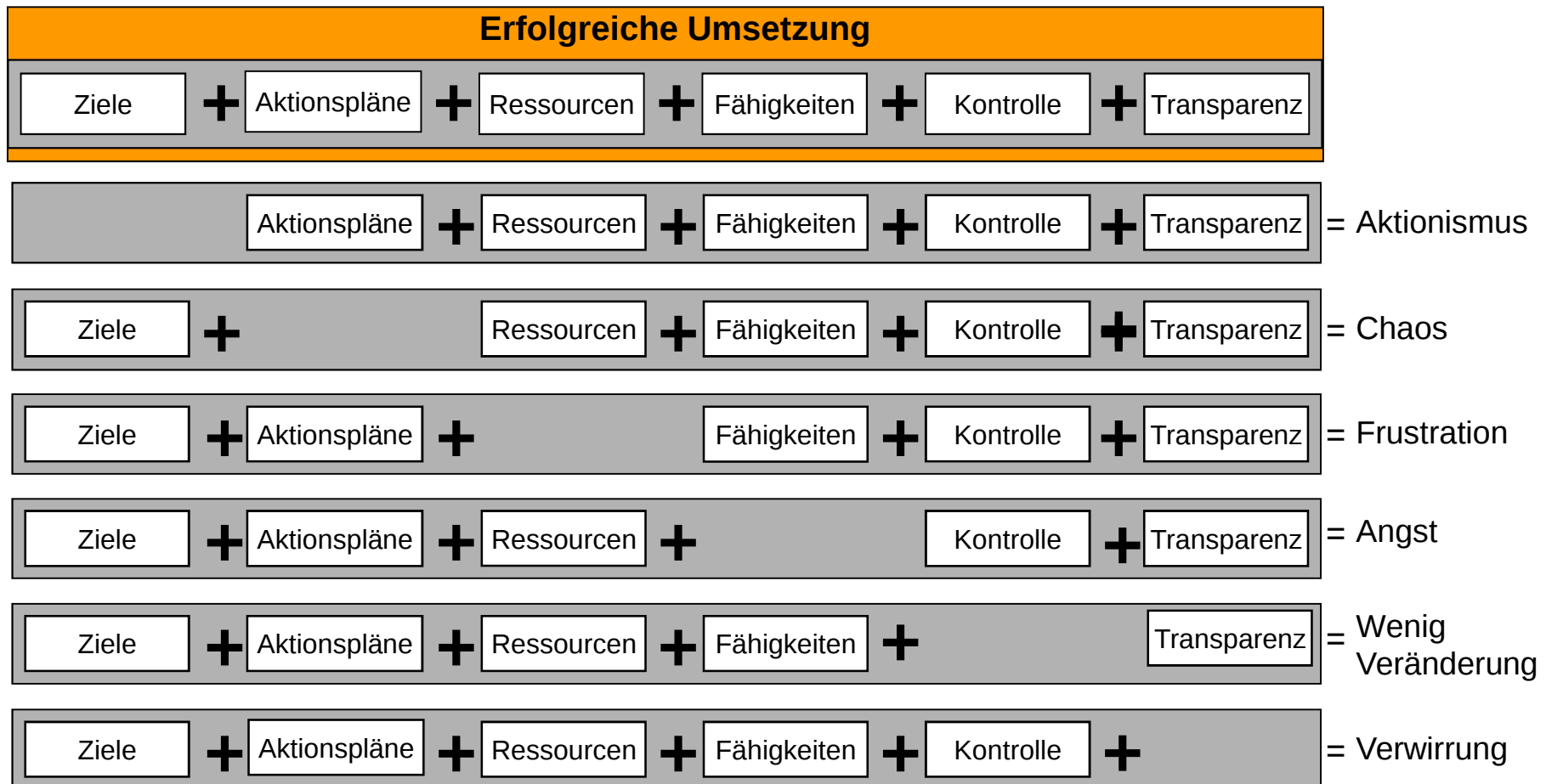
Red Ocean:

- Viele Mitbewerber
- Differenzierung über Preis
- Geringes Wachstum
- . . .

Blue Ocean:

- Innovative Produkte
- Keine/wenig Mitbewerber
- Hohes Wachstum
- . . .

Konsequente Umsetzung



Quelle: Motorola University (modifiziert)

Vision - Strategie



„Die Formulierung einer Strategie ist eine Kunst, und das wird immer so bleiben. Die Beschreibung einer Strategie dagegen sollte keine Kunst sein.

Wenn es uns gelingt, Strategien in disziplinierter Weise zu beschreiben, erhöhen wir die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Strategierealisierung.“



Prof. Robert Kaplan
Harvard Business School

R. Kaplan, 2000



Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC)

Entwicklung des Konzeptes von Robert Kaplan und David Norton an der Harvard Business School Anfang der Neunziger Jahre im Rahmen eines Forschungsprojektes:

Ziel

- Relativierung und Erweiterung der stark finanzorientierten US-Managementsysteme um ein ausgewogenes Set von monetären und nicht-monetären Messgrößen



Erkenntnis

- Konzentration auf wenige Größen für effiziente Unternehmenssteuerung.
- Voraussetzung: relevante Geschäftsinhalte ausgewogen berücksichtigen. (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale etc.)

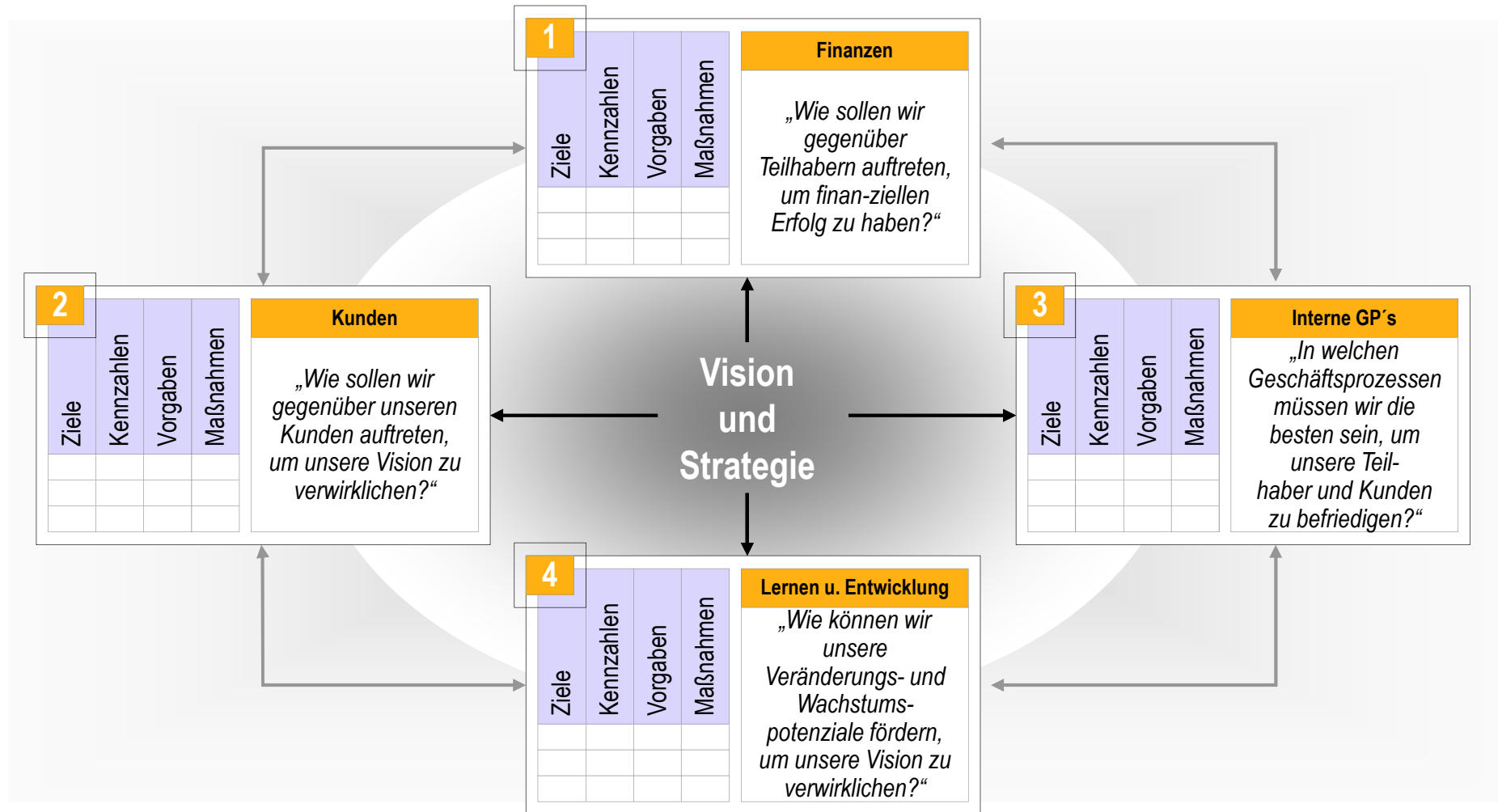


Ergebnis

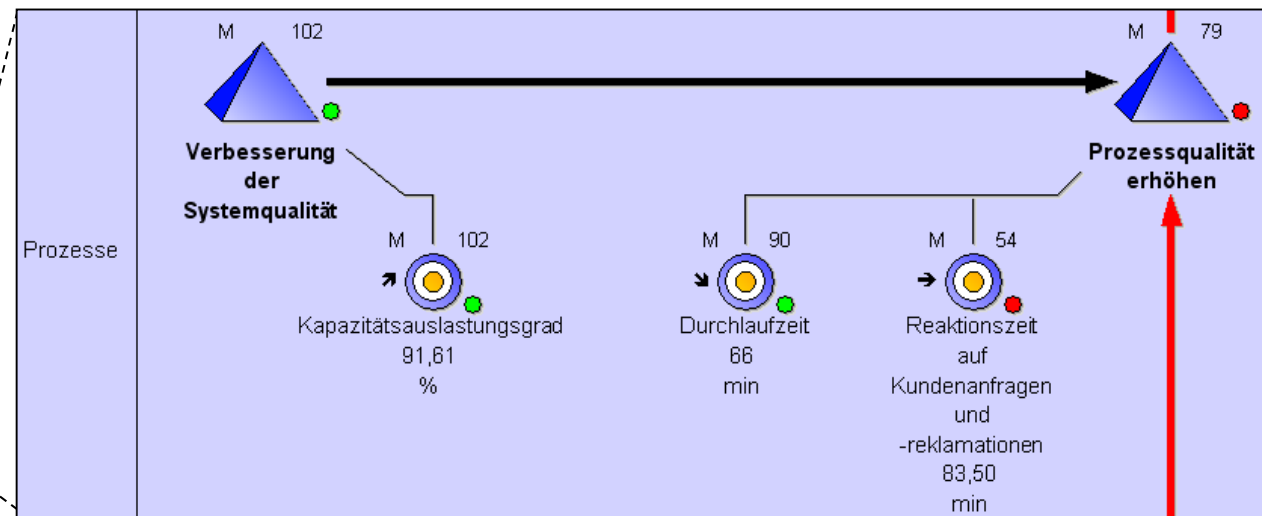
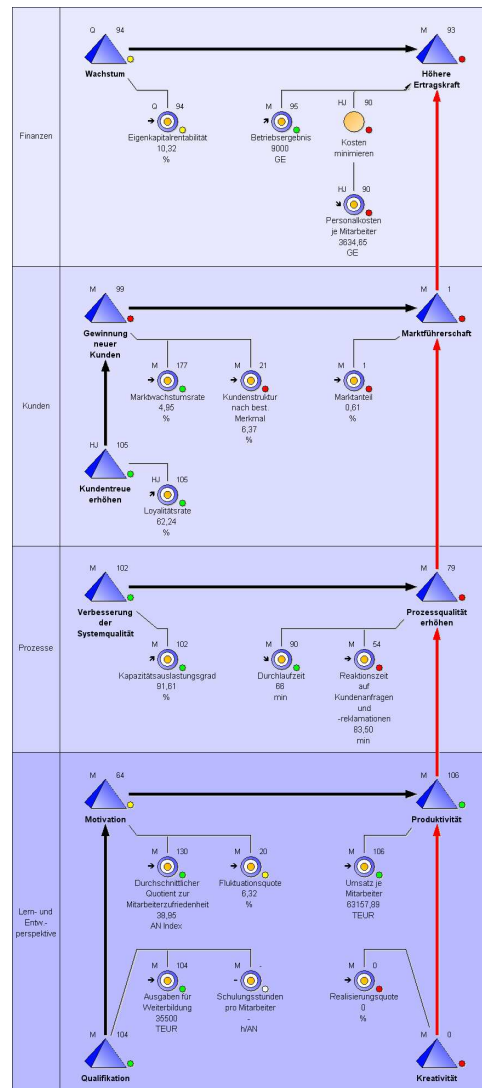
- Überwindung der Schwächen traditioneller Kennzahlensysteme durch die Schaffung eines innovativen Performance Measurement-Modells



Die vier Standardperspektiven der Balanced Scorecard

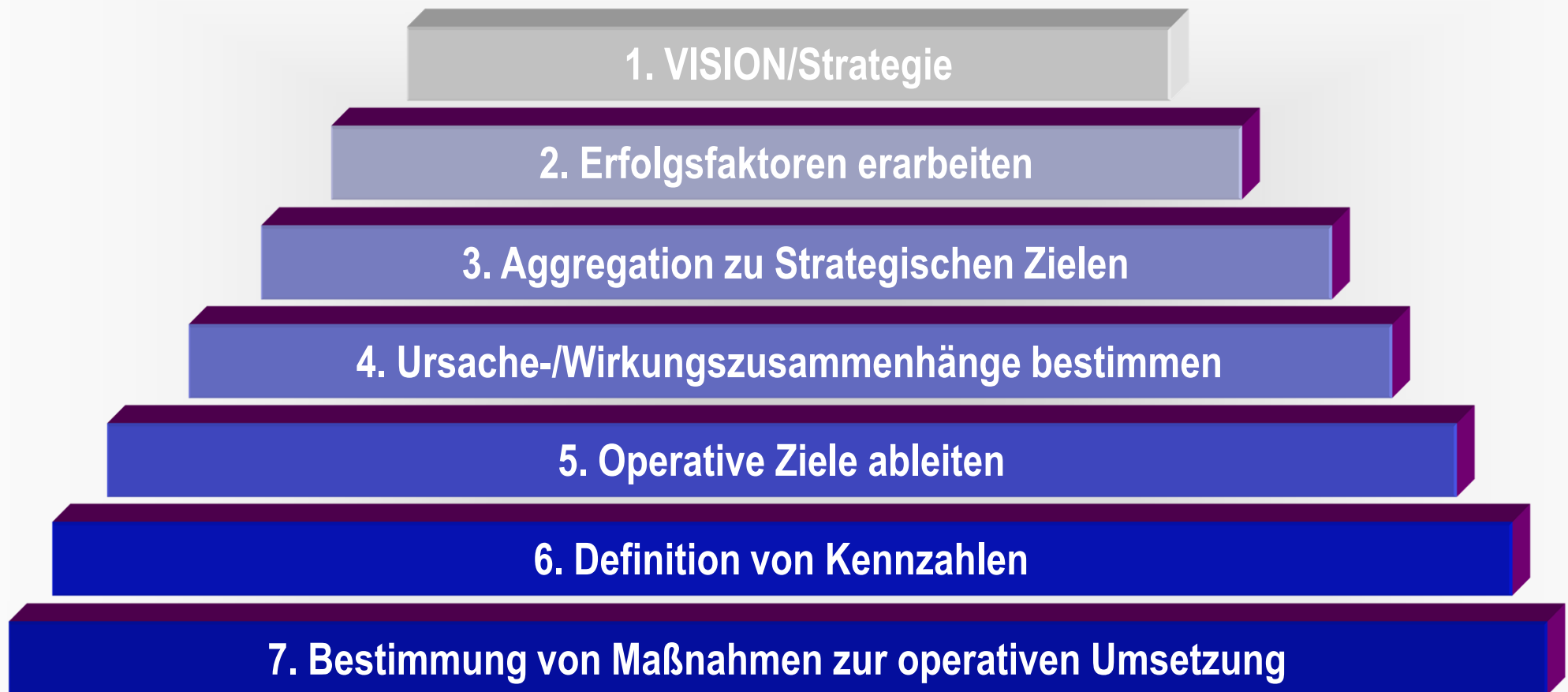


Beispiel einer BSC – Ursache-Wirkungsdiagramm



- Strategische Ziele
- Operative Ziele
- Kennzahlen (KPIs)
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Perspektiven

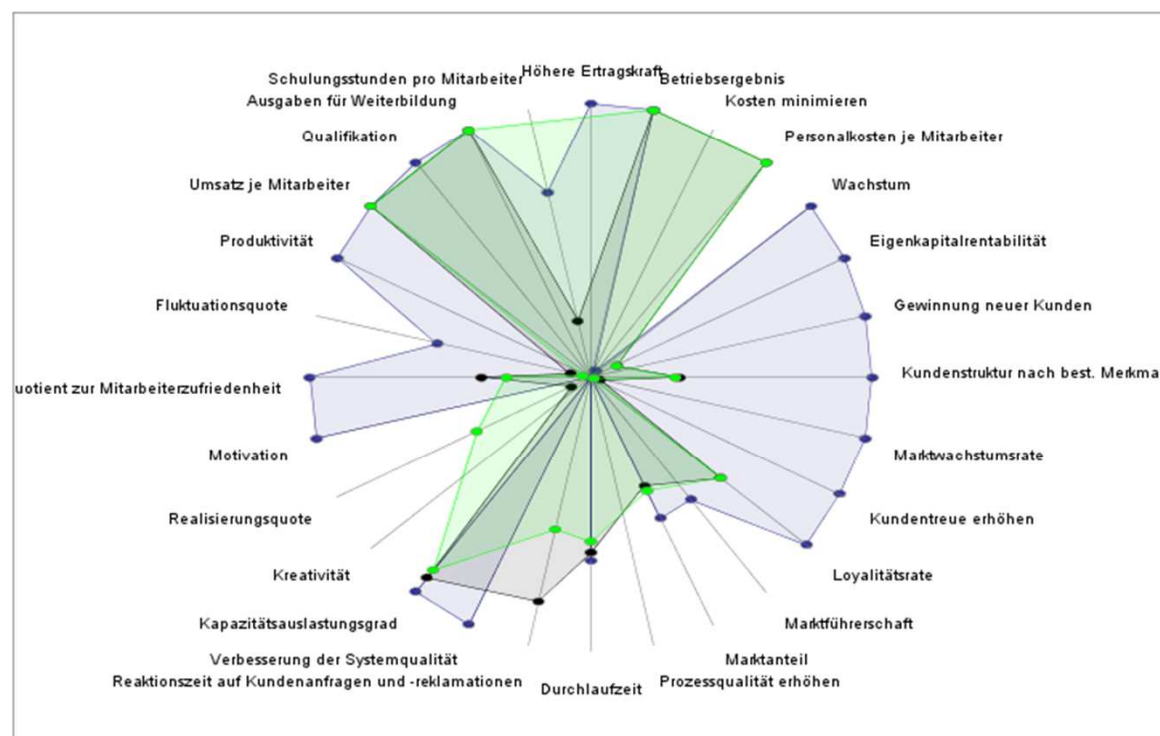
Vorgehensmodell für die BSC-Erstellung



Beispiel “Strategiemanagement”: ADOscore Live Demo



Name	Status	Kom...	Trend	Soll	Ist
ADOScore BSC					
Unternehmen Gesamt 1.0					
Finanzen					
Höhere Ertragskraft	●				
Betriebsergebnis	●	i	⇒	9.500,00	22.000,00
Kosten minimieren	●				
Personalkosten je Mitarb...	●	i	⇒	3.300,00	3.619,05
Wachstum	●				
Eigenkapitalrentabilität	●	i	⇒	10,00	10,32
Kunden					
Gewinnung neuer Kunden	●				
Kundenstruktur nach best. M...	●	i	⇒	30,00	31,56
Marktwachstumsrate	●		⇒	1,00	3,30
Kundentreue erhöhen	●				
Loyalitätsrate	●	i	⇒	59,00	58,85
Marktführerschaft	●				
Marktanteil	●	i	⇒	46,00	44,00
Prozesse					
Prozessqualität erhöhen	●				
Durchlaufzeit	●	i	⇒	60,00	64,00
Reaktionszeit auf Kundenanf...	●	i	⇒	57,00	84,00
Verbesserung der Systemqualität	●				
Kapazitätsauslastungsgrad	●	i	⇒	90,00	93,55
Lern- und Entw.-perspektive					
Kreativität	●				
Realisierungsquote	●	i	⇒	45,00	7,69
Motivation	●				
Durchschnittlicher Quotient z...	●	i	⇒	30,00	38,95
Fluktuationsquote	●	i	⇒	3,00	7,37
Produktivität	●				
Umsatz je Mitarbeiter	●	i	⇒	59.500,00	63.157,89
Qualifikation	●				
Ausgaben für Weiterbildung	●	i	⇒	37.000,00	35.500,00
Schulungsstunden pro Mitarb...	●			?	21,05
Vertrieb/Marketing 1.0					
Finanzen					
Höhere Ertragskraft	●				
Betriebsergebnis	●	i	⇒	9.500,00	22.000,00
Kosten minimieren	●				
Personalkosten je Mitarb...	●	i	⇒	3.300,00	3.619,05
Wachstum	●				
Eigenkapitalrentabilität	●	i	⇒	10,00	10,32
Kunden					
Gewinnung neuer Kunden	●				
Kundenstruktur nach best. M...	●	i	⇒	30,00	31,56
Marktwachstumsrate	●		⇒	1,00	3,30
Kundentreue erhöhen	●				
Loyalitätsrate	●	i	⇒	59,00	58,85



Zoom

Einstellungen

☒ Score☒ Ist☒ Soll