

Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Einleitung	6
Mitglieder der Expertengruppe	7
Systemtheorie als Arbeitsmethode	8
Methodisches Vorgehen der Expertengruppe	10
Elemente des Modells	11
Beurteilung des Modells durch den Projektleiter	12
Erläuterung der einzelnen Systemvariablen	13
A Bedürfnisgerechtes Innovieren	13
B Mehrwertgenerierende Leistungserbringung	14
C Sinnstiftendes Gestalten	15
D Engagierte Mitarbeitende	18
E Verlässliche Partner	19
F Faire Mitbewerber	20
G Handlungsspielraumschaffende Regulatoren	21
H Individuell gestaltbare Arbeitsräume	22
I Erwartungsübertreffender Erlebnisraum	23
J Bindungsfördernde Emotionen	24
K Anforderungsgerechtes Wissen und Erfahrung	25
L Ausreichende finanzielle Mittel	26
M Wertschätzende interne Kommunikation	27
N Adressatengerechte externe Kommunikation	28
O Mitverantwortlichkeitsfördernde Normen	29
P Wettbewerbsfähige Unternehmung	30
Gesamtansicht des Modells	16/17
Impressum	31

Vorwort

**Heinz Roth**

Leiter Prävention und Gesundheitsförderung
Schweizerischer Versicherungsverband SVV

Das Modell und damit die vorliegende Broschüre zur «wettbewerbsfähigen Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» geht auf eine Idee der Präventionskommission des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV) zurück, Erkenntnisse aus der Stressforschung für Unternehmungen nutzbar zu machen. Das Projekt SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung, ein Gemeinschaftsprojekt des SVV mit der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, stand am Anfang der Überlegungen zu einer Visualisierung von gegenseitigen Einflussfaktoren der betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese ursprüngliche Idee wurde weiterentwickelt und hat Managementfragestellungen zur erfolgreichen Führung und Anregungen der systemischen Prävention aufgenommen. Mit eingeflossen sind auch Erkenntnisse aus den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe, die unter der Leitung von economie-suisse 2008 Überlegungen zum «Nutzenorientierten Wettbewerb im schweizerischen Gesundheitswesen» in acht Thesen beschrieben hat. So findet sich der dazumal von Prof. Elizabeth Olmsted Teisberg formulierte Grundsatz für eine «nutzensteigernde Innovation» im Gesundheitswesen auch im aktuellen Modell der wettbewerbsfähigen Unternehmung wieder.

Als Modell beschreibt das Resultat der SVV-Experten-Gruppe ein beschränktes Abbild der Wirklichkeit. Es ermöglicht jedoch, komplexe Vorgänge in Organisationen mit Fokus auf die Fragestellung der wettbewerbsfähigen Unternehmung so weit zu reduzieren, dass die gegenseitigen Wirkungsweisen der Determinanten ersichtlich werden. Diese Erkenntnisse bilden wiederum die Grundlage für eine strukturierte Auseinandersetzung im strategischen Management einer Unternehmung. Was bedeutet es für eine Organisation, wenn aufgrund der Einschätzung der Determinanten das Engagement der Mitarbeiter unterdurchschnittlich ist? Wie wichtig sind staatliche Regulatoren in Form gesetzlicher Rahmenbedingungen für das Unternehmen? Was bedeutet es für das Überleben der Organisation, wenn Innovationen fehlen oder nicht den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen?

Die interdisziplinär zusammengesetzte SVV-Experten-Gruppe aus Ökonomen, Juristen, Medizinern, Naturwissenschaftlern, Psychologen, Sozialwissenschaftlern und selbstständigen Unternehmern hat ein Modell konstruiert, das eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Fragestellung der Wettbewerbsfähigkeit auf Geschäftsleitungsebene ermöglicht. Die Schlüsse, welche die Unternehmensleitung aus den Resultaten der Analyse ziehen kann, sollen auf die Positionierung im Markt einwirken und entscheiden zusammen mit anderen Faktoren über den Erfolg oder Misserfolg der Organisation.

Neben der Wettbewerbsfähigkeit steht der Trend zur Individualisierung im Fokus des SVV-Modells. Warum wurde die zunehmende Individualisierung und nicht die Globalisierung der Wirtschaft untersucht? Ausgehend von der Zeitdiagnose, dass sich die Lebensgewohnheiten und Lebensziele der Menschen weiter individualisieren und sich damit auch die Ausgestaltung der Gesellschaft und die Formen des Zusammenlebens modifizieren, geht das SVV-Modell davon aus, dass dies auch entscheidende Veränderungen im Verhalten der Menschen im beruflichen Umfeld mit sich bringt. Die Qualität der Arbeitsplatzkultur und ein flexibles Zusammenspiel zwischen privaten Interessen und den Anforderungen am Arbeitsplatz werden deshalb immer entscheidender für die Existenz einer Unternehmung. Erkennt das Management die potenziellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Sind die Entscheide des Managements glaubwürdig und nachvollziehbar, respektive motivieren die Führungspersonen zu herausragenden Leistungen und tragen damit dazu bei, Mehrwert durch sinnstiftendes Verhalten und bindungsfördernde Emotionen zu generieren? Tragen die Arbeitsformen dem Trend zur Individualisierung von Arbeitsgestaltung und Arbeitszeiten Rechnung? Wie können neue Technologien wie Smartphones so eingesetzt werden, dass einerseits die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesund bleiben und andererseits die Unternehmen durch die veränderten und komplexeren Prozesse marktfähig bleiben respektive durch angepasste Strategien Wettbewerbsvorteile erzielen?

Der Trend zur Individualisierung ist Teil unserer Risikogesellschaft und damit auch Teil der Risikomatrix von Organisationen. Das SVV-Modell zur wettbewerbsfähigen Unternehmung zeigt die Komplexität der Vernetzung der Fragestellung auf und reduziert die Einflussfaktoren auf ein verständliches Mass. Es bleibt dabei ein Modell der Wirklichkeit und kann Teil des strategischen Managements und damit Teil eines evolutionären Prozesses mit Reflexions-, Problemlösungs- und Handlungspotenzialen sein.



Heinz Roth

Einleitung



Eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit ist zentral für die Überlebensfähigkeit jeder Unternehmung.

Doch wie erreicht eine Unternehmung eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit? Welche Einflussgrössen wirken auf die Wettbewerbsfähigkeit? Wie haben sich diese Einflussgrössen in der Vergangenheit verändert, und wie werden sie sich in Zukunft ändern?

Überlegen wir uns einmal, welchen grossen Trends eine Unternehmung in der heutigen Zeit ausgesetzt ist.

Wohlbekannt ist der Trend der zunehmenden Globalisierung. Die meisten Unternehmen haben damit bereits Bekanntheit gemacht und sich entsprechend ausgerichtet.

Aber es gibt einen Trend, der noch nicht allgemein als solcher wahrgenommen wird, jedoch die Unternehmen in Zukunft noch viel nachhaltiger prägen wird. Es ist dies der **Trend zur Individualisierung**.

Das Erleben und Verhalten der Menschen hat sich in den letzten Jahren zunehmend individualisiert und wird dies weiter tun. Mitarbeitende erwarten individuell auf sie zugeschnittene Arbeitsverhältnisse. Kunden erwarten die Erfüllung ihrer individuellen Bedürfnisse.

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung wird deshalb in Zukunft zunehmend von ihrer Fähigkeit abhängen, zeitnah und flexibel auf individuelle Bedürfnisse der Anspruchsgruppen einzugehen. Zahlreiche Faktoren und Zusammenhänge bilden dabei ein komplexes und schwer durchschaubares Gefüge, welches zu analysieren ist.

Aus diesen Gründen hat eine vom Schweizerischen Versicherungsverband SVV zusammengestellte Expertengruppe eine Analyse des Systems «Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» durchgeführt.

Ziel war es, die komplexen Zusammenhänge zu durchleuchten, in einem vereinfachten Modell darzustellen und damit einen konstruktiven Diskussionsbeitrag zum Thema «Wettbewerbsfähigkeit» zu leisten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und spannende Lektüre.

Prof. Thomas Fischer
Projektleiter

Mitglieder der Expertengruppe

Folgende Personen haben an der Modellentwicklung mitgewirkt. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Dr. Beat Arnet	Suva
Mathis Brauchbar	advocacy AG
Dr. Sabine Deringer	kraftwerk arbeit-gesundheit
Karl Ehrenbaum	Ehrenbaum Health Consulting GmbH
Dr. Beatrice Heimann	Fachhochschule Nordwestschweiz
Dr. Fridolin Marty	economiesuisse
Beat Moll	CSS Versicherungen AG
Dr. Daniel Vonder Mühl	SystemsX, ETH Zürich
Dr. Philip Strasser	Swiss Life AG
Jürg Zellweger	Schweizerischer Arbeitgeberverband
Dr. Viktor Zwimpfer	Hochschule Luzern, Wirtschaft

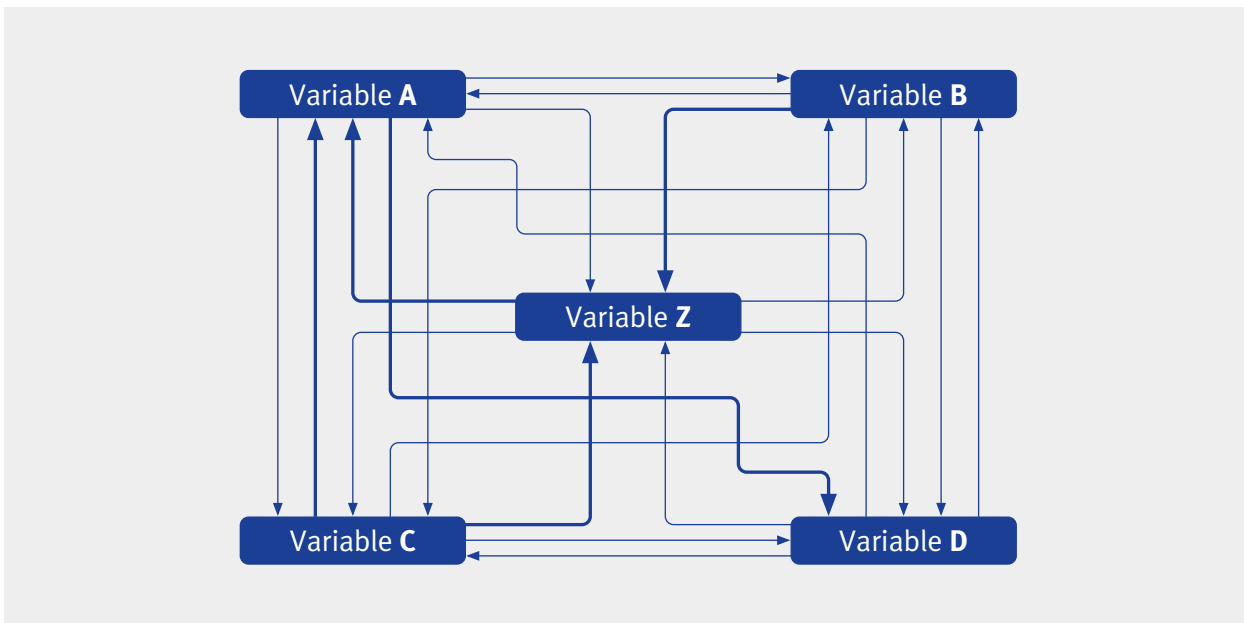
Systemtheorie als Arbeitsmethode

Die Thematik der «Wettbewerbsfähigkeit» ist sehr komplex. Um dieser Komplexität genügend Rechnung zu tragen, wurde als Methode ein systemtheoretischer Ansatz gewählt, das Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester. Dieses wurde für die vorliegende Arbeit in methodischer Hinsicht soweit notwendig angepasst.

Systeme bestehen vereinfacht aus folgenden zwei Elementen:

1. Systemvariablen, auch Determinanten genannt
2. Wirkungen zwischen den Systemvariablen

Grafisch lässt sich ein System vereinfacht wie folgt darstellen:



Wichtiges Merkmal eines Systems ist, dass keine einseitig kausalen Zusammenhänge bestehen, sondern dass jede Variable auf jede Variable wirkt. Dabei können Wirkungen eher schwach (dünner Strich) oder eher stark (dicker Strich) sein.

Interessiert vor allem das Verhalten der Variable Z, so wird diese Variable als Ziel-Variable des Systems bezeichnet. Mittels Systemsimulationen wird dann versucht, das System bzw. die anderen Systemvariablen so zu beeinflussen, dass die Ziel-Variable maximiert wird.

Dadurch ergeben sich Hinweise, mit welchen Massnahmen eine solche Maximierung erreicht werden kann und wie sich das System in einem definierten Zeitraum verändert.

In der vorliegenden Analyse interessiert die «wettbewerbsfähige Unternehmung», weshalb diese Variable als Ziel-Variable gewählt wurde.

Damit ein System vollständig beschrieben ist, müssen Variablen in folgenden sieben Dimensionen erfasst werden:

Dimension	Fragestellung
Tätigkeiten	Welche Tätigkeiten muss das System leisten?
Akteure	Welche Akteure sind im System vorhanden?
Räume	Welche Räume sind für das System wesentlich?
Gefühle	Welche Gefühle sind für das System wesentlich?
Ressourcen	Welche Ressourcen sind für die Leistungserbringung notwendig?
Kommunikation	Welche Kommunikation ist innerhalb des Systems notwendig?
Normen	Welche sozialen, kulturellen oder rechtlichen Normen benötigt das System?

Methodisches Vorgehen der Expertengruppe

Die Systemanalyse und Modellentwicklung fand in drei Schritten und im Rahmen von zwei ganztägigen und einem halbtägigen Workshop statt.

Im ersten Workshop wurden die Variablen erarbeitet. Dazu wurden in kleinen Gruppen die relevanten Faktoren zu den auf Seite 9 dargestellten Dimensionen definiert. Diese Faktoren wurden im Plenum verglichen und mittels Clustering aggregiert. So entstanden die Faktoren A bis O, also z.B. «A Innovieren», «B Leistungserbringung» etc., wie sie im folgenden Kapitel dargestellt sind. Damit sich das System im Zeitablauf verändern kann, sind reine Faktoren jedoch nicht ausreichend, da diese statisch sind. Um ein dynamisch simulierbares Modell zu erhalten, werden vielmehr Variablen benötigt. Übersetzt ins Sprachliche bedeutet dies, dass den Faktoren Attribute vorangestellt werden müssen. Die Expertengruppe erarbeitete deshalb zu jedem Faktor das für sie am geeignetsten erscheinende Attribut, sodass z.B. aus dem Faktor «A Innovieren» nun die Variable «A Bedürfnisgerechtes Innovieren» entstand. In der dynamischen Simulation kann nun das «Innovieren» im Zeitablauf zwischen mehr oder weniger «bedürfnisgerecht» variieren. Die Variablen (Faktoren und Attribute) wurden dabei im Konsensverfahren erarbeitet und verabschiedet. Dies bedeutet, dass alle Mitglieder der Expertengruppe mit allen Variablen einverstanden sein mussten, damit diese ins Modell übernommen wurden.

Im zweiten Workshop wurden die Stärken der Wirkungsbeziehungen zwischen den Variablen eingeschätzt. Bei 16 Variablen waren insgesamt 240 direkte Wirkungsbeziehungen hinsichtlich ihrer Stärke einzuschätzen. Unterschieden wurde dabei zwischen einer starken, mittleren, schwachen oder keiner direkten Wirkung zwischen je zwei Variablen. Die individuellen Einschätzungen der Experten wurden gemittelt, um die für das Modell verwendeten Werte zu erhalten.

Im dritten Workshop wurde das entwickelte Modell präsentiert, anhand konkreter dynamischer Simulationen einer Plausibilitätsprüfung unterzogen und von der Expertengruppe verabschiedet.

Zu bemerken ist, dass das von der Expertengruppe entwickelte Modell nicht die Unternehmung als Ganzes zeigt, sondern nur deren Wettbewerbsfähigkeit.

Elemente des Modells

Das Modell «Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» besteht insgesamt aus 16 Variablen und 240 Wirkungsbeziehungen.

Die Variable «P Wettbewerbsfähige Unternehmung» wurde als Ziel-Variable bezeichnet. Die Variablen sind immer mit einem vorangestellten Attribut beschrieben. Dies ist zwingend nötig, um die gewünschte Variabilität zu ermöglichen.

Eine grafische Übersicht des Modells findet sich in der Mitte der Broschüre auf den Seiten 16/17.

Nachfolgend sind die 16 Variablen A – P mit den entsprechenden Attributen in der Übersicht dargestellt.

Variable	Dimension
A Bedürfnisgerechtes Innovieren	Tätigkeiten
B Mehrwertgenerierende Leistungserbringung	Tätigkeiten
C Sinnstiftendes Gestalten	Tätigkeiten
D Engagierte Mitarbeitende	Akteure
E Verlässliche Partner	Akteure
F Faire Mitbewerber	Akteure
G Handlungsspielraumschaffende Regulatoren	Akteure
H Individuell gestaltbare Arbeitsräume	Räume
I Erwartungsübertreffender Erlebnisraum	Räume
J Bindungsfördernde Emotionen	Gefühle
K Anforderungsgerechtes Wissen und Erfahrung	Ressourcen
L Ausreichende finanzielle Mittel	Ressourcen
M Wertschätzende interne Kommunikation	Kommunikation
N Adressatengerechte externe Kommunikation	Kommunikation
O Mitverantwortlichkeitsfördernde Normen	Normen
P Wettbewerbsfähige Unternehmung	Ziel-Variable

Beurteilung des Modells durch den Projektleiter

Das hier vorliegende Modell der Wettbewerbsfähigkeit einer privatwirtschaftlichen Unternehmung ist äusserst instabil. Von den 16 Variablen sind

- 2 Variablen hochkritisch: **D, P**
- 6 Variablen kritisch: **A, B, C, J, K, O**
- 4 Variablen leicht kritisch: **H, L, M, N**
- 4 Variablen leicht ausgleichend: **E, F, G, I**

«Kritisch» bedeutet dabei, dass eine Variable das System instabil macht. Dies geschieht deshalb, weil die Variable einerseits von anderen Variablen stark beeinflusst wird und andererseits selber auf andere Variablen stark einwirkt. Dadurch kommt es zu einem raschen und unkontrollierten Aufschaukeln der entsprechenden Variable. Da 12 von 16 Systemvariablen kritisch sind und nur gerade 4 eine leicht ausgleichende Wirkung haben, ist das resultierende System als Ganzes äusserst instabil.

Konkret bedeutet dies, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung, was nicht mit der Unternehmung als solcher gleichzusetzen ist, ein äusserst instabiles System darstellt. Eine strategische Handhabung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutet deshalb zu versuchen, dieses inhärent instabile System aktiv zu stabilisieren, indem die entsprechenden Systemvariablen aktiv beeinflusst werden.

Dazu ist ein vertieftes Verständnis der Systemvariablen notwendig, weshalb diese im nächsten Kapitel einzeln erläutert werden.

Erläuterung der einzelnen Systemvariablen

Neben einem kurzen inhaltlichen Beschrieb der einzelnen Variablen wird grafisch dargestellt, wie diese ins System

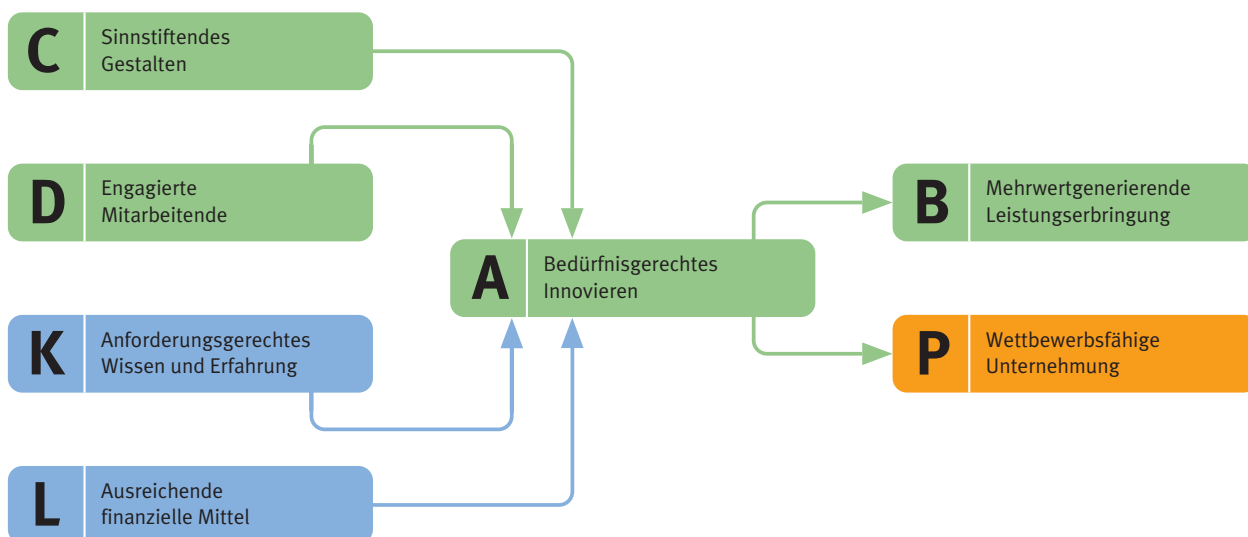
eingebunden sind. Beschrieben werden nur die wichtigsten eingehenden und ausgehenden Wirkungen.

A Bedürfnisgerechtes Innovieren

Erleben, Verhalten und somit die Bedürfnisse des Menschen werden zunehmend individualisiert. Der Mensch will anders sein als die anderen. Für Produkte und Dienstleistungen bedeutet dies, dass sie individuell gestaltbar sein müssen. Neben den bereits bekannten Bedürfnissen gilt es auch, latente Bedürfnisse zu erkennen, um den Innovationsprozess in die richtige Richtung zu lenken.

Zusätzlich zu den reinen Produktebedürfnissen wird zunehmend auch das Bedürfnis nach nachhaltigem Schutz des Lebensraumes wichtig.

Die Variable A ist wie folgt ins System eingebunden: Die Variablen C, D, K und L wirken auf A ein. A hat wiederum direkte Wirkungen auf die Variablen B und P.



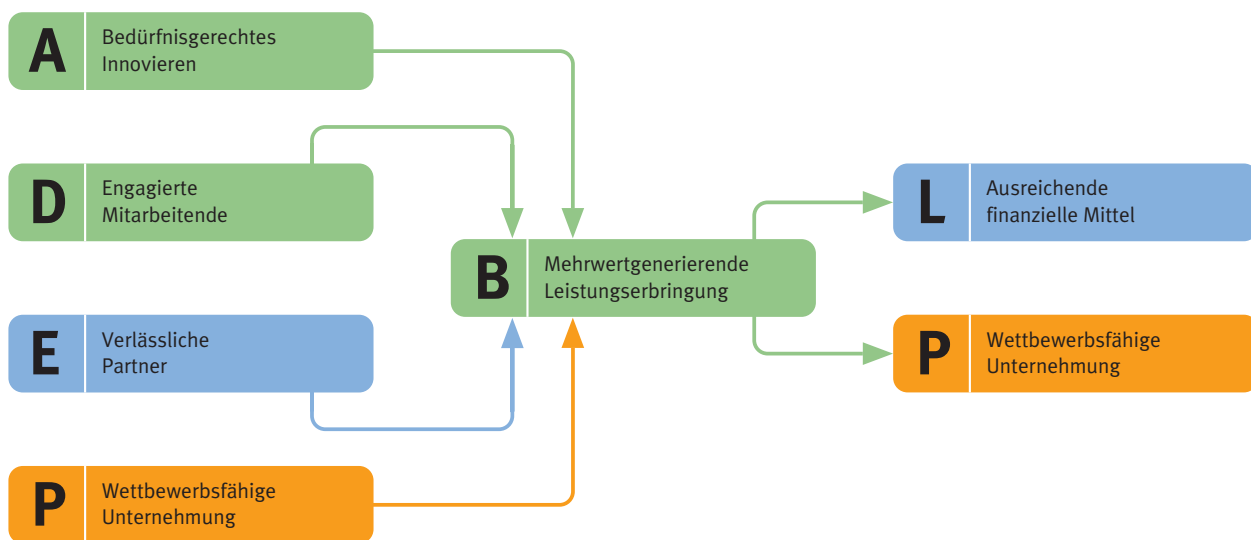
Die Variable A ist eine kritische Variable. Sie wirkt einerseits stark auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung ein und wird andererseits selber stark von ande-

ren Variablen beeinflusst. Sie kann sich daher rasch und unkontrolliert aufschaukeln und erhöht so die Instabilität des Systems.

B Mehrwertgenerierende Leistungserbringung

Erfolgreiche Unternehmen erbringen am Markt nicht nur die nachgefragten Leistungen, sondern verblüffen ihre Kunden mit einem nicht erwarteten Mehrwert. Neben dem besseren Produkt führt vor allem die positive Überraschung zu einer erhöhten Kundenbindung. Da sich Menschen schnell an etwas gewöhnen, ist es notwendig, den Mehrwert regelmässig zu verändern.

Die Variable B ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable B ist eine kritische Variable. Sie wirkt einerseits stark auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung, wird jedoch andererseits selber stark von anderen

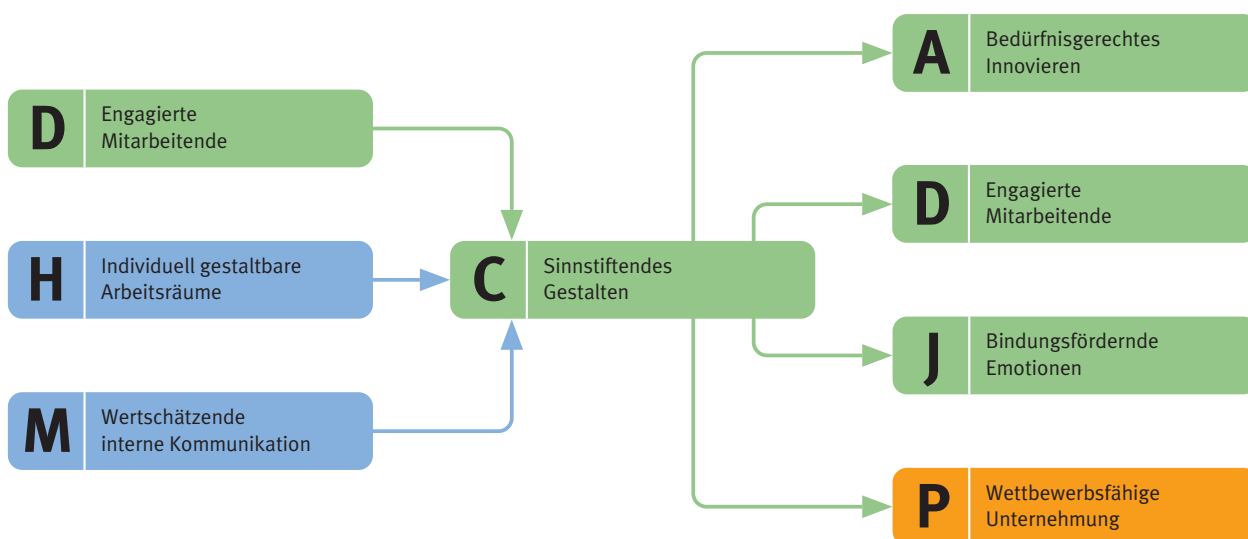
Variablen beeinflusst. Sie kann sich daher rasch und unkontrolliert aufschaukeln und erhöht so die Instabilität des Systems.

C Sinnstiftendes Gestalten

Sinnstiftendes Gestalten heisst für Mitarbeitende auf allen Stufen, Prozesse und Strukturen so zu gestalten, dass die darin involvierten Personen ihren Beitrag zur Gesamtleistung erkennen können. Idealerweise ist der Gestaltungsspielraum in einer Weise aufgeteilt, dass allen Mitarbeitenden eine gewisse Freiheit in der Gestaltung ihrer Tätigkeit zur Verfügung steht. Dies kann z.B. im Rahmen

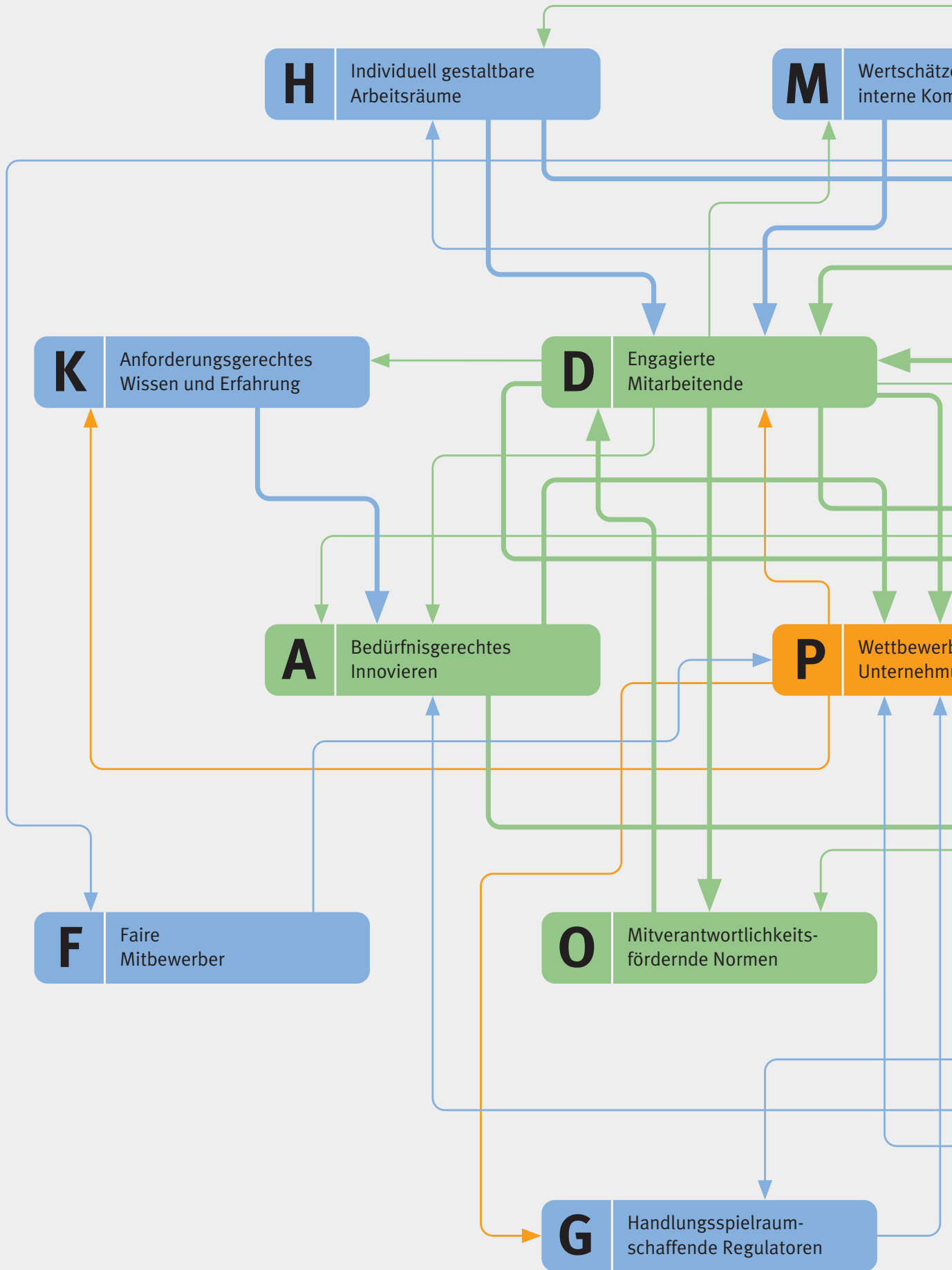
der zeitlichen oder räumlichen Organisation der Arbeitstätigkeit geschehen. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Sinnhaftigkeit ist die Möglichkeit, etwas Neues lernen zu können. Dies kann z.B. durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit oder kontinuierliche Weiterbildungen erfolgen.

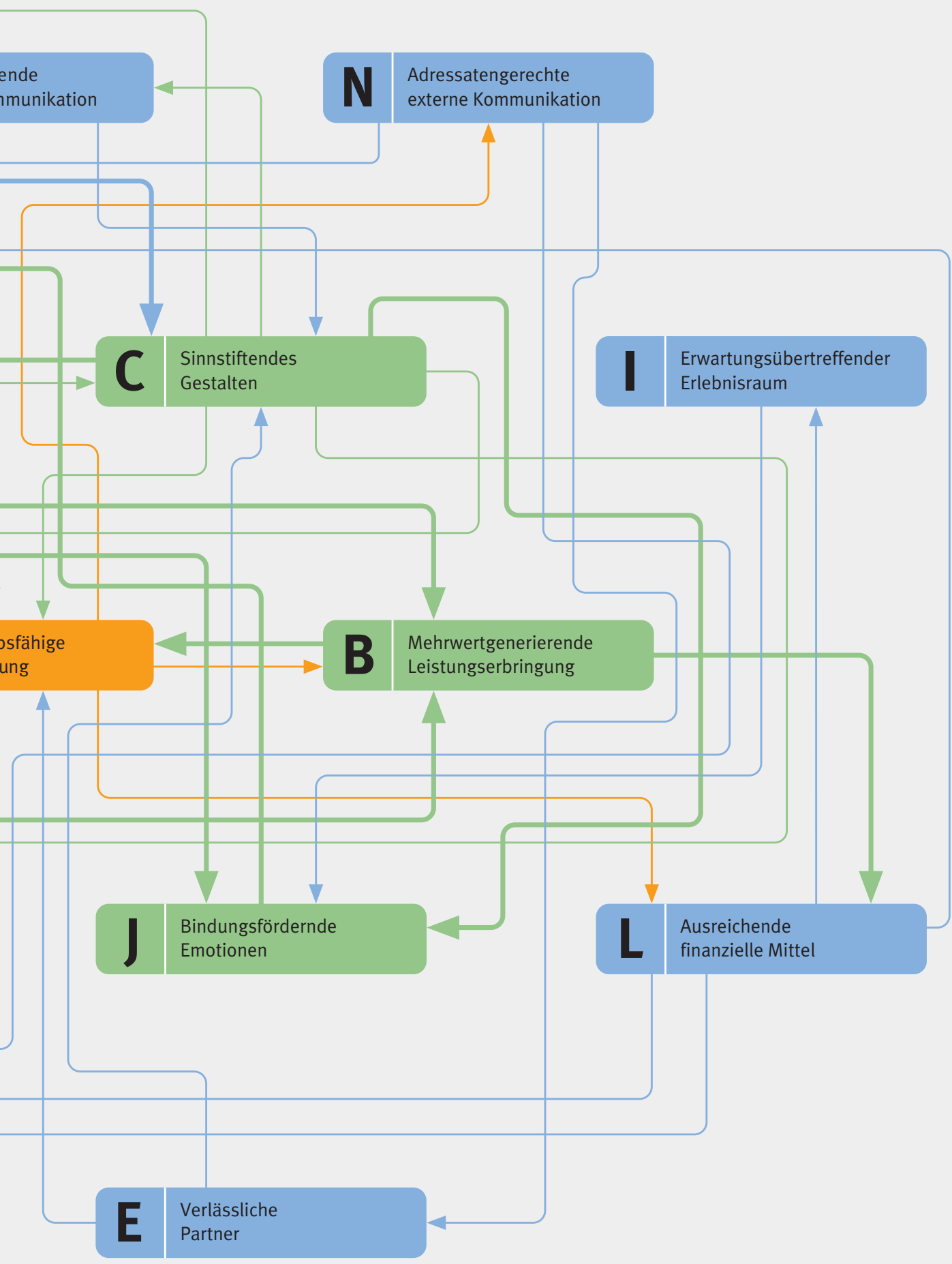
Die Variable C ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable C ist eine kritische Variable. Sie wird von anderen Variablen stark beeinflusst und hat ihrerseits von allen Variablen den stärksten Einfluss ins System hinein. Auch diese Variable kann sich rasch und unkontrolliert aufschaukeln und so die Instabilität des Systems erhöhen.

Dass diese Variable den stärksten Einfluss auf das System hat, zeigt deutlich, wie wichtig Fragen der Sinnhaftigkeit sind. Die zunehmende Bedeutung von Sinnfragen ist ein typisches Merkmal des Zeitalters der Individualisierung.



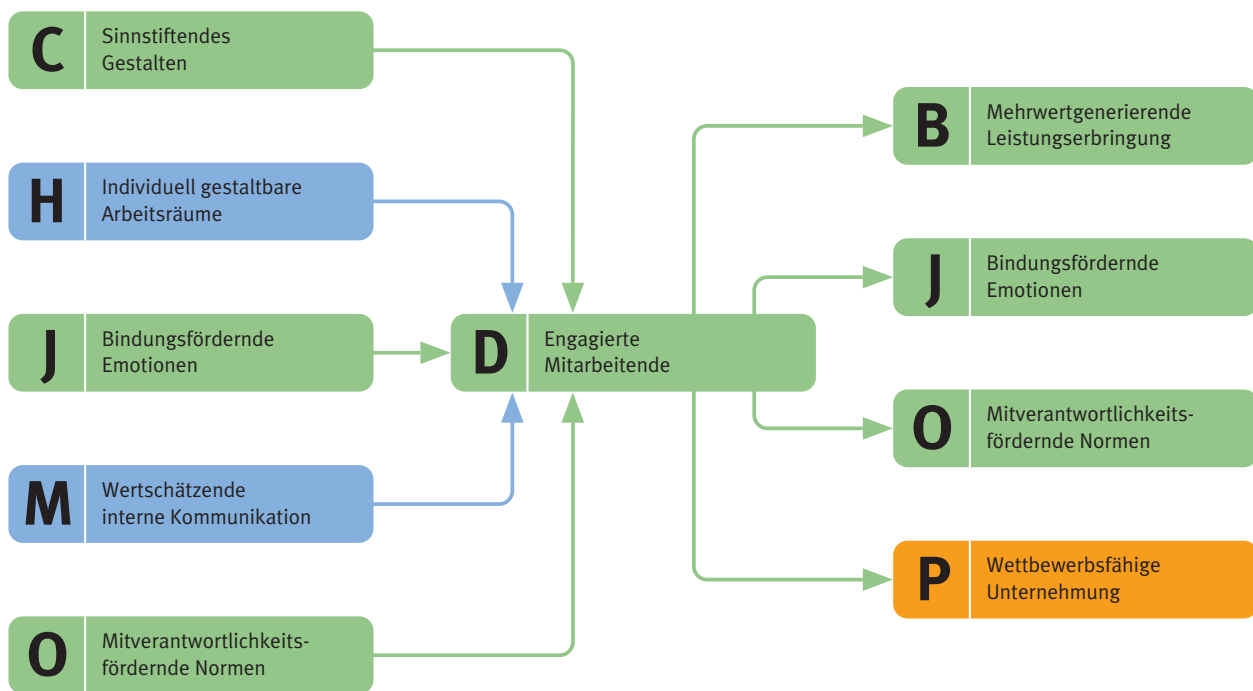


D Engagierte Mitarbeitende

Mitarbeitende sind das wichtigste Kapital einer Unternehmung. Das ist in der Tat so – aber nur, wenn sie auch engagiert sind. Engagierte Mitarbeitende erbringen mehr als nur die Grundleistungen gemäss Stellenbeschreibung. Sie leisten für die Unternehmung einen wichtigen Mehrwert, indem sie z.B. konstruktive Verbesserungsvorschläge einbringen und sich im Sinne des Gesamtunternehmens

einsetzen. Engagement der Mitarbeitenden für die Unternehmung setzt jedoch umgekehrt Engagement der Unternehmung für die Mitarbeitenden voraus.

Die Variable D ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable D spielt eine hochkritische Rolle im ganzen System. Sie wird sehr stark von anderen Variablen beeinflusst und hat ihrerseits wiederum einen sehr starken Einfluss ins System. Durch eine starke Rückkoppelung mit den Variablen J und O kann sie sich rasch und unkontrol-

liert aufschaukeln und so die Instabilität des Systems erhöhen. Die Rückkoppelung mit der Variable J bedeutet, dass das Engagement von Mitarbeitenden stark von der emotionalen Bindung zum Unternehmen abhängig ist.

E Verlässliche Partner

Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung ist es wichtig, dass ihre Partner verlässlich sind. Dies bedeutet, dass deren Verhalten für die Unternehmung voraussehbar und im Zeitablauf konstant ist und dass Veränderungen in der Partnerschaft frühzeitig kommuniziert werden. Um die Verlässlichkeit der Partner hoch zu halten, ist eine gemeinsame, qualitativ hochstehende Partnerschaft an-

zustreben. Diese Variable umfasst sämtliche Anspruchsgruppen der Unternehmung ausser den Mitarbeitenden, also z.B. Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber, Sozialpartner, Forschungspartner, Dienstleister, Behörden.

Die Variable E ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable E hat im Gesamtsystem einen leicht ausgleichenden Einfluss. Sie ist insofern wichtig, als dass

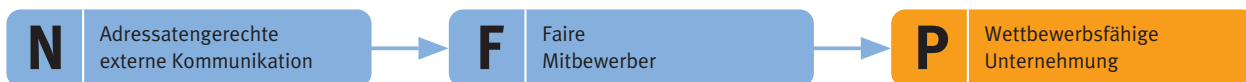
sie einen Einfluss mittlerer Stärke auf die Variable P und ebenfalls einen mittleren Einfluss auf die Variable B hat.

F Faire Mitbewerber

Im Rahmen der Globalisierung wird das Marktumfeld einer Unternehmung nicht nur internationaler, sondern gerade dadurch auch immer kompetitiver. Aus allen Regionen der Welt drängen Mitbewerber auf die Märkte. Diese Mitbewerber sollen sich idealtypisch fair verhalten. Das absolute Minimum ist dabei die Einhaltung der gesetzlichen Regeln. Echte Fairness geht jedoch darüber hinaus.

Sie beinhaltet z.B. eine konstruktive und kompromissbereite Haltung bei Konflikten oder das nicht konsequente Ausnutzen einer Machtposition in Verhandlungen.

Die Variable F ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable F hat von allen Variablen am wenigsten Einfluss im System. Dies zeigt, dass in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit die einzelne Unternehmung primär auf sich selbst gestellt ist. Die Zusammenarbeit unter Mitbe-

werbern ist jedoch sinnvoll, wenn es darum geht, eine gemeinsame Haltung einer Branche hinsichtlich der gesetzlichen Regulierung zu vertreten. Im Gesamtsystem spielt die Variable F eine leicht ausgleichende Rolle.

G Handlungsspielraumschaffende Regulatoren

Unter Regulatoren sind alle Institutionen zu verstehen, welche die Möglichkeit haben, den unternehmerischen Handlungsspielraum mittels Regeln zu begrenzen. Darunter fallen der Staat als Gesetzgeber, Aufsichts- und Vollzugsinstanz, aber auch Branchenverbände mit entsprechenden Regelungskompetenzen. Einen wichtigen Einfluss auf die Regulatoren haben die Medien. Zur Unter-

stützung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist es wichtig, den vorhandenen Handlungsspielraum nicht weiter einzuschränken, sondern wo möglich aktiv auszuweiten.

Die Variable G ist wie folgt ins System eingebunden:



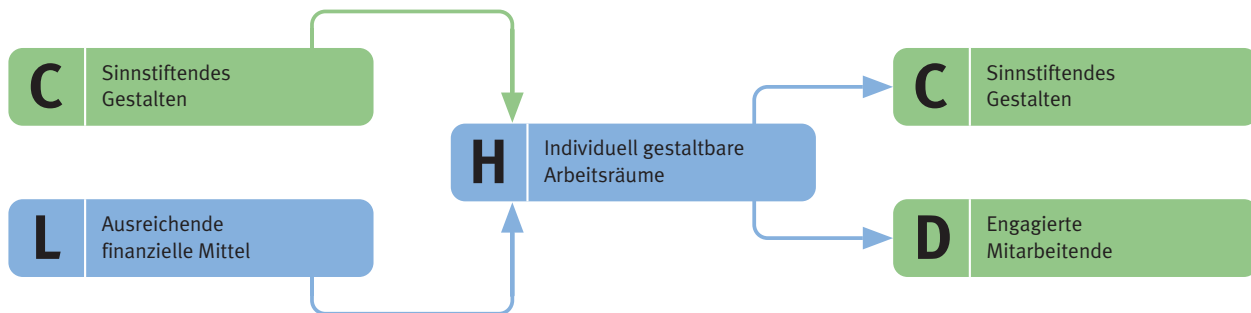
Die Variable G hat einen mittleren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ist selber wieder beeinflusst von der Wettbewerbsfähigkeit. Dies bedeutet, dass die Regulatoren den gewährten Handlungsspiel-

raum unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Wettbewerbsfähigkeit festlegen. Die Variable G hat somit eine ausgleichende Wirkung im System, welche jedoch nur leicht ist.

H Individuell gestaltbare Arbeitsräume

Der Mensch verbringt einen grossen Teil seiner Lebenszeit im Arbeitsraum. Dieser umfasst sowohl den physischen als auch den zeitlichen Raum. Die individuelle Gestaltbarkeit des Arbeitsraumes wird im Zeitalter der Individualisierung immer wichtiger, ist unmittelbar sinnstiftend im Sinne der Variable C und soll die Persönlichkeit, Motivation und Gesundheit der Arbeitenden fördern.

Die Variable H ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable H hat einen starken Einfluss auf die Variablen C und D, welche ihrerseits kritische Variablen sind. Dies bedeutet, dass die Variable H indirekt über die Va-

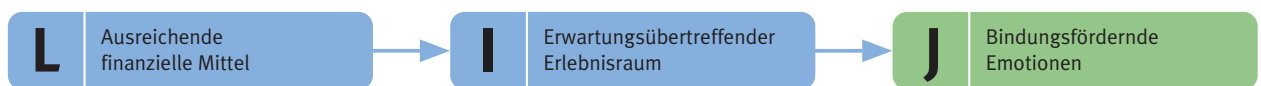
riablen C und D eine starke Wirkung im System auslösen kann. Die Variable H selbst spielt im Gesamtsystem eine leicht kritische Rolle.

I Erwartungsübertreffender Erlebnisraum

Kunden suchen neben dem eigentlichen Produkt ein damit gekoppeltes Erlebnis. Der Verkaufsraum wird zum Erlebnisraum. Dabei gilt es, die individuellen Erwartungen an das Erlebnis zu übertreffen. Die Variable I hat eine Ähnlichkeit mit der Variablen «B Mehrwertgenerierende Leistungserbringung». Sowohl bei der zu erbringenden Leistung als auch beim Käuferlebnis sollen die Erwartun-

gen übertroffen werden. Ziel ist eine stabile Kundenbindung. Image und Branding von Produkt und Unternehmung spielen dabei eine zentrale Rolle. Neben dem physischen ist auch der virtuelle Raum geeignet, besondere Erlebnisse zu vermitteln.

Die Variable I ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable I hängt primär von ausreichenden finanziellen Mitteln ab. Sie wirkt mit mittlerer Stärke auf die Variable J, welche in diesem Zusammenhang der Kundenbin-

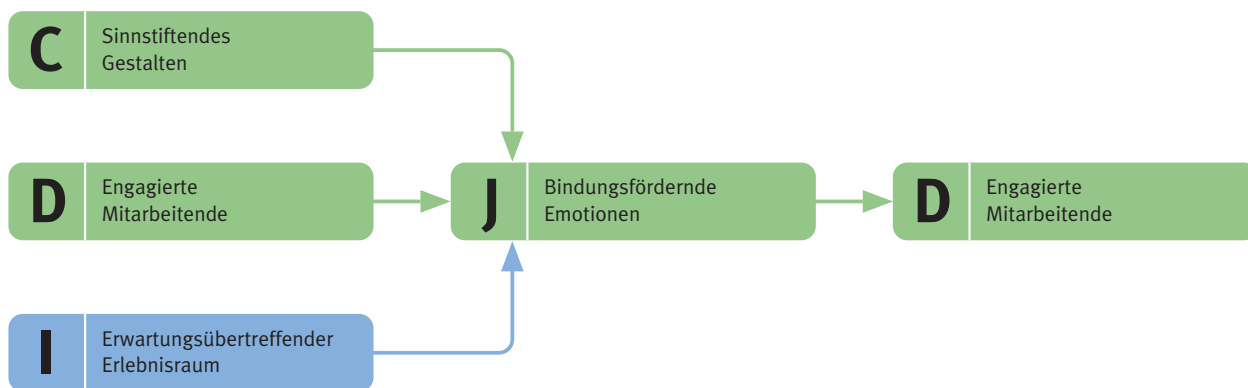
dung entspricht. Im Gesamtsystem hat die Variable I eine leicht ausgleichende Wirkung.

J Bindungsfördernde Emotionen

Der Mensch ist ein emotionales Wesen. Interessant ist seine Fähigkeit, sich an andere Menschen oder Unternehmen binden zu können. Loyalität und Engagement der Mitarbeitenden sowie Markentreue der Kunden haben ihren Ursprung in einer stabilen Bindung zum Unternehmen. Eine stabile Bindung ergibt sich nicht von selbst, sondern ist die Folge von regelmässigen positiven Kontakten.

Je persönlicher dabei die Kontakte sind, umso besser entwickelt sich die Beziehung. Ein kurzes Gespräch wirkt positiver als ein langes E-mail.

Die Variable J ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable J wird stark beeinflusst von den Variablen C und D. Selber hat sie einen starken Einfluss auf die Variable «D Engagierte Mitarbeitende». Diese Rückkoppelung mit der Variablen D bedeutet, dass das Engagement der Mitarbeitenden stark von der Verbundenheit mit dem Unternehmen abhängt. Für eine gute Kundenbindung ist vor allem der «Erwartungsübertreffende Erlebnisraum» wichtig.

Durch die starke Rückkoppelung der Variable J mit der Variable D, welche ihrerseits eine hochkritische Variable im System ist, muss die Variable J auch als kritisch bezeichnet werden. Gelingt es, in der Unternehmung bindungsfördernde Emotionen aufzubauen, so wirkt sich dies nachhaltig positiv auf die ganze Unternehmung aus.

K Anforderungsgerechtes Wissen und Erfahrung

Die Komplexität der globalisierten und individualisierten Welt nimmt ständig zu, was stetig höhere Anforderungen an das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden auf allen Stufen stellt. Lebenslanges Lernen ist ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit. Während Wissen aktiv angeeignet werden kann, gründet sich Erfahrung auf der verbrachten Lebenszeit. Älteren Mitarbeitenden,

welche diese wertvolle Erfahrung besitzen, ist deshalb auch unter Beachtung der demografischen Entwicklung Sorge zu tragen.

Die Variable K ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable K ist abhängig vom Engagement der Mitarbeitenden (D) und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (P). Dies bedeutet, dass die erreichte Wettbewerbsfähigkeit selber Garant dafür ist, dass Wissen und Erfahrung den Marktanforderungen entsprechen.

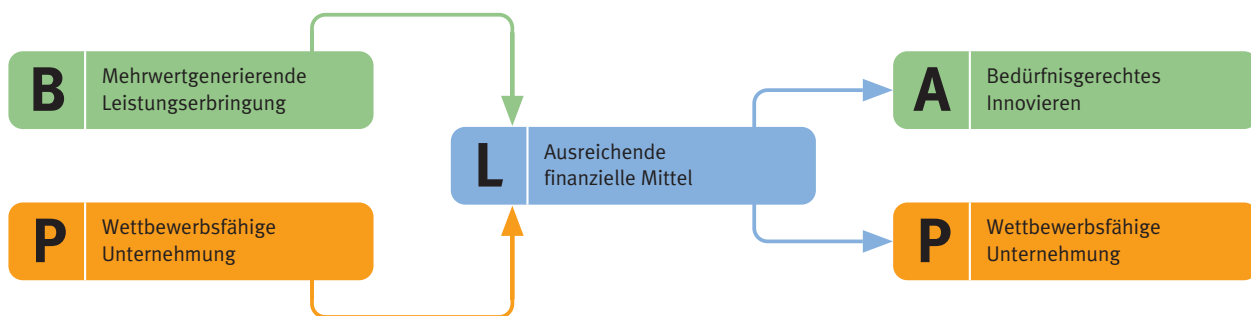
Die Variable K hat eine starke Wirkung auf die Variable «A Bedürfnisgerechtes Innovieren», welche selber eine kritische Variable ist. Im Gesamtsystem spielt die Variable K deshalb auch eine kritische Rolle.

L Ausreichende finanzielle Mittel

Diese Variable umfasst die finanziellen Mittel, welche für den operativen Betrieb der Unternehmung notwendig sind. Können die Mittel nicht durch die operative Unternehmenstätigkeit erwirtschaftet werden, so müssen sie von aussen zugeführt werden. Die sinnvolle Mittelallokation wird nicht durch die Variable L erfasst, sondern durch die Variable «C Sinnstiftendes Gestalten». Die

Ressource Zeit ist ebenfalls in der Variable L enthalten, da zeitliche Probleme meistens mit entsprechenden finanziellen Mitteln gelöst werden können, indem z.B. neue Mitarbeitende angestellt oder externe Dienstleister mandatiert werden.

Die Variable L ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable L ist einerseits stark beeinflusst vom Absatz der Leistungen (B) und andererseits mittel beeinflusst von der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (P), da diese den Zugang zur Fremdfinanzierung, z.B. durch

Ratings, mitbestimmt. Die Variable L hat ihrerseits einen mittleren Einfluss auf die Variablen A und P. Die Variable L spielt im Gesamtsystem eine leicht kritische Rolle.

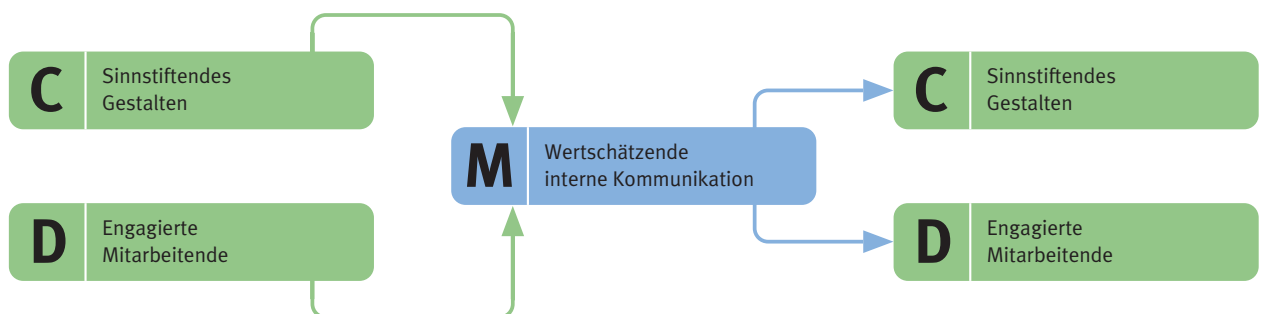
M Wertschätzende interne Kommunikation

«C'est le ton qui fait la musique» – Wo Menschen miteinander kommunizieren, ist darauf zu achten, dass die gegenseitige Wertschätzung hochgehalten wird. Die Variable M deckt unter anderem die folgenden Aspekte ab:

- adressatengerechte Kommunikation
- «no politics»
- keine Sprachblockaden
- keine Dienstwegblockaden
- keine Strukturblockaden
- keine Kulturblockaden

Wertschätzende Kommunikation kann positive Emotionen wecken. Das bekannte «falsche Wort» kann jedoch eine über lange Zeit aufgebaute Beziehung rasch gefährden. Beispielsweise birgt die vorwiegende Kommunikation per E-mail ein grosses Risiko, dass Inhalte und Botschaften missverstanden werden oder den Empfänger gar nicht erreichen. Heikle oder schwierige Botschaften sollten deshalb immer persönlich kommuniziert werden.

Die Variable M ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable M hat mit den Variablen C und D eine Rückkoppelung. Dies bedeutet, dass sie sich gegenseitig aufschaukeln können. Das heisst konkret, dass z.B. wertschätzende Kommunikation das Engagement von Mitar-

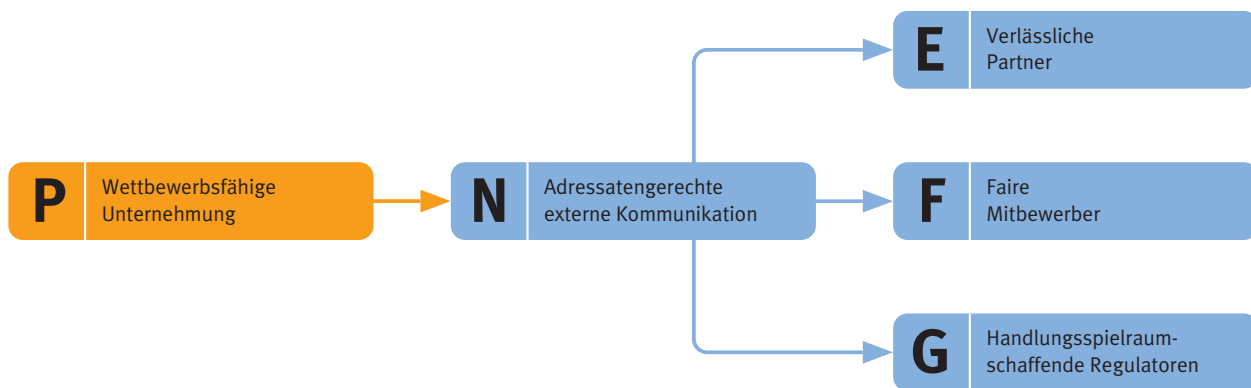
beitenden erhöht, was wiederum zu einer wertschätzenderen Kommunikation führt. Im Gesamtsystem spielt die Variable M eine leicht kritische Rolle.

N Adressatengerechte externe Kommunikation

Diese Variable bezieht sich auf die Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen ausser den Mitarbeitenden. Die externe Kommunikation soll adressatengerecht sein. Das bedeutet, dass festgelegt werden muss, welcher Adressat (wer) von welchem internen Absender (wem) zu welchem Zeitpunkt (wann) in welcher Form (wie) durch welchen

Kanal (wodurch) welche Information (was) erhält. Selbstverständlich gilt auch hier, dass die Kommunikation wertschätzend sein muss.

Die Variable N ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable N wird beeinflusst durch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (P). So ist die erreichte Wettbewerbsfähigkeit selber Garant dafür, dass die externe Kommunikation adressatengerecht erfolgt. Die Variable

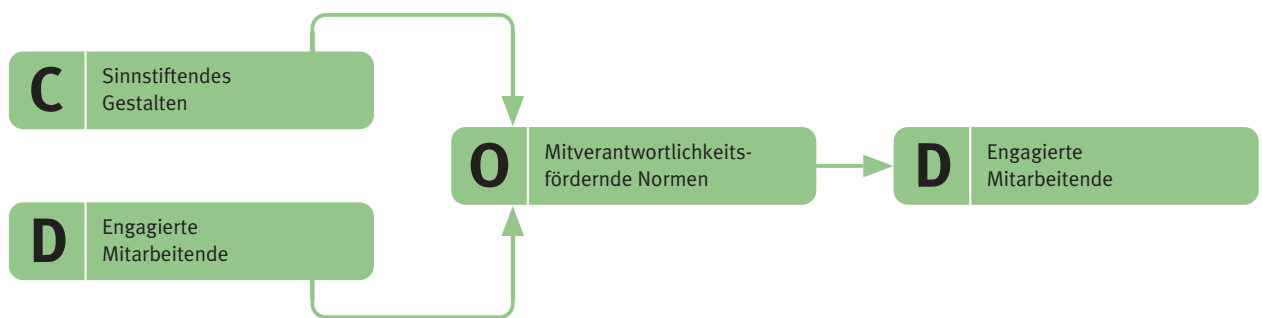
N übt einen Einfluss mittlerer Stärke auf die Anspruchsgruppen E, F und G aus. Im Gesamtsystem spielt sie eine leicht kritische Rolle.

O Mitverantwortlichkeitsfördernde Normen

Eine Unternehmung ist ein soziales System, welches eine klar definierte Leistung erbringt. Die Mitarbeitenden aller Stufen müssen ihre Tätigkeit auf diese Leistungserbringung ausrichten. Damit dies gelingt, braucht es in der Unternehmung Normen, welche die Mitverantwortung bei der Leistungserbringung fördern. Die Mitverantwortung auf Stufe Gesamtunternehmung setzt dabei die Eigenverantwortung im eigenen Arbeitsbereich voraus. Diese

Eigenverantwortung setzt ihrerseits unterstützende und verbindliche Rahmenbedingungen in der Gesamtunternehmung voraus. Der Einbezug in die Mitverantwortung kann z.B. durch geeignete Beteiligungsformen an der Unternehmung gefördert werden.

Die Variable O ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable O ist beeinflusst von der kritischen Variable «C Sinnstiftendes Gestalten» und der hochkritischen Variable «D Engagierte Mitarbeitende». Andererseits wirkt die Variable O wiederum selber stark auf die hochkritische Variable D zurück. Im Gesamtsystem spielt die Variable O deshalb eine kritische Rolle, das heisst sie kann sich rasch und unkontrolliert aufschaukeln. Konkret be-

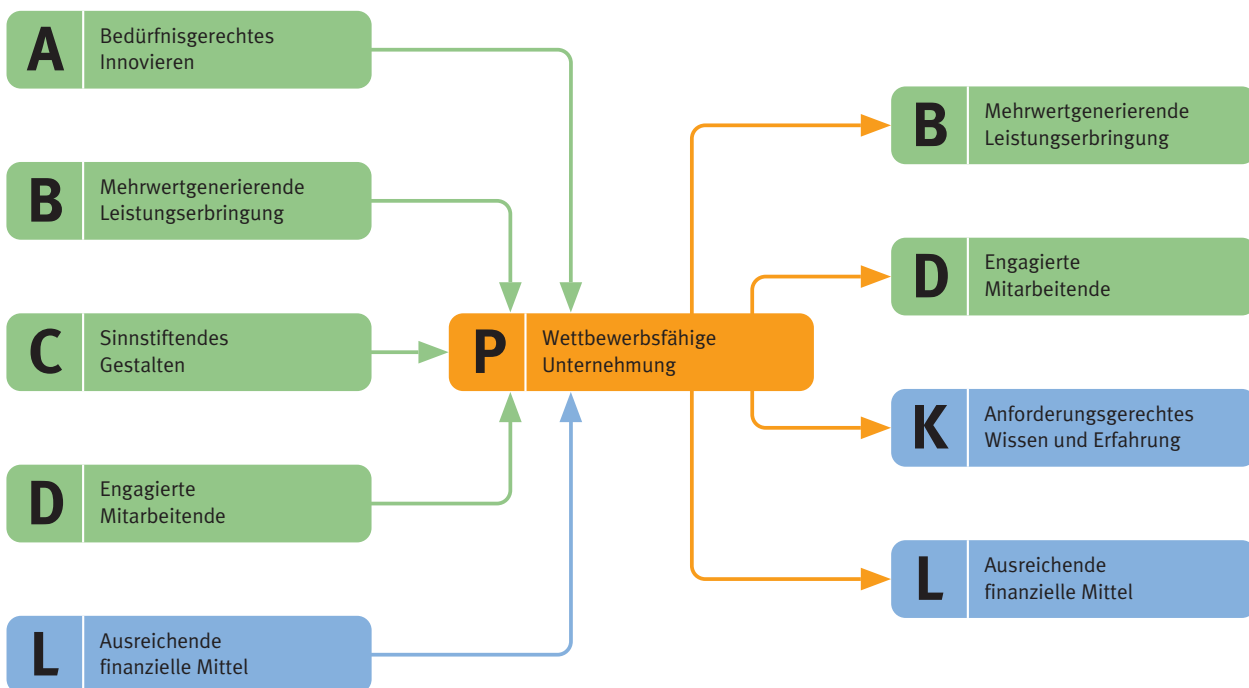
deutet dies, dass das Engagement und die Sinnstiftung stark von den unternehmensinternen Normen beeinflusst werden und diese Normen selber wieder stark auf das Engagement der Mitarbeitenden wirken. Den in der Unternehmung geltenden Normen ist deshalb grosse Beachtung zu schenken. Sie sind gezielt in Richtung Mitverantwortung zu entwickeln.

P Wettbewerbsfähige Unternehmung

Diese Variable ist die Ziel-Variable des Systems und steht im Fokus des Interesses. Durch gezielte Veränderungen der anderen Variablen soll eine Antwort gefunden werden, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung positiv beeinflussen lässt. Die Variable P ist jedoch

nicht nur eine abhängige Variable, sondern wirkt selber aktiv ins System zurück.

Die Variable P ist wie folgt ins System eingebunden:



Die Variable P wird stark von den kritischen Variablen A, B, C und D beeinflusst. Selber hat sie einen mittleren Einfluss auf die kritischen Variablen B und D sowie auf die leicht kritischen Variablen K und L. Im Gesamtsystem spielt die Variable P deshalb eine hochkritische Rolle.

Dies bedeutet konkret, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer privatwirtschaftlichen Unternehmung raschen und

starken Schwankungen ausgesetzt ist. Beispielsweise führt das Verpassen eines neuen Trends im Absatzmarkt schnell zu einer starken Reduktion der Wettbewerbsfähigkeit.

Ein permanentes Überwachen der Wettbewerbsfähigkeit anhand einer systemischen Analyse ist deshalb wichtig für den Erfolg einer Unternehmung.

Impressum

Herausgeber:

Schweizerischer Versicherungsverband (SVV)

C. F. Meyer-Strasse 14

Postfach 4288

CH-8022 Zürich

Tel. +41 44 208 28 28

Fax +41 44 208 28 00

info@svv.ch

www.svv.ch

Autor:

Prof. Thomas Fischer

Privatwirtschaftliche Tätigkeit im Finanzbereich (www.aicons.ch)

Lehrbeauftragter für Führungspsychologie an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz

Download:

www.svv.ch/praevention

© 2012 Progress Management AG, Freienbach

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

Schweizerischer Versicherungsverband (SVV)
C. F. Meyer-Strasse 14
Postfach 4288
CH-8022 Zürich
Tel. +41 44 208 28 28
Fax +41 44 208 28 00
info@svv.ch
www.svv.ch