

Aufgabenstellung

Wir belauschen eine Diskussion im Vorstand der Sunshine AG. Beteiligt sind der Vorstandsvorsitzende Herr Müller, der Vertriebsvorstand Herr Schmidt, der Produktionsvorstand Herr Sauer, der Personalvorstand Herr Schmus und der Finanzvorstand Herr Bank. Besprochen wird das Budget für das kommende Jahr.

»Unser Hauptgesellschafter erwartet von uns für das kommende Jahr eine Verdoppelung des Gewinns. Wir haben analysiert, dass der Vertrieb den Umsatz um 30 Prozent steigern und die Produktion ihre Kosten um 20 Prozent senken muss. Wir haben eine SWOT-Analyse erstellt und berechnet, dass die betroffenen Ressorts diese Ziele erreichen können.«

»Ich habe mich mit meinen Mitarbeitern bereits darauf verständigt, dass wir den Umsatz um 15 Prozent steigern können. Ein darüber hinausgehendes Ziel werde ich keinesfalls akzeptieren und niemand ist berechtigt, dieses anzuweisen.«

»Auch ich schließe bei der jetzigen Organisationsstruktur eine Kostenreduzierung um 20 Prozent aus. Maximal sind 10 Prozent drin, wenn ich einige Abteilungen zusammenlege und die Produktionsplanung zentralisiere. Dieses würde allerdings zu Entlassungen führen.«

»Entlassungen kommen nicht infrage. Wir haben unseren Mitarbeitern Arbeitsplatzsicherheit garantiert. Wenn wir diese brechen, werden uns die Mitarbeiter nicht mehr folgen. Unsere Ziele, welche auch immer, können wir dann vergessen.«

»Ich stelle fest, dass eine Umsatzsteigerung um 15 Prozent und eine Kostenreduzierung um 10 Prozent von den Herren akzeptiert würde. Herr Sauer, Sie sollten die Umstrukturierung vornehmen. Dieses wäre dann ein Teil des von mir zu verantwortenden Strategieprozesses. Herr Schmidt, wie wollen Sie die 15 Prozent Umsatzsteigerung erreichen?«

»Wir haben eine Marketingkampagne vorbereitet. Darüber hinaus habe ich mit meinen Führungskräften die Möglichkeit diskutiert, die Besuchsfrequenz unserer Außendienstmitarbeiter deutlich erhöhen. Wir waren uns einig, dass dieses möglich sei.«

»Ich kann nicht akzeptieren, dass extreme Ziele wieder auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen werden.«

»Wir haben hier eine klassische Konfliktsituation zwischen harten Zahlen und nicht bewertbaren Einflussfaktoren. Dieses liegt wohl auch daran, dass wir untereinander ein unterschiedliches Verständnis von Strategie haben. Wir werden uns verständigen müssen, andernfalls werde ich entscheiden. Herr Schmus, würden Sie bitte analysieren, in welchen Ausmaß und mit welcher Kommunikation wir Entlassungen vornehmen können, ohne dass die von Ihnen befürchteten Folgen eintreten. Berechnen Sie bitte auch, in welchem Umfang die Außendienstmitarbeiter zusätzlich belastbar sind.«

Ende der Vorstandssitzung.

Benennen Sie die Aussagen, die auf eine Machtschule in der strategischen Planung schließen lassen.

Positionierungsschule (SWOT-Analyse):

»Unser Hauptgesellschafter erwartet von uns für das kommende Jahr eine Verdoppelung des Gewinns. Wir haben analysiert, dass der Vertrieb den Umsatz um 30 Prozent steigern und die Produktion ihre Kosten um 20 Prozent senken muss. Wir haben eine SWOT-Analyse erstellt und berechnet, dass die betroffenen Ressorts diese Ziele erreichen können.«

Kulturschule (versucht Probleme in Verständigung mit Mitarbeitern zu lösen)

»Ich habe mich mit meinen Mitarbeitern bereits darauf verständigt, dass wir den Umsatz um 15 Prozent steigern können. Ein darüber hinausgehendes Ziel werde ich keinesfalls akzeptieren und niemand ist berechtigt, dieses anzuweisen.«

»Wir haben eine Marketingkampagne vorbereitet. Darüber hinaus habe ich mit meinen Führungskräften die Möglichkeit diskutiert, die Besuchsfrequenz unserer Außendienstmitarbeiter deutlich erhöhen. Wir waren uns einig, dass dieses möglich sei.«

Konfigurationsschule (Veränderung der Organisationsstruktur)

»Auch ich schließe bei der jetzigen Organisationsstruktur eine Kostenreduzierung um 20 Prozent aus. Maximal sind 10 Prozent drin, wenn ich einige Abteilungen zusammenlege und die Produktionsplanung zentralisiere. Dieses würde allerdings zu Entlassungen führen.«

Machtschule (versucht seine Vorstellungen durchzusetzen)

»Entlassungen kommen nicht infrage. Wir haben unseren Mitarbeitern Arbeitsplatzsicherheit garantiert. Wenn wir diese brechen, werden uns die Mitarbeiter nicht mehr folgen. Unsere Ziele, welche auch immer, können wir dann vergessen.«

»Ich kann nicht akzeptieren, dass extreme Ziele wieder auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen werden.«

Mischung aus der Positionierungs- und Kulturschule (zunächst verhandeln, zur Not alleine entscheiden)

»Ich stelle fest, dass eine Umsatzsteigerung um 15 Prozent und eine Kostenreduzierung um 10 Prozent von den Herren akzeptiert würde. Herr Sauer, Sie sollten die Umstrukturierung vornehmen. Dieses wäre dann ein Teil des von mir zu verantwortenden Strategieprozesses. Herr Schmidt, wie wollen Sie die 15 Prozent Umsatzsteigerung erreichen?«

»Wir haben hier eine klassische Konfliktsituation zwischen harten Zahlen und nicht bewertbaren Einflussfaktoren. Dieses liegt wohl auch daran, dass wir untereinander ein unterschiedliches Verständnis von Strategie haben. Wir werden uns verständigen müssen, andernfalls werde ich entscheiden. Herr Schmus, würden Sie bitte analysieren, in welchen Ausmaß und mit welcher Kommunikation wir Entlassungen vornehmen können, ohne dass die von Ihnen befürchteten Folgen eintreten. Berechnen Sie bitte auch, in welchem Umfang die Außendienstmitarbeiter zusätzlich belastbar sind.«