

# ENTSORGUNGS- UND RECYCLINGTAGUNG 2015

## Versorgung, Entsorgung und Recycling im St.Galler Management Modell

**Dr. Nadja Germann**

**St.Gallen, 17. September 2015**



CC Energy Management  
ior/cf-HSG

Universität St.Gallen

# Referentin



Dr. Nadja Germann

Akademische Titel: Dr. rer. publ. et lic. oec. HSG

Funktionen:

- Head of Competence Center Energy Management ior/cf-HSG, Universität St.Gallen
- Lehrbeauftragte an der Universität St.Gallen zum Thema: «Energiewende und ihre Implikationen für die strategische Führung von Energieversorgungsunternehmen»
- Projektleitung / Co-Projektleitung in verschiedenen Praxisprojekten zu Strategie- und Prozessthemen in der Ver- und Entsorgungswirtschaft

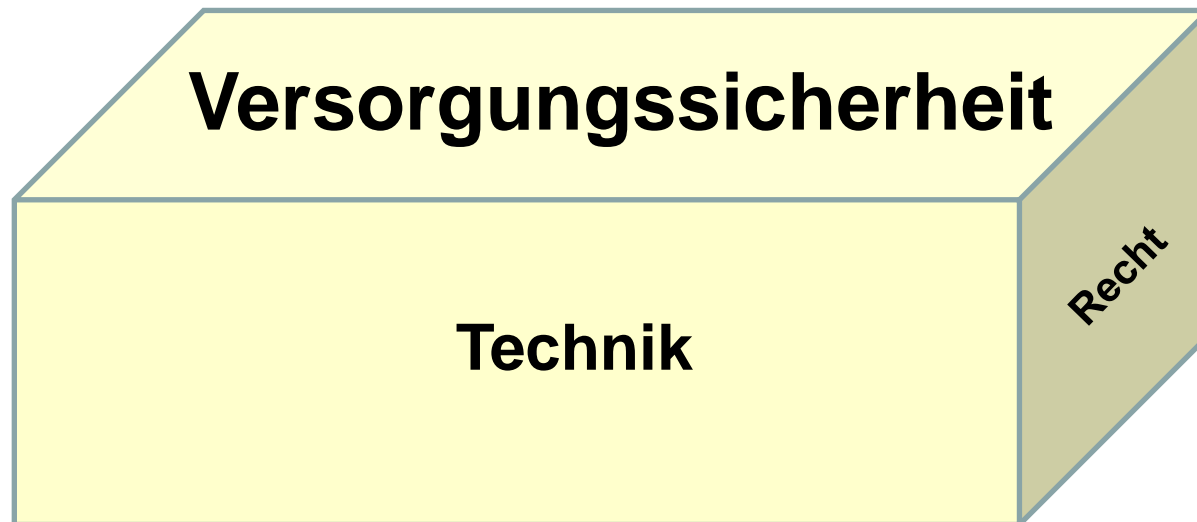
# Ziele des Referats

---

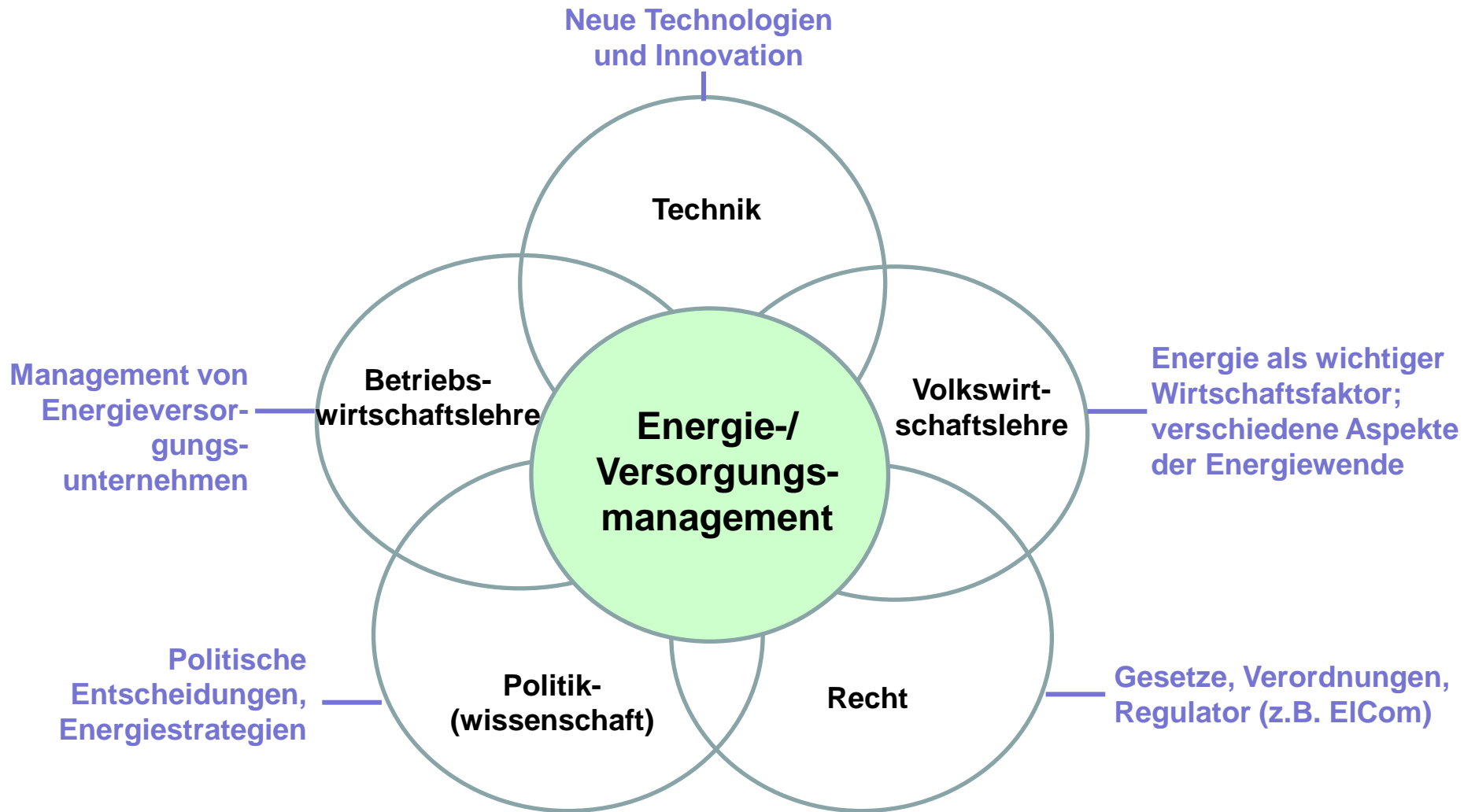
- Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird das St.Galler Management-Modell näher gebracht.
- Sie erkennen, wie das Management von Versorgungs-, Entsorgungs- und Recyclingbetrieben im St.Galler Management-Modell visualisiert werden kann und wie sie das Modell im Rahmen der Führung ihrer Unternehmen im betriebswirtschaftlichen Alltag als Raster nutzen können.

# Ausgangspunkt: Versorgungswirtschaft, z.B. Energie – Modell - früher

Bis 31.12.2007 (Schweiz):



# Energie-/Versorgungsmanagement vom Zeitpunkt der Marktliberalisierung und der Energiewende

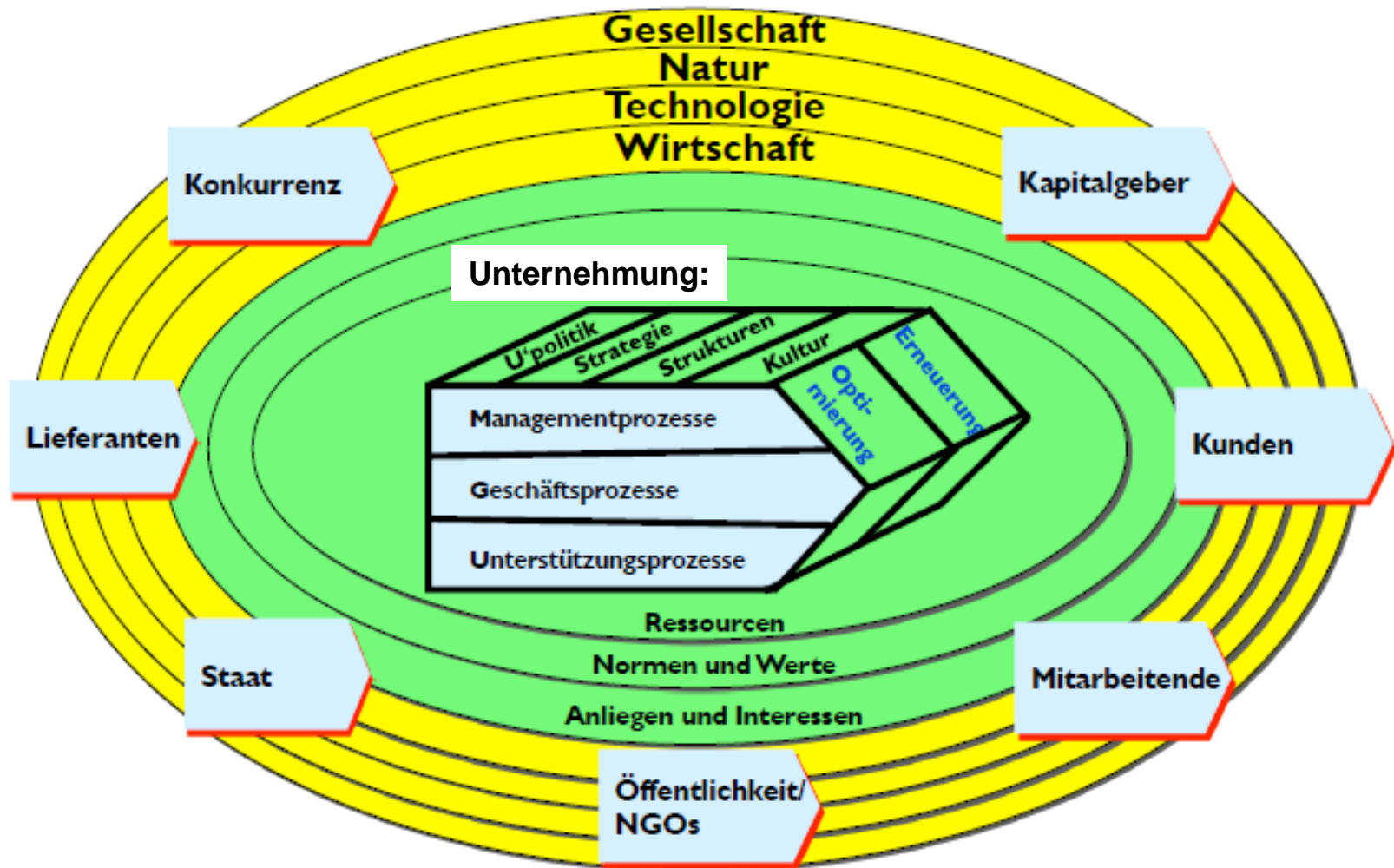


# Versorgungs-, Entsorgungs- und Recyclingmanagement

**Situation heute in der Schweiz:**

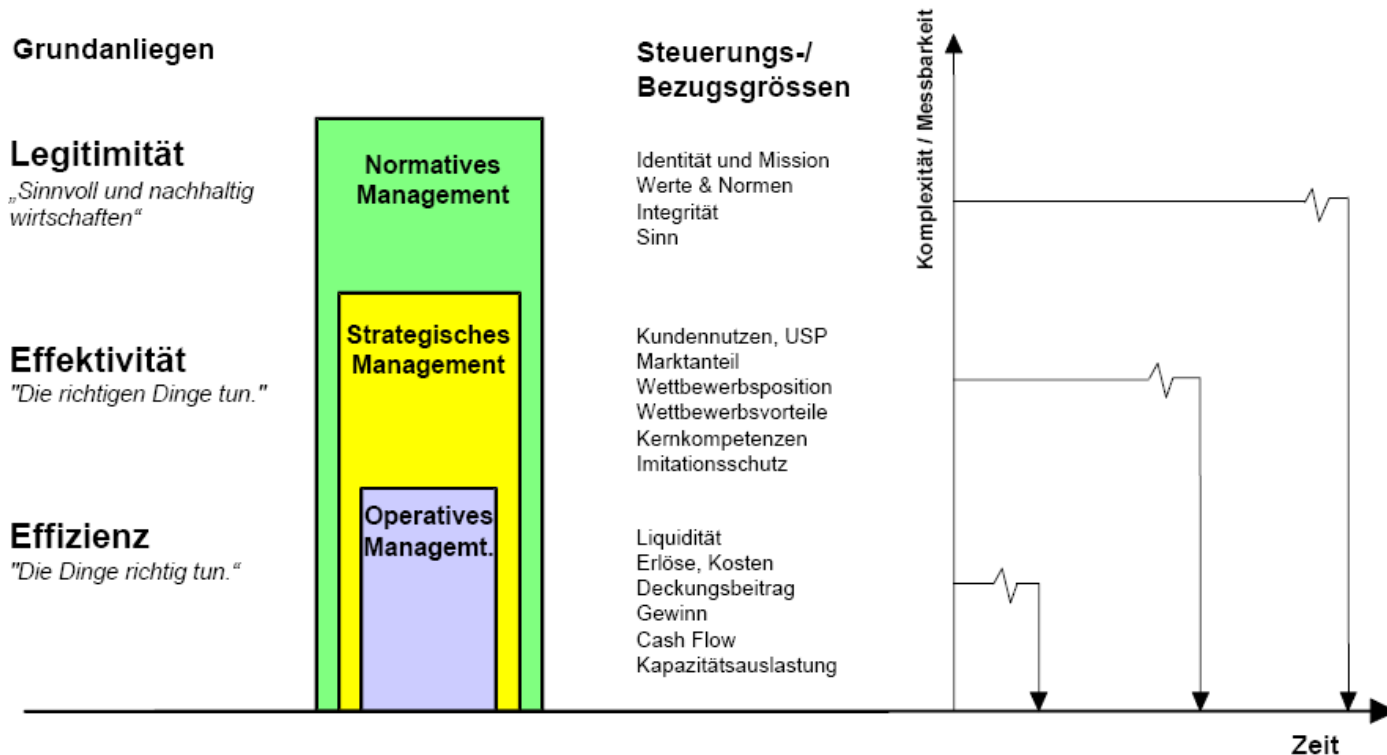


# Versorgungs-, Entsorgungs- und Recyclingunternehmen im St.Galler Management Modell (2003)



# Managementebenen St. Galler Managementmodell

## Gestaltungs- und Handlungssphären im Management



In Anlehnung an Gälweiler, Unternehmensplanung, und Schwaninger, Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations, 2000

© Johannes Rüegg-Stürm  
Unternehmerische Strategiearbeit, 09.09.2009, Seite 7

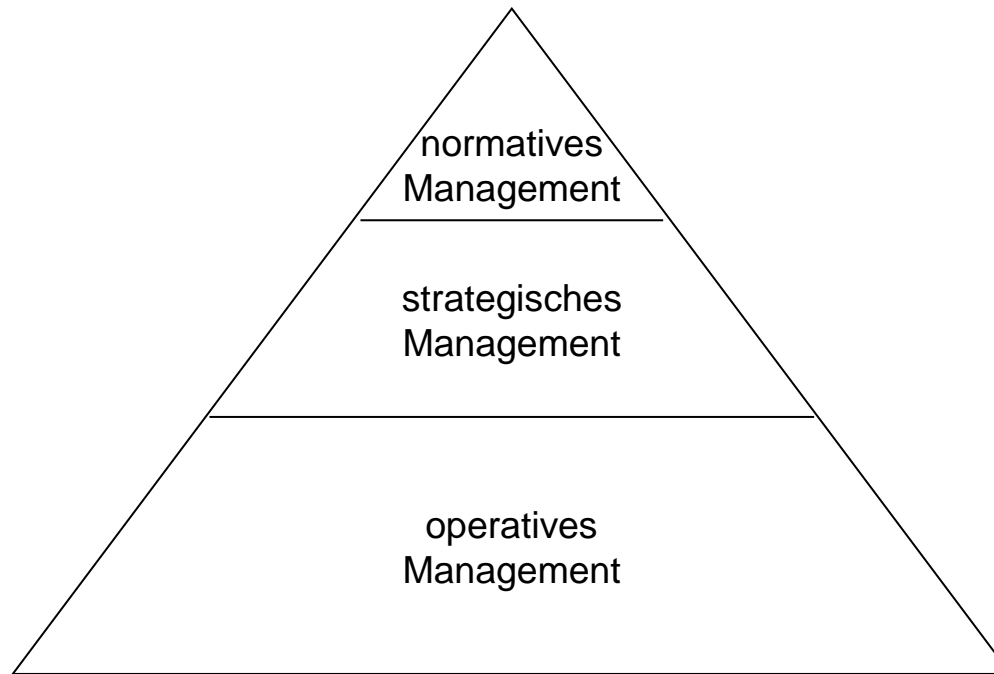


CC Energy Management  
ior/cf-HSG

Universität St.Gallen



# 3 Managementebenen – für alle Unternehmungen der Versorgungs-, Entsorgungs- und Recyclingbranche



**Werte und Visionen**

*langfristig (über 4 bis 10 Jahre oder länger)*

**Strategien und Leitbild**

*mittelfristig (ca. 4-6 Jahre)*

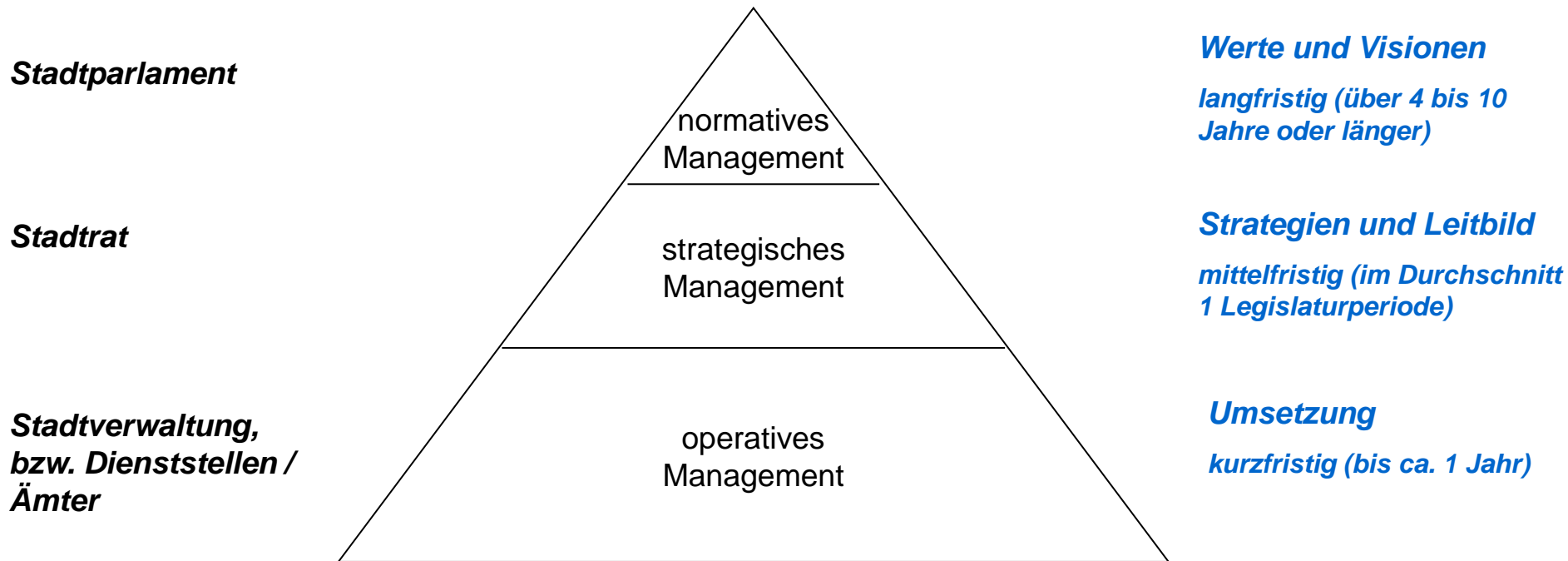
**Umsetzung**

*kurzfristig (bis ca. 1 Jahr)*

Basiert auf: Rüegg-Stürm Johannes (2003): Das neue St.Galler Management-Modell sowie auf Ulrich/Krieg: Das St.Galler Management-Modell, 1972.



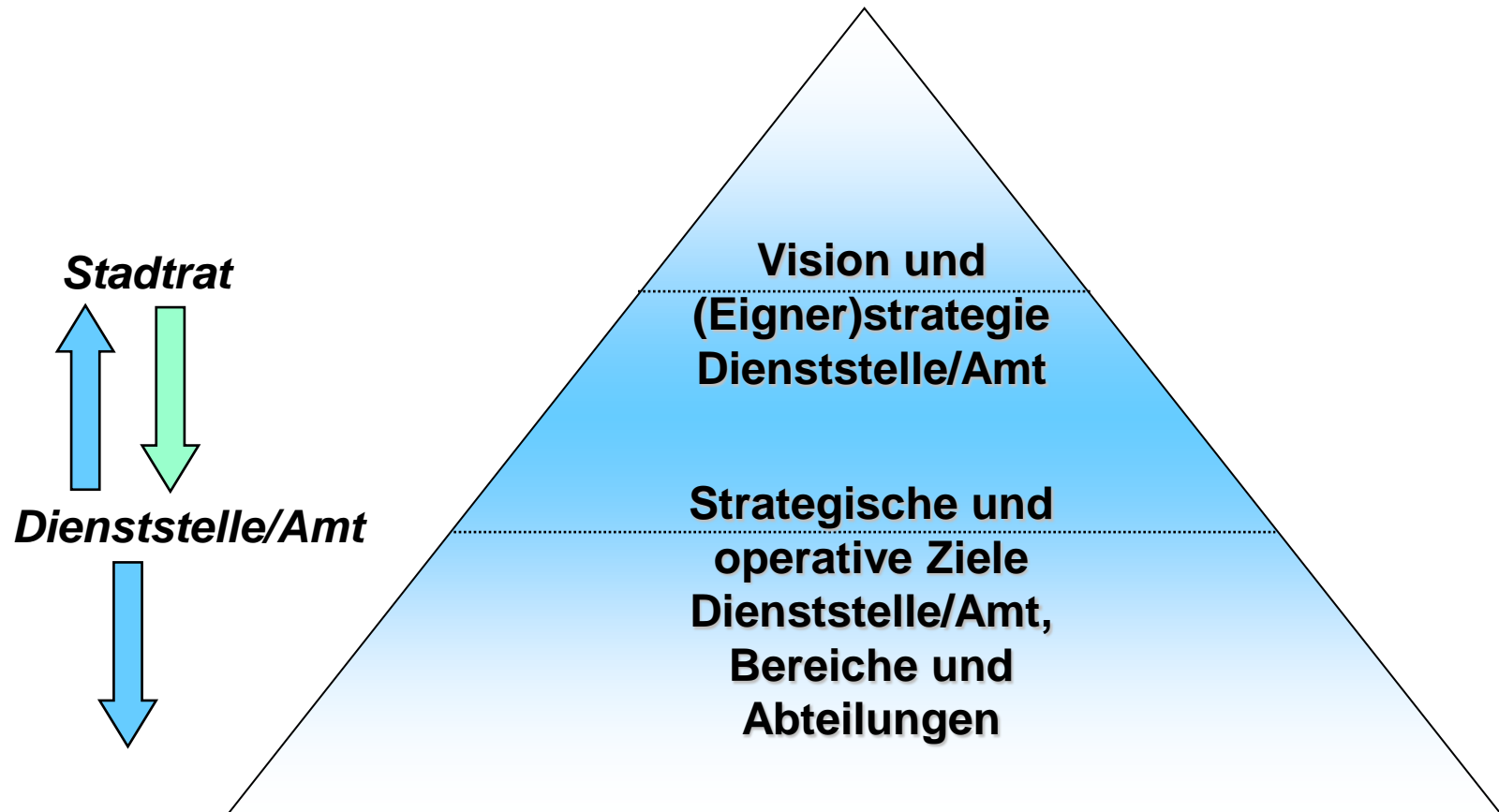
# 3 Managementebenen in öffentlichrechtlichen Ver- und Entsorgungsunternehmen *Theorie*



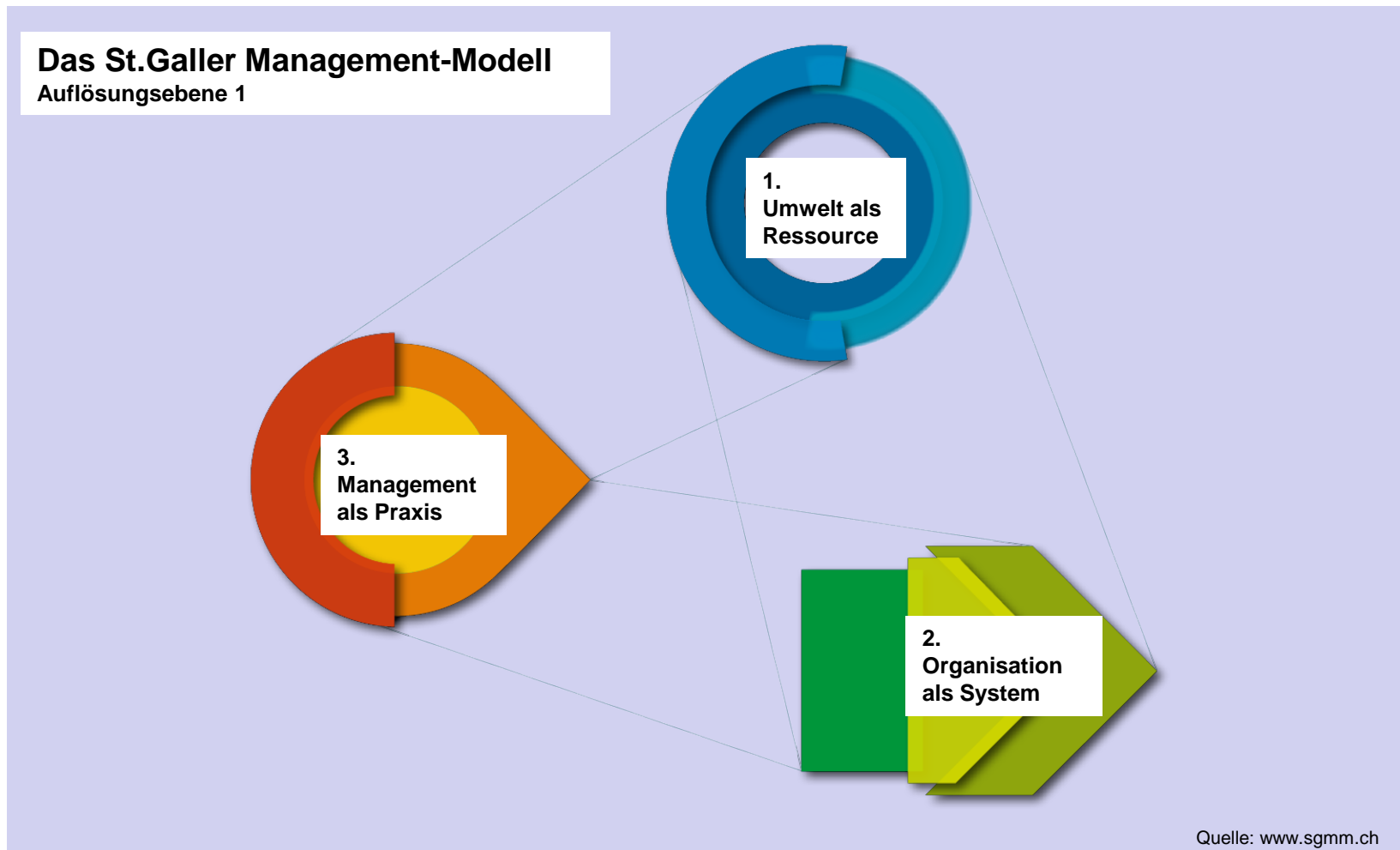
Basiert auf: Rüeegg-Stürm Johannes (2003): Das neue St.Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien. Sowie: Rüeegg-Stürm Johannes: Kursdokumentation für die Stadt St.Gallen: „Integratives und unternehmerisches Management“, 2009.



# Strategieentwicklung in öffentlichrechtlichen Ver- und Entsorgungsunternehmen *Realität*



# Das St.Galler Management-Modell 4. Generation



**Die Unternehmung/Organisation, ihre Umwelt und ihr Management als untrennbar aufeinander bezogene Einheit.**



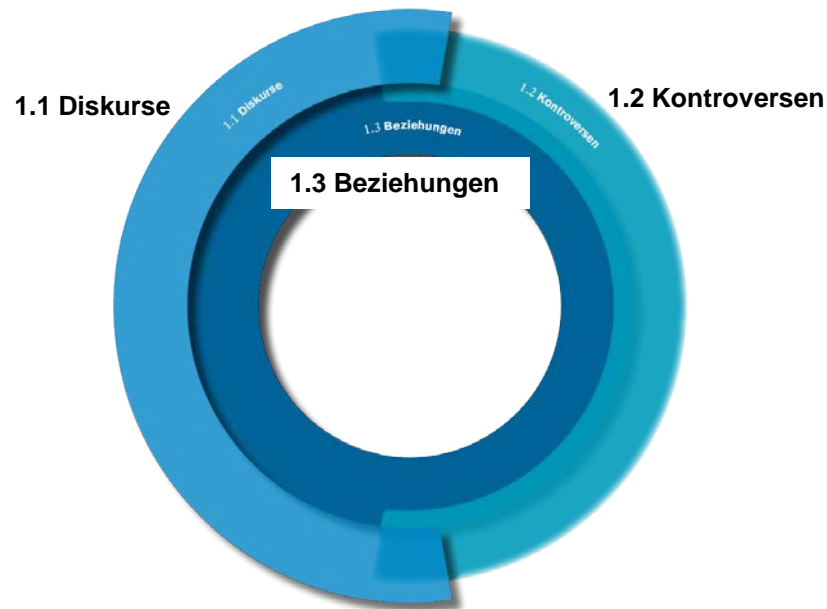
CC Energy Management  
ior/cf-HSG

Universität St.Gallen

# Das St.Galler Management-Modell 4. Generation

## 1. Umwelt als Ressource

### 1. Umwelt als Ressource



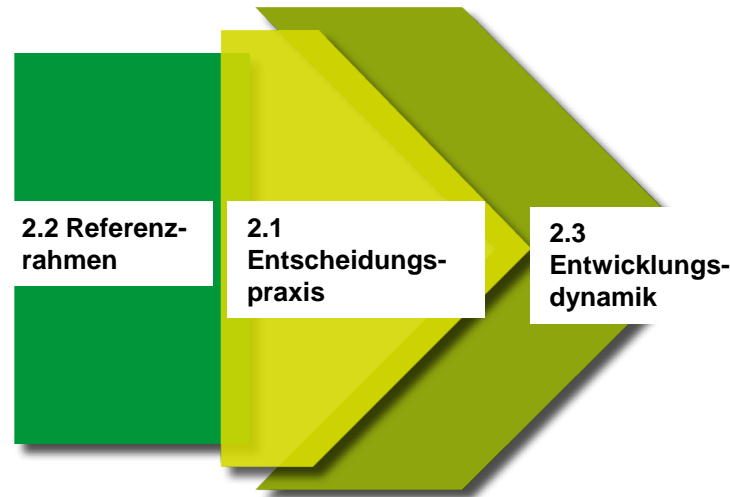
#### Die **Umwelt als Ressource**:

- der spezifische **Existenz-, Möglichkeits- und Entwicklungsraum**, den sich die **Unternehmung zu eigen gemacht hat**.
- Umwelt ist *nicht* etwas selbstverständlich Gegebenes.
- **Umwelt muss immer wieder neu stabilisiert, gehegt und weiterentwickelt werden.**

# Das St.Galler Management-Modell 4. Generation

## 2. Organisation als System

### 2. Organisation als System



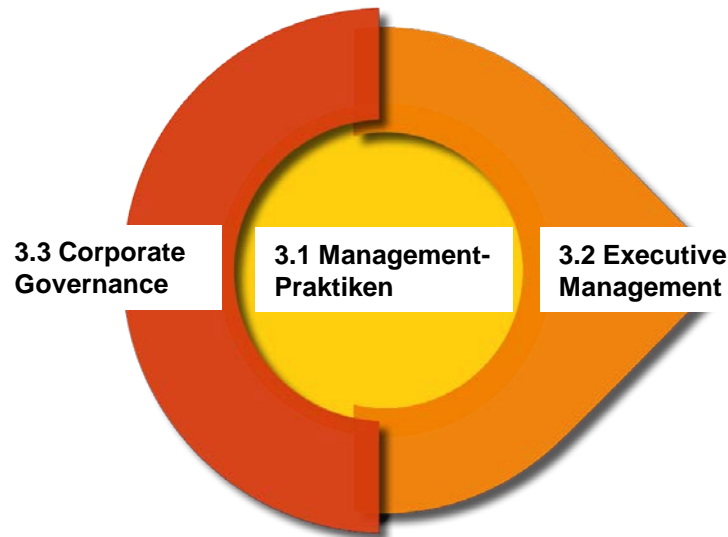
#### Die **Organisation/Unternehmung als System:**

Eine **Organisation/Unternehmung** konstituiert sich dadurch, dass sie **Bezug nimmt auf ihre Umwelt**. Sie grenzt sich einerseits ab, baut aber auch Beziehungen nach aussen auf und erbringt Nutzen und Wertschöpfung für die Welt ausserhalb der Unternehmung. Umwelt und Organisation werden füreinander *wechselseitig* zu einer zentralen Ressource und entwickeln sich gegenseitig weiter.

# Das St.Galler Management-Modell 4. Generation

## 3. Management als Praxis

### 3. Management als Praxis



#### Management als Praxis:

- Organisationen werden laufend durch einen Überschuss an Komplexität (auch Optionen und Opportunitäten) herausgefordert, der ihre Stabilität in Frage stellt. «Es könnte immer auch *anders sein*, man könnte immer auch andere Prioritäten verfolgen, andere Technologien anwenden, anders vorgehen.»
- Es muss immer neu entschieden werden und zwar unter Nutzung von Fachwissen, das in der Organisation an unterschiedlichen Orten, bei unterschiedlichen Personen vorhanden ist. Dieses Wissen muss zur richtigen Zeit mobilisiert werden.

→ **Management als Funktion der Organisation und für die Organisation!**

---

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Nadja Germann  
Email: [nadja.germann@unsig.ch](mailto:nadja.germann@unsig.ch)



# Quellen

---

## **Publikationen:**

Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon: Das St.Galler Management-Modell 4. Generation – Einführung; Haupt, Bern, Stuttgart, Wien; 2014.

Die Zukunft des St.Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht; in: IMPacts, Ausgabe 6, Dezember 2013.

Verschiedene Seminarunterlagen sgsw und Stadt St.Gallen, 2009 – 2013.

## **Websites:**

[www.sgmm.ch](http://www.sgmm.ch)