



THE LONDON SCHOOL
OF ECONOMICS AND
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

STANFORD
UNIVERSITY



Globale Studie zum Produktionsmanagement 2008

1. EINLEITUNG

2. BEISPIELE

3. VORLÄUFIGE ERGEBNISSE

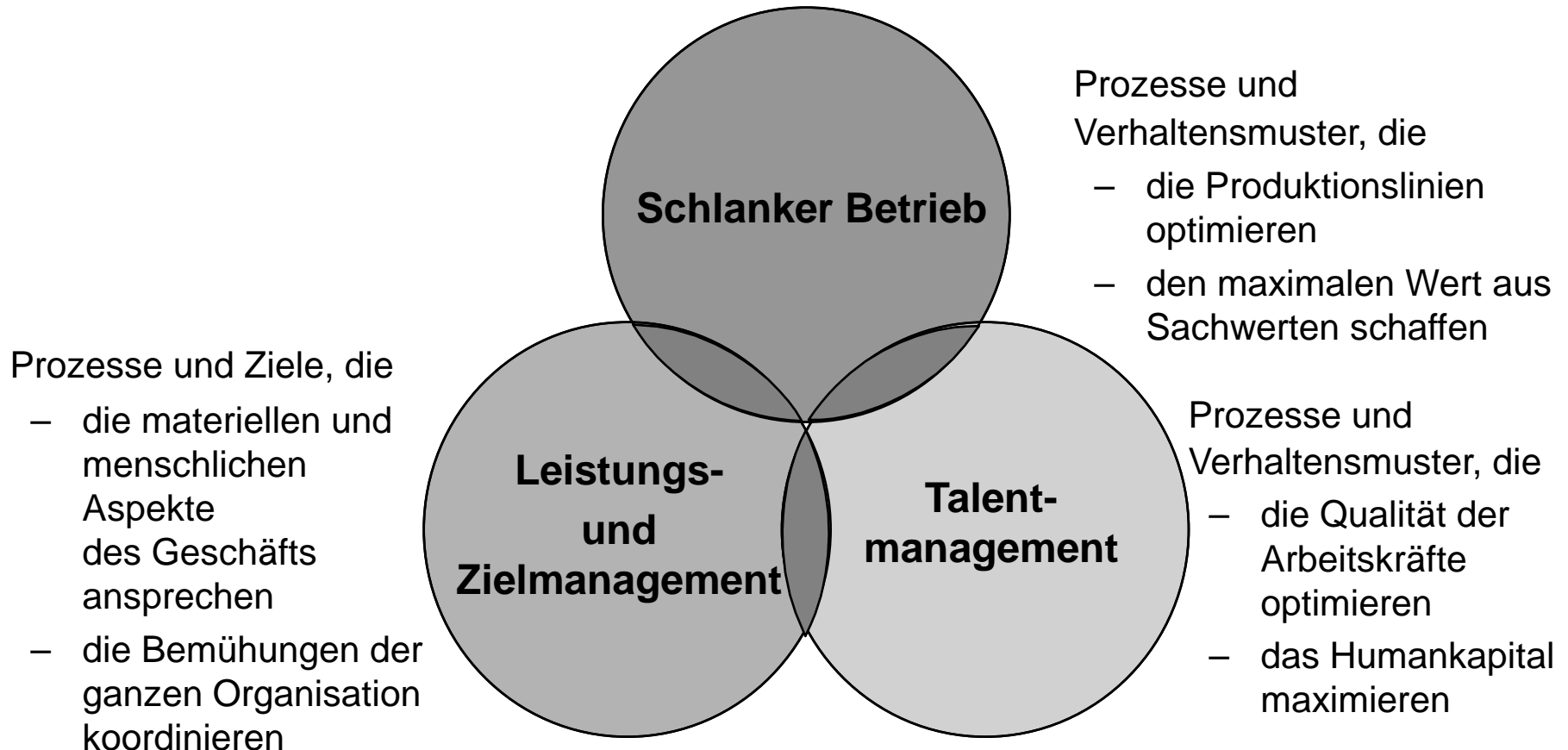
4. ZITATE

DAS PROJEKT

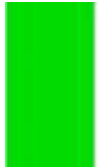
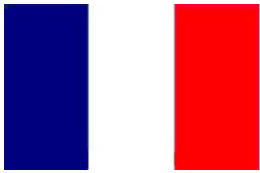
- Es handelt sich um ein gemeinsames Projekt der London School of Economics, der Stanford University und der Universität Cambridge am Centre for Economic Performance. Es werden Betriebsführungspraktiken in 15 Ländern untersucht.
- Das Ziel des Projekts ist es, die weltweiten Unterschiede in Betriebsführung und Organisation zu dokumentieren.
- Betriebsführungspraktiken in >5000, nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Fertigungsunternehmen werden durch Befragungen erfasst.
- Alle Daten sind vertraulich. Es werden zu keinem Zeitpunkt Unternehmen oder Personen genannt. Es wurde nicht über die finanzielle Lage gesprochen – nur über die Betriebsführungspraktiken.
- Diese Studie wird von weltweit fünfundzwanzig Zentralbanken, Finanzministerien und Arbeitgebervereinigungen unterstützt.

BEFRAGUNGSMETHODE

Es wurden Befragungen von etwa 45 Minuten durchgeführt, um die Betriebsführungspraktiken in drei Hauptbereichen zu untersuchen.



BEISPIELE AUS 15 LÄNDERN AUF 4 KONTINENTEN



Brasilien
Canada
China
Frankreich
Deutschland
Griechenland
Indien
Irland
Italien
Polen
Portugal
Schweden
Japan
Vereinigte Staaten
Grossbritannien

UNSERE INTERVIEWER

60 angehende MBAs, MScs und Doktoranden (PhDs) der führenden Business Schools mit umfangreichem Hintergrundwissen und beständigen Schulungen im Operations Management und in der Fertigungsindustrie.

Unsere Studenten kommen von folgenden Universitäten:

Cambridge

Harvard

Stanford

Berkeley

London Business School

INSEAD

Toronto

Oxford

Yale

MIT

Northwestern (Kellogg)

London School of Economics

HEC

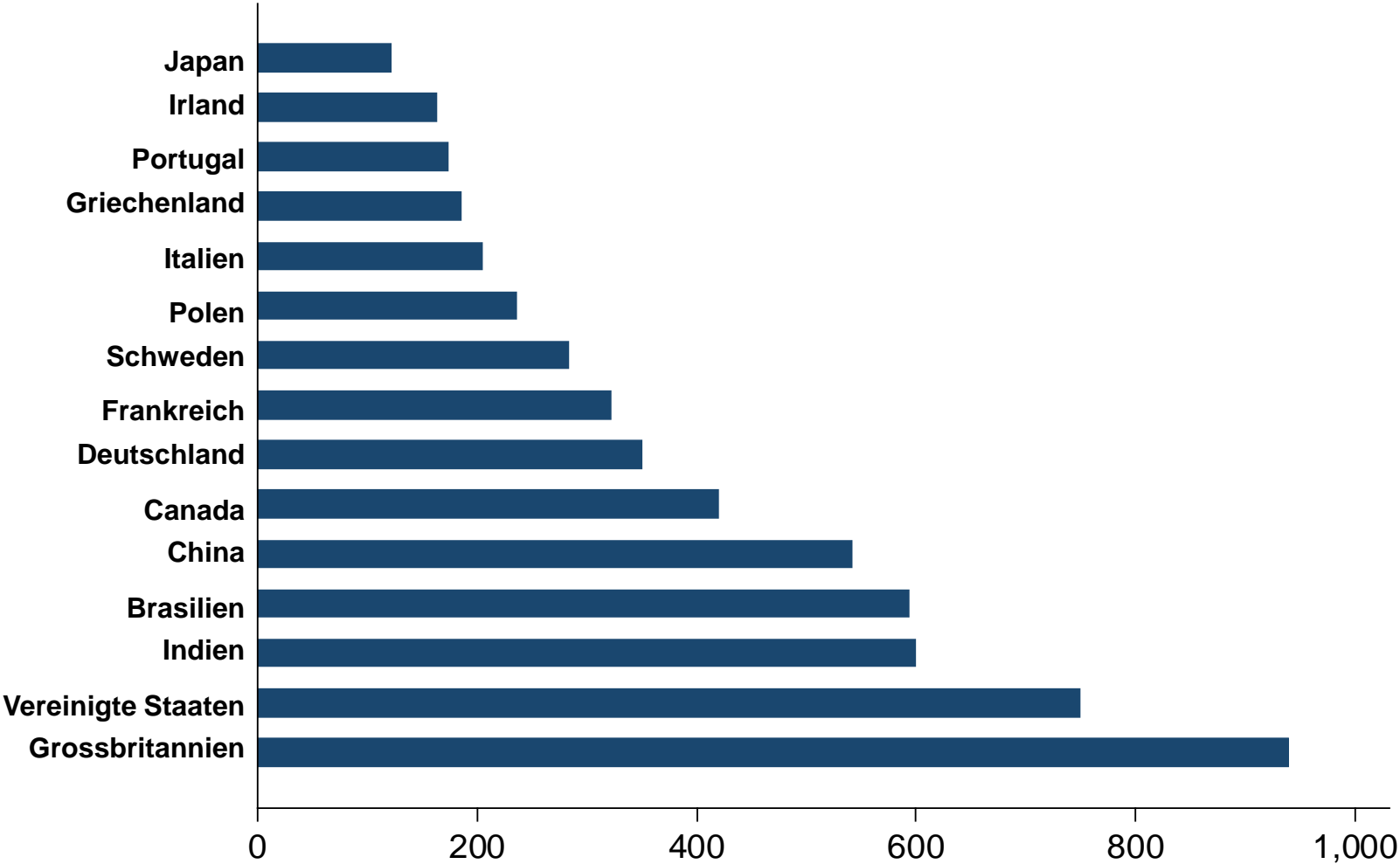
Queens

EINE GANZE BANDBREITE UNTERSCHIEDLICHSTER FIRMEN WURDE BEFRAGT

Die Auswahl der Fertigungsfirmen beinhaltet verschiedene Unternehmensformen, darunter:

- GmbHs
- Aktiengesellschaften
- im Besitz des Gründers befindliche Firmen
- in Familienbesitz und unter Familienverwaltung stehende Firmen
- in Familienbesitz und unter Fremdverwaltung stehende Firmen
- Genossenschaften/im Besitz der Mitarbeiter befindliche Firmen
- Staatliche Betriebe
- Beteiligungs- oder Risikokapitalgesellschaften
- multinationale Konzerne

ES WIRD EINE BANDBREITE VON LÄNDERN ABGEDECKT



Anzahl der im Sommer 2008 durchgeführten Befragungen

1. EINLEITUNG

2. BEISPIELE

3. VORLÄUFIGE ERGEBNISSE

4. ZITATE

TOP-UNTERNEHMEN VERFÜGEN ÜBER EINEN FORMELLEN PROZESS ZUR PROBLEMLÖSUNG, UM KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG ZU FÖRDERN

Gute Beispiele

Die Mitarbeiter einer europäischen Firma analysieren im Rahmen ihrer üblichen Pflichten beständig den Produktionsprozess. Um Bereiche gründlicher analysieren zu können, überwachen sie entscheidende Produktionsschritte mit der Kamera.

Jedes Problem wird in einer speziellen Datenbank erfasst, in der wichtige Prozesse überwacht und von einer Führungskraft überprüft und abgezeichnet werden müssen.

Schlechte Beispiele

In einer amerikanischen Firma waren weder formelle noch informelle Mechanismen zur Prozessdokumentation oder -verbesserung vorhanden. Der Geschäftsführer gab zu, dass in der Produktion nichts für die Anregung oder Förderung von Prozessinnovationen getan worden war.

Ein asiatischer Werksleiter enthüllte, dass die Arbeiter an der Produktionslinie nicht zum selbständigen Handeln animiert wurden. Es wird von ihnen lediglich erwartet, ihre Pflichten in der Produktion zu erfüllen. Es gibt keine Anreize oder Programme für Verbesserungsvorschläge in puncto Prozesse.

TOP-UNTERNEHMEN BIETEN ALLEN FÜHRUNGSKRÄFTEN UND MITARBEITERN REGELMÄSSIG VISUELLE LEISTUNGSDATEN

Gute Beispiele

Ein amerikanisches Unternehmen hat an jeder Produktionslinie Bildschirme. Über diese werden Fortschritte bei den Tageszielen und sonstige Leistungsindikatoren angezeigt. Der Fertigungsleiter bespricht jeden Morgen den vorherigen und den bevorstehenden Tag mit den Produktionsmitarbeitern. Außerdem finden monatlich Betriebsversammlungen statt.

Ein anderer amerikanischer Betrieb bedruckt die Servietten in der Kantine mit Kernzielen, sobald diese erreicht wurden.

Schlechte Beispiele

Der Werksleiter eines amerikanischen Unternehmens verfolgt eine Reihe von Maßnahmen, wenn er der Meinung ist, dass der Ausstoß zu gering sei. Das letzte Mal hat er diese Berichte vor etwa 8 Monaten angefordert. Etwa eine Woche nach deren Ausdruck stieg die Arbeitsleistung wieder an.

Ein europäischer Betrieb zeichnet die in der Produktion verbrachten Minuten, die Anzahl der pro Tag hergestellten Teile und die Mitarbeiteranzahl auf. Diese Informationen werden den Arbeitern an den Produktionslinien nur in unregelmäßigen Abständen mitgeteilt. Meistens verbleiben sie nur auf dem Tisch des Werksleiters.

GUT GEFÜHRTE FIRMLN HABEN TÄGLICH AKTUALISIERTE ANZEIGETAFELN FÜR JEDEN PRODUKTIONSSCHRITT

Elektronische Anzeige

24 hour Shift Performance		Quantity Produced
A Shift	888% 8888	Against Plan
B Shift	888% 8888	8888 of 8888
C Shift	888% 8888	Target Run Rate
D Shift	888% 8888	8888
Best previous performance		MK No.
Individual	888% 8888	8888
24 hour		Time
	888% 8888	8888

Handgeschriebene Tafel

PRODUCTION PERFORMANCE			
DAILY TARGET	TARGET % REACHED	WEEK TARGET	
3450 per shift	88.33% per shift	26,600	
APRIL	PRODUCED	DEFECTIVE	PERFORMANCE %
01	3210	20	98.2%
02	3450	15	99.6%
03	3300	10	99.7%
04	3400	12	99.6%
05	3500	18	99.5%
06	3400	15	99.6%
07	3300	12	99.7%
08	3450	10	99.7%
09	3500	15	99.6%
10	3400	12	99.7%
11	3300	10	99.7%
12	3450	15	99.6%
13	3500	18	99.5%
14	3400	12	99.7%
15	3300	10	99.7%
16	3450	15	99.6%
17	3500	18	99.5%
18	3400	12	99.7%
19	3300	10	99.7%
20	3450	15	99.6%
21	3500	18	99.5%
22	3400	12	99.7%
23	3300	10	99.7%
24	3450	15	99.6%
TOTALS	40872	745	99.7%

Manuell aktualisierte Tafel



Handgeschriebene Tafel



TOP-UNTERNEHMEN VERFÜGEN ÜBER EINEN STANDARDISIERTEN ALLGEMEINEN PROZESS ZUR ANALYSE REGULÄRER LEISTUNGSMASSNAHMEN

Gute Beispiele

Ein europäischer Betrieb zeichnet alle Leistungszahlen in Echtzeit auf (Menge, Qualität usw.). Diese Zahlen werden nach jeder Schicht mit dem Produktionsplan verglichen. Jeder Mitarbeiter hat über Arbeitsstationen in der Produktion Zugang zu diesen Zahlen. Werden die geplanten Vorgaben nicht erreicht, findet eine sofortige Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen statt.

In einem asiatischen Unternehmen erfolgen regelmäßige Treffen, in denen exakte Maßnahmenpläne mit präzisiertem Zeitrahmen erstellt werden. Diese Parameter werden in täglichen Sitzungen mit den Teamleitern und Arbeitern der Produktion besprochen.

Schlechte Beispiele

Ein Werksleiter eines amerikanischen Unternehmens vertraut beim Geschäft sehr stark auf sein Bauchgefühl. Er überprüft die Kosten, wenn er meint, der Bestand sei zu hoch oder zu niedrig. Er räumt jedoch ein, dass solche Prüfungen ziemlich unregelmäßig stattfinden, weil er sehr beschäftigt sei. Außerdem erwähnte er, dass die Belegschaft bei seiner Fehlersuche immer das Gefühl habe, er gehe auf die Jagd, deshalb habe er es sich jetzt angewöhnt, auch alles Gute hervorzuheben, das er fände.

TOP-UNTERNEHMEN KÜMMERN SICH SOFORT UM MITARBEITERPROBLEME: DURCH SCHULUNGEN UND VERSETZUNGEN ODER KÜNDIGUNGEN, FALLS DIESE KEINEN ERFOLG HABEN

Gute Beispiele

Ein europäischer Betrieb ergreift Maßnahmen, sobald sich eine Schwäche zeigt. Dort wurde sogar ein Psychologe eingestellt, der sogenannten „Problem-Teams“ zur Seite stehen soll. Die Mitarbeiter erhalten fortwährend Schulungen zur Leistungssteigerung. Wenn das nichts hilft, werden sie in andere Abteilungen versetzt oder, falls sie wiederholt vereinbarte Ziele nicht erreichen, sogar entlassen.

Schlechte Beispiele

Ein europäisches Unternehmen unternimmt nichts, wenn Ziele nicht erreicht werden. Der Firmenchef redet zwar den Mitarbeitern persönlich ins Gewissen, aber weitere Maßnahmen werden nicht ergriffen. Es werden nur sehr selten Lohnkürzungen oder Kündigungen aufgrund mangelnder Leistung vorgenommen.

TOP-UNTERNEHMEN HABEN KURZ- UND LANGFRISTIGE ZIELE, DIE GENAU VERMITTELT WERDEN

Gute Beispiele

Ein europäisches Unternehmen unterteilt all seine Ziele – sogar seine strategischen Fünf-Jahres-Ziele – in kurzfristige Ziele, wodurch sich ihr Erreichen nachverfolgen lässt. Man glaubt dort, dass ein langfristiges Ziel nur dann erreicht werden kann, wenn jemand für die Erledigung innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens verantwortlich ist. Für Mitarbeiter sei es interessanter, eine Mischung aus kurz- und langfristigen Zielen zu haben, so der Betrieb.

Schlechte Beispiele

Bei einer europäischen Firma gab es in den letzten Jahren einen dauernden Wechsel der Geschäftsleitung – deshalb konzentrierten sich die Geschäftsführer nur auf die Leistungen im Vergleich zum jeweiligen Vormonat und glaubten, dass sich so die langfristigen Ziele von selbst erledigten.

TOP-UNTERNEHMEN SETZEN SCHWIERIGE, ABER MACHBARE ZIELE FEST, DIE SICH DIREKT AUS DEN GESAMTZIELEN DES UNTERNEHMENS ABLEITEN

Gute Beispiele

Der Werksleiter eines europäischen Betriebs besteht darauf, aggressive und anspruchsvolle Ziele für jeden zu setzen – auch für die Sicherheit. Wenn alle Ziele erreicht werden, fragt er sich, ob er nicht mehr hätte verlangen sollen. Jeder Key Performance Indicator (KPI) ist mit der Gesamtgeschäftsplanung verbunden und jeder muss hart daran arbeiten, seine Produkte möglichst schnell fertig zu stellen.

Schlechte Beispiele

Ein europäisches Unternehmen verwendet leichte Ziele dazu, die Moral der Belegschaft zu verbessern und die Mitarbeiter zu motivieren. Es wird dort als schwierig empfunden, schwierige Ziele zu setzen, weil die Mitarbeiter aufgeben und die Führungskräfte sich weigern würden, die Mitarbeiter härter arbeiten zu lassen.

Ein asiatischer Betrieb setzt sehr leichte Ziele, die immer erreichbar sind und gibt als Begründung das Wachstum an. Der Produktionsleiter verkündet: „Nicht wir richten uns nach der Zielsetzung, sondern sie sich nach uns.“

TOP-UNTERNEHMEN HABEN PROGRAMME FÜR REGELMÄSSIGE ANERKENNUNGEN UND BELOHNUNGEN - GUTE LEISTUNG WIRD ANERKANNT

Gute Beispiele

Ein amerikanisches Unternehmen fordert seine Mitarbeiter mit ehrgeizigen Zielen. Leistung wird mit Prämien, vom Management zubereiteten Mittagessen für das Team, Familien-Picknicks, Kino- und Essensgutscheinen in netten lokalen Restaurants usw. belohnt. Dort gibt es auch Auszeichnungen für lückenlose Anwesenheit, beste Vorschläge, usw.

Ein amerikanischer Betrieb bietet seinen Mitarbeitern regelmäßige und außerplanmäßige Anerkennungen. Es gibt jährliche Gewinnbeteiligungen mit einer starken Betonung auf Umwelt. So fließt beispielsweise das Wiederanlagegeld in Mitarbeiterfonds für Aktivitäten wie Angel-Trips.

Schlechte Beispiele

Ein europäisches Unternehmen bezahlt seine Mitarbeiter einheitlich und leistungsunabhängig. Es gibt keinen Anreiz für gute Leistungen im Betrieb. Dasselbe gilt für das Managementteam, das einen Stundenlohn ohne Prämienzahlungen erhält.

Eine europäische Firma hat keine Anerkennungs- oder Prämienprogramme für Stundenlohnempfänger. Die dortige Belohnung beschränkt sich auf einen gelegentlichen Kasten Bier.

TOP-UNTERNEHMEN HANDELN SCHNELL BEI UNTERDURCHSCHNITTLICHEN LEISTUNGEN

Gute Beispiele

In einem amerikanischen Betrieb entließ der Geschäftsführer in den letzten Monaten vier Mitarbeiter aufgrund von unterdurchschnittlichen Leistungen. Dort wird kontinuierlich geprüft, wer unterdurchschnittliche Leistungen bringt und warum.

Ein amerikanischer Geschäftsführer erläutert die im Unternehmenshandbuch beschriebene Anwesenheitsvorschrift. Wenn ein Mitarbeiter gegen diese oder irgendeine andere Vorschrift verstößt, erhält er eine mündliche Verwarnung und nach 30 Tagen eine Leistungsbewertung. Hat sich seine Leistungsbereitschaft bis dahin nicht verbessert, wird sein Arbeitsverhältnis sofort gekündigt.

Schlechte Beispiele

Ein europäischer Betrieb hatte einen Vorgesetzten, der regelmäßig am Arbeitsplatz Alkohol trank, es wurden aber weder Maßnahmen zu seiner Hilfe eingeleitet, noch wurde er an einen weniger wichtigen Arbeitsplatz versetzt. Genau genommen wurde noch nie einem Mitarbeiter der Fabrik gekündigt. Nach den Worten des Werksleiter veranstaltet die Personalabteilung jedes Mal ein Riesentheater, wenn die Geschäftsleitung Mitarbeiter loswerden will und lasse die Führungskräfte wissen, sie hätten sich um die Produktion zu kümmern und nicht ums Personal. Der einzige Weg, wie er Mitarbeiter seiner Fabrik loswerden könne, sei, sie in die andere Fabrik derselben Firma zu versetzen.

TOP-UNTERNEHMEN KENNEN IHRE BESTEN MITARBEITER GANZ GENAU UND TUN ALLES, UM SIE ZU HALTEN

Gute Beispiele

Ein amerikanischer Betrieb kennt seine Spitzenkräfte und wenn eine davon signalisiert, zu einem Wechsel bereit zu sein, versuchen Bereichsleiter und sogar die Firmenleitung, mit ihr zu sprechen und sie zum Bleiben zu überreden. Manchmal gibt es eine Gehaltserhöhung, wenn nötig bzw. wenn man das Gefühl hat, der Mitarbeiter sei gemessen am Markt unterbezahlt. Führungskräfte sind verpflichtet, alles zu versuchen, um die begehrten Mitarbeiter zu halten.

Ein asiatisches Unternehmen bietet seinen besten Fabrikarbeitern eine Ausbildungsrückerstattung von bis zu 100 % an.

Schlechte Beispiele

Ein europäischer Betrieb lässt alle Mitarbeiter die Firma verlassen, wenn sie das möchten. Sie werden nicht zurückgehalten, weil das sowieso keinen Sinn mache. Die Geschäftsleitung ist im Glauben, man könne niemanden aufhalten, der woanders arbeiten möchte. Das Unternehmen lässt sich auch nicht auf Gehaltsverhandlungen ein, um Spitzentalente zu halten.

1. EINLEITUNG

2. BEISPIELE

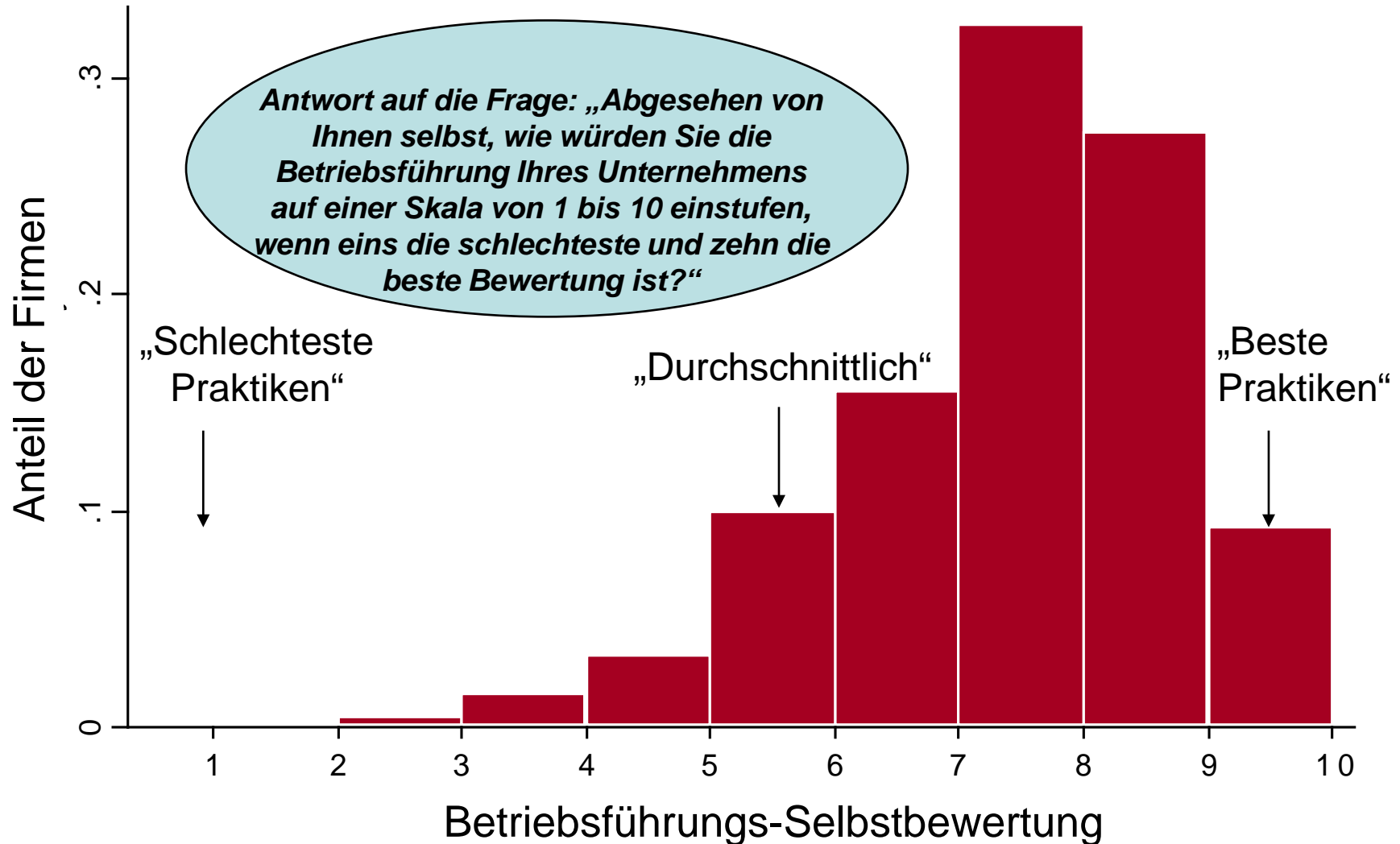
3. VORLÄUFIGE ERGEBNISSE

4. ZITATE

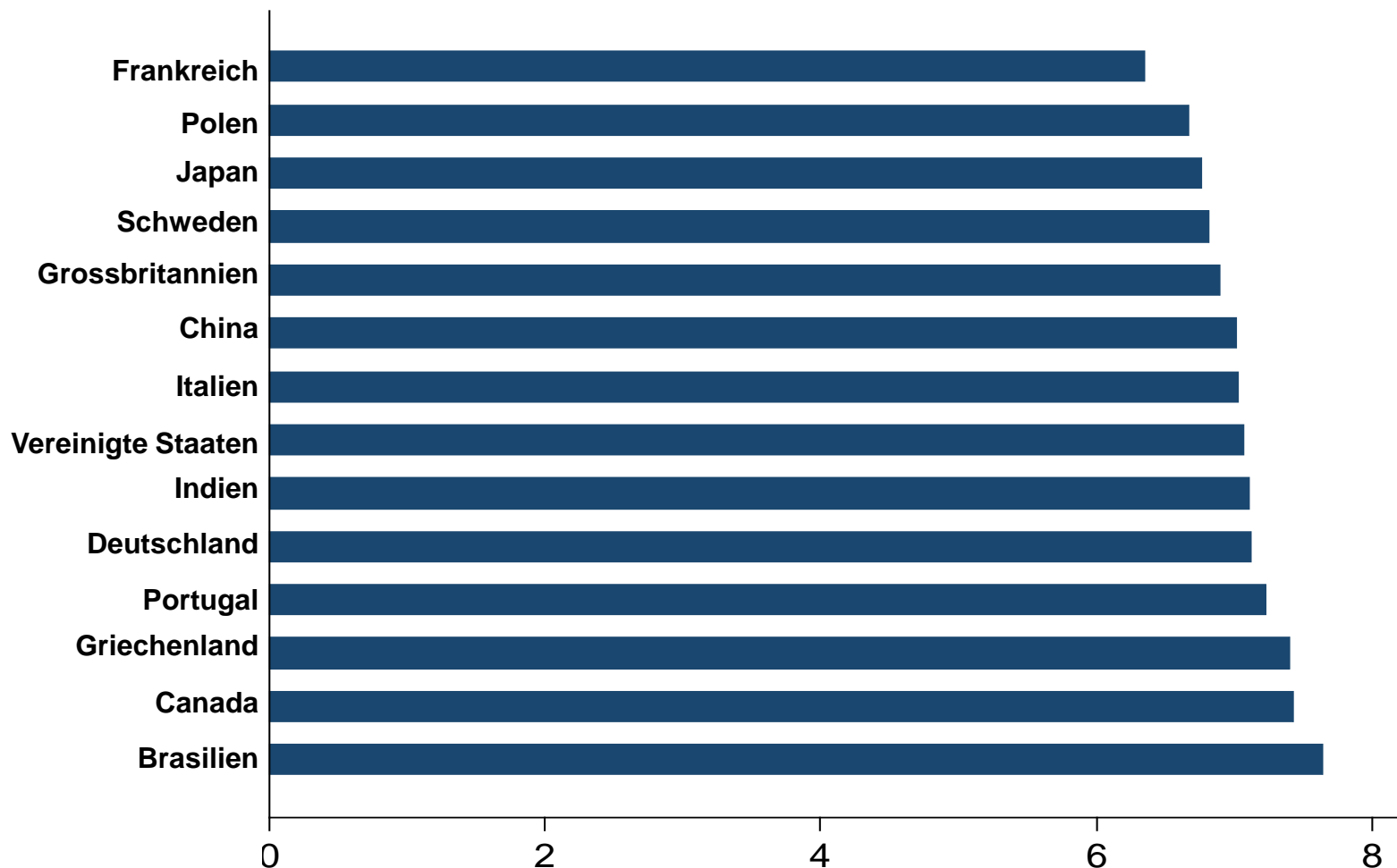
WIR VERSUCHTEN, ANHAND DER ANTWORTEN AUS DER BEFRAGUNG DIE BETRIEBSFÜHRUNG IN DEN LÄNDERN ZU KODIFIZIEREN

- Wir dokumentieren eine große Bandbreite von Antworten zu den Managementpraktiken in allen 15 Ländern
- Es gibt offensichtlich große kulturelle Unterschiede und bedeutende Unterschiede in den Führungsstilen
- Unser internationales Team aus Branchen- und Wissenschaftsexperten gab sich große Mühe beim Versuch, diese Antworten zu organisieren und zu kodifizieren
- Das Hauptziel besteht darin, diese Informationen zu einem beispiellosen internationalen Vergleich von Betriebsführungs- und Organisationspraktiken heranzuziehen
- Dies soll dabei helfen, die Stärken und Schwächen bei der Anpassung und Umsetzung moderner Betriebsführungsinstrumente in verschiedenen Fertigungsbranchen zu verstehen
- Gleichzeitig können Führungskräfte so die Chancen und Gefahren der Weltwirtschaft leichter erkennen

WHILE THE AVERAGE MANAGERS THINK THAT THEIR FIRM'S MANAGEMENT IS WELL ABOVE AVERAGE



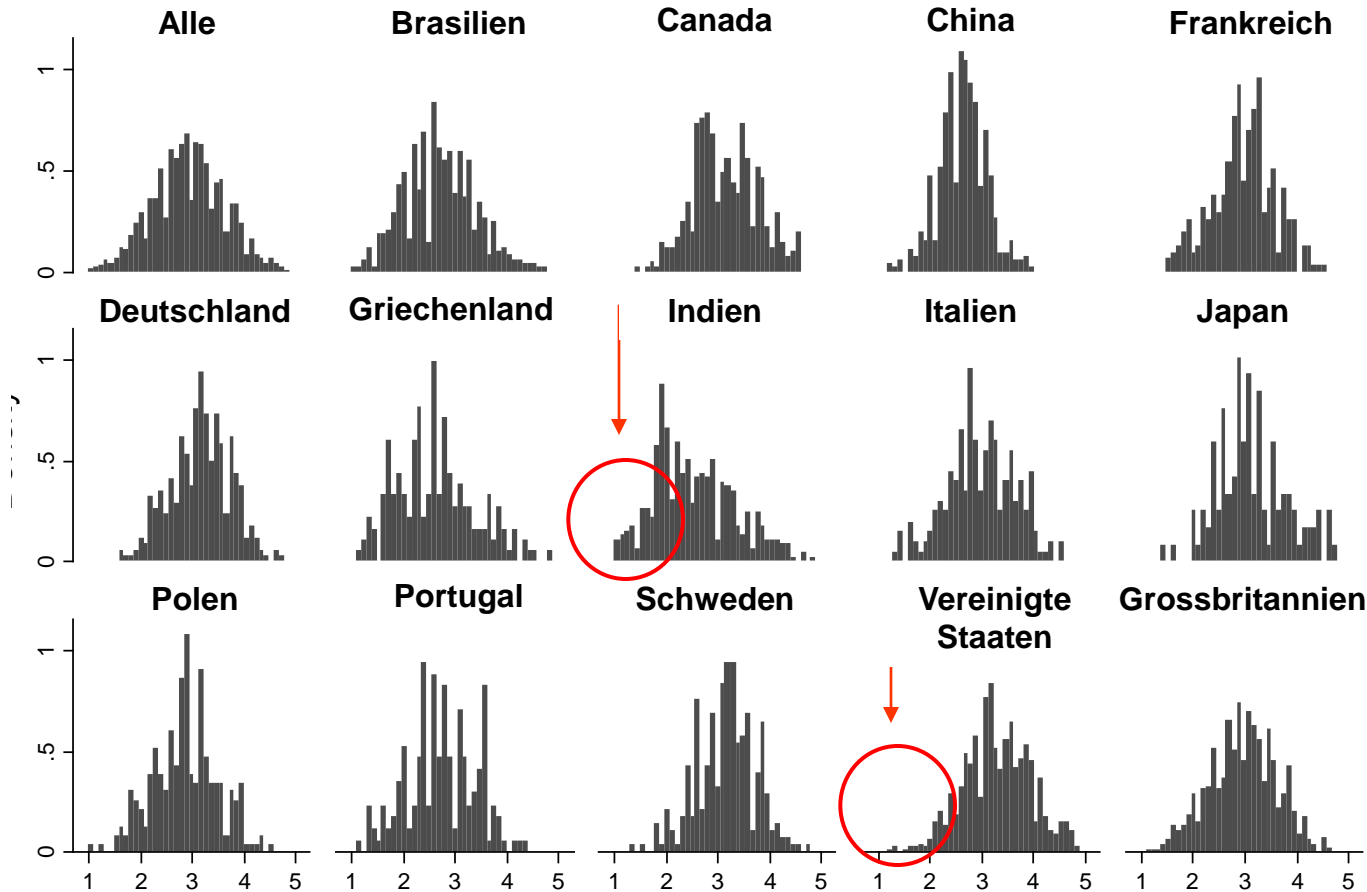
DIESE ÜBERTRIEBENE SELBSTEINSCHÄTZUNG FINDET SICH IN ALLEN LÄNDERN UNSERER STUDIE



Hinweis: Antwort auf die Frage: „Abgesehen von Ihnen selbst, wie würden Sie die Betriebsführung Ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 10 einstufen, wenn eins die schlechteste und zehn die beste Bewertung ist?“

IN WAHRHEIT GIBT ES GROSSE UNTERSCHIEDE IN DEN BETRIEBSFÜHRUNGSPRAKTIKEN DER EINZELNEN LÄNDER

Verteilung der Betriebsführungsbewertung auf Unternehmensebene nach Ländern*

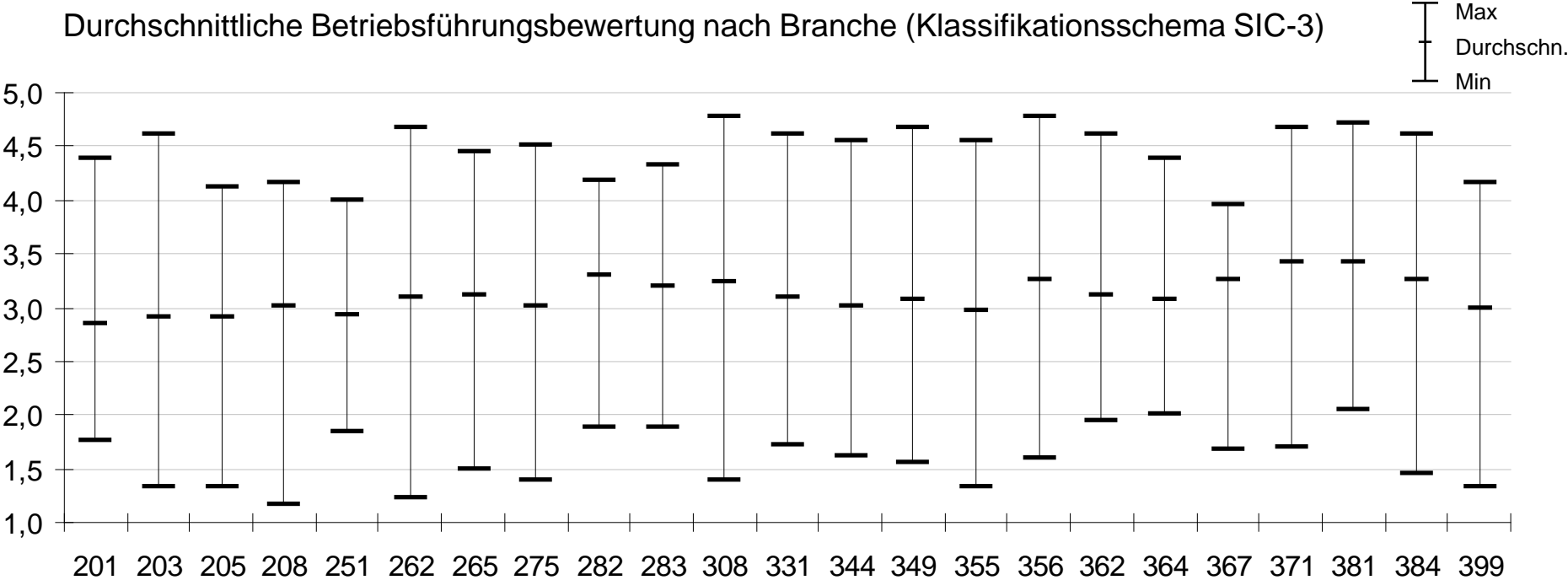


Es gibt durchschnittlich weniger schlecht geführte Unternehmen in besser geführten Ländern (USA im Vergleich zu Indien)

*Hinweis: Das Ergebnis basiert auf der ungefähren Gesamtbewertung der Antworten aus der Befragung jedes Unternehmens.

EBENSO GIBT ES GROSSE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN MANAGEMENTPRAKTIKEN INNERHALB DER INDUSTRIESEKTOREN

Durchschnittliche Betriebsführungsbewertung nach Branche (Klassifikationsschema SIC-3)



Die 5 besten

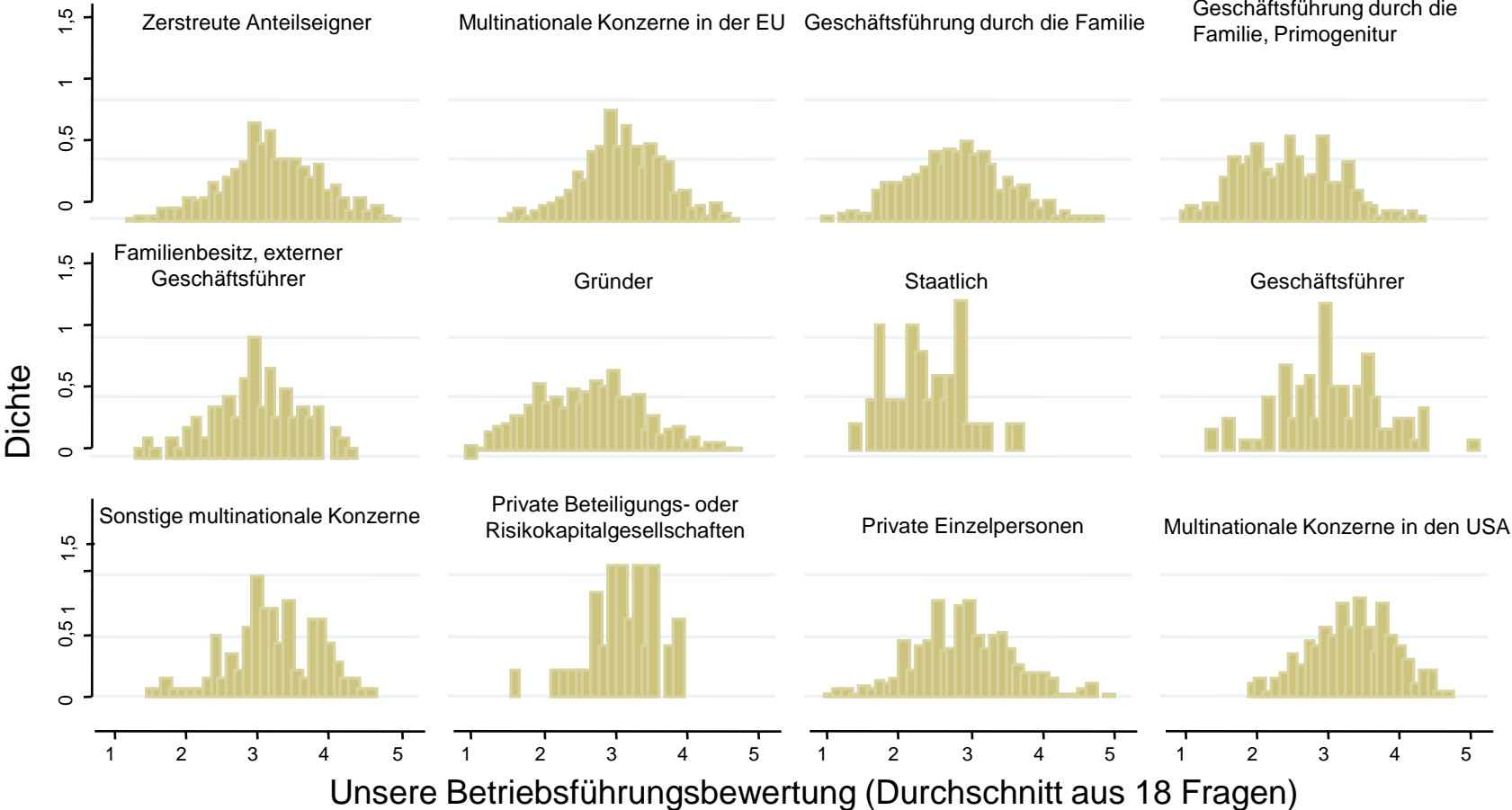
Sic Code	Industry
371	Motor Vehicles and Equipment
381	Search and Navigation Equipment
282	Plastics Materials and Synthetic
356	General Industrial Machinery
384	Medical Instruments & Supplies

Die 5 schlechtesten

Sic Code	Industry
355	Special Industry Machinery
251	Household Furniture
205	Bakery Products
203	Preserved Fruits and Vegetables
201	Meat Products

DIE MANAGEMENTPRAKTIKEN ZEIGEN AUCH EINE GROSSE BANDBREITE INNERHALB DER UNTERNEHMENSFORMEN

Verteilung der Betriebsführungsbewertung auf Unternehmensebene nach Unternehmensformen*



*Hinweis: Das Ergebnis basiert auf der ungefähren Gesamtbewertung der Antworten aus der Befragung jedes Unternehmens.

ORGANISATIONSPRAKTIKEN IN DEN EINZELNEN LÄNDERN

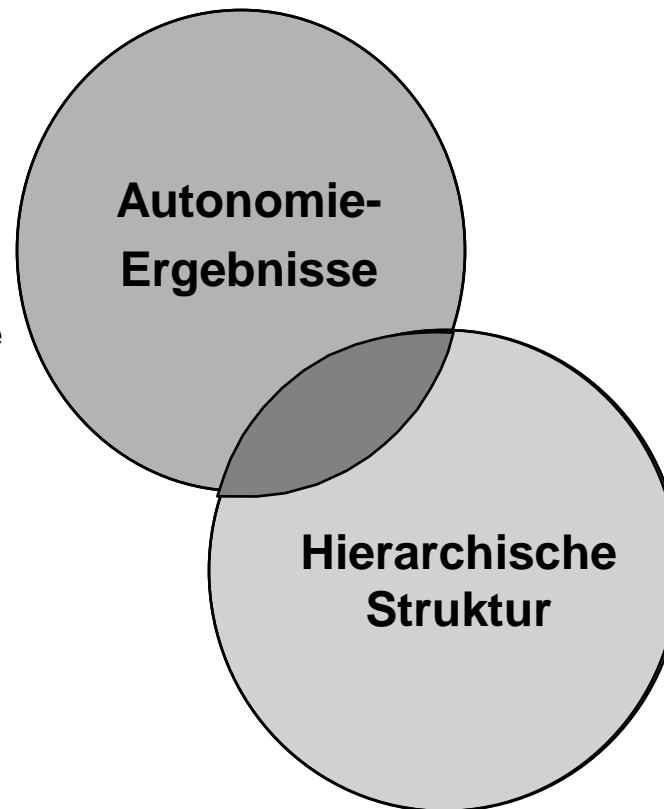
Im zweiten Teil unserer Befragung stellten wir Fragen über Organisationsaspekte der Unternehmen:

Werksleiter:

- Autonomie bei Einstellungen und Entlassungen
- Einführung neuer Produkte
- Maximale Kapitalausgaben ohne Absegnung durch die Geschäftsleitung
- Verkaufs- und Marketingautonomie

Mitarbeiter:

- *Wer gibt das Arbeitstempo vor?*
- *Wer entscheidet, wie Aufgaben verteilt werden?*



- Anzahl der Hierarchieebenen unter und über dem Werksleiter
- Veränderungen in den Ebenen während der letzten drei Jahre
- Kontrollspanne (*Wie viele Mitarbeiter berichten dem Werksleiter direkt?*)

DURCH WELCHE FAKTOREN LÄSST SICH DIESE BANDBREITE DER BETRIEBSFÜHRUNGSPRAKTIKEN ERKLÄREN?

➤ Globalisierung

➤ Wettbewerb

- Konkurrenz und Investitionen multinationaler Konzerne drängen schlecht geführte Unternehmen dazu, sich zu verbessern oder aufzuhören

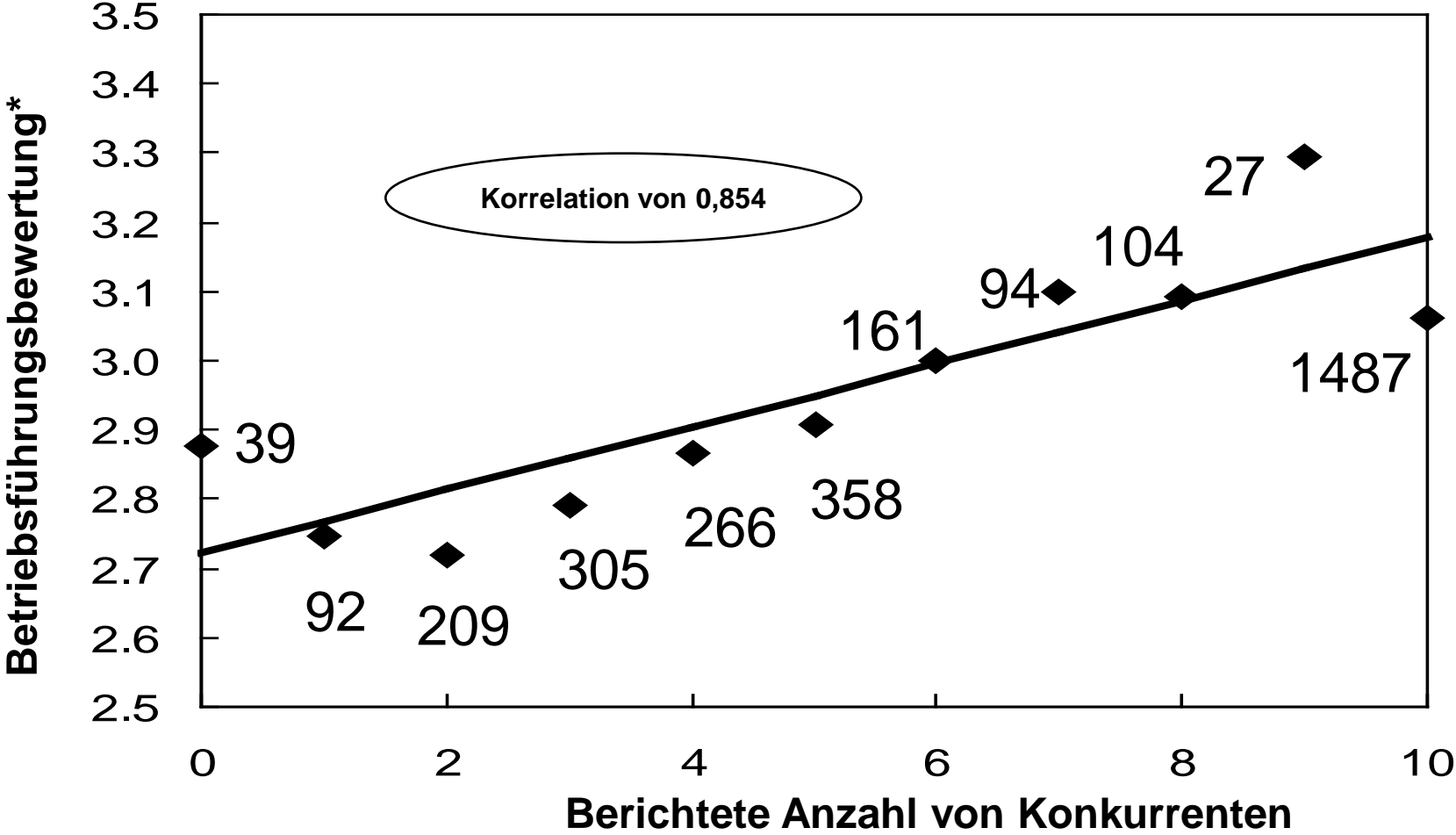
➤ Ausbildung

- von Führungskräften und Arbeitern

➤ Regulierung

- Arbeitsmärkte, Konkursbestimmungen, Restrukturierungserleichterungen

GRÖßERE KONKURRENZ GEHT MIT BESSEREN BETRIEBSFÜHRUNGSPRAKTIKEN EINHER

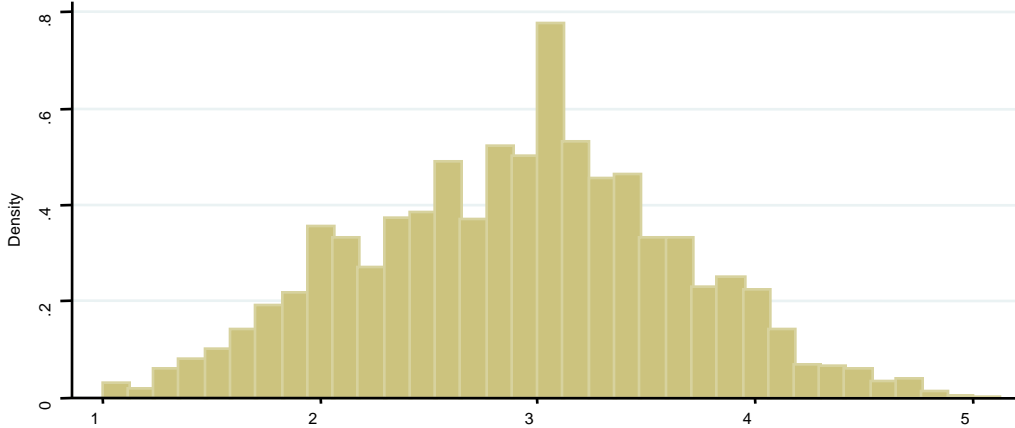


*Hinweis: Das Ergebnis basiert auf der ungefähren Gesamtbewertung der Antworten aus der Befragung jedes Unternehmens.

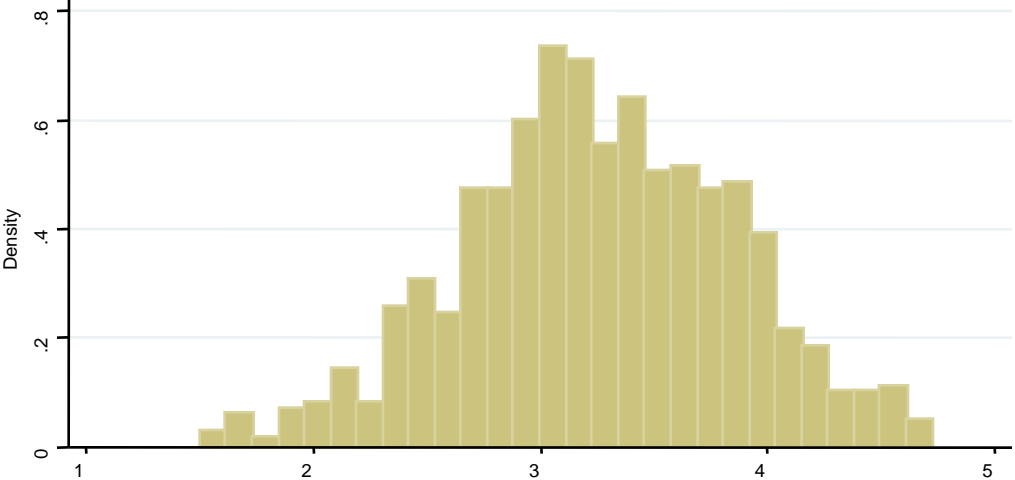
ES GIBT KEINE WIRKLICH SCHLECHT GEFÜHRTEN MULTINATIONALEN KONZERNE

Verteilung der Betriebsführungsbewertung*

Heimische
Unternehmen

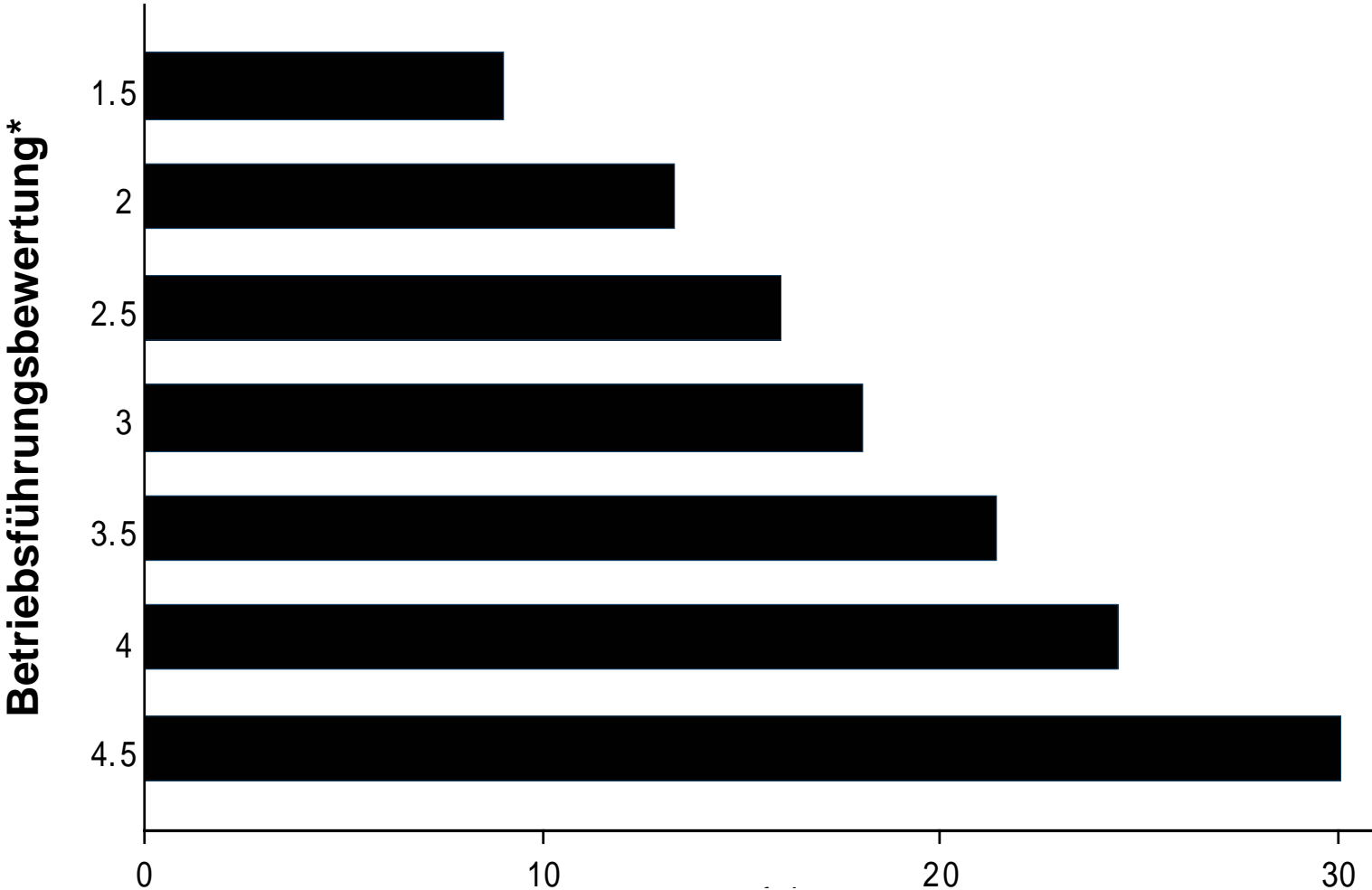


Ausländische
multinationale
Konzerne



*Hinweis: Das Ergebnis basiert auf der ungefähren Gesamtbewertung der Antworten aus der Befragung jedes Unternehmens.

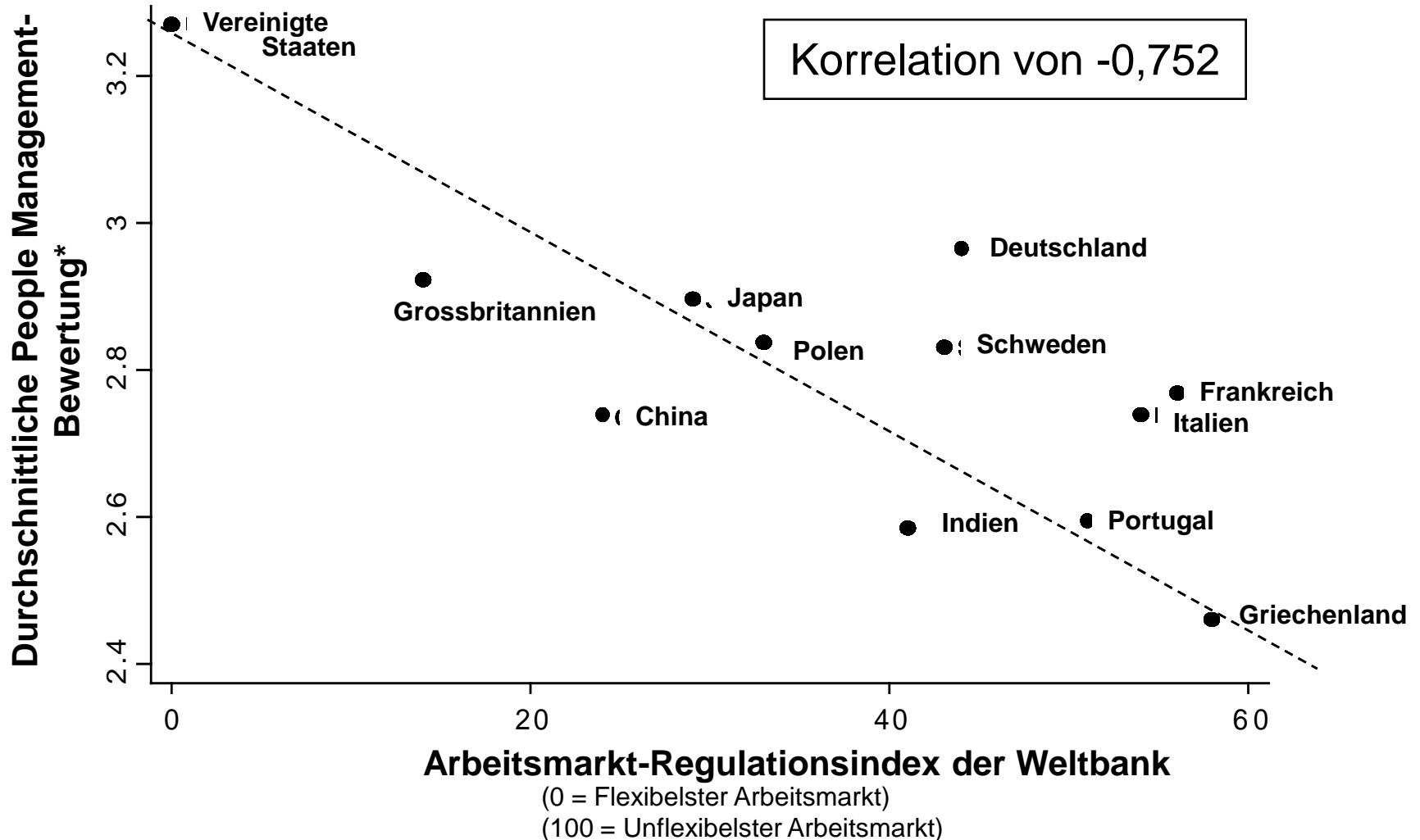
BESSER GEFÜHRTE UNTERNEHMEN HABEN BEDEUTEND BESSER AUSGEBILDETE MITARBEITER



% aller Mitarbeiter (Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte) mit Hochschulabschluss

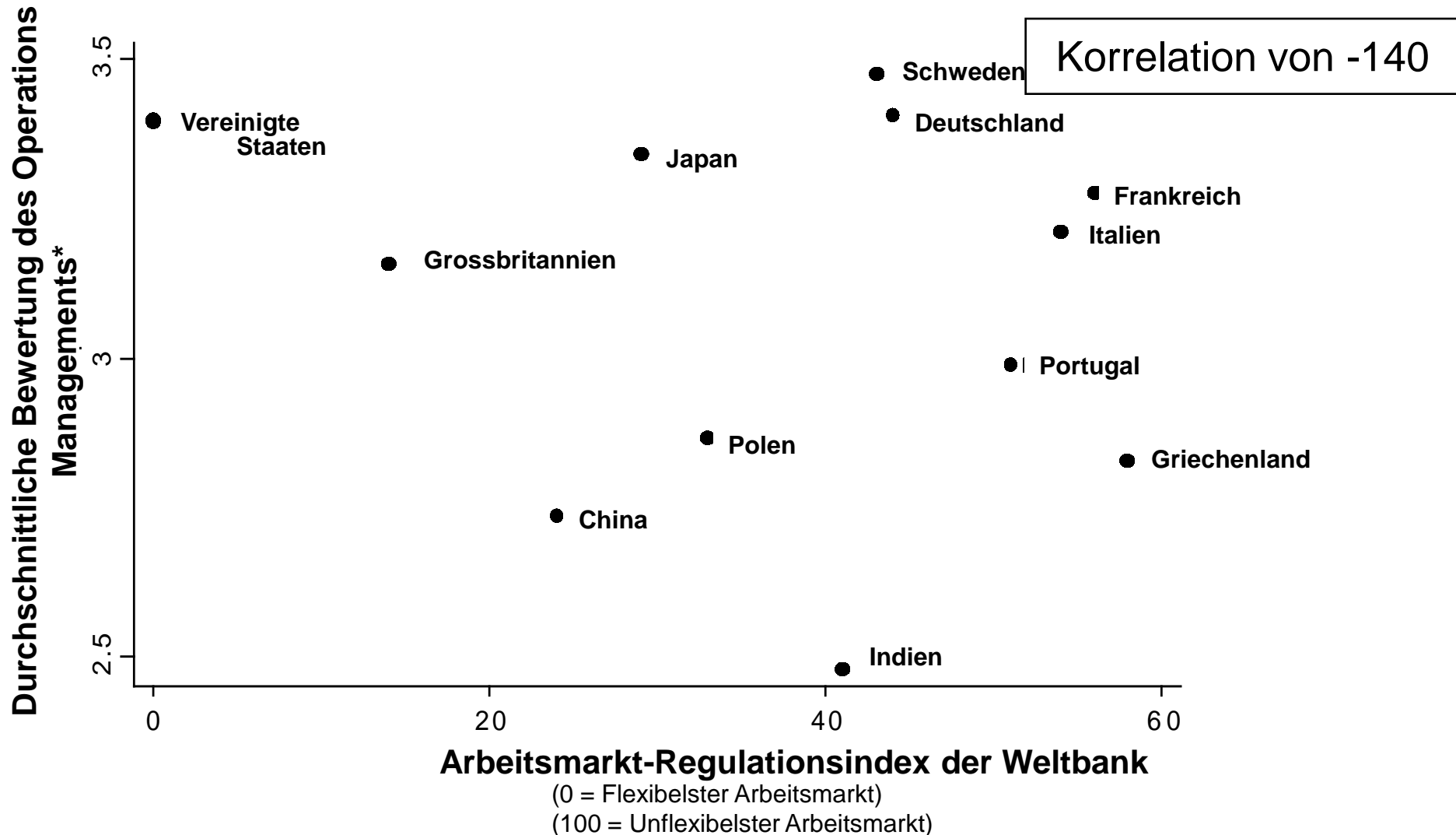
*Hinweis: Das Ergebnis basiert auf der ungefähren Gesamtbewertung der Antworten aus der Befragung jedes Unternehmens.

ARBEITSMARKTREGULIERUNGEN STEHEN IM UMGEKEHRTEN VERHÄLTNIS ZUM PEOPLE MANAGEMENT...

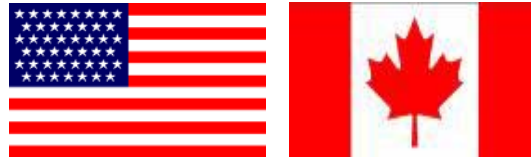


*Hinweis: Das Ergebnis basiert auf der ungefähren Gesamtbewertung der Antworten aus der Befragung jedes Unternehmens.

...ABER DIE ARBEITSMARKTREGULIERUNG STEHT IN KEINER VERBINDUNG MIT SCHLECHTEM OPERATIONS MANAGEMENT

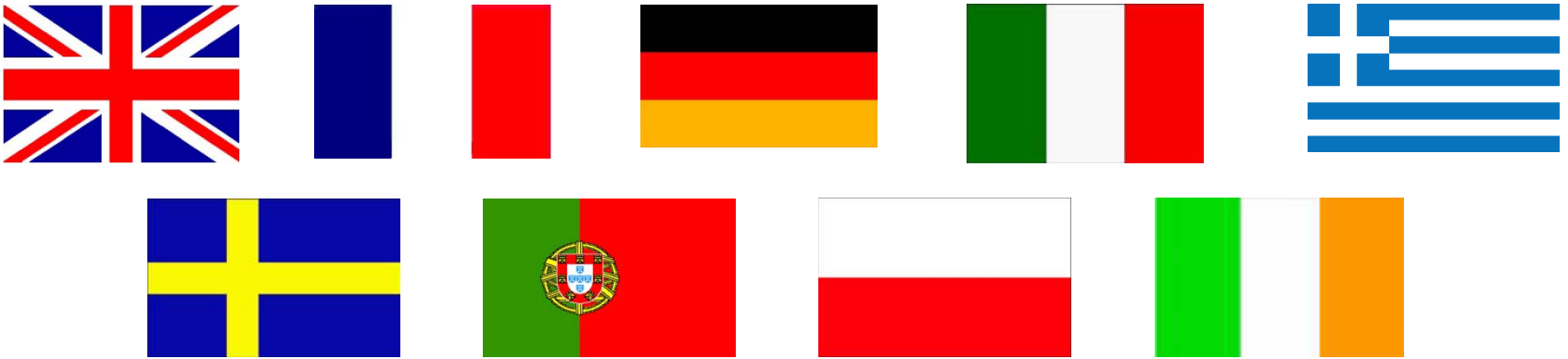


WIE SIEHT ES IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN AUS?



- Gute Betriebsführungspraktiken, besonders gutes Talentmanagement
- Große Betriebsführungsfreiheiten (Firmenleitung gewährt Werksleitern großen Einfluss auf Einstellungen und Investitionen)
- Flache Hierarchie (wenige Führungsebenen)

WIE SIEHT ES IN EUROPÄISCHEN UNTERNEHMEN AUS?



- Unglaubliche Bandbreite an Betriebsführungspraktiken
- Multinationale Konzerne sind in Europa üblicherweise gut geführt, weisen aber die Charakteristika ihres Mutterlandes auf (d. h. US-Firmen zeichnen sich durch große Führungsfreiheiten aus, japanische Firmen sind vorne bei der ‚Verschlankung‘).
- Große Führungsfreiheit in Nordeuropa, eher zentrale Leitung in Südeuropa

EINIGE INTERESSANTE EIGENHEITEN BRASILIANISCHER UND INDISCHER UNTERNEHMEN



- Unternehmen in reicheren Staaten/Regionen scheinen besser geführt zu sein (z. B. Tamil Nadu oder Maharashtra in Indien)
- Multinationale Unternehmen scheinen ihre starken Betriebsführungspraktiken aus Europa und den USA mitzubringen
- Aber die besten heimischen Firmen werden genauso gut geführt wie die in Europa, den USA oder Japan
- Eingeschränkte Führungsfreiheit mit starker zentraler Leitung

EINIGE INTERESSANTE EIGENHEITEN JAPANISCHER UNTERNEHMEN



- Extrem gut geführter Prozessablauf, führend beim ‚schlanken‘ Prozess und beständige Verbesserung in fast allen Branchen
- Talentmanagement eher gemischt – Betriebe scheinen oft mit der wenig überzeugenden Leistung ihrer Mitarbeiter zu kämpfen
- Streng hierarchische Strukturen – Werksleiter haben eingeschränkten Ermessensfreiraum und es gibt viele Ebenen innerhalb des Unternehmens

EINIGE INTERESSANTE EIGENHEITEN CHINESISCHER UNTERNEHMEN



- Während multinationale Konzerne ihre eigenen weit entwickelten Betriebsführungspraktiken mitbringen, ist der Standard in “Joint Ventures” unterdurchschnittlich.
- Die Unterschiede zwischen Firmen sind weniger ausgeprägt, insbesondere im Vergleich zu anderen Asiatischen Ländern.
- Firmen haben mehr hierarchische Strukturen, mit eingeschränkter Autonomie der Werksleiter.

1. EINLEITUNG

2. BEISPIELE

3. VORLÄUFIGE ERGEBNISSE

4. ZITATE

EINE AUSWAHL UNVERGESSLICHER ZITATE (1)

Euch (liebe Führungskräfte) ans Telefon zu kriegen, war nicht leicht...

[Interviewerin spricht mit US-Führungskraft]

Interviewerin: „Ich würde gerne wissen, ob Sie 30-40 Minuten Zeit hätten, um mit mir über Ihren täglichen Produktionsprozess zu sprechen.“

US-Führungskraft: „Eher kommen Sie hier mit einem Rasiermesser herein, um mir die Pulsadern aufschneiden, als mich 40 Minuten lang am Telefon festzuhalten!!!“

Französische Sekretärin: „Sie möchten den Werksleiter sprechen? Beeilen Sie sich, gegen den läuft ein Gerichtsverfahren!!!“

Schwedische Fertigungsziele...

Fertigungsleiter: „Die individuellen Ziele der Arbeiter? Heimgehen!“

Bemühen um Mitarbeiter auf British...

Interviewer: „Wir würden Sie Ihre Spitzenkräfte zum Bleiben überreden?“

Britischer Chairman: „Sex ist wunderbar! Wenn ein Mitarbeiter woanders eine neue Freundin findet, kann ich nichts machen!“

EINE AUSWAHL UNVERGESSLICHER ZITATE (2)

Indien ist solch ein interessanter Ort...

Werksleiter: „Moderne Fertigung? Ja, davon habe ich schon gehört, aber das ergibt doch gar keinen Sinn, oder?“

Interviewer: „Wie halten Sie Ihre Spitzenkräfte?“

Führungskraft: „Ich bin die beste Spitzenkraft und sogar ich möchte gehen!“

Interviewer: „Woran erkennen Sie Ihre Spitzenkräfte?“

Führungskraft: „Wir sind hier in Indien, hier hält sich jeder für eine Spitzenkraft!“

**EIN HERZLICHES DANKESCHÖN VON UNSEREM TEAM AN SIE
ALLE FÜR IHRE ZEIT UND MITARBEIT!!!**



**EIN HERZLICHES DANKESCHÖN FÜR IHRE ZEIT UND
ZUSAMMENARBEIT VON UNSEREM IRISHEN TEAM!!!**



EIN HERZLICHES DANKESCHÖN FÜR IHRE ZEIT UND ZUSAMMENARBEIT VON UNSEREM BRASILIANISCHEN TEAM!!!



EIN HERZLICHES DANKESCHÖN FÜR IHRE ZEIT UND ZUSAMMENARBEIT VON UNSEREM CHINESISCHEN TEAM!!!



**EIN HERZLICHES DANKESCHÖN FÜR IHRE ZEIT UND
ZUSAMMENARBEIT VON UNSEREM KANADISCHEN TEAM!!!**



KONTAKT & FRAGEN: ZENTRALES TEAM

Rebecca Homkes (LSE)

r.l.homkes@lse.ac.uk

Nick Bloom (Stanford)

nbloom@stanford.edu

Christos Genakos (Cambridge)

cg370@cam.ac.uk

Raffaella Sadun (LSE)

r.sadun@lse.ac.uk
