

Dr. Lukas Rieder  
Markus Berger-Vogel



# 360°-MANAGEMENT

für alle Funktionen und Führungsstufen:  
Ziele, ihre Kennzahlen und Frühwarngrößen

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## **360°-MANAGEMENT**

**für alle Funktionen und Führungsstufen:  
Ziele, ihre Kennzahlen und Frühwarngrößen**

Herausgeber: Lukas Rieder, CZSG Controller Zentrum St.Gallen  
Markus Berger-Vogel, CZSG Controller Zentrum St.Gallen

© WEKA Business Media AG 2015, 1. Auflage 2015

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich  
Telefon +41 44 434 88 88, Telefax +41 44 434 89 99, [www.weka.ch](http://www.weka.ch)  
Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

ISBN 978-3-297-00933-8

---

Druck: C. Maurer Druck und Verlag

Umschlag: Dimitri Gabriel, WEKA Business Media AG

Layout/Satz: CZSG Controller Zentrum St.Gallen

# 360°-Management

## für alle Funktionen und Führungsstufen: Ziele, ihre Kennzahlen und Frühwarngrößen

Lukas Rieder, Markus Berger-Vogel

### 0 Übersicht, Ziel und Abgrenzung

Anstelle einer Einleitung und eines Vorworts beginnt diese Publikation direkt mit dem Management Summary. In der Schnellübersicht beschreiben wir die Absicht und die Inhalte der Hauptkapitel.

#### 0.1 Schnellübersicht

Viele Führungskräfte wünschen sich eine Systematik für die ganzheitliche und koordinierte Planung und Steuerung von Unternehmen und ihren Teilen.

Vom Unternehmenszweck und von den zentralen Wertvorstellungen abgeleitet, sollen für Personen als Leiter von Organisationseinheiten aller Art zu erreichende Resultate festgelegt werden können. Die mit der Zielerreichung beauftragten Führungskräfte sollen die einzusetzenden Faktoren selbst direkt steuern und als Folge die Verantwortung übernehmen können. Dazu müssen die erzielten Resultate mess- oder mindestens überprüfbar sein. Ihre Aggregation zum Gesamtergebn muss, sofern die Größen gleichnamig sind, möglich sein.

Wir präsentieren einen Vorschlag für den Aufbau einer derart umfassenden Systematik mit stufengerechten Zielen, beschreiben dazu passende Messinstrumente und Kennzahlen sowie die zur Entscheidungsfindung notwendigen Frühwarn-, resp. Vorsteuerungsgrößen.

Die Konzeption der Systematik ist mehrdimensional, damit eine möglichst allgemeingültige und integrale Anwendbarkeit entsteht. Schlagwortartig:

- Hierarchisch: Vom CEO bis zum Gruppenleiter
- Planerisch: Von der Unternehmenspolitik und der Strategie bis zum Einzelprozess
- Inhaltlich: Vom Unternehmenszweck bis zum Fertigungsauftrag
- Funktional: Vom Verkauf über die Produktion und F&E bis in die Supportbereiche
- Übergreifend: Vom Projekt bis zum Leistungsaustausch in Konzernen
- Zeitbezug: Von der Frühwarnung über notwendige Vorsteuerungsgrößen bis zum Ist

Orientierung gibt das Pentagramm mit den Schlüsselbereichen für nachhaltigen Erfolg (vgl. Kap. 1.4.1).



In diesen fünf Schlüsselbereichen erfolgreich zu sein und zu bleiben, erfordert viele nur beschränkt messbare Vorleistungen wie z.B. passendes Führungsverhalten, kreative Ideen, Prozessproduktivität, Glück. Diese Aspekte werden hier nicht behandelt. Die Konzentration liegt auf den messbaren Resultaten aus den Vorleistungen.

Da Ziele mess- und oder überprüfbar zu formulieren sind und Resultate zum Ganzen aggregierbar sein müssen, ergibt sich automatisch ein Schwergewicht bei den leistungsbezogenen und den finanziellen Kennzahlen.

Integrale Unternehmensführung setzt ein ganzheitliches Unternehmensverständnis und die Anwendung grundlegender Führungsprinzipien voraus. Die gestaltungsrelevanten Führungsprinzipien eines stufengerechten Kennzahlensystems sind Thema des Kap. 1.

Ausgehend vom Pentagramm werden die Eckpunkte der Systematik zuerst in den Kap. 2 bis 4 top-down entworfen: 2 Finanzielle Kennzahlen als Eisbergspitze, 3 Werttreiber und ihre Kennzahlen, 4 Operative Vorsteuerung

Kap. 5 (Stufengerechte Kennzahlensets) beschreibt für unterschiedliche Führungspositionen, Rollen und Funktionen in Frage kommende Zielgrößen, die dazu passenden Kennzahlen sowie die wesentlichen Frühwarn- bzw. Vorsteuerungsgrößen in detaillierter Form.

Die Voraussetzungen, die zur Umsetzung der führungsorientierten Ziel- und Kennzahlensystematik zu schaffen sind, beschreiben die Kapitel 6 und 7. Kap. 6 ist den Anforderungen an das Management Accounting gewidmet, Kap. 7 den Kennzahlen für verbundene Unternehmen (Konzerne).

Nach dem Top-down Design in den Kap. 2 - 4 wird in den Kap. 5 – 7 Bottom up erarbeitet, wie die Systeme aufzubauen sind, damit ausgehend vom einzelnen Artikel und vom einzelnen Kunden mehrstufige und mehrdimensionale Aggregationen von Plan-, Ist- und Erwartungswerten möglich werden.

Im 8. Teil befindet sich die tabellarische Zusammenfassung.

In den Anhängen werden die Themen „Nutzenprovision und Preiskompetenz“ sowie „praxisorientierte Kapitalkostenschätzung“ vertieft behandelt. Weiterer Bestandteil ist ein umfangreiches Glossar.

Wir wünschen Ihnen optimalen Umsetzungserfolg.

Die Autoren

Anmerkung: Geschlechtsspezifische Ausdrücke gelten sinngemäss für Damen und Herren.

## 0.2 Stufengerechtigkeit und Vorsteuerung

In der gesamten Arbeit gehen wir davon aus, dass Personen, nicht Organisationseinheiten, die Verantwortung für die Erreichung von Zielen übernehmen. Eine Organisationseinheit wird von einer Person geleitet.

Eine Kennzahl betrachten wir in dieser Publikation dann als stufengerecht, wenn die jeweilige verantwortliche Person

- die Kompetenz hat, die Stellhebel, welche die Kennzahl verändern können, direkt zu beeinflussen,
- den Sollwert der Kennzahl zusammen mit ihrer vorgesetzten Person als Zielgrösse (und Massstab) festlegen kann,
- Differenzen und Abweichungen, die in Bereichen ausserhalb ihres direkten Einflussbereichs entstanden sind, nicht aufgerechnet erhält und dadurch die Erreichung der Zielgrösse auch selbst verantworten kann.

Vorsteuerungsgrösse verwenden wir als Sammelbegriff für zukunftsbezogene Informationen, welche der jeweiligen Führungsperson helfen sollen, ihre vereinbarten Ziele zu erreichen, resp. ihre Organisationseinheit auf die zu erwartenden Herausforderungen auszurichten. Vorsteuerungsgrössen können somit sowohl den Charakter von Frühwarninformationen haben als auch der Beurteilung mittelfristiger oder gar unterjähriger Entwicklungen dienen.

### 0.3 Ziel und Abgrenzung

Adressaten dieser Arbeit sind Führungskräfte aller hierarchischen Stufen. Die abzuleitenden Kenngrössen sollen dahingehend stufengerecht sein, dass sie zum Entscheidungsspielraum der jeweils betrachteten Person oder Position passen.

Eine derartige Systematik soll möglichst ganzheitlich sein, also alle Aspekte der Unternehmensführung abdecken. Sie soll dahingehend allgemeingültig sein, dass sie – in angepasster Form – sowohl in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen branchenübergreifend als auch in der öffentlichen Verwaltung sowie für Non Governmental Organizations NGO und Not for Profit Organizations NPO eingesetzt werden kann. Weiter soll diese Systematik für die Planung und für die Steuerung geeignet sein und sowohl für kurze Perioden (z.B. einen Monat) als auch für die längere Frist (z.B. einen Strategiehorizont) taugen. Das Ganze sollte eine für Führungskräfte aller hierarchischen Stufen verständliches Kennzahlen- und Kenngrössensystematik sein, welche auch in verbundenen Unternehmen, z.B. Konzernen, angewendet werden kann.

Dass je ein komplettes und vollständiges Kennzahlensystem für alle Typen von Unternehmen erfunden werden wird, wagen wir zu bezweifeln. Denn viele Entwicklungen, Faktoren sowie unternehmensexterne Einflussgrössen lassen sich nicht in Formeln kleiden und nur beschränkt messen. Zudem können viele Kenngrössen nicht gleichnamig gemacht werden, z.B. Arbeitszufriedenheit und Umsatz, was ihre mathematische Verknüpfung verunmöglicht oder mindestens erschwert. Das hat die Industrial Dynamics-Bewegung (J. W. Forrester, 1961, S. 55-59) schon gezeigt. Für den Managerberuf ist das eine gute Nachricht, denn könnte das gesamte Unternehmensgeschehen in Formeln gekleidet werden, bräuchte es zur Unternehmenssteuerung nur noch Computer und keine Manager mehr.

Es sind schon so viele Kennzahlen entwickelt worden, dass der Überblick sehr schnell verloren gehen kann. Deshalb ist es unsere Absicht, die Kennzahlen derart mit ihren gegenseitigen Abhängigkeiten darzustellen, dass eine Führungskraft entsprechend ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für ihren Führungsbereich ein passendes Kennzahlenset ableiten kann.

Es sollen Kenngrößen und -zahlen präsentiert werden, die für das Treffen von Entscheidungen und für die Übernahme von Verantwortung relevant sind. Die Arbeit verfolgt deshalb eine reine Führungsorientierung.

Rechnungslegungsstandards (IFRS, US GAAP und ähnliche) sowie gesetzliche Vorschriften (HGB, OR, UGB steuerrechtliche Bestimmungen) werden nur insoweit berücksichtigt, als sie direkten Einfluss auf die entscheidungsrelevante Rechnung haben oder Anforderungen an die zugrundeliegenden Rechnungswesen- und Leistungserfassungssysteme stellen.

### **Konzentration auf steuerungsrelevante Daten, da Kunde = Führungskraft**

Im Sinne der ausführungsnahen Steuerung gehen wir von einem monatlichen Berichtswesen aus; für die noch kurzfristigere dispositive Steuerung (z.B. Personaleinsatzsteuerung, Leistungserfassung oder Auslösung von Fertigungsaufträgen) sogar von tagesfertigen Berichten. Im Vordergrund steht jedoch der langfristige Erfolg eines Unternehmens. Die von den Börsen geforderte Quartalsberichterstattung erachten wir mit Bezug auf die langfristig erfolgreiche Führung eines Unternehmens eher als kontraproduktiv.

Persönliche Machtinteressen und die Erzielung persönlicher finanzieller Vorteile stehen hier nicht zur Diskussion. In dieser Publikation konzentrieren wir uns darauf, wie für möglichst viele Verantwortungsbereiche Jahres- und mittelfristige Ziele gefunden werden können, welche auf die Erzielung des ganzheitlichen und langfristigen Erfolgs der Organisation fokussiert und mit den Anstrengungen der anderen Führungskräfte abgestimmt sind.

Zusammengefasst lautet das Ziel,

**die organisationsspezifisch und führungsrelevant zugewiesenen Kennzahlen zu finden.**

## **0.4 Dank**

Viele Personen haben zur Entstehung dieser Publikation bedeutende Beiträge geleistet:

- Führungskräfte von kleinen bis zu sehr grossen international agierenden Unternehmen verschiedenster Branchen haben uns als Gegenüber in unseren Beratungsprojekten immer wieder den Spiegel vorgehalten, aber auch wichtige Ideen für Verbesserungen und Weiterentwicklungen geliefert.
- Tausende Kursteilnehmer haben unsere Vorschläge intensiv hinterfragt, ihre Anwendbarkeit überprüft und weiterführende Ideen eingebracht.
- Forscher, vor allem aus den Gebieten systemorientiertes Management und Kybernetik, haben uns mit ihren Veröffentlichungen Erkenntnisse zur ganzheitlichen Führung geliefert, welche wir in die Erarbeitung der stufengerechten Kennzahlensystematik einfließen lassen konnten.
- Anwendungsorientierte Beraterkollegen, vor allem vom CZSG Controller Zentrum St. Gallen AG, von Contool Management Information St. Gallen AG und vom Management Zentrum St. Gallen waren unsere Sparring Partner, wenn es um Fragen der Abbildbarkeit von Kenngrößen und Vorsteuerungsgrößen ging.
- Frau Bibi Rieder hat als ausdauernde Lektorin dafür gesorgt, dass viele Unzulänglichkeiten und Fehler noch vor der Drucklegung beseitigt werden konnten.

Allen diesen Personen gebührt unser aufrichtiger Dank. Ohne ihre Beiträge könnten wir „Ziele, Kennzahlen und Frühwarnung“ heute nicht präsentieren.

## 0.5 Inhaltsübersicht

0	Übersicht, Ziel und Abgrenzung	1
0.1	Schnellübersicht	1
0.2	Stufengerechtheit und Vorsteuerung	2
0.3	Ziel und Abgrenzung	3
0.4	Dank	4
0.5	Inhaltsübersicht	5
1	Bestimmende Führungsprinzipien	9
1.1	Führungskreislauf	9
1.2	Verantwortung und Delegation	11
1.3	Führung durch Zielvereinbarung	13
1.3.1	Beitragsdenken	13
1.3.2	Qualitativ gute Ziele formulieren	14
1.3.3	Der Prozess der Zielvereinbarung	15
1.4	Ganzheitliche Unternehmensführung	20
1.4.1	Die obersten Zielgrößen des Unternehmens	21
1.4.2	Führungsstufen	24
1.4.3	Integriertes Managementsystem IMS	27
1.4.4	Das Modell Lebensfähiges System	29
1.4.5	Widerstände gegen Planung und Budgetierung	39
2	Finanzielle Kennzahlen als Eisbergspitze	41
2.1	Unternehmen als Investition betrachtet	41
2.2	Wert schaffen als Herausforderung	44
2.2.1	Wem Wertschaffung hilft	45
2.2.2	Wert ist nicht sofort Bargeld	45
2.3	Cashflow- und Gewinngrößenübersicht	46
2.3.1	Die Cashflow-Größen	46
2.3.2	Die Gewinngrößen	48
2.4	Liquidität und Rentabilität	49
2.5	ROI Return on Investment	50
2.6	Vom ROI zum ROCE	52
2.7	Verantwortung für Gewinn- und Cashflow- Größen übernehmen?	54
2.8	Der ökonomische Gewinn als Massgröße für die Wertschaffung	55
2.8.1	Berechnung des ökonomischen Gewinns	55
2.8.2	Bestimmung des Kapitalkostensatzes	57
3	Werttreiber und ihre Kennzahlen	59
3.1	Den EBIT erhöhen	59
3.1.1	Instrumente zur Nettoerlössteigerung	59
3.1.2	Proportionale Herstellkosten senken	62
3.1.3	Senkung der fixen Kosten (Strukturkosten)	67
3.1.4	Bestimmung des Abschreibungsbedarfs	71
3.2	Die Kapitalumschlagshäufigkeit erhöhen	72

3.2.1	Forderungen gegenüber Kunden steuern	72
3.2.2	Lagerbestände senken	73
3.2.3	Flüssige Mittel	75
3.2.4	Anlagevermögen	75
3.3	Kombinierte Stellhebel	76
3.3.1	Rationalisierung	76
3.3.2	Optimale Bestellmenge und Losgrößen	76
3.3.3	Produktgestaltung	77
3.3.4	ABC-Analyse	77
3.3.5	Projekte steuern	80
4	Vorsteuerung finanzieller Ergebnisse	81
4.1	Neues entwickeln	82
4.2	Kunden gewinnen und halten	83
4.2.1	Effizienz des Verkaufs und Vertriebs steigern	84
4.2.2	Vom Lead zum Auftragseingang	85
4.2.3	Product Management	86
4.3	Kostenposition verbessern	87
4.3.1	Erfahrungskurve und Kostenlücke	88
4.3.2	Kostensenkungspotentiale lokalisieren	91
5	Stufengerechte: Kennzahlensets	95
5.1	Allgemeingültige oberste Ziele?	96
5.2	Ziele und Vorsteuerungsgrößen für verschiedene Rollen	99
5.2.1	Funktionsunabhängige Ziele und Vorsteuerungsgrößen	99
5.2.2	Ziele und Vorsteuerungsgrößen für direkt am Markt handelnde Funktionen	106
5.2.3	Ziele und Vorsteuerungsgrößen für Produktion und F&E	118
5.2.4	Ziele und Vorsteuerungsgrößen für Beschaffung, Lager und Transportlogistik	124
5.2.5	Leitung Personalbereich	128
5.2.6	Gebäudemanagement	130
5.2.7	Wartung und Unterhalt	132
5.2.8	Information Technology IT	133
5.2.9	Controller-Service und Finanzen	136
5.3	Gesamtverantwortliche Führungskräfte	140
5.3.1	Aufsichtsrat / Verwaltungsrat	140
5.3.2	Unternehmensleiter, CEO	143
5.3.3	Leiter einer juristischen Einheit oder Tochtergesellschaft	145
5.3.4	Divisions-, SGF- oder Profit Center-Leiter	146
5.3.5	Übersicht finanzielle Ziele	148
6	Management Accounting gestalten	151
6.1	Verantwortungsnahme verlangt Standardisierung	152
6.2	Nettoerlöse periodengerecht abgrenzen	153



Übersicht, Ziel und Abgrenzung	7	
6.3	Drei relevante Kostendimensionen	155
6.4	Kostenstellenplanung und -steuerung	157
6.4.1	Kostenstellenplanung	157
6.4.2	Soll-Ist-Vergleich in Kostenstellen	166
6.5	Anforderungen an die Kalkulation	169
6.5.1	Plan- und Vorkalkulation	171
6.5.2	Soll-Ist-Vergleich in Aufträgen	173
6.5.3	Kommunikation von Kostenänderungen	175
6.5.4	Mittelfristige Steuerung der Produktkosten	177
6.6	Aufbau einer echten DB-Rechnung	178
6.6.1	Sechs Anforderungen für die Gestaltung der führungsgerechten DB-Rechnung	178
6.6.2	Die Gestaltung der stufenweisen DB-Rechnung	180
6.6.3	Aufbau der mehrdimensionalen DB-Rechnung	184
6.6.4	Plan-Ist-Vergleich in der DB-Rechnung	187
6.6.5	DB-Rechnung und strategische Ziele	189
6.7	Was geschieht mit den Abweichungen?	190
6.7.1	Abweichungsresümee	190
6.7.2	Abstimmbrücke zum externen Bericht	192
6.8	Umfassende Leistungserfassung einrichten	194
6.9	Rekapitulation der Anforderungen an die Systemgestaltung im Management Accounting	194
7	Ergebnisziele in Konzernen	197
7.1	Transferpreis und Entscheidungen	197
7.2	Entscheidungsrelevanz lokal und zentral	199
7.3	Langer DB I und Transferpreis	203
7.4	Bestandsziele im Konzern	212
8	Zusammenfassende Übersicht	213
8.1	Rekapitulation der Jahreszielvorschläge	213
8.2	Rekapitulation mittelfristige Effizienzziele	216
8.3	Rekapitulation der Vorsteuerungsgrößen	219
9	Anhänge	227
	Anhang A: Nutzenprovision	227
1	Die Krux mit der Umsatzprovision	227
2	Nutzenprovision einführen	230
3	Nutzenprovision ohne Bekanntgabe der Deckungsbeiträge	236
4	Preisdurchsetzungskompetenz als strategische Komponente	236
5	Product Manager in die Nutzenprovisionierung einbinden	239
6	Deckungsbeiträge sind nicht bekannt	241
7	Potentielle Schwächen der Nutzenprovision	241
8	Umstellung von Umsatzprovision auf Nutzenprovision	242
	Anhang B: Detailliertere Methoden zur Bestimmung des Kapitalkostensatzes	243

---

1	Bestimmung der Eigenkapitalkosten	243
2	Bestimmung der Fremdkapitalkosten und der Steuern	248
3	Bestimmung der Verschuldung	250
4	Bestimmung von WACC und Ziel-ROCE	251
10	Glossar	253
11	Abkürzungen	257
12	Abbildungsverzeichnis	259
13	Literaturverzeichnis	263
14	Index	265

# 1 Bestimmende Führungsprinzipien

Soll ein Kennzahlenset entwickelt werden, ist vorgängig Klarheit über Ziele und Prozesse der Unternehmensführung und über die dem Verständnis ganzheitlicher Führung zugrunde gelegten Führungsprinzipien zu schaffen. Dieser Einordnung ist dieses Kapitel gewidmet. Zu folgenden Themen finden sich die von uns bezogenen Grundpositionen beschrieben:

**Welche Ziele, Prozesse und Führungsprinzipien gelten?**

- Ablauf des Führungsprozesses
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung AKV
- Führung durch Zielvereinbarung
- Ganzheitliche Unternehmensführung

## 1.1 Führungskreislauf

Jede Person die führt, muss sich am Führungskreislauf orientieren.

Zuerst muss sie wissen, was sie wollen soll. Das bedeutet zu überlegen,

- welche Resultate (Ziele) bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen,
- mittels welcher Handlungen (Massnahmen),
- mittels welchem Mitteleinsatz und
- mittels welcher Verfahrenkenntnisse (know how)

die Zielerreichung erfolgen kann.

Dieser Teilprozess der Führung wird landläufig als Planung bezeichnet. Die Planung der nächsten Planperiode ist dann abgeschlossen, wenn die (Jahres-) Ziele sowie die Sollwerte, die in Teilperioden erreicht werden sollen, vereinbart und von der Gesamtführung, z.B. Verwaltungsrat, beschlossen sind (validiert).

**Ziel**

Da die Realität nur selten so eintritt, wie die Führungskraft geplant hat, sind die Ziele mit dem Erreichten zu vergleichen, damit feststellbar ist, wie erfolgreich man selbst oder seine Organisation bei der Zielerreichung vorgegangen ist. Dazu sind die Istwerte zu messen. Diese werden mit dem Plan, das heisst dem quantifizierten Ziel verglichen, woraus der Plan-/Ist- oder der Soll-/Ist-Vergleich entstehen. Letztere geben Hinweise, ob und wo mit Korrekturmassnahmen dafür zu sorgen ist, dass Plan-/Ist-Diskrepanzen behoben oder ausgeglichen werden können.

**Plan  
Soll  
Ist**

Will man wissen, ob die im Kontrollprozess bestimmten Korrekturmassnahmen auch ausreichen werden, das ursprünglich festgelegte Ziel zu erreichen, ist eine Erwartungsrechnung (Forecast) am Platz. Sie dient dazu, die Auswirkungen der beschlossenen Massnahmen zu quantifizieren, sodass daraus ein für das Jahresende oder für das Projektende erwartetes Ergebnis ermittelt werden kann.

**Kontrolle  
Forecast**

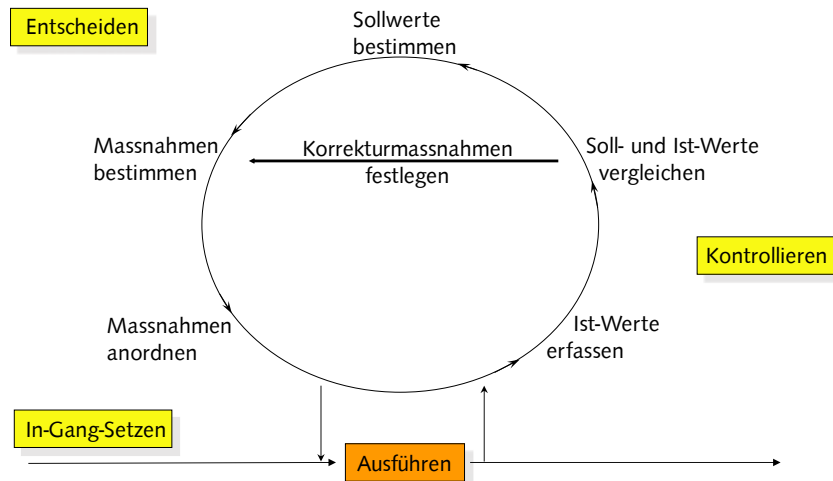


Abb. 1: Der Führungskreislauf (Ulrich, Krieg, 1974, S. 30)

### Nicht Ziele, sondern Erwartungen anpassen

Erweist sich ein Ziel im Laufe eines Jahres aus Gründen wie Wechselkursverschiebungen, Absprung zentraler Kunden, Rohstoffengpässen, Unfällen oder ähnlichem als nicht realisierbar, soll die Erwartungsrechnung angepasst werden, nicht das ursprüngliche Ziel. Denn eine Zielanpassung führt dazu, dass der Vergleichsmaßstab verloren geht und im schlimmsten Fall sämtliche Ziele neu verhandelt werden müssen. Zudem, das zeigt die Praxis in vielen Unternehmen, verleitet die Möglichkeit, ein Ziel unterjährig anzupassen, viele Personen dazu, im Planungsprozess die Qualität der Planzahlen zu vernachlässigen („man kann ja dann immer noch nachjustieren, wenn es nicht so kommt wie angenommen.“).

### Strategisch in Vorkoppelungen denken. (Feedforward)

Anders ist die Situation im Bereich der strategischen Planung. Dort muss es möglich sein, strategische Ziele im Rahmen einer Strategierevision anzupassen. Denn es kann sein, dass die der Strategie ursprünglich zugrunde gelegten Annahmen nicht mehr zutreffen oder dass externe (Umwelt-)Faktoren die Erreichung eines strategischen Ziels verunmöglichen.

Begrifflich ist es für die Gestaltung von Management-Informationssystemen und Kennzahlensystemen wichtig, Erwartung, Trend, Hochschätzung und Prognose auseinanderzuhalten:

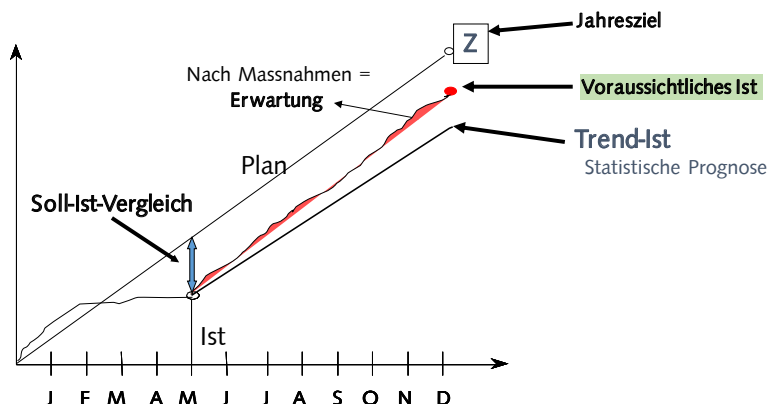


Abb. 2: Plan, Soll, Ist, Erwartung und voraussichtliches Ist

Die Erwartung, oft auch Forecast oder Fertigschätzung genannt, quantifiziert die von den Führungskräften für den Rest des Planungshorizonts noch erwarteten Resultate unter Einbeziehung der von ihnen beschlossenen Korrekturmassnahmen und der bisher erreichten Istwerte.

**Nur Führungskräfte können Forecasts erstellen**

Eine Trendrechnung ermittelt aufgrund der bisherigen Istwerte und der Istwerte vergangener Perioden den wahrscheinlichen Endwert, berücksichtigt aber dabei nur die statistische Erfahrung, nicht jedoch die beschlossenen Korrekturmassnahmen. Zudem ist unseres Wissens kein statistisches Verfahren in der Lage, einen Trendbruch vorauszusagen.

**Trend und Hochrechnung kann der Computer rechnen**

Hochschätzung wird als Begriff vielfältig verwendet. Wir haben festgestellt, dass meistens das bisherige Ist plus der verbleibende Plan als Hochschätzungswert angegeben werden. Diese Methode trägt jedoch den Management-Entscheidungen bezüglich Korrekturen nicht Rechnung, was zu wenig brauchbaren voraussichtlichen Istwerten führt. Ebenso wenig klar definiert ist der Begriff der Prognose. Ebenfalls nach unserer Erfahrung handelt es sich meist um eine Voraussage des zu erwartenden Istwerts per Jahresende auf Basis von Istwerten vergangener Perioden.

Für Management-Zwecke erscheint uns deshalb die Erwartungsrechnung als das am besten geeignete Instrument zur Präsentation zu erwartender Werte am Ende eines Jahres oder Projektes.

**Forecast stützt vorausschauende Führung**

In der arbeitsteiligen Welt werden Ziele auf die nachfolgenden hierarchischen Stufen bis zu den einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen sowie mit den anderen Bereichen, die Unterstützungsleistungen für die Zielerreichung erbringen sollen, abgestimmt (dazu mehr im Kapitel zur Führung durch Zielvereinbarung).

Fazit aus dem Führungskreislauf: Ein stufengerechtes Kennzahlensystem ist in der Lage, Plan-, Soll-, Ist- sowie Erwartungswerte abzubilden.

In der MIS-Sprache nennt man diese vier Ausprägungen die „Wertarten“. Der Führungskreislauf gilt in jeder hierarchischen Stufe und wiederholt sich laufend.

**Wertarten**

## 1.2 Verantwortung und Delegation

Wer über Zielinhalte und Zielhöhen (mit-)entscheidet, übernimmt nach altbekannten Regeln der Organisation (vgl. Ulrich/Fluri, 1995, S. 146 f.) die Verantwortung für die Resultate, bestimmt aber auch über die Massnahmen, den Ressourceneinsatz und – soweit nötig - über die Korrekturmassnahmen. Jede führende Person übernimmt die Verantwortung für die Zielerreichung. Diese Verantwortung kann mit vier Elementen umfassend beschrieben werden:

- **Quantität:** Die bestellte Leistungsmenge liefern.
- **Qualität:** Die geforderte Qualität erreichen.
- **Termin:** Die Leistung termingerecht erbringen.
- **Ergebnis:** Die Sollkosten oder das geplante Ergebnis einhalten.

**Immer 4 Verantwortungs-elemente**

Auf diese vier Elemente ist das gesamte Führungsverhalten auszurichten, ob nun die Leistung von der führenden Person direkt und selbst erbracht wird oder ob die Aufgabe an nachgeordnete Personen weitergereicht wird. Alle Handlungen und Verhaltensweisen einer Führungsperson sollten darauf zielen, dass sie zusammen mit ihren Mitarbeitenden die festgelegten Ziele unter Einhaltung der vier Elemente Qualität, Quantität, Termin und Ergebnis erreichen kann.

**Handlungsverantwortung ist delegierbar, Führungsverantwortung nicht**

Wer einen Teil seiner Führungsaufgabe an andere Personen weitergibt, bleibt in der Führungsverantwortung, gibt aber die Handlungsverantwortung weiter. Auf der nächsten Stufe geschieht wiederum dasselbe. Das ist das Delegationsprinzip. Im Delegierenden entsteht Führungsverantwortung, für den Übernehmenden Handlungsverantwortung. Delegierbar ist die Handlungsverantwortung, nicht jedoch die Führungsverantwortung. Die oberste Führungsperson hat auch die nicht delegierbare Verantwortung für das Gesamtunternehmen. An die nachfolgenden hierarchischen Stufen wird Handlungsverantwortung übergeben. Letztere wandelt sich zur Führungsverantwortung, wenn Aufgaben weiter delegiert werden. Diese Kaskade zieht sich durch die gesamte Organisation hindurch. Das gilt auch für die Erreichung finanzieller Ziele.

**Delegation ermöglicht Selbstorganisation  
Delegation erfordert Zielerreichungs-Kenngrößen**

Delegation ist in erster Linie eine Organisationsform, die helfen soll, Komplexität zu bewältigen. Durch Delegation wird Entscheidungsfreiraum an die nächste Stufe weitergegeben, sodass sich die delegierende Stufe nicht mehr um die Einzelheiten der Zielerreichung kümmern muss und dadurch ihre Zeit für das Treffen umfassenderer Entscheidungen einsetzen kann. Dem Abgeben von Entscheidungsfreiraum an die nächste Stufe steht dieser die Übernahme der (Handlungs-)Verantwortung gegenüber.

Verständlicherweise haben in diesen Situationen sowohl die delegierende als auch die übernehmende Person das Bedürfnis, Kenngrößen zu finden, welche ihnen schnell und übersichtlich zeigen, ob die angestrebten Ziele eines Führungsbereichs erreicht wurden oder werden.

**Wenige aber wesentliche Kennzahlen**

Zur Komplexitätsbewältigung sind diejenigen Kenngrößen und Kennzahlen herauszuschälen, welche für einen organisatorischen Bereich die obersten erfolgsbestimmenden Größen sind. Dabei gilt das Prinzip, dass die Messung mit möglichst wenigen Kenngrößen erfolgen soll, damit die Konzentration auf das Wesentliche sichergestellt werden kann.

Die Gestaltung stufengerechter Ziel- und Kennzahlensysteme muss sich folglich darauf konzentrieren, für jeden Führungsbereich die obersten relevanten Planungs- und Steuerungsgrößen zu finden.

**Eigenverantwortung, Freiheit, Delegation und Selbstorganisation**

Eine führende Person verpflichtet sich dazu, die von ihr übernommenen Ziele zu erreichen. Sie übernimmt die Verantwortung dafür. Im Gegenzug erhält sie die Freiheit, innerhalb der definierten Rahmenbedingungen eigenverantwortlich über Teilziele, Massnahmen und Ressourceneinsatz zu bestimmen.

Wir gehen von der Annahme aus, dass zwecks Komplexitätsbewältigung das Delegationsprinzip möglichst umfassend angewendet wird, das

heisst, die Handlungsverantwortung immer auf die unterste mögliche Ebene weitergegeben wird. Dadurch wird auch der Entscheidungsfreiraum - so weit möglich - nach unten gegeben (Selbstorganisation).

## 1.3 Führung durch Zielvereinbarung

Führung durch Zielvereinbarung FdZ ist das Managementkonzept, das vor allem auf die in einem Geschäftsjahr zu erreichenden Ziele ausgerichtet ist. Ob diese Ziele normativer, strategischer oder operativer Natur sind, ist nur indirekt von Bedeutung. Denn jedes Ziel muss schlussendlich operativ „mit den Füßen auf der Erde“ verwirklicht werden. Mit FdZ wird die Idee verfolgt, die Leistungen, die Anstrengungen und das Verhalten jeder mitarbeitenden Person auf die Realisierung unternehmenspolitischer, strategischer und operativer Gesamtziele auszurichten. Es sollen daraus die Konzentration auf das Wesentliche, eine Bündelung der Kräfte und die gegenseitige Abstimmung der Anstrengungen resultieren.

Ausgangspunkt ist die eindeutige Definition des Begriffs „Ziel“:

**Ziele sind zu erreichende Resultate** oder Zustände!  
Bei der Zielbildung ist ein Ziel ein vorweggenommenes Resultat.

Ein Ziel ist der Massstab für Erfolg.

Ein Sprinter nimmt sich beispielsweise vor, die 100 Meter-Strecke unter 10 Sekunden zu laufen oder alle anderen zu schlagen. Erfolgreich ist er aus seiner Sicht, wenn er an einem Wettbewerb mindestens eines dieser beiden Resultate schafft.

Erfolg ist dann eingetreten, wenn ein Ziel erreicht wurde oder ein angestrebtes Resultat realisiert wurde. Solange einer Person oder Organisation nicht bekannt ist, **was und wie viel** sie erreichen will, kann sie sich nicht mit ihrem Mitteleinsatz und ihren Massnahmen auf das Was, eben auf das Ziel ausrichten. Sie weiss folglich auch nicht, wie erfolgreich sie ist.

### 1.3.1 Beitragsdenken

Will ein Unternehmen ein Marktanteilsziel oder ein Rentabilitätsziel verfolgen, müssen dazu alle Mitarbeitenden koordinierte Beiträge in Form von Resultaten erbringen. Beispiele:

- Die verkaufsfähigen Produkte oder Dienstleistungen müssen entwickelt und getestet sein,
- sie müssen in der geforderten Qualität und Quantität termingerecht verfügbar sein,
- sie müssen den potentiellen Kunden bekannt sein, damit diese sie auch kaufen,
- die Administration, vom Telefondienst bis zur Buchhaltung, gewährleistet reibungslose Abläufe, sei es die umgehende Beantwortung von Anfragen, die rechtzeitige Beschaffung von neuem Personal oder die sachlich, fachlich und termingerecht richtige Erstellung der Rechnungsabschlüsse.

Aus der Sicht der einzelnen Person steht die Frage im Vordergrund:

**Vereinbarung von Jahreszielen ist praktisch**

**Definition Ziel**

**Ohne Ziele gibt es keinen Erfolg**

**Koordinierte Beiträge zur Erreichung der obersten Ziele sind erforderlich**

Beitragsge-  
danke ist  
zentral

Welche Beiträge leiste ich, damit mein Chef oder das Unternehmen als Ganzes ihre Ziele erreichen?

Sind diese Beiträge für den Gesamterfolg wichtig? Wie kann ich selbst beurteilen, ob ich die Beiträge qualitativ, quantitativ und terminlich richtig erbringe? Welches ist mein Vergleichsmaßstab?

Damit dies gelingt, müssen die Beiträge in Form von zu erreichenden Resultaten messbar beschrieben werden.

Resultate nicht  
Tätigkeiten

Gerade mit der Resultatbeschreibung tun sich die meisten Menschen schwer. Wir sind gewohnt zu tun, um etwas zu erreichen und verdrängen beim Tun oft die Frage, warum etwas getan wird. Dies lässt sich sehr einfach testen. Erklärt man Mitarbeitern den Unterschied zwischen einem Ziel und einer Tätigkeit und lässt sie nachher ihre Ziele aufschreiben, werden die meisten trotzdem eine Tätigkeitsliste erstellen.

Operative Hek-  
tik ersetzt geis-  
tige Windstille

Auch wenn das zu erreichende Ziel am Anfang klar ist, vergessen Mitarbeiter durch Stresssituationen und hohe Arbeitslast oft das Ziel, weil sie nur noch die richtige Ausführung der Tätigkeiten vor Augen haben. Odiorne (1987, S. 56) nennt dies die **Aktivitätsfalle** und zeigt auf, dass durch das Eintreten der Aktivitätsfalle nicht nur Unternehmensgewinne verloren gehen, sondern dass dadurch vor allem die Menschen in ihrer Persönlichkeit und in ihren Tätigkeiten schrumpfen: Menschen sind Erfolg suchende Kreaturen (ebenda, S. 101). Ihr Wesen ist zweckorientiert. Menschen nehmen sich aus eigenem Antrieb Ziele vor (ebenda, S. 60), weil sie intuitiv wissen, dass man nur Erfolg haben kann, wenn man das Resultat aus Fähigkeiten an der Messlatte ablesen kann, die man sich selbst vorher gelegt hat oder die von andern gelegt wurde.

Keine mecha-  
nistische  
Zielableitung

Das Denken in Beiträgen ist das erste Grundprinzip von FdZ, das **Beitragsprinzip**. Es ist ein Denken von unten nach oben, setzt aber voraus, dass die Chefs ihre eigenen Ziele nach unten offenlegen, damit ihre Mitarbeiter die dazu passenden Beiträge ableiten können. Die Zielableitung vom Gesamtziel bis hin zu den Zielen des einzelnen Mitarbeiters kann nicht rein mechanistisch erfolgen, da die zu übernehmenden Zielinhalte je nach Funktion oder Führungsebene ganz unterschiedlich sind.

Daraus ist zu schliessen, dass das Finden, Festlegen und Formulieren von Zielen erlernt sein will. Ziele müssen verschiedene Kriterien erfüllen, damit ein Mensch sich nach ihnen richten kann und will.

### 1.3.2 Qualitativ gute Ziele formulieren

10 Kriterien für  
qualitativ gute  
Ziele

Zentrale Voraussetzung für erfolgreiche FdZ sind Ziele, welche die Zielträger unter Beachtung ihrer Kompetenzen akzeptieren können und deren Erreichung eindeutig bestimmbar ist. Die praktische Anwendung von FdZ zeigt immer wieder, dass die nachstehenden 10 Kriterien wesentlich für die Qualität eines gut ausgewählten und formulierten Ziels sind (vgl. Controller-Leitfaden, S. 158):



**Ergebnis-/resultatorientiert**

Jedes Ziel muss das zu erreichende Ergebnis/Resultat oder einen vorweggenommenen Zustand beschreiben (das Was?). Handlungsbeschreibungen (das Wie?) haben im Ziel nichts zu suchen.

**Mess- oder überprüfbar**

Jedes Ziel muss kontrollierbar sein, das heisst es muss eindeutig feststellbar sein, ob der angestrebte Zustand eingetreten ist. Dies gilt auch für Verhaltensziele!

**Zeitgebunden**

Jedes Ziel muss einen Realisierungs-Zeitpunkt oder einen -Zeitraum (wenn der Startzeitpunkt unklar ist) enthalten.

**Ziele sind personenbezogen**

Resultate werden immer von Einzelpersonen verantwortet. Eine Organisation erreicht ihre Ziele nur dann, wenn die von Personen geleisteten Beiträge genügen. Dies gilt auch dann, wenn ein Team zusammenarbeitet; Zielträger ist in diesem Fall der Teamleiter (der wiederum mit einzelnen Teammitgliedern spezifische Ziele vereinbaren kann).

**Beeinflussbarkeit**

Die zieltragende Person muss die Faktoren, welche die Zielerreichung bestimmen, selbst und direkt beeinflussen können.

**Herausfordernd und erreichbar**

Jedes Ziel soll, von der Startsituation ausgehend, eine Herausforderung sein. Es muss mit Anstrengung erreichbar sein (ein zum Vorhinein nicht erreichbares Ziel wird nicht akzeptiert und damit auch nicht realisiert).

**Ableitbar**

Jedes Ziel soll einen Beitrag zu einem übergeordneten Ziel der Organisation leisten oder aus der Stellenbeschreibung oder dem Funktionendiagramm ableitbar sein.

**Messgrösse und Messmethode**

So lange nicht schriftlich festgehalten wird, mit welcher Messgrösse und mit welcher Messmethode die Zielerreichung gemessen werden wird, besteht das Risiko, dass die Zielvereinbarenden aneinander vorbei reden.

**Schriftlichkeit**

Ziele sind erst dann definitiv vereinbart, wenn dies beide Vereinbarenden mit ihrer Unterschrift bezeugen.

**Ohne Unterschrift kein Ziel**

**Hüte Dich vor Adjektiven!**

Interpretationsspielraum verunmöglicht eine eindeutige Bestimmung der Zielerreichung. Deshalb sollten Eigenschaftswörter wie zum Beispiel „angemessen, schnell, einfach, genügend, gut, flexibel, kundenfreundlich, praktisch“ nicht in Zielvereinbarungen vorkommen.

**Diskussionen vermeiden**

**1.3.3 Der Prozess der Zielvereinbarung**

Management by Objectives (MbO) wird sehr oft übersetzt mit „Führung durch Zielsetzung oder Zielvorgabe“ (vgl. z.B. Grochla, 1973, 231) oder früher Odiorne, 1973, 33 ff.). Odiorne als grosser Förderer dieses Managementprinzips hat selbst durch die praktische Anwendung erkannt, dass Führung

**Zielsetzung,  
Zielvorgabe,  
Zielvereinbarung**

durch Vorgabe von Zielen nicht Erfolg versprechend ist. Er betont (Odiorne, 1987, 89), dass der Zielaushandlungsprozess das Herzstück von MbO ist.

Diese Erkenntnis ist einfach nachvollziehbar. Denn eine Person, die ein Ziel erreichen soll, muss von

- der Richtigkeit,
  - der Angemessenheit,
  - der Wichtigkeit (Bedeutung) und
  - der Erreichbarkeit
- des Ziels überzeugt sein.

### Akzeptanz

Erhält ein Zielträger ohne eigene Mitwirkung ein Ziel vorgegeben, fehlt die Akzeptanz. Er identifiziert sich folglich nicht mit dem zu erreichenden Resultat und versucht eventuell sogar, die Realisierung zu torpedieren („er habe ja schon immer gewusst, dass das so nicht gehe.“).

Soll der Nichtakzeptanz von Zielen vorgebeugt werden und gleichzeitig auch Führung durch Delegation realisiert werden, muss demzufolge von Anfang an ein **Zielvereinbarungsprozess** vorgesehen werden, der es ermöglicht, dass die das Ziel übernehmende Person das Ziel selbst mitgestalten kann. In diesem Prozess soll die zielübernehmende Person bei der Festlegung

- des Zielinhalts (sachlich),
- der Zielhöhe (wie viel?) und
- der Messmethode (wie wird die Zielerreichung gemessen?)

mitreden und ihre eigenen Vorstellungen einbringen können. Zudem soll der Weg der Zielerreichung möglichst offen gelassen werden, damit die zielübernehmende Person den entstehenden Freiraum in eigener Verantwortung ausgestalten und den für sie bestgeeigneten Weg suchen und wählen kann.

### Delegation unterstützen

FdZ ist eng mit dem Delegationsprinzip verbunden. Wie beschrieben will man mit Letzterem Aufgabenerfüllung und Zielerreichung an die hierarchisch niedrigste Stelle oder Person delegieren, die den Überblick und die Fähigkeiten hat, selbstverantwortlich zu handeln. Durch die Delegation muss dem Mitarbeiter aber auch die zur Zielerreichung benötigte Entscheidungskompetenz mitgegeben werden. Die gemeinsame Vereinbarung von Zielen hilft hier, Klarheit zu verschaffen. Dadurch, dass sich die Zielvereinbarenden über das Resultat und die dahinter stehende Aufgabe unterhalten, wird auch offensichtlich, welche Kompetenzen der Zielübernehmende benötigt und welche Verantwortung in Bezug auf den zu erbringenden Beitrag er übernimmt.

Oft wird moniert, das Vereinbaren von Zielen führe zu einem „Selbstbedienungsladen“. Die Mitarbeiter würden dazu verleitet, sich die Zielbeiträge auszuwählen, die ihnen am besten gefallen. Wird das Beitragsprinzip richtig umgesetzt, werden also auf allen Stufen Ziele formuliert, die einen direkten Beitrag zur Zielerreichung des Vorgesetzten oder des Gesamtunternehmens leisten, ergibt sich die Konzentration auf die für das Unternehmen wichtigen Ziele automatisch. Gerade im Zielvereinbarungsprozess hat der Chef die Gelegenheit, seinen Mitarbeitern die Wesentlichkeit einzelner Ziele verständlich

zu machen. Ein gewisser Freiraum für die Festlegung persönlicher Ziele einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte soll bewusst freigehalten werden, damit auch die persönliche Weiterentwicklung gefördert werden kann.

Ebenso wird gegen die Zielvereinbarung ins Feld geführt, dass die Mitarbeiter die Tendenz hätten, bei der Festlegung der Zielhöhe Reserven einzubauen, indem sie beispielsweise die notwendigen Kosten höher angeben würden, als für die Leistungserbringung wirklich nötig oder die erreichbare Leistung niedriger als möglich einschätzen würden. Deshalb müsse man zur Zielsetzung oder Zielvorgabe greifen.

Die Tendenz, Reserven einzubauen, entspringt aus dem Sicherheitsbedürfnis des Menschen. Der Vorgesetzte achtet deshalb im Zielvereinbarungsprozess darauf, die Zielhöhen herausfordernd auszuhandeln. Das Ziel soll erreichbar sein, jedoch nur mit Anstrengung. Zu erkennen, was mit Anstrengung erreichbar ist, kann nicht durch mechanistische Zielableitung geschehen, sondern bedarf des vereinbarenden Gesprächs und der Kenntnis dessen, wozu der Mitarbeiter fähig ist. Der Mitarbeiter soll nicht schon durch die Zielformulierung überfordert werden.

Mit Wertschaffungszielen (Kap. 2.8), mittelfristigen Effizienzzielen (Kap. 5) und Vorschlägen zur Gestaltung der Nutzenprovision (Anhang A) werden wir Wege zeigen, die helfen, den Budgetierungsprozess mit dem inhärenten Drang zur Reservebildung zu „entkrampfen“. Dies soll durch Messung der Verbesserungen gegenüber vergangenen Perioden und nicht alleine durch Budgeteinhaltung erfolgen.

**Reserven gehören an die Spitze der Organisation**

**Zielvorgabe und Zielsetzung entmündigen Mitarbeiter,  
Zielvereinbarung bindet Mitarbeiter in die Verantwortung ein.**

### Zielbildungsprozess 1: Top-down-Entwicklung

Ausgangspunkt sind die vom Top Management in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat oder Aufsichtsrat entworfenen obersten Ziele des Unternehmens. Deren Entwicklung ist Thema des Kapitels 1.4.

Basierend auf diesen obersten Zielen sowie auf schon bestehenden strategischen und mittelfristigen Zielvorstellungen entwirft nun jedes Geschäftsleitungsmitglied Zielentwürfe für seinen Bereich. Folgende Fragen sind dabei zu beantworten:

"Kann ich an meiner Stelle (und mit meinen Mitarbeitern) im Planjahr einen direkten Beitrag leisten zu

- a) unternehmenspolitischen Zielen,
- b) strategischen und mittelfristigen Zielen,
- c) den Jahreszielen des Unternehmens?"

Als weitere Zielquellen kommen Stellenbeschreibungen und/oder Funktionsdiagramme in Frage, da diese schon regelmässig zu erbringende Beiträge enthalten können. Schliesslich muss sich der Zielbildende auch fragen, welche persönlichen Entwicklungsziele er verwirklichen möchte.

**5 ± 2 Ziele sind ausreichend**

Resultat dieser Arbeit ist ein **vorläufiger Katalog der Jahresziele**, der 5 ± 2 wichtige Ziele umfassen sollte. Mehr Ziele kann man kaum im Kopf behalten und es wird schwierig, sich auf die Erreichung der wesentlichen zu konzentrieren. Wenn immer möglich soll schon in dieser Phase darauf geachtet werden, dass die Ziele als vorweg genommene Resultate formuliert werden, und dass die Zielhöhe und die Methode der Zielerreichungsmessung gleich mit beschrieben werden.

Diesen vorläufigen Zielkatalog stellt nun das Geschäftsleitungsmitglied seinen direkt nachgeordneten Führungskräften/Mitarbeitern vor und erklärt ihnen die Hintergründe und Zusammenhänge.

Auf der nächsten Stufe beginnt sodann der gleiche Prozess von neuem, d.h. die betroffenen Personen beginnen aufgrund des erhaltenen Inputs ihre eigenen vorläufigen Zielkataloge zu entwerfen. Da sie sich wiederum fragen, ob sie zu unternehmenspolitischen, strategischen oder mittelfristigen Zielen direkt einen Beitrag leisten können, wird die Ganzheitlichkeit der Zielbildung gefördert. Die Ziele des Vorgesetzten erhalten jedoch automatisch ein höheres Gewicht, da der Mitarbeiter ja in erster Linie Beiträge zu den Zielen des Chefs entwirft.

Dieser Prozess läuft stufenweise bis zum nicht führenden Mitarbeiter weiter, sodass schliesslich alle über ihre Zielkataloge (als Entwurf) verfügen.

### Zielbildungsprozess 2: Querabstimmung

Heute können viele Arbeitsformen und Prozesse nicht mehr durch Beschreibung von Abläufen in der hierarchischen Linie organisiert werden. Sehr oft ist die Erzielung eines bestimmten Resultats in einem Bereich von Vorleistungen anderer Bereiche abhängig. Die Querabstimmung wird damit zunehmend zum bedeutendsten Teil von FdZ. Parallel zum Vorgang der Formulierung des vorläufigen Zielkatalogs muss sich deshalb die zielbildende Person überlegen, auf welche Leistungen und/oder Verhaltensweisen anderer Bereiche oder Personen sie angewiesen sein wird, wenn sie ihre Ziele erreichen will.

#### **Beispiel:**

Nimmt sich ein Controller vor, im Management-Informationssystem eine Kundenergebnisrechnung zu präsentieren, muss er zuerst mit der Auftragserfassung, der Fakturierung und der IT klären, ob die dazu benötigten Daten überhaupt verfügbar sein werden. Weiter benötigt er von der IT die Zusage, dass er direkt auf diese Daten zugreifen können wird und auch die passenden Auswertungsinstrumente bereit stehen werden. Sind diese Vorleistungen nicht gegeben, wird der Controller sein Ziel nicht erreichen können.

**Querabstimmung führt zu konsistenten Zielen**

Querabstimmung verbessert die Qualität der Zielbildung und führt zu konsistenten Zielen, die sich nicht gegenseitig mit Zielen anderer Personen ausschliessen. Denn erst in Kenntnis des eigenen Zielentwurfs wird bekannt, mit welchen Personen Koordinationsgespräche zu führen sind und ob ein Ziel überhaupt realisierbar ist.

### Zielbildungsprozess 3: Bottom-up-Verdichtung

Da jeder Mitarbeiter seine eigenen Zielbeiträge formuliert, ist zu erwarten, dass sich die einzelnen Beiträge nicht zu den Totalen aufaddieren, die sich der Chef vorgestellt hat, oder dass zwar interessante und umsetzungswürdige Ziele entworfen werden, diese aber nicht genügend die Zielerreichung des Chefs unterstützen. Dadurch wird eine Verdichtung der geplanten Resultate von unten nach oben nötig. Diese geschieht vorteilhafterweise dann, wenn der Mitarbeiter seinen eigenen Zielkatalog mit seinem Chef bespricht.

Im eigentlichen Zielvereinbarungsgespräch ist es somit am Mitarbeiter, dem Chef seine Überlegungen und Zielbeiträge offenzulegen, damit sie zusammen die Zielinhalte, die Zielhöhen, den Zeitpunkt der Zielerreichung und die Methode der Resultatmessung festlegen können. Diese Besprechung stellt insbesondere an den Chef hohe Anforderungen, muss er doch darauf achten, dass

- seine Mitarbeiter nicht am falschen Ort Reserven einbauen und zu niedrige Ziele formulieren,
- seine Mitarbeiter sich nicht überschätzen oder ihre Möglichkeiten/ ihren Einflussbereich übersteigende Ziele formulieren,
- die vereinbarten Zielbeiträge geeignet sind, in Summe seine eigenen Ziele zu verwirklichen und in ihrem Stellenwert auch seinen Prioritäten entsprechen,
- die Ziele qualitativ richtig formuliert werden und auf ihre Messbarkeit geachtet wird und
- sich die Mitarbeiter auch mit dem Vereinbarten identifizieren können.

Wird dieser Vorgang auf jeder Stufe von unten nach oben wiederholt, sollte am Schluss erkennbar werden, ob die Jahresziele des Unternehmens erreicht werden können oder nicht. Dabei kann es geschehen, dass nach Vorliegen der bottom-up-Verdichtung nochmals eine Überarbeitung einzelner Zielbeiträge verlangt wird, weil die vorgesehenen Resultate noch nicht genügen.

Reichen die Zielbeiträge immer noch nicht aus, die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen, bleibt kaum etwas anderes übrig, als die Unternehmensziele punktuell nach unten anzupassen.

Die Anwendung der allgemein verordneten Kostensenkungspflicht (haircut, alle müssen in Anbetracht eines drohenden oder eingetretenen Umsatzenschwunds die Kosten um 10% reduzieren) ist aber auf jeden Fall zu verhindern. Denn durch eine derartige Anordnung wird die Kultur des abgestimmten Zielebildens auf einen Schlag abgewürgt. Im nächsten Jahr werden die meisten Führungskräfte wieder beginnen, Reserven einzubauen, weil sie befürchten, dass ihnen sowieso ein Teil ihres Budgets beschnitten werden wird oder die Ziele höher angesetzt werden.

### Zielbildungsprozess 4: Definitive Vereinbarung

Sind die 3 Phasen der Zielbildung laut Abb. 3 abgeschlossen, erfolgt die definitive Vereinbarung.

**Über-  
arbeitung?**

**Minus 10% für  
alle = Gift!**

Die **Inkraftsetzung der Ziele** bildet den Abschluss des Zielbildungsprozesses. Dazu sind meistens noch Rückkopplungsschleifen erforderlich, damit die Zielinhalte und die Prioritätenfolge definitiv festgelegt werden können.

Die vereinbarten Ziele werden schliesslich durch ein zweistufiges Verfahren verbindlich:

1. Durch die Unterschrift sowohl des Mitarbeiters als auch des Vorgesetzten unter den vereinbarten Zielkatalog.
2. Durch die Genehmigung der Jahresziele und des Budgets des Unternehmens durch das oberste Leitungsgremium (Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, ev. Eigentümer).

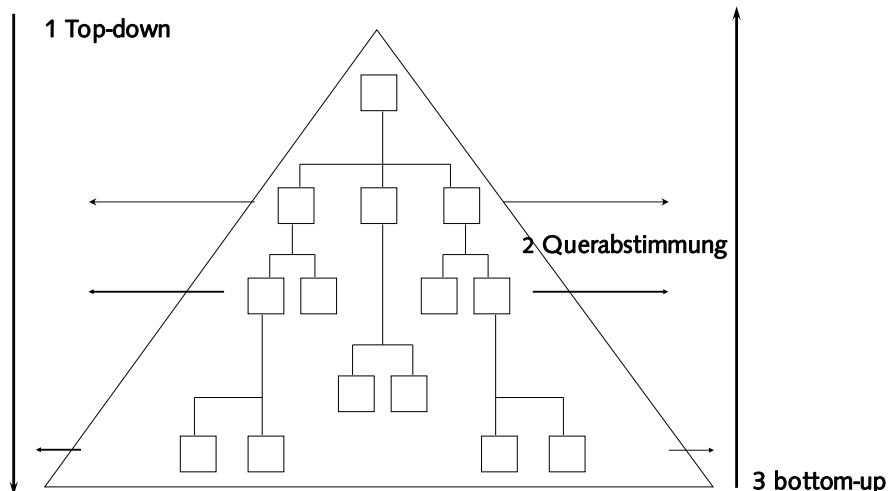


Abb. 3: Die 3 Hauptphasen des Zielbildungsprozesses

**Mein Geschwätz von gestern? Heute ist alles anders!**

Die Neuaufnahme von Zielen im Verlauf des Geschäftsjahres oder die Veränderung der Prioritätenreihenfolge sollte die Ausnahme sein. Werden nämlich die drei dargestellten Hauptphasen ernsthaft durchlaufen, werden auch die wirklich wichtigen Resultate erkannt und gegenseitig abgestimmt. Das sich aus der engagierten Zieldiskussion ergebende Gleichgewicht soll ja zur Konzentration der Kräfte auf die Erreichung der Gesamtziele führen. Laufend neue Ziele dazu zu geben oder „Hauruckübungen“ stören diese Konzentration auf das Wesentliche.

**Gibt es so was wie die höchsten Ziele des Unternehmens?**

## 1.4 Ganzheitliche Unternehmensführung

Fast alle Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie n-dimensional zu führen sind. Es ist gleichzeitig auf die Bedürfnisse der Märkte, der Lieferanten, der Mitarbeiter, der öffentlichen Meinung, der natürlichen Umwelt, der Geldgeber und der Eigner zu achten. Zudem sind gesetzliche Vorgaben und politische Meinungen sowie Entwicklungen in den Medien zu berücksichtigen. Welche dieser Dimensionen in welchem Moment wie wichtig sein wird, lässt sich kaum voraussagen. Wird die Entwicklung von Unternehmen über die Zeit beobachtet, ist immer wieder festzustellen, dass

kaum ein Unternehmen eine dieser Dimensionen ausserhalb seiner Überlegungen lassen darf, also einen Ansatz zur möglichst ganzheitlichen Führung finden muss. Da jedoch unsere Fähigkeit, eine grosse Anzahl von Variablen gleichzeitig zu erfassen, zu beurteilen und in unseren Entscheidungen richtig zu gewichten, beschränkt ist, wird seit Langem und immer wieder nach einem Orientierungsrahmen gesucht, der die höchst aggregierten Grössen der Unternehmensführung zusammenfasst und eine Hilfestellung für die ganzheitliche oder integrale Führung bietet.

### 1.4.1 Die obersten Zielgrössen des Unternehmens

Viele Gespräche mit Unternehmern sowie Analysen der Forschungsergebnisse aus der Entwicklung des St. Galler Management-Modells (Ulrich/Krieg 1974) haben dazu geführt, dass wir heute **fünf Zielbereiche** (Schlüsselbereiche, ähnlich bei Malik, 2008, 146 ff.) erkennen, die zusammen die obersten Bestimmungsfaktoren unternehmerischen Erfolgs ergeben.

Wir stellen diese fünf Grössen als Pentagramm dar, weil sie sich auch gegenseitig bedingen. Die Ausprägung der einen Grösse ist immer auch ein Stück weit die Folge der Ausprägung der anderen vier Grössen. Ihre nähere Betrachtung zeigt, dass diese Zielbereiche sowohl für privatwirtschaftliche Unternehmen als auch – mit geeigneten Anpassungen – für NGO und in weiten Teilen für Organisationen der Verwaltung und der Politik die obersten Bestimmungsgrossen sind.



Abb. 4: Das Pentagramm für unternehmerischen Gesamterfolg

#### Marktstellung:

Ein Unternehmen muss fortlaufend genügend Kunden finden, die seine Produkte und/oder Dienstleistungen kaufen und auch bezahlen.

Eine starke Marktstellung gibt der Organisation die Chance, technische Standards durchzusetzen, an welche sich die Konkurrenten halten müssen (Beispiel: Betriebssysteme wie Windows oder Android).

Starke Marktstellung führt nach empirischen Erkenntnissen auch zu einer stärkeren Position, höhere Verkaufspreise durchzusetzen.

**Genügend Kunden zur Erreichung einer verteidigbaren Marktstellung**

**Innovation:**

Die menschliche Erfahrung zeigt, dass Produkte/Dienstleistungen nach einer gewissen Zeit die Gunst der Kunden verlieren. Sie werden weiter entwickelt, durch andere Produkte (ev. der Konkurrenz) ersetzt oder das Interesse an ihnen verschwindet.

(Wer kann/will heute noch kuhwarme Milch direkt beim Bauern kaufen? Wer will sich für den Transport von Gütern noch auf Pferdefuhrwerke verlassen, wenn schnellere und sicherere, eventuell sogar günstigere Angebote verfügbar sind?)

**Unsere Ideen und Prozesse müssen laufend neue Anwendungen hervorbringen, für welche genügend Kunden bezahlen wollen.**

Unternehmen müssen folglich ihre Produkte/Dienstleistungen ständig weiterentwickeln oder neue erfinden, damit sie ihre Marktstellung entweder halten oder in einem neuen (Markt-)Bereich aufbauen können.

Für die unternehmensinterne Entwicklung ist Innovation von genau so hoher Relevanz wie für die Wahrnehmung durch die Kunden. Nach innen geht es um die Verbesserung, Vereinfachung und Beschleunigung der Prozesse. Ist ein Unternehmen nicht genügend gut in der Lage, seine Leistungen termingerecht, also kundenwunschgerecht zu liefern, wird es über kurz oder lang seine starke Marktstellung verlieren. Als Folge wird es, da es seine Kapazitäten nur beschränkt anpassen kann, auch teurer produzieren als die Konkurrenz.

**Attraktivität für Mitarbeiter:**

**Bedeutende know-how-Träger halten, benötigte Qualifizierte dazugewinnen**

Innovationen und eine gute Marktstellung werden durch Mitarbeiter entwickelt. Für das Unternehmen stellt sich deshalb laufend die Frage, wie es diejenigen Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Zukunft benötigt werden, halten oder neu am Arbeitsmarkt rekrutieren kann. Dabei ist das Lohnniveau im Vergleich zu anderen potentiellen Arbeitgebern nur einer der bestimmenden Faktoren. Aspekte wie die gelebte Führungskultur, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder Arbeitszeitmodelle spielen eine mindestens ebenso bedeutende Rolle. Die Vermittlung des Sinns der Arbeit und der mit ihr zu verwirklichenden Ziele trägt – so vermuten wir – langfristig am stärksten zur Attraktivität einer Anstellung bei.

**Rentabilität:**

**Ist die risikogerechte Verzinsung des betriebsnotwendigen Vermögens zu schaffen?**

Das Input-/Outputverhältnis muss stimmen, wenn eine Organisation langfristig bestehen will. Eine NGO muss meistens keinen Gewinn erarbeiten, doch muss sie ihre Verbräuche ebenfalls so dimensionieren, dass diese die Einkünfte (aus welchen Quellen auch immer) nicht übersteigen. Sinnemäss kann eine staatliche Organisation auch nicht mehr verbrauchen als sie mit Steuern und Gebühren einnimmt. Wird gegen diese Regel verstossen, steigen die Schuldenberge ins Unermessliche und die politische Führung muss einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeit auf den Abbau dieser Schulden konzentrieren. In diesen Organisationen muss die Rentabilität mittelfristig mindestens Null sein.

Im privatwirtschaftlich geführten Unternehmen muss sich das eingesetzte Geld durch die Operation marktgerecht verzinsen. Die Rentabilität muss nicht nur genügen, sämtliche Verbräuche zu decken, sondern auch die



Geldgeber für die Übernahme des Verlustrisikos mit Gewinnen zu entschädigen (vgl. Kap. 2.8).

Rentabilität ist damit auch die oberste **Produktivitätskennzahl** eines Unternehmens. Produktivitätsverbesserungen in Teilbereichen eines Unternehmens äussern sich schlussendlich in einem gesamthaft besseren Verhältnis von Geldzufluss zu Geldabfluss.

Rentabilität muss einerseits kurzfristig gesteuert werden. War das Unternehmen im letzten Monat oder im letzten Jahr genügend profitabel?

Andererseits erfordern der Aufbau neuer Marktpositionen, die Entwicklung oder Einführung neuer Produkte oder neuer Technologien heute sehr oft einen Zeitraum von weit über einem Jahr. Vor allem bei strategischen Entscheidungen müssen die Rentabilitätskonsequenzen von Investitionen beurteilt werden. Die Investitionen selbst sind zudem so zu lenken, dass sich das Unternehmen mit ihnen eine starke Kostenposition für das Überstehen von Preissenkungen der Konkurrenz erarbeiten kann. Das Wissen und Können, das aus der Erfahrung wächst, kann ebenso von allen Unternehmen zur Verbesserung der Kostenposition und damit der Rentabilität verwendet werden (Erfahrungskurve, Kap. 4.3). Werden die Chancen zur Verbesserung der Kostenposition nicht selbst umgesetzt, wird es die Konkurrenz tun.

### **Liquidität:**

Liquidität lässt sich vereinfachend als jederzeitige Zahlungsfähigkeit definieren. Eine Organisation muss entweder über Bargeld verfügen oder innert nützlicher Frist genügend davon auftreiben können, wenn sie Löhne oder Lieferanten bezahlen muss. Sind die Werte fast vollständig in Anlagen, Vorräten und Forderungen gegenüber Kunden gebunden, kommt es zur Zahlungsunfähigkeit und damit zum Verlust der Eigenständigkeit. Aus diesem Grund muss die Liquidität als eigenständiger und überlebenswichtiger Zielbereich aufgeführt werden.

### **Ergänzung, Behinderung, Widerspruch:**

Keiner dieser fünf Zielbereiche kann für sich alleine gesteuert werden, keiner kann aus den Führungsentscheidungen ausgelassen werden. Denn wie die nachfolgenden Beispiele zeigen, sind diese Zielbereiche untereinander sowohl im positiven Sinn (den Unternehmenserfolg verbessernd) als auch im negativen Sinn (antinomisch, sich gegenseitig schädigend) verknüpft. Das Management kommt nicht darum herum, bei sämtlichen Entscheiden die Auswirkungen auf die fünf Zielbereiche abzuwägen:

- Versucht ein Unternehmen, seine Marktstellung durch Gewährung von Rabatten zu stärken, kann es dadurch Marktanteile gewinnen. Durch die Rabatte schwinden aber auch die Deckungsbeiträge und die Rentabilität leidet. Oft wird ins Feld geführt, durch die höheren Absatzmengen würde das gesamte Deckungsbeitragsvolumen trotz der höheren Rabatte steigen. Im Kapitel zu den Rentabilitätskennzahlen wird gezeigt, dass dies sehr oft ein Trugschluss ist (vgl. 3.1.1.2).

**Höhere Produktivität muss zu höherer Rentabilität führen.**

**Mittelfristige Rentabilitätsziele**

**Jederzeitige Zahlungsfähigkeit**

- Sinkende Rentabilität führt dazu, dass für die Innovation weniger Mittel zur Verfügung stehen. In der Folge werden sowohl die Entwicklung der Marktstellung beeinträchtigt als auch die Attraktivität für Mitarbeiter im F&E-Bereich.
- Gelingt es, bei gleichbleibenden Preisen die Marktanteile zu steigern, wirkt sich dies auf Rentabilität, Attraktivität und Innovation positiv aus. Parallel steigen jedoch auch Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Vorräte an, was zu Liquiditätsengpässen führen kann. Letztere können dazu führen, dass auch ein hoch rentables Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, die Löhne rechtzeitig zu bezahlen, was wiederum die Attraktivität mindert.
- Konzentriert sich ein Unternehmen auf die Maximierung der (kurzfristigen) Rentabilität, werden zu wenig Mittel für die Verkaufsförderung und für die Werbung bereitgestellt, was über kurz oder lang zu einer geschwächten Marktstellung führt. Ebenso wird zu wenig in Innovationen und in den Kapazitätsausbau investiert, was sich wiederum mittelfristig negativ auf alle anderen Zielbereiche auswirkt.
- Wird das Management zu „lean“, indem zu wenig Führungspositionen bewilligt werden, steigt zwar ebenfalls kurzfristig die Rentabilität, doch werden sich in der Folge fehlerhafte Prozessabläufe häufen, was zu verspäteten Lieferungen und ungenügender Qualität (Marktstellung), sowie zu verspäteten Projekten (Innovation) führen wird.
- Ein beliebtes Mittel zur Liquiditätsverbesserung ist der Abbau von Beständen im Fertigwaren-, Halbfabrikate- und Rohstofflager. Wie stark wird dadurch der Lieferbereitschaftsgrad (Marktstellung) reduziert? Um wie viel wird die Produktion teurer, weil als Folge kleinere Losgrößen für Fertigungsaufträge vorgegeben werden (Rentabilität)?

Mit dem Zielbereichs-Pentagramm steht erst eine Grundstruktur für die Erarbeitung einer umfassenden Kennzahlensystematik bereit. Wie jede einfache, zweidimensionale Übersicht ist sie aber nicht in der Lage, die internen Relationen und die steuerungsrelevanten Kenngrößen abzubilden. Es fehlt zudem eine Struktur, die darstellt, welche Typen von Entscheidungen durch welche Personenkreise zu treffen sind.

### 1.4.2 Führungsstufen

Wird ein Unternehmen gegründet, steht (mehr oder weniger bewusst) ein **Zweck** im Vordergrund. Dieser kann aus ganz unterschiedlichen Beweggründen entstanden sein, z.B. „Geld verdienen“, „ein Bedürfnis decken“, „Risiken auf mehrere Organisationen oder Personen verteilen“, „Geltung erreichen“, „am Markt gemeinsam auftreten“, „bestehende Unternehmen zusammenführen“.

**Wer wollen wir sein?**

Aus dem Zweck wird abgeleitet, welche Art von Unternehmen entstehen soll und welchen Wertvorstellungen es sich verpflichten will. Das ist üblicherweise das Thema der **Unternehmenspolitik**.

Als Beispiel einer Zweckbestimmung wird der Aufbau und Betrieb eines Unternehmens des öffentlichen Verkehrs verwendet:

Das Beispielunternehmen würde beschliessen, im schienengebundenen Fernverkehr den Erfolg zu suchen. Damit definiert es, dass es Luft- und wassergebundene Verkehrswege sowie den Personennahverkehr aus seinem Geschäft ausschliesst.

**Wohin wollen wir?**

Da die starke Marktstellung eine zentrale Erfolgsvoraussetzung ist, ist basierend auf den Eckwerten der Unternehmenspolitik festzulegen, mit welchen Dienstleistungen oder Produkten das Unternehmen oder Teile von ihm auf welchen Märkten erfolgreich agieren sollen. Das sind **strategische Fragestellungen**.

Das Beispielunternehmen will in definierten Ländern mindestens der zweitgrösste Anbieter von Fernverkehrsreisen werden. Diese Festlegung begründet im weiteren Planungsverlauf die Einrichtung Strategischer Geschäftsfelder SGF.

Damit die Marktstellung unter Beachtung der anderen, ebenso relevanten Zielbereiche erarbeitet werden kann, müssen die Potentiale dazu aufgebaut und zum Funktionieren gebracht werden. Die Weichenstellungen dazu erfolgen in der **operativen Mittelfristplanung**, welche üblicherweise einen Planungshorizont von 2 bis 5 Jahren abdeckt.

Das Beispielunternehmen legt fest, welche Trassen es mitbenutzen will und welche es selbst bauen muss, wie es den Energiebedarf decken wird, welchen Personalbedarf es haben wird, usw.

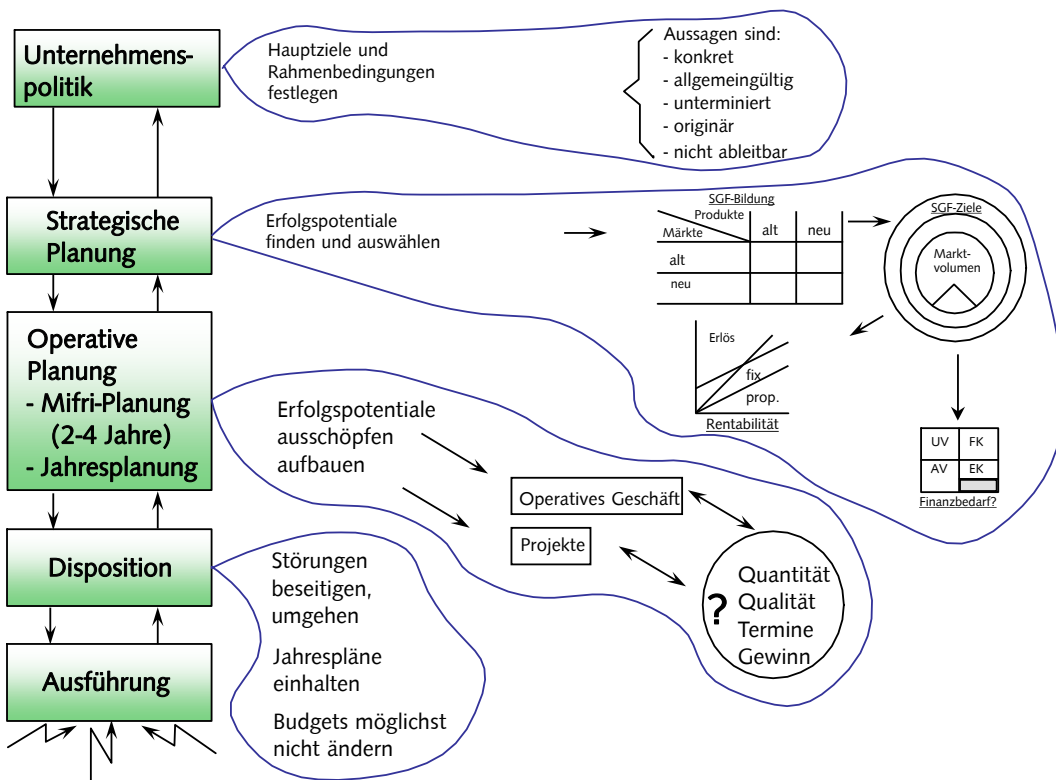


Abb. 5: Führungsstufen im St. Galler Management-Modell

Die Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung wird über die Mittelfristplanung geschaffen (Abb. 6).

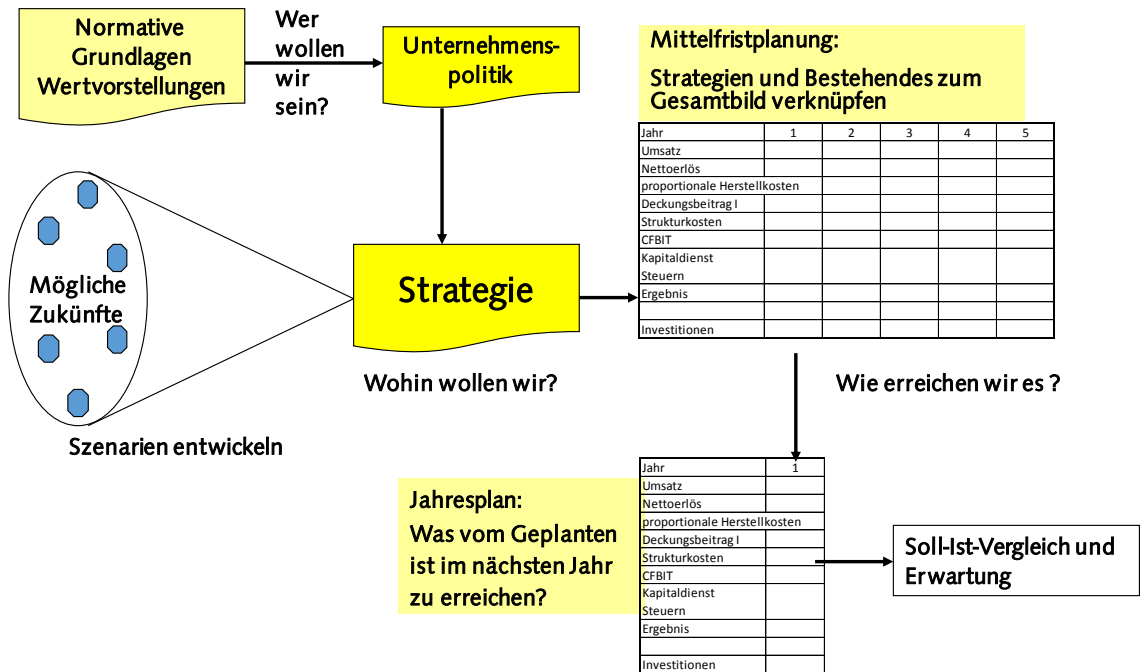


Abb. 6: Von den Wertvorstellungen bis zum Jahresplan

**Wie erreichen wir es?**

Aus den Potentialen müssen Umsätze und Ergebnisse entstehen, die ihrerseits wieder Innovationen der Zukunft finanzieren sollen und ausreichen müssen, die Forderungen von Mitarbeitenden, Lieferanten, Staat und Geldgebern zu befriedigen. Die Abstimmung von zu erreichenden Zielen, einzusetzenden Mitteln sowie notwendigen Verfahrenskennntnissen zur Erzielung der Ergebnisse erfolgt in der **operativen Jahresplanung**. Resultat dieser Planung sind die Zielkataloge von Mitarbeitern und Führungskräften aller Stufen und die dazu gehörenden Planauswertungen bezüglich Kosten, Leistungen, Erlösen und Ergebnissen.

Das Beispielunternehmen legt seinen Fahrplan und alle damit verbundenen Sachpläne fest und vereinbart mit den verantwortlichen Personen die zu erreichenden Ziele.

Mit Start des Geschäftsjahres sorgen der Verkauf für Auftragseingänge, die Produktion für die Herstellung der bestellten Produkte/Dienstleistungen, die Forschung und Entwicklung für die Generierung neuer Produkte. Alle anderen Funktionsbereiche sorgen dafür, dass die Ressourcen und das know how bedarfsgerecht zur Verfügung stehen, die Prozesse möglichst ohne Reibungsverluste ablaufen und die Ziele erreicht werden können. Dazu delegieren die Führungskräfte die Ausführung der geplanten Aufgaben und Prozesse und setzen sie in Gang (Führungskreislauf). Das ist die eigentliche **Ausführung** oder Umsetzung.

Das Beispielunternehmen sorgt mit seinem Personal und seinen Ressourcen dafür, dass die Züge fahren und die Kunden zufrieden sind.

Da die Realität nie genau so eintrifft wie geplant wurde, bedarf es für die kurzfristige unterjährige Steuerung einer weiteren Führungsstufe, der Disposition. Der Auftragseingang erfolgt unregelmässig, die Produktion muss sich mit der Eröffnung neuer Fertigungsaufträge anpassen und der Einkauf muss einmal mehr und dann wieder weniger Rohstoffe vom Lieferanten abrufen (disponieren). Mitarbeiter fallen wegen Krankheit, Kündigungen oder anderen Gründen aus, die Arbeit muss folglich umverteilt werden.

**Reaktion?**

Im Beispielunternehmen müssen Zugskompositionen umgestellt werden, weil mehr oder weniger Passagiere buchen, weil am Rollmaterial Schäden entstehen. Wegen Verspätungen sind Umleitungen zu organisieren oder Ersatzzüge einzusetzen.

Angewendet auf die rein finanzielle Führung eines Unternehmens ergeben sich in den beschriebenen Führungsstufen diese Hauptfragen:

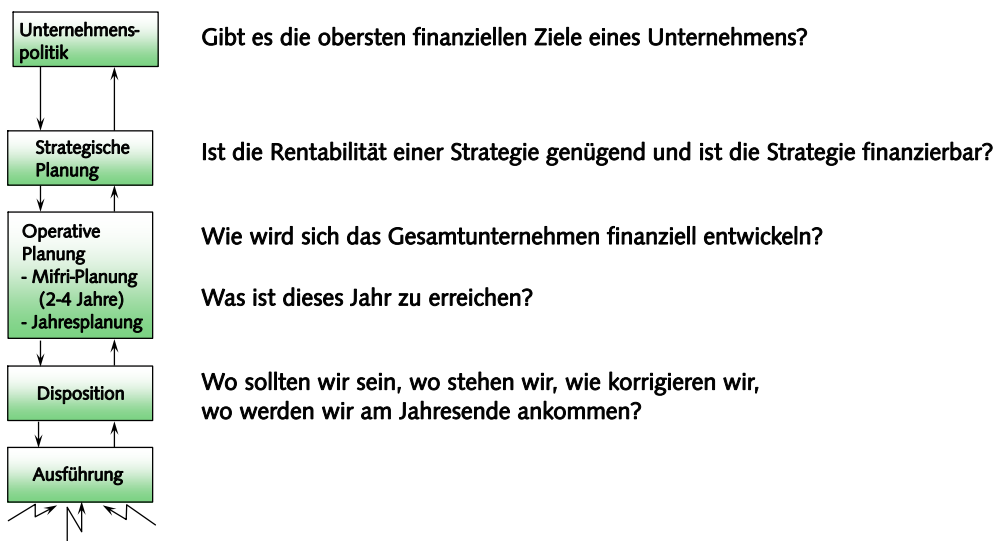


Abb. 7: Fragen zur Suche nach obersten finanziellen Kennzahlen

### 1.4.3 Integriertes Managementsystem IMS

Aufbauend auf dem St. Galler Management-Modell (Ulrich/Krieg, 1974) hat F. Malik das Integrierte Management System IMS entwickelt und weltweit bekannt gemacht (Vgl. Malik (1981), insbesondere S. 25 f.). Die Hauptabbildung darin (hier etwas verkürzt dargestellt) stellt die Integration der verschiedenen Elemente der ganzheitlichen Unternehmensführung in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten dar. Sie ist u.E. gut geeignet, die Zusammenhänge zwischen den bisher beschriebenen Führungsprinzipien zu rekapitulieren.

**St. Galler  
Management-  
Modell als  
Grundlage**

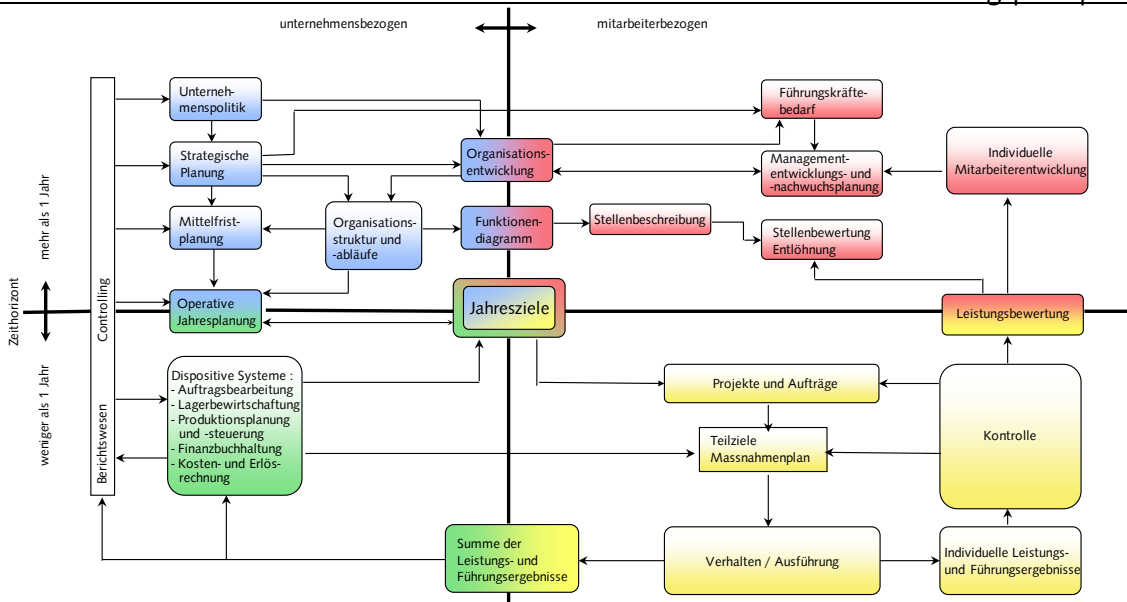


Abb. 8: Das Integrierte Management-System IMS nach Malik (von den Autoren etwas angepasste Darstellung)

#### 4 Quadranten zur Einordnung der Führungsthemen

In der senkrechten Betrachtung wird zwischen unternehmensbezogenen (linke Hälfte, Quadranten 1 und 2) und mitarbeiterbezogenen Elementen der Führung (rechte Hälfte, Quadranten 3 und 4) gegliedert. Waagrecht wird der Zeithorizont des Instrumenteneinsatzes dargestellt. Die obere Hälfte gruppiert die Themen mit überjährigen Zeithorizonten, die untere diejenigen, welche sich direkt aus der unterjährigen operativen Führung ergeben. Die Jahresziele für die einzelne (Führungs-) Person bilden genau den Schnittpunkt zwischen unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Festlegungen und sollen diejenigen Resultate beschreiben, welche im Planjahr zu erreichen sind.

#### Führungskreislauf, Führungsstufen, Ziele, Selbstorganisation

- In Quadrant 1 links oben sind die Führungsstufen zu erkennen, welche vom Unternehmenszweck bis zur Jahresplanung reichen.
- In Quadrant 4 rechts unten findet sich der Weg der Umsetzung der Jahresziele einzelner Personen in Resultate. Das ist zum einen die Führung durch Zielvereinbarung durch Ableitung persönlicher Ziele aus höherstufigen Zielen. Andererseits sind auch die Prinzipien der Delegation und der Selbstorganisation darin enthalten. Daraus ergibt sich die Verantwortung für die Zielerreichung und die Ermöglichung der Selbstkontrolle.
- Über die Leistungsbewertung erfolgt die Rückkopplung der erzielten Resultate zum Auftrag der Stelle oder der Führungsfunktion in Quadrant 3 oben rechts. Ebenfalls dort sind die Fragen zum Bedarf an Fach- und Führungskompetenzen zu bearbeiten und in der mehrjährigen Planung zu berücksichtigen. Die aufzubauenen Potentiale sind wiederum Vor-aussetzung für die Erreichung der strategischen und operativen Ziele, die in Quadrant 1 bestimmt wurden.
- Im Quadrant 4 unten links erfolgt die unterjährige (dispositive) Steuerung der Zielerreichung. Die Messung der erreichten Resultate ist notwendig, um den Grad der Zielerreichung beurteilen zu können. Der Führungskreislauf aus 1.1 findet sich somit in den Quadranten 1 (Zielbildung) und 2 (Messung der Resultate und Rückkopplung). Das Funktionieren der Rückkopplung setzt den Einsatz

der dispositiven Systeme vor-aus. In ihnen werden die Daten für die unterjährige Planung und Steuerung aufbereitet. Das reicht von der Erfassung eines ersten Kundenkontakts über die gesamte Leistungserstellung und den Zahlungseingang bis hin zur Nachbetreuung der Kunden. Die Gewinnung des Hauptteils dieser Daten erfolgt in den ERP, den Enterprise Resource Planning Systems. Diese sind folglich so einzurichten, dass aus ihrem Output, aus ihren Berichten die stufengerechten Kennzahlen gewonnen werden können.

- Controlling schliesslich ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich (CWB, S. 52). Mit Hilfe von Vorkopplungen (Unternehmenspolitik und Strategie) und Rückkopplungen (Vergleich des Erreichten mit dem Geplanten) versuchen die Führungskräfte zukunftsbestimmende Pläne zu entscheiden und zu beurteilen, inwieweit die Umsetzung schon gelungen ist. Damit wird auch offensichtlich, dass Controlling nicht eine Abteilung ist, sondern eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte aller hierarchischen Stufen.

Im Zentrum des IMS stehen die persönlichen Jahresziele einer Führungskraft (und damit auch ihrer Mitarbeitenden). Damit ihre Erreichung verfolgbar wird, müssen sie mess- und/oder überprüfbar fixiert werden. Die dazu notwendigen Daten stufengerecht bereitzustellen, ist die Anforderung an ganzheitliche Kennzahlensysteme.

### 1.4.4 Das Modell Lebensfähiges System

(VSM Viable System Model)

Wird nach stufengerechten Kennzahlen gefragt, erfordert dies nicht nur ein Denken in Hierarchien und obersten Zielen, sondern es ist auch die Überlegung einzubeziehen, wie das Unternehmen als produktives soziales System lebensfähig gemacht und erhalten werden kann. Dieser Thematik geht die Kybernetik, die „Wissenschaft wirksamer Organisation“ (Beer, 2008, S. IX) nach. Beer bezeichnet eine Organisation dann als lebensfähig, wenn sie in ihrer spezifischen Umgebung (Umwelt, Unternehmensgruppe, Menschen) überleben kann. Auch wenn sie eigenständig ist und über ein grosses Mass an Autonomie verfügt, kann sie nicht in einem Vakuum überleben (ebenda, S.1, freie Übersetzung der Autoren).

Aus Managementsicht ist es einerseits interessant zu erkennen, wie solche eigenständige Systeme in einem Unternehmen abgegrenzt werden können, andererseits aber auch, wie sie erfolgreich nach innen und nach aussen gesteuert werden können. Dazu hat die Natur das beste bekannte Steuerungssystem selbst entwickelt, das menschliche Nervensystem. Dieses sorgt dafür, dass das Funktionieren der verschiedenen Teilsysteme im Körper abgestimmt verläuft und sich das Gesamtsystem so selbst erhält. Vergleiche mit diesem seit Jahrtausenden erfolgreichen System sollten auch Führungskräften helfen, für die Steuerung ihrer Bereiche Erkenntnisse zu gewinnen.

Um die Zusammenhänge erkennbar und auf Unternehmen übertragbar zu präsentieren, hat Stafford Beer das Viable System Model VSM, das Modell Lebensfähiges System, entwickelt und dazu auch gleich eine Darstellungsnotation mitgeliefert (einen guten Einstieg liefert sein Buch „Diagnosing the System for Organizations“, welches oben schon zitiert wurde).

**Menschliches  
Nervensystem  
als Referenz-  
modell**

**Viable  
System  
Modell**