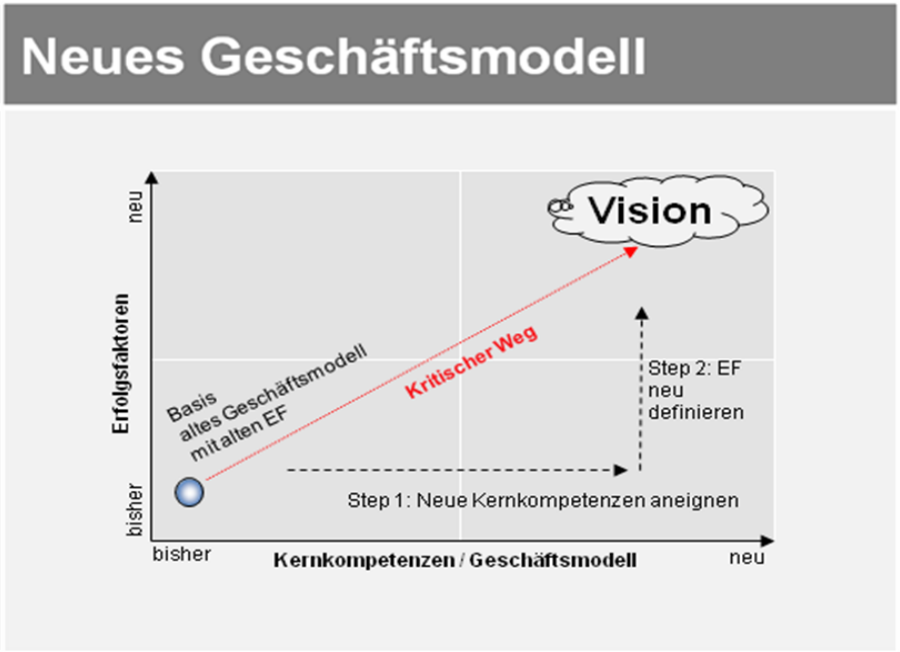
Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Wertorientierte Unternehmenssteuerung in zehn Stufen

Die zentrale Herausforderung für jeden Unternehmer, ob angestellt oder selbstständig, ist es, ein Steuerungsinstrument zur Verfügung zu haben, das es ermöglicht, schnell und flexibel auf die Marktgegebenheiten zu reagieren. Gerade die Rezession des letzten Jahres veranschaulicht, dass es unumgänglich ist, sein bestehendes Geschäftsmodell ständig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Hierbei ist es wesentlich, Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich diesen zu stellen. Das Unternehmen benötigt eine Art Radarsystem, um über Frühindikatoren Veränderungen rechtzeitig wahrzunehmen. Nur wer sich dieser Fragestellung aussetzt und mit der Marktentwicklung und somit den zukünftigen Kundenanforderungen Schritt hält, wird sein Geschäftsmodell rechtzeitig adaptieren. Somit ist der erste Schritt getan, damit das Unternehmen langfristig am Markt bestehen und bei erfolgreichem Gelingen ein ertragsstarkes Wachstum erzielt werden kann.
Ein Führungscockpit soll es den Verantwortungsträgern erleichtern, sich und ihr Unternehmen zu bewerten und zu steuern. Um dies aufzubauen ist eine strukturierte Vorgehensweise notwendig. Auf den nächsten Seiten wird in 10 Schritten beispielhaft aufgezeigt, wie sich ein Führungscockpit zur Erreichung der Zielsetzung für das Unternehmen aufbauen lässt. Dieser Aufbau ist in einzelne Phasen gegliedert, welche die in vielen Projekten gesammelten Erfahrungen widerspiegeln.

Phase 1: Festlegung der Vision und des Geschäftsmodells

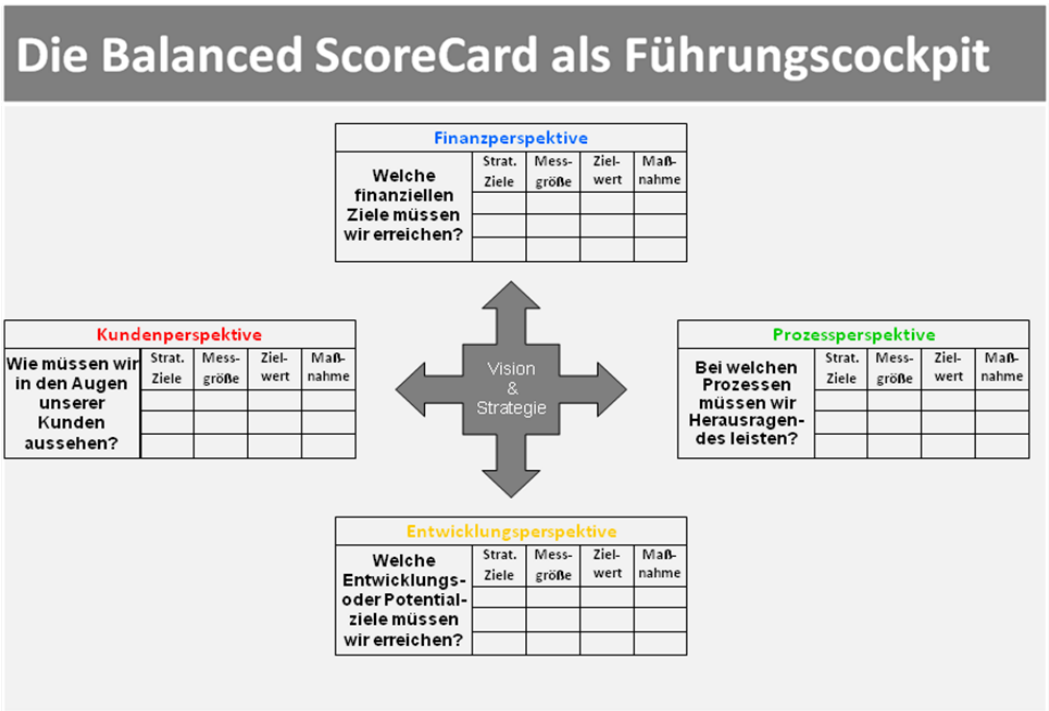
Bevor man sich mit der Frage, welche Kennzahlen für das Unternehmen die wichtigen sind, beschäftigt, muss die Antwort gefunden werden, welches langfristige Zielsystem verfolgt werden soll. Aufgabe eines Führungscockpits ist es, der Führungskraft ein Instrument an die Hand zu geben, welches sie befähigt, stets den Stand des Unternehmens im Hinblick auf das angestrebte Ziel zu überprüfen. Es ist somit eine grundlegende Entscheidung, welche Rolle das Unternehmen in dem geplanten Horizont übernehmen soll. Zur Entwicklung des Geschäftsmodells ist die Betrachtung des Marktumfeldes, des Wettbewerbs, der eigenen Potenziale und die der Lieferanten wichtig. Die zentrale Frage, die es zu beantworten gilt, ist, was der Kunde in den nächsten Jahren von dem Unternehmen erwartet. Sobald dafür Anhaltspunkte vorliegen, kann das derzeitige Geschäftsmodell hinsichtlich der Erfüllung dieser Anforderungen überprüft werden. Sofern es eine Unausgewogenheit zwischen dem derzeitigen Leistungsportfolio und den Anforderungen der Zukunft gibt, wird ein Maßnahmenkatalog zur Schließung dieser Diskrepanz erstellt.
Bei der Definition des zukünftigen Geschäftsmodells wird zudem überprüft, ob das Unternehmen Produkte verkauft, Lösungen für den Kunden in den Vordergrund stellt oder sogar über ein Betreibermodell Prozesse für den Kunden übernimmt und ihm damit einen Nutzen vermittelt.
Je mehr das Unternehmen seine Kompetenzen vom Product Selling in Richtung eines Value Selling entwickelt, ändern sich neben den dafür notwendigen Kompetenzen auch die Gestaltung des Absatzmarktes. Beim Product Selling gilt es, die Vorzüge des Produktes herauszustellen, beim Value Selling gilt es, den Kundennutzen zu ermitteln und zu berechnen.



Durch den Wandel des Geschäftsmodells bedingt, sind zwei Themenfeldern besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Hierbei handelt es sich um die:

- Kernkompetenzen des neuen Geschäftsmodells
- Erfolgsfaktoren des neuen Geschäftsmodells

Der Wandel bedingt die detaillierte Untersuchung, da es unumgänglich ist, das alte Geschäftsmodell auf seine Erfolgs- beziehungsweise Risikofaktoren zu untersuchen, um diese in dem geplanten Führungscockpit zu berücksichtigen. Durch die Aufnahme dieser Erfolgsfaktoren in das Steuerungsinstrument wird es möglich, die über den Erfolg bzw. Misserfolg entscheidenden Stellschrauben zu identifizieren und zu regeln.
Das neue Geschäftsmodell wird in der Vision, welche einen Horizont von circa 10 Jahren berücksichtigen sollte, definiert. Die Vision gibt Antwort auf die Frage "Was wollen wir sein?“ und „Welche Rolle wollen wir im Markt spielen?“. Die Vision wird unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg definiert. Eine Möglichkeit der Darstellung hierzu bietet als strategisches und operationales Instrument die Balanced ScoreCard. In der Potenzialperspektive finden sich die Einflussfaktoren wieder, die in den Bereich Lernen und Investitionen fallen. Die Prozessperspektive betrachtet alle mit dem Unternehmen in Zusammenhang stehenden Abläufe. Sie bildet meist die Brücke zwischen dem Unternehmen und den Lieferanten sowie den Kunden. Die Kundenperspektive widmet ihre Aufmerksamkeit der Rolle des Kunden. Es wird definiert, welche Anforderungen und Ansprüche des Kunden im strategischen Horizont befriedigt werden sollen. Die Betrachtung der finanziellen Ziele ist eine wichtige Aufgabe für das Management, besser gesagt, ein zentrales Thema, im Rahmen der strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens. Alle diese Perspektiven sind über logische Ursache-Wirkungsketten miteinander verknüpft.

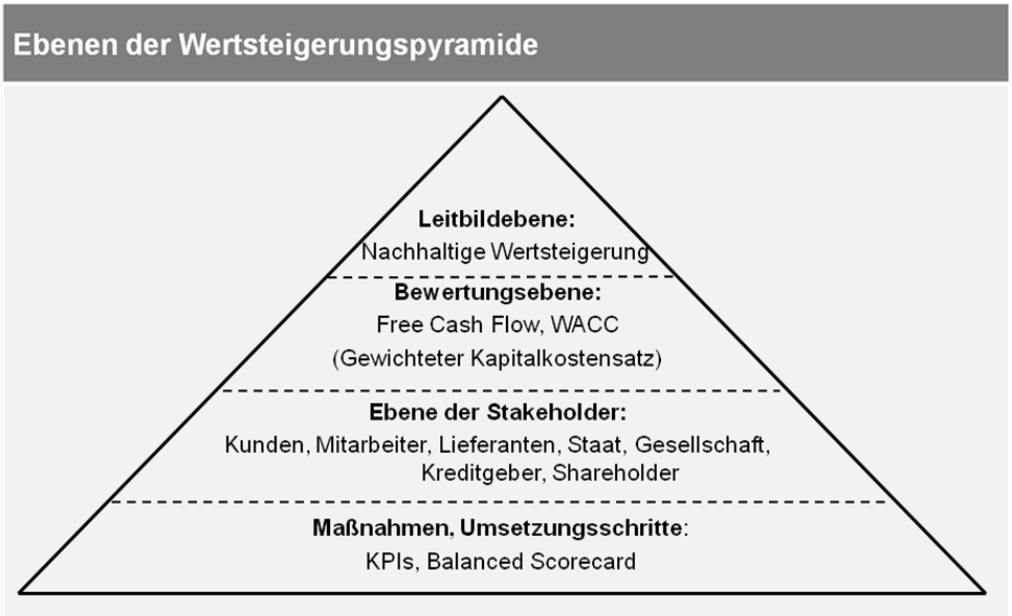


In der Vision entsteht ein ganzheitliches Bild der Unternehmung für den angedachten Horizont. Im nächsten Schritt, der Mission, wird definiert was Sinn und Zweck der Unternehmung sein soll. Dadurch ist der Auftrag klar definiert.
Die Unternehmenswerte, das dritte Themenfeld, geben an, wie sich das Unternehmen bei der Erreichung seiner Vision verhalten möchte. Diese drei Bestandteile werden simultan erarbeitet, und aufeinander abgestimmt. Dabei sind die Werte der Eigentümer, die Werte der Mitarbeiter, die Werte der Lieferanten/Partner und die Werte der Gesellschaft zu berücksichtigen.
Aus diesen drei Bestandteilen heraus kann nun für jeden Unternehmensbereich ein Leitbild erstellt werden, das den Mitarbeitern als „roter Faden“ in ihrem täglichen Handeln dient.

Phase 2: Wertziele, Wertetreibermodell

In Phase 1 wurde die normative Aufgabe der strategischen Planung erfüllt und dem Unternehmen eine Vision sowie ein Auftrag unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte gegeben. Somit ist sichergestellt, dass das Management eine Zielvorgabe für das langfristige, zielorientierte Handeln hat.
Wie bereits erwähnt, kann die Neuausrichtung eines Unternehmens Auswirkungen hinsichtlich der benötigten Kompetenzen haben. Befindet sich das Unternehmen im heutigen Marktumfeld noch in der Phase eines reinen Produktanbieters, so wird, sofern sich das Unternehmen zum Lösungsanbieter entwickeln möchte, es notwendig sein, Dienstleistungskompetenzen zu entwickeln. Diese Dienstleistungen stellen für das Unternehmen aus derzeitiger Sicht neue Prozesse dar. Um diese Prozesse kundengerecht anbieten zu können, sind neue Fähigkeiten erforderlich. Es gilt also zunächst, die durch das neue Geschäftsmodell bedingten Kompetenzen herauszufinden und mit den bestehenden Kompetenzen zu überprüfen. Wie oben gesagt, sind neben neuen Kompetenzen auch neue Prozesse zu gestalten. Prozesse zu beherrschen bedeutet, sie in ihrer Performance zu messen, anschließend zu bewerten und letztlich steuern zu können. Neue Märkte können somit erfolgreich erschlossen werden. Es bedarf jedoch einer detailgenauen Planung. Das Kaufverhalten der „neuen Kunden“, die gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Wettbewerb und vieles mehr müssen schrittweise analysiert werden. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf die in der Vision definierten Ziele und die Schaffung der Rahmenbedingungen ist somit Aufgabe des Managements. Das Unternehmen muss, wie bereits

erwähnt, neue Kompetenzen erlernen, Prozesse gestalten, und die Organisation sich an die neuen Kundenanforderungen anpassen. Sind die Rahmenbedingungen geschaffen und die Maßnahmen definiert, ist der zweite Schritt getan.
Eine zentrale Aufgabe des Managements bei der Neuausrichtung eines Unternehmens ist die Berücksichtigung der verschiedenen Interessensgruppen. In Phase 1 haben wir die Vision unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte erarbeitet. Die häufig entstehende Verunsicherung bei den Mitarbeitern sowie auch bei den Kunden und Lieferanten gilt es erfolgreich zu steuern. Somit spielt das Vorleben und Kommunizieren der neuen strategischen Ausrichtung eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Umsetzung der neuen Strategie.
In der zweiten Phase werden die Werttreiber des Unternehmens im heutigen und zukünftigen Geschäftsmodell betrachtet. Aus den Werttreibern heraus müssen Wettbewerbsvorteile generiert werden. Stellt für ein Unternehmen beispielsweise ein Volumenvorteil einen Werttreiber dar, so ist es wesentlich für die zukünftige Entwicklung, eine höhere Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erreichen. Durch diesen Schritt wird sichergestellt, dass die wirtschaftliche Performance durchschnittlich höher ist als die Kapitalkosten des Unternehmens.



Die Abbildung zeigt, wie die angestrebte Wertsteigerung von der Visionsebene auf die operative Ebene herunter gebrochen werden kann. Die nachhaltige Wertentwicklung wird durch Maßnahmen auf Ebene der Stakeholder erreicht. Dies wird veranschaulicht durch die in Phase 1 bereits erwähnte Balanced ScoreCard. Die Balanced ScoreCard dient als Instrument zur Umsetzung der strategischen Unternehmensziele. Die Unternehmensvision lässt sich auf die folgenden vier klassischen Perspektiven herunterbrechen:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Potentialperspektive

Es gelingt somit, alle wesentlichen Perspektiven des Unternehmens zu betrachten, sodaß eine ganzheitliche Verfolgung des gesetzten Zieles ermöglicht wird.

Phase 3: Steuern von Potentialen, Ergebnissen und finanzieller Performance

Nachdem in Phase 1 die Unternehmensvision festgelegt, die Erfolgsfaktoren bestimmt, Kernprozesse und die Kernkompetenzen betrachtet wurden, hat sich die 2. Phase mit dem Geschäftsmodell und den Werttreibern heute und morgen auseinandergesetzt. Die dritte Phase dient der Erarbeitung der strategischen Stoßrichtung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Beispielhaft werden hierzu folgende strategische Stoßrichtungen aufgeführt:

- Innovationsführerschaft
- Marktführerschaft
- Nischenführerschaft
- Qualitätsführerschaft
- Preisführerschaft
- Kostenführerschaft

Jede dieser strategischen Stoßrichtung erfordert eine aktive Steuerung zur Zielerreichung. Hierbei lassen sich folgende drei Fenster zur Unternehmenssteuerung unterscheiden. Die Steuerung der Potenziale: sie beschreibt die Betrachtung der potentiellen Märkte sowie Kundensegmente sowie die Betrachtung der aktuellen und möglichen Marktanteile. In der zweiten Stufe betrachtet man die Ergebnisse, die aktive Steuerung der Deckungsbeiträge und der Rendite dient der Zielerreichung hinsichtlich der Verzinsung. Die letzte Stufe schenkt ihre Aufmerksamkeit der aktuellen Liquiditätsausstattung des Unternehmens. Hierbei gilt besondere Aufmerksamkeit dem Cashflow und somit der Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens. Um die Kunden und Marktpotentiale erfolgreich auszuschöpfen ist es hilfreich, seine Situation im Soll und Ist aufzuzeigen und mit dem Benchmark – best of class – zu vergleichen. Die Grundlage hierbei ist eine Kundensegmentierung. Sie ermöglicht die Ermittlung der individuellen Kundenanforderungen und deren Gewichtung. Nachdem das Zielprofil ermittelt ist, hinterlegt man dieses zu jedem Kriterium mit einer Maßnahme. Haben Sie beispielsweise eine große Abweichung hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses, müssen die Maßnahmen in Richtung Produktverbesserung oder Preissenkung durch Kostenreduktion getroffen werden.
Die Betrachtung der Deckungsbeiträge ermöglicht es, das Produkt- und Leistungsportfolio zu bereinigen. Die Betrachtung des Soll-Deckungsbeitrags und des Ist-Deckungsbeitrags ermöglicht es, eine Skalierung in drei Schritten aufzubauen:

- Ist-Deckungsbeitrag > Ziel-Deckungsbeitrag ➔ Hier haben wir unser Ziel übertroffen
- Ist-Deckungsbeitrag = Ziel-Deckungsbeitrag ➔ einzelne Produkte selektiv fördern
- Ist-Deckungsbeitrag < Ziel-Deckungsbeitrag ➔ Produkte einstellen

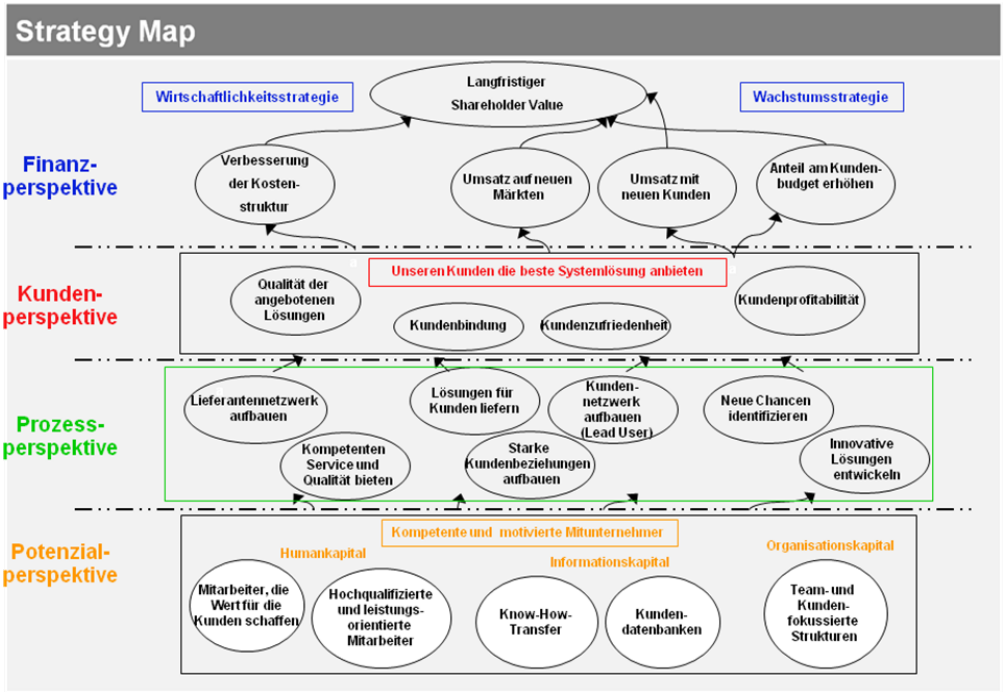
Im dritten Schritt wird, wie bereits erwähnt, der Fokus auf die Liquidität des Unternehmens gelegt. Hierbei betrachte ich die Liquidität

- des 1. Grades (flüssige Mitte/kurzfristiges Fremdkapital)
- des 2. Grades (flüssige Mittel+ Forderungen/kurzfristiges Fremdkapital)
- des 3. Grades (Umlaufvermögen/kurzfristige Verbindlichkeiten)

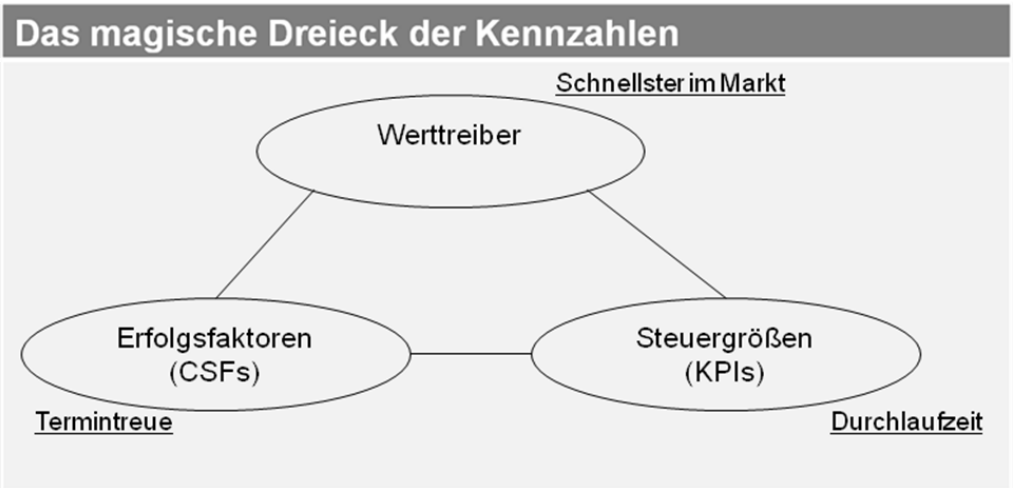
Damit ist der wichtige Indikator der finanziellen Sicherheit berücksichtigt.

Phase 4: Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors) und Steuergrössen (Key Performance Indicators)

Eine strategische Analyse des Unternehmens ohne Betrachtung der Erfolgsfaktoren und das Hinterlegen von Key Performance Indicators wäre unzureichend. Der Aufbau einer strategischen Landkarte unter Berücksichtigung der bereits erwähnten Perspektiven ist im vierten Schritt geplant. Die strategische Analyse in den ersten drei Schritten ermöglicht es nun, die festgelegten Ziele mit Maßnahmen zu hinterlegen, welche zur Erreichung der langfristigen finanziellen Ziele notwendig sind.



Die Strategy Map zeigt die wesentlichen Maßnahmen der vier Perspektiven einer BSC auf. Hier ist darauf hinzuweisen, dass die in der Phase 3 durchgeführte Analyse hinsichtlich Wirtschaftlichkeit sicherstellt, dass eine profitable Wachstumsstrategie verfolgt wird. In der Strategy Map sind somit die Maßnahmen zu einer Wachstumsstrategie, welche wirtschaftlich sein soll, ersichtlich.
Die in Phase 1 betrachteten Kernkompetenzen werden in der Phase 4 mit Key Performance Indicators (KPI) hinterlegt. Als KPIs bezeichnet man die Steuergrößen, die dem Unternehmer aufzeigen, in welcher Form er seine Erfolgsfaktoren steuern kann. Es entsteht das magische Dreieck der strategischen Kennzahlen. Sie sind die Grundlage für jedes Führungscockpit. Ihre Zusammenhänge müssen ermittelt und gemessen werden.



Die aktive Steuerung der Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren und Werttreiber sichert dem Unternehmen die kundenorientierte Unternehmenssteuerung. Sie wirkt sich auf die Qualität, das Preis-/Leistungs-Verhältnis und die Innovationskraft eines Unternehmens aus. Ein neues Geschäftsmodell erfordert neue Kernkompetenzen, jedoch ergeben sich ebenfalls neue Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Die in den neuen Geschäftsfeldern veränderten Kundenwünsche erfordern die Herausarbeitung der neuen Erfolgsfaktoren. Deren Betrachtung sichert somit, dass der Kunde einen Vorteil für sich in den Produkten des Unternehmens sieht. Über die KPIs lassen sich die Erfolgsfaktoren quantitativ und qualitativ steuern.

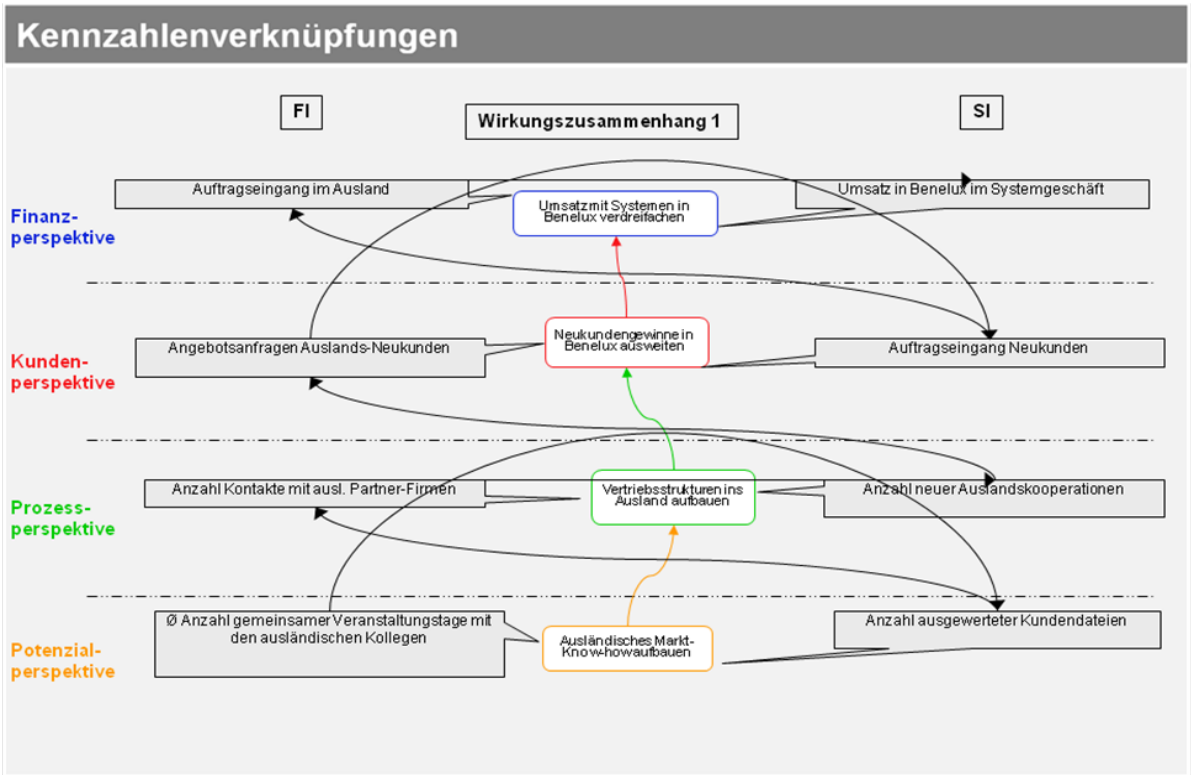
Jedoch erfordern neue Märkte nicht nur neue Kompetenzen, auch das Prozessbild ändert sich zwangsläufig. Somit ergeben sich auch durch die Veränderung des Prozessbildes neue Kennzahlen, die in ihrer Performance gemessen werden müssen. Gerade durch das Erschließen neuer Märkte ergeben sich häufig die bereits erwähnten Serviceprozesse. Nur wer stabile Prozesse gewährleisten kann, wird langfristig den Kunden überzeugen und an sich binden.
Neue Prozesse und neue Kompetenzen stellen in zahlreichen Unternehmen eine Herausforderung an die Organisation dar. Die Anforderungen an die hinter den Prozessen verborgenen Personen verändern sich. Das Erstellen von Skillprofilen, zeigt auf welche Qualifikationen ein Mitarbeiter heute hat und in welchen Bereichen er weitergebildet werden soll.

In Phase 4 wird ersichtlich, dass die bisher durchgeführten Analysen dazu dienen, das Geschäftsmodell neu zu definieren, das Werttreibermodell zu erarbeiten, die Möglichkeiten der Steuerung in drei Schritten aufzuzeigen und die Erfolgsfaktoren sowie die Key Performance Indicators zu bestimmen. Die Zusammenstellung der wichtigsten Kennzahlen in einem Cockpit ist Ausgangsbasis für eine zielorientiertes Unternehmensführung. Als letzten Schritt in Phase 4 werden die Kennzahlen mit den tolerierten Maximal- und Minimalwerten ergänzt, so dass eine Abweichung messbar und der Handlungsbedarf direkt erkennbar wird.

Phase 5: Früh- und Spätindikatoren zur Steuerung

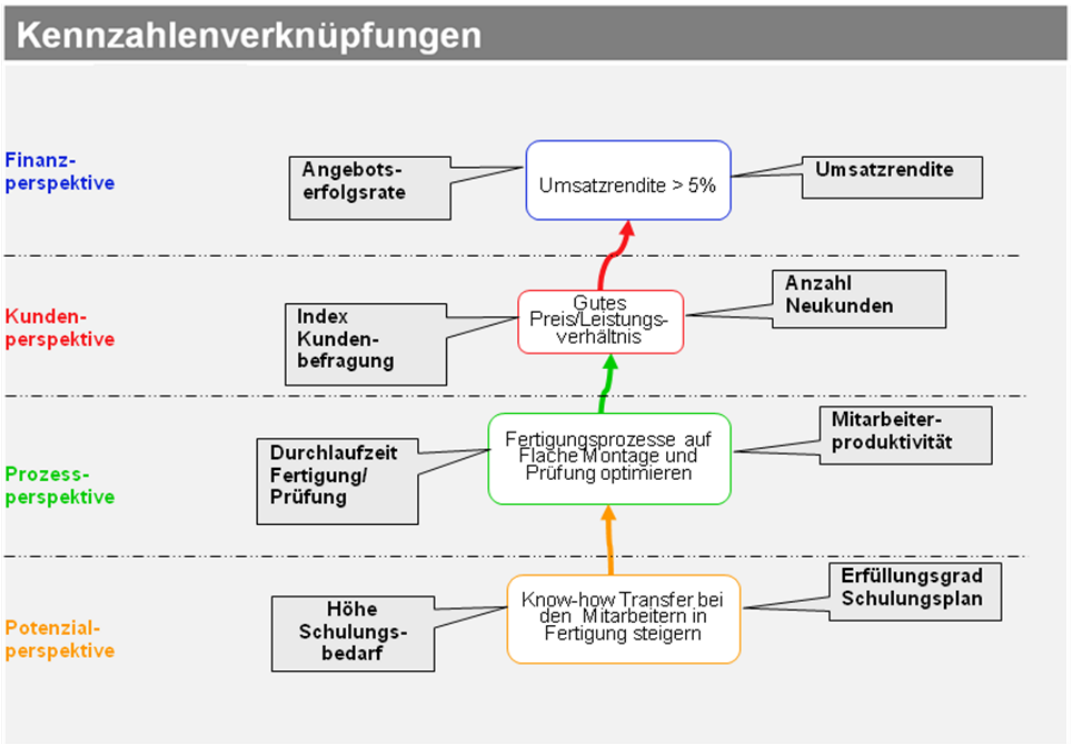
Bei der Bearbeitung von Kennzahlen bedarf es der Erstellung von frühzeitigen Indikatoren, welche Veränderungen in den für den Unternehmer wesentlichen Bereichen aufzeigen. Man spricht hier von Frühindikatoren. Sie messen zu einem Zeitpunkt, an welchem es dem Unternehmer noch möglich ist, Maßnahmen zu ergreifen und somit aktiv in das Geschehen einzugreifen. Geht die Erfolgsquote von Angeboten zurück, kann der Prozess der Angebotserstellung neu gestaltet werden, beim Umsatzeinbruch ist dies zu spät. Die in der klassischen Weise erstellten Kennzahlen auf der Finanz- und

Ergebnisebene sind zumeist Spätindikatoren. Sie basieren auf harten Fakten, die nicht mehr änderbar sind, im Gegensatz zu Frühindikatoren, die zukünftige Trends signalisieren. Beispielsweise lässt sich als Frühindikator für einen Auftrag die Anzahl der an das Unternehmen gestellten Anfragen definieren. Aus der Anzahl an Anfragen, welche noch völlig unverbindlich sind, ergeben sich qualifizierte Angebote, die sich in einem nächsten Schritt durch eine Angebotserfolgsquote messen lassen. Diese wiederum führen zu einer Auftragsreichweite und schlägt sich letztlich in einem Umsatz beziehungsweise einer Umsatzrendite nieder.
Die KPIs werden somit durch Früh- und Spätindikatoren ergänzt. Jeder Prozessschritt, frühzeitig in seiner Performance gemessen, kann dadurch gesteuert werden. Es entsteht ein Kennzahlensystem, das die für das Unternehmen wesentlichen Prozessschritte abbildet, welche wiederum als oberstes Ziel das Erreichen der in Phase 1 genannten Vision verfolgen.



Phase 6: Etablieren von Ursache-Wirkungsketten

Schon vor circa 30 Jahren wurde versucht aufzuzeigen, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht eindimensional zu betrachten ist. „Vernetztes Denken“ beziehungsweise „System Dynamics“ sind Schlagworte für die Abbildung hochkomplexer Zusammenhänge. Versuche, Unternehmen ganzheitlich abzubilden und zu steuern, sind bis heute aufgrund ihrer Komplexität nie vollkommen umgesetzt worden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es unmöglich ist, Wirkungszusammenhänge in einem Unternehmen aufzuzeigen und zu steuern. Durch das Darstellen der Erfolgsfaktoren, welche die Visionserreichung berücksichtigen und die dafür notwendigen Kernkompetenzen und Kernprozesse aufzeigen, lässt sich ein Zusammenhang in der Unternehmensteuerung aufzeigen. Diese Ursache-Wirkungsketten werden für die Verknüpfung der Ziele, der Kennzahlen und der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele hinterlegt.
Die Berücksichtigung der vier wesentlichen Maßnahmen und somit 16 einzelnen Schritten (vier Maßnahmen je Perspektive) sind meist ausreichend, um ein Geschäftsmodell zu steuern. Durch das Hinterlegen von Kennzahlen wird ein frühzeitiges Eingreifen bei Abweichungen möglich. Ebenso ist wichtig, über ein Härtegradmodell die Umsetzung von Maßnahmen zu verfolgen.



Phase 7: Kennzahlen definieren

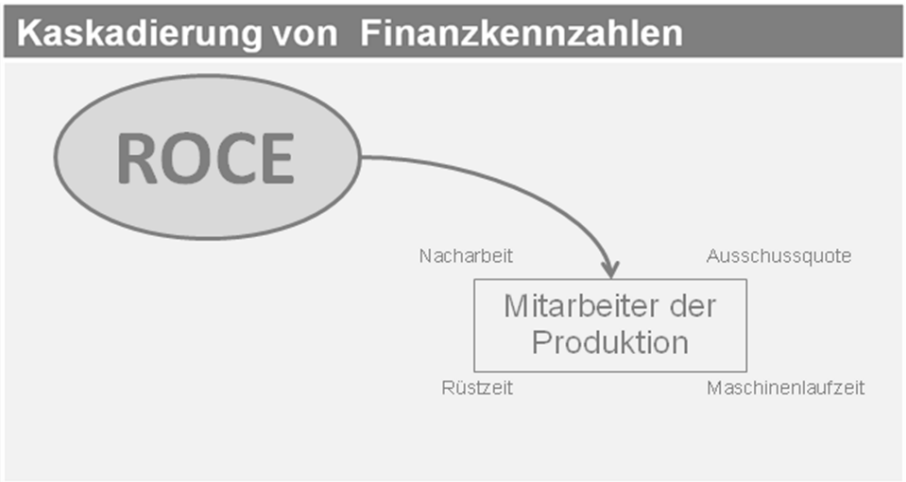
In Phase 7 sind alle wesentlichen Kennzahlen erarbeitet, sie gilt es jetzt zu definieren und ihre Dimensionen festzulegen. Hierzu werden Kennzahlenstammblätter erstellt. Sie erfassen folgende Punkte:

- strategisches Ziel
- Kennzahlen
- Datenbasis
- Rhythmus der Datenerhebung
- Verantwortlicher
- Rechenmodell
- Ist-Wert
- Soll-Wert
- Aufwand der Erhebung
- Aufwand der Pflege
- Aufwand der Datenhaltung
- Nutzen der Kennzahl

Die Erstellung solcher Datenblätter sorgt für eine eindeutige Grundlage hinsichtlich jeder Erhebung sowie zur Diskussion und als Grundlage für Zielvereinbarungen. Von besonderer Bedeutung sind dabei der Aufwand der Datenerhebung und der Datenpflege im Vergleich zum Nutzen der Kennzahl. Kennzahlen, die einen hohen Aufwand verursachen, aber wenig Nutzen für die Steuerung bringen, sollten dadurch aus dem Raster fallen bzw. zurückgestellt werden.

Phase 8: Kennzahlen kaskadieren

Sind nun die strategischen Kennzahlen erstellt, müssen diese auf die einzelnen Teile, Prozesse und Funktionen herunter gebrochen, kaskadiert werden. Es ergeben sich einzelne Themen beziehungsweise Bereichsziele. Aus einer strategischen Grundausrichtung lassen sich die Abteilungsziele ableiten, die in ihrer Bedeutung für jeden Mitarbeiter bestimmt werden können. Somit ist sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter das gesetzte Ziel mit seiner Leistung unterstützt.
Wichtig beim Kaskadieren von Kennzahlen ist immer die Frage, welche Größen der einzelne Mitarbeiter tatsächlich beeinflussen kann. Jeder Mitarbeiter muss die Kompetenzen erhalten, die zur Zielerfüllung benötigt werden. Kennzahl, Ziel, Kompetenz und Verantwortung müssen also übereinstimmen. Wird ein Ziel vereinbart, aber es fehlen die Kompetenzen und die Verantwortung kann das Ziel nicht erreicht werden.



Phase 9: Zielvereinbarungen mit Kennzahlen aufbauen

Die eben erwähnten Zielvereinbarungen werden für jeden Mitarbeiter erstellt. Es ist wichtig, dass jeder Mitarbeiter versteht, welchen Beitrag er zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens leisten kann und wie dieser gemessen wird. Es ist jedoch sicherzustellen, dass die vereinbarten Ziele in der Entscheidungskompetenz und Beeinflussbarkeit des Mitarbeiters liegen, wobei Abweichungen unweigerlich detailliert analysiert werden müssen. Gründe für Abweichungen können sein:

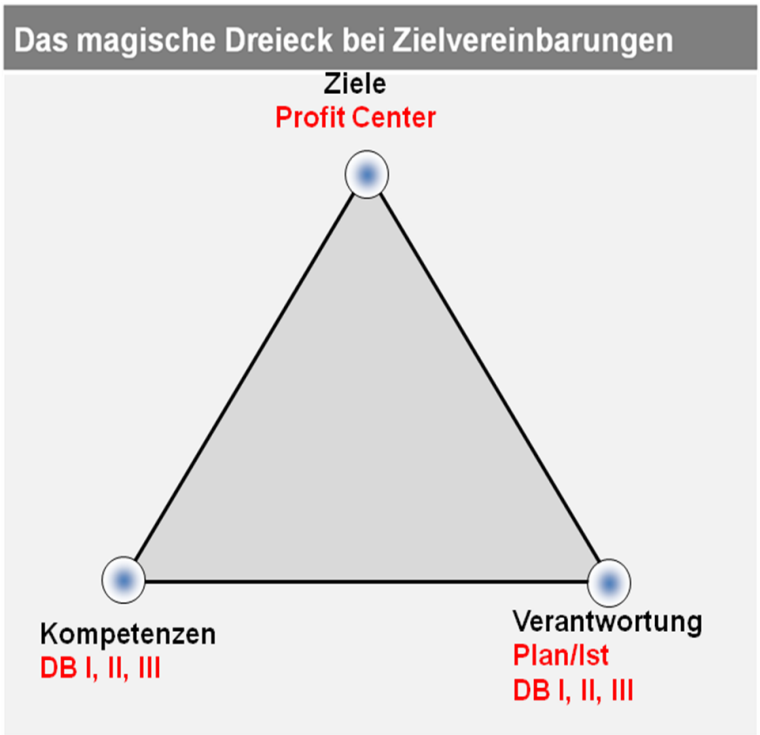
- Umfeld- und Marktsituation
- Organisation
- Führungsverhalten des Vorgesetzten
- Verhalten des Mitarbeiters

Dadurch ergibt sich eine individuelle Leistungsbeurteilung, die den Kenntnisstand des Mitarbeiters aufzeigt und eine objektive Leistungsbeurteilung ermöglicht.

Wesentlich ist die klare Formulierung von Zielvereinbarungen. Folgende Dimensionen müssen darin beantwortet werden:

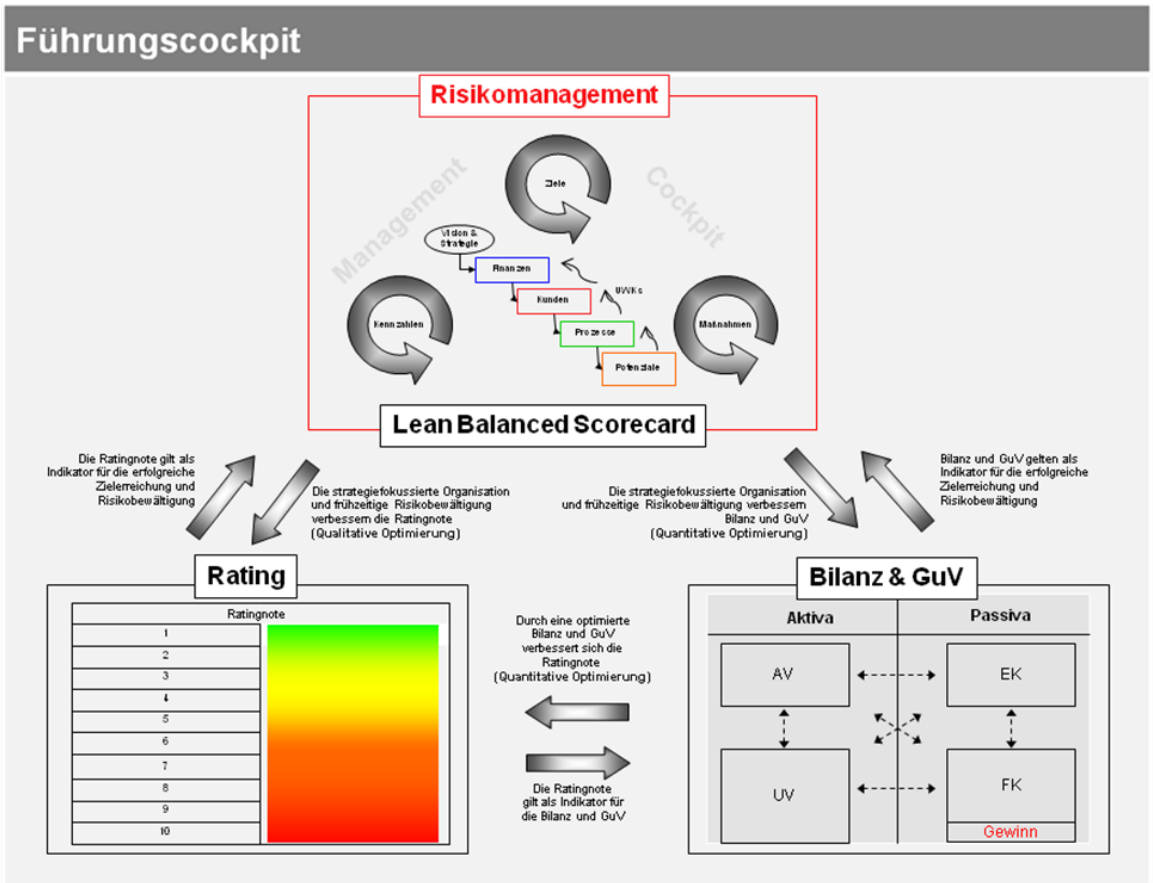
- Zielinhalte: was ist Gegenstand der Zielvereinbarung
- Zielausmaß: in welcher Quantität und in welcher Qualität muss das Ziel erreicht werden
- Zeitbezug des Ziels: bis wann muss das Ziel erreicht werden
- Sinn des Zieles: wozu dient die Zielvereinbarung

Die Berücksichtigung dieser Regeln führt zu klaren Rahmenbedingungen. Damit wird der Erfolg beziehungsweise Nicht-Erfolg eindeutig messbar und Unzufriedenheit kann vermieden werden.
Die goldene Regel der Zielvereinbarung ist, dass der Mitarbeiter in seinem Gestaltungsfreiraum direkt Einfluss auf die ihm vorgegebenen Ziele hat. Wenn ihm keine Kompetenzen eingeräumt werden, wie kann er die Verantwortung für sein Handeln übernehmen und somit zur Zielerreichung beitragen? Es ergeben sich individuelle Zielkarten, die dem Mitarbeiter seinen eigenen Wertbeitrag zur Zielerreichung der in Phase 1 definierten Vision aufzeigen



Phase 10: Aufbau eines integrierten Führungscockpits

In Phase 10 werden die einzelnen Schritte in einem gesamten Cockpit zusammengefasst. Aus der Vision heraus werden Ziele für die einzelnen Perspektiven der Balanced ScoreCard definiert und dieser zur Zielerreichung mit Maßnahmen hinterlegt. Diese Maßnahmen werden in ihrer Performance durch Kennzahlen mit Früh- und Spätindikatoren gesteuert. Die Erarbeitung von minimalen und maximalen Toleranzen sichert dem Unternehmen eine frühzeitige Eingriffsmöglichkeit und somit eine stetige Optimierung. Die Optimierung der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung führt zu einer optimierten Ratingnote, was im Zusammenspiel mit der stetigen Kontrolle und Verbesserung hinsichtlich der Zielerreichung aus qualitativer Sicht ein integriertes Führungscockpit darstellt.



Verfasser: Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Erscheinungsdatum: 4. Quartal 2009
Erscheinungsort: JoPM 4/2009, Weka Verlag, Schweiz