

U. RAU*), Dr. T. RAU*), Prof. H. WIETBRAUK

Steuern Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft durch Führen mit Zielvereinbarung

Die Globalisierung der Märkte, volatile Rohstoffpreise und die turbulenten Entwicklungen in der Milchwirtschaft zwingen die Unternehmen mehr denn je zum aktiven Gestalten der Zukunft und führen zu heftigen Diskussionen über wirkungsvolle Strategieansätze. Oft handelt es sich dabei nur um halbherzige „Ansätzchen“

oder „alten Wein in neuen Schläuchen“. Fusionen, Reorganisationen, Produktinnovationen und neue Formen der Zusammenarbeit bestimmen zunehmend den Alltag in vielen Organisationen. „Nichts ist beständiger als der Wandel“ und „nicht die Großen werden die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamen“ sind bereits gesellschaftlich gängige und akzeptierte Aussagen geworden. Die aktuelle Konjunkturlage in der Milchwirt-

schaft verschärft den Wettbewerbsdruck zudem enorm, d. h. dass eine besondere Herausforderung für Veränderungsprozesse die Notwendigkeit einer schnellen Wirksamkeit ist. Kurzfristige Erfolge durch einzelne Maßnahmen reichen längst nicht mehr aus. Mittelmaß ebenso wenig, birgt es doch immer die Gefahr des Abstiegs und zehrt viel mehr Energie auf, als es produziert. Die Verzettelung in verschiedene Ansätze geht zudem oft ins Leere.

Das bewog die Rau Consultants, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Hannover ein integriertes System zu entwickeln, das den beschleunigten Wandel ebenso berücksichtigt wie nachhaltige Wirksamkeit, wobei die einzelnen Systemelemente miteinander verknüpft sind und sich ideal ergänzen. Das System soll Führungskräfte und damit Unternehmen befähigen, die Notwendigkeit eines produktiven Wandels vorauszusehen und diesen zu

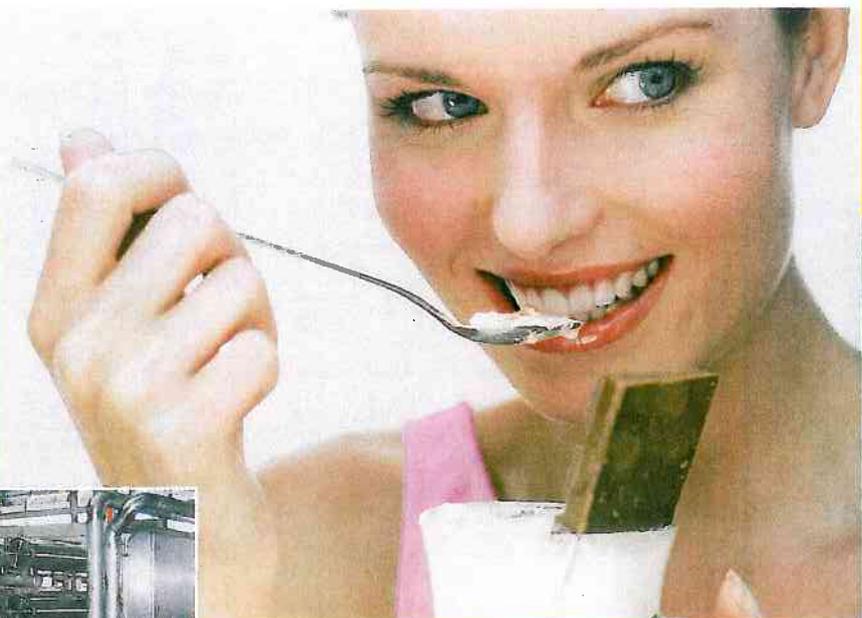
*) Rau Consultants GmbH, Wörthsee,
E-Mail: u.rau@rau-consultants.de

DIE NEUE LEICHTIGKEIT

CreamoProt™

Machen Sie Ihre Molkeverwertung profitabel!

Mit innovativer Technologie für gesunde und leichte Milchprodukte.

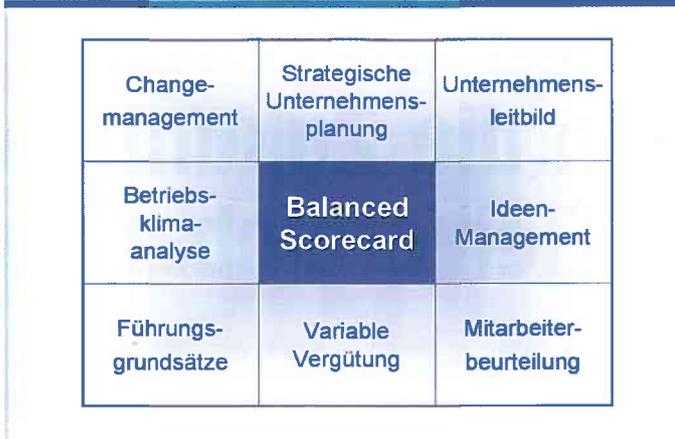


www.creamoprot.com

gestalten. Mittelpunkt der Systemelemente ist die **Balanced Scorecard (BSC)**, die umfassendste und praktikabelste Methode, das Denken, Wollen und Handeln aller Unternehmensmitglieder auf das gemeinsame Unternehmensziel auszurichten. Insbesondere mittelständische Unternehmen sind in der Lage, mit der BSC die notwendigen Veränderungsprozesse zu meistern.

Mehr als 90 Prozent der Entscheider mittelständischer Unternehmen ist die BSC bekannt, dennoch wird sie bisher nur zögernd eingesetzt, vermutlich weil man von wissenschaftlicher Seite bislang zu wenig auf mittelständische Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen eingegangen ist und mehr auf Großkonzerne fokussiert war. Wohl aber auch, weil man die Balanced Scorecard „abstrakt“ als Managementinstrument eingesetzt hat. Dauerhaft wirksam ist die Balanced Scorecard jedoch nur dann, wenn sie durch andere Instrumentarien ergänzt wird (siehe Abbildung 1). Die BSC ist ein strategisches Führungsinstrument, das neben den bekannten finanziellen Kennzahlen weitere

Führen mit Zielvereinbarungen (FZV)



Sichtweisen (Kunden, interne Geschäftsprozesse, Mitarbeiter und Innovationen) in die Betrachtung einbezieht. Die Beschränkung auf reine Finanzziele ist riskant, da deren eingleisige Verfolgung zu Handlungen führen kann, die langfristig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens bedrohen. Die **strategische Unternehmensplanung** liefert uns die lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmensziele. Auf der Basis der Vision oder Mission der Unternehmensführung wird die langfristige Unternehmensziel-

setzung formuliert, an der sich die mittel- und kurzfristigen Ziele orientieren. Aus dem Jahresziel des Unternehmens werden **verbindliche Zielvereinbarungen** mit den Führungskräften entwickelt. Zielvereinbarungen sind hochaktuell und notwendig angesichts wachsender Komplexität und weiterer Verflachung von Hierarchien. Mit Zielvereinbarungen wird den Mitarbeitern ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum ermöglicht und die Aufgabe der Vorgesetzten stärker in Richtung Coaching und

Entwicklung der Mitarbeiter verändert.

Zielvereinbarungen bieten die Basis für die **Festlegung variabler Gehaltsbestandteile bzw. Prämien**, da sie nachvollziehbare und objektive Daten zur Messung von Leistung liefern. Daher sollten Ziele stets so formuliert sein, dass sie messbar sind. Deshalb gelten für die Formulierung von BSC-Zielen die „smart“-Anforderungen:

- s = spezifisch konkret,
- m = messbar
- a = aktiv beeinflussbar
- r = realistisch
- t = terminiert.

(siehe Abbildung 2)

Ohne BSC war in den letzten Jahren die Zielvereinbarung oft „vage“ interpretationsbedürftig und führte nicht selten in Beurteilungsgesprächen zu unterschiedlichen Auslegungen und somit zu Verstimmungen.

Die strategische Unternehmensplanung beginnt üblicherweise mit einem Analyseprozess über Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Swot-Analyse) und ist wiederum eng verknüpft mit den Werten des Unternehmens, die abgebildet sind im Unterneh-

Ziele und Messgrößen für 2006

Ziele und Messgrößen für 2006													
Bereich: Key-Account Molkerei													
Stand: 25.10.06													
Monat: 9													
Zielerreichung: 101%													
verantwortlich: Herr Müller													
Finanzperspektive					Prozessperspektive								
Faktor: 0,35					Faktor: 0,2								
Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)	Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)
Umsatz Key-Account Molkerei steigern	Mio. €/a	40%	12,54	17,13	12,90	100%	Arbeitseffizienz von Mitarbeiter X steigern	Anzahl Besuche/a	25%	150	150	148	99%
DB 2 Key-Account Molkerei steigern	%	20%	20,0	18,0	18,2	101%	Besuchsfrequ. bei Keyaccount einhalten	%	35%	80	80	83	104%
KA-Budget einhalten	%	20%	81	85	95	112%	Maschinenauslastung F1 + F2 erhöhen	% Kapazitätsauslastung	40%	43	55	58	135%
Optimierung Frachtsatz def. Kunden	ct/kg	20%	6,17	6,20	6,00	97%							
		100%				102%			100%				100%
Kundenperspektive					Mitarbeiter- u. Innovationsperspektive								
Faktor: 0,25					Faktor: 0,2								
Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)	Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)
Konzept zur Messung d. Kund.-Zufriedenh. entw.	Termin	45%		31.10.06	30.9.06	110%	Molkereitechnol. Schulung absolv.	Termin	45%		1.8.06	1.5.06	110%
Marktanteile Milch X u. Milch Y verbess.	%	30%	23,0	26,0	24,6	95%	strategische Keyaccountplanung aufbauen	Termin	35%		1.10.06	15.10.06	95%
Anteil neuer Produkte	Anteil Umsatz in %	25%	3,0	3,4	2,4	71%	Verbesserungsvorschläge	Anzahl/MA	20%		1	1	100%
		100%				96%			100%				103%

lineare Hochrechnung auf das Jahr in Zielerreichung für F1, P1

mensleitbild. Hier finden wir die zentralen Merkmale der Identität des Unternehmens, die strategischen Leitfragen erst eine Orientierung geben und von Führungskräften und Mitarbeitern ein am Unternehmensleitbild ausgerichtetes Verhalten einfordern.

Die **Führungsgrundsätze** sind wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Sie sind eingebunden in festgelegte Unternehmensleitlinien und damit Grundlage des Handelns und Entscheidens auf allen Ebenen (Soll-Zustand).

Mit der **Betriebsklimaanalyse (anonyme Mitarbeiterbefragung)** verschafft sich das Unternehmen ein Bild über den Ist-Zustand. Die Analyseergebnisse geben wichtige Hinweise auf Änderungsnotwendigkeiten und sind ein wichtiges Hilfsmittel zur Messung von Mitarbeiterzufrieden- bzw. -unzufriedenheit. Daraus resultierende Maßnahmen finden Eingang in die Mitarbeiterperspektive der Balanced Scorecard. Erfolgreiche Unternehmen nutzen und fördern zudem die Potenziale und Kreativität ihrer Mitarbeiter. Motivation und Anregen von Eigeninitiative und -verantwortung gehören zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.

Ein zentraler und direkt ergebniswirksamer Bestandteil dieser Mitarbeiterorientierung ist die Berücksichtigung und -Nutzung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter. Hier ersetzt ein **dezentrales papierloses Ideenmanagement** das traditionelle betriebliche Vorschlagswesen, das in den meisten Betrieben – wenn überhaupt noch praktiziert – seit Langem ein bürokratisches und fruchtloses Dasein fristet. Die Grundpfeiler dieses Ideenmanagementsystems sind dezentral auf das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis aufbauende Organisation, Schnelligkeit des Prozesses und Papierlosigkeit durch Datenbankunterstützung. Im Mittelpunkt steht selbstverständlich stets der Nutzen einer Idee bzw. eines Verbesserungsvorschlages für das Unternehmen.

Die Einführung der einzelnen Systemelemente „bei laufendem

Motor“ bedarf nicht nur der funktionsfähigen Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Führungsebenen, sondern unbedingt auch das Mitnehmen der Mitarbeiter, das frühzeitige Informieren über die Auswirkungen des Projektes und die Möglichkeit der Mitarbeiter, sich mit den Projektverantwortlichen auszutauschen (**Changemanagement**). Nicht selten werden Gerüchte und Spekulationen wichtiger genommen als offizielle Informationen, insbesondere bei Fusionen kann es hier zu großen Schwierigkeiten und gefährlichen Entwicklungen für das Unternehmen kommen, wenn die Menschen nicht mitgenommen werden. Mitarbeiter blockieren neue Entwicklungen, wenn sie sich überrumpelt fühlen. Niederschmetternde Erkenntnis des Forschungsinstituts Gallup aus dem Jahr 2002: „Die deutsche Wirtschaft agiert nur mit ca. einem Sechstel ihrer wahren Kapazität!“ (Von 100 Arbeitskräften arbeiten 15 Prozent engagiert, 69 Prozent nicht engagiert, 16 Prozent aktiv unengagiert). Eine weitere Studie aus dem Jahr 2007 besagt, dass 85 Prozent aller Veränderungsprozesse an der fehlenden Berücksichtigung der „weichen“ Faktoren scheitern.

Letztlich ist es immer der Mensch als Gestalter und Anwender, der für den nachhaltigen Erfolg des Wandels entscheidend ist. Viele Projekte scheitern scheinbar unerklärbar, obwohl die Lösungen inhaltlich richtig sind und das Projekt professionell gemanagt wird. Nimmt man dabei die Perspektive von betroffenen und beteiligten Mitarbeitern ein, so werden Gründe des Scheiterns bzw. Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Wandel meist gut sichtbar, wenn man nicht nur die logische sondern auch die psychologische Seite von Veränderungsprozessen betrachtet. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeiter rechtzeitig in den Prozess mit einzubeziehen und zu schulen. So ist die Nachhaltigkeit der Veränderung gewährleistet und die Organisation hat ihre Kompetenz für zukünftige Veränderungsprozesse erweitert. □

(wird fortgesetzt)



Statistischer Mischer SMF zum Vermischen von Joghurt mit Fruchtstücken

M. SUHNER, Winterthur, Schweiz

Ein statischer Helfer im dynamischen Umfeld

In Zeiten schwindender Margen wird es immer wichtiger, dass Herstellungsprozesse wirtschaftlich und effizient geführt werden können. Eine kontinuierliche Betriebsweise erlaubt die schnelle und kostengünstige Herstellung von Produkten. Diese kontinuierlichen – aber auch semi-kontinuierlichen – Prozesse können in den Bereichen Vermischung von Komponenten und Wärmetausch verbessert werden, und zwar mit dem Einsatz von statischen Mixern. Geringe Investitionskosten, nahezu wartungsfreier Betrieb, hocheffiziente Mischleistung und

einfache Reinigung sind Merkmale der vielen statischen Mischer, die sich heute schon in den verschiedensten Fabrikationsstätten und Betrieben behaupten. Die Firma Sulzer Chemtech AG mit Sitz in Winterthur, Schweiz, hat sich in den letzten 36 Jahren umfangreiche Erfahrung und Know-how in den unterschiedlichsten Anwendungen angeeignet und ist seit Langem Weltmarktführer für statische Mischer und Wärmetauscher. Das Unternehmen verfügt allein im Nahrungsmittelbereich über mehr als 5.000 Referenzen. Statische Mischer erzeugen homogene Produkte in einer kontinuierlichen Fahrweise ohne bewegte Teile – nur unter Nutzung

*) Mitarbeiter der Sulzer Chemtech AG, Winterthur, Schweiz

Technik+ Service

SCHUY ... der Partner der Lebensmittelindustrie

gut - einfach - preiswert

Hans Schuy GmbH | Johann-Püsch-Straße 5 | D-36088 Hünfeld
Telefon +49 (0)6652 606-0 | Telefax +49 (0)6652 606-90 | office@schuy.com