

Case 14:

Auf der letzten Sitzung der Geschäftsführung der AMI-GmbH (Allgäuer Mobilitäts- und Innovations-GmbH) hat der Vorsitzende so genannte "Verbindliche Zielvorgaben" festgelegt, die folgenden Wortlaut hatten und periodisch im Juni verkündet werden. Die Rede richtete sich an die anwesenden zwei weiteren Geschäftsführer (Technik und Vertrieb&Administration), an die ebenfalls anwesenden LeiterInnen der fünf Sparten sowie die (ebenso anwesenden) LeiterInnen der zentralen Funktionsbereiche Personal, F&E, IT, Controlling und Recht. AMI hat 350 MitarberInnen; davon lassen sich 205 direkt den Sparten zuordnen (S1: Elektro-Boote, 50 MA; S2: Cart-Cars, 50 MA; S3: Elektro-Scooter, 15 MA; S4: Elektro-Roller, 40 MA; S5: E-Straßenkehrfahrzeuge, 50 MA). Bei einem Umsatz von 40 Mio. und einem investierten Kapital von 60 Mio. wurde 2007 eine Umsatzrendite (v. St.) von 4,5 Prozent erreicht.

Zur nachhaltigen Steigerung des Gewinns in der nächsten Planperiode (2009) sowie in den darauf folgenden Planperioden ist die Umsatzsituation zu verbessern. Natürlich gilt das für den Nettoumsatz, d.h. ohne Mehrwertsteuer und nach Abzug aller gewährten Nachlässe wie Skonto, Rabatte usw. Außerdem ist zu prüfen, ob es notwendig wird, die Personalkapazität zu reduzieren. Insgesamt ist für die nächste Periode eine Anlehnung der Personalkapazität an die Umsatzentwicklung als Zielmaßgabe formuliert, die von den Sparten strikt einzuhalten ist. Wir haben auch weiterhin das Ziel, an der Verbesserung der Produktivität zu arbeiten, um unsere Performance zu steigern. Außerdem muss die Kundenzufriedenheit gestärkt werden, um die RMA-Position unserer Sparten im BCG-Portfolio zu verbessern. PIMS besagt ja, dass mit zunehmendem RMA eine Steigerung des ROI einhergeht. Ich erkenne in unserem Unternehmen zahlreiche Gelegenheiten, um diese Ziele zu erreichen und mögliche Gefährdungen zu überwinden. Ich bin von den Gesellschaftern aufgerufen worden, diese Zielvorgaben genau zu überprüfen. Zusammen mit dem Leiter unseres Inhouse-Consulting, das wir jüngst im Personalwesen eingerichtet haben, werde ich dies umsetzen. Sie können sich auf meinen Einsatz für unsere gemeinsame Sache verlassen. Schließlich müssen wir alle zusammen daran arbeiten, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Beurteilen und dekonstruieren Sie die „Erzählung“ des Vorsitzenden der Geschäftsführung u. a. vor dem Hintergrund Ihrer Kenntnisse über die so genannten Zieldimensionen. Sehen Sie außerdem „weak signals“ für organisatorische Schwächen?

Literatur und Lösungshinweise:

- Schneider, D. (2007): Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne, Kompakte Studienausgabe, Norderstedt, (ISBN 978-3-8334-7832-1)
- Schneider, D. (2007): Unternehmensführung und strategisches Controlling – überlegene Methoden und Instrumente sowie postmoderne Relativierungen, 5., erweiterte Aufl., München u. Darmstadt (ISBN 978-3-446-41316-0)
- Schneider, D. (2007): Fallstudien und Klausurtraining zur Unternehmensführung – Case Studies und Multiple-Choice-Aufgaben für Manager, Controller und Berater, Norderstedt, (ISBN 978-3-8334-7834-5)