Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Teil 5/5

Mit klaren Zielen durch unsichere Zeiten

Unternehmen brauchen klare Ziele, um ihre Zukunft erfolgreich zu gestalten. Doch in einem zunehmend dynamischen Umfeld können starre Zielvorgaben zum Hindernis werden. Wie sich strategische Ziele mit der notwendigen Flexibilität verbinden lassen und welche Rolle moderne Zielsysteme dabei spielen, zeigt der letzte Teil unserer Serie.

› Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Bei Unternehmensresilienz geht es nicht nur um Disaster Recovery, also die Wiederherstellung nach Katastrophen wie Bränden oder Cyberangriffen. Sie beinhaltet vielmehr auch die Widerstandsfähigkeit gegenüber internen wie externen Ereignissen, die die Mission des Unternehmens gefährden könnten. Kein Unternehmen ist vor solchen Ereignissen gefeit – denken wir nur an Covid-19, Klimawandel, künstliche Intelligenz – die einzeln oder zusammen die Existenz eines Unternehmens gefährden können. Unternehmensresilienz ist eine Fähigkeit, die von der Spitze der Unternehmensführung aus angegangen werden muss. Sie erfordert Grundprinzipien und Mechanismen, die das gesamte Betriebsmodell des Unternehmens durchziehen, für die angemessene Ressourcen bereitgestellt und die auf ihre Wirksamkeit hin überwacht werden müssen.

Resilienz auf drei Ebenen

Strategische Sicht

Wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung den Weg abstecken, den das Unternehmen zum Erreichen seiner Ziele einschlagen muss, ist es dafür unerlässlich, den geschäftlichen Kontext zu kennen. Dabei werden häufig Techniken wie SWOT- und PESTEL-Analysen eingesetzt, da das Umfeld eine grosse Rolle dabei spielt, ob Ziele angesichts sich wandelnder Bedingungen erreicht werden können.

Strategische Resilienz beginnt damit, dass die Unternehmensleitung wirkungsvolle Entscheidungen zur Prioritätensetzung in Bezug auf Resilienz trifft:

- Über gegenwärtige Grenzen hinausdenken
- Risikobasierter Ansatz beim Erreichen strategischer Ziele

Aus der Governance-Perspektive betrachtet, sollten Richtlinien zur Verankerung von Resilienz in der Organisationsstruktur und im Betriebsmodell des Unternehmens festgelegt und kommuniziert werden. Zudem müssen Risiken für die Unternehmensresilienz ermittelt, bewertet, kontrolliert und regelmässig überprüft werden.

Taktische Sicht

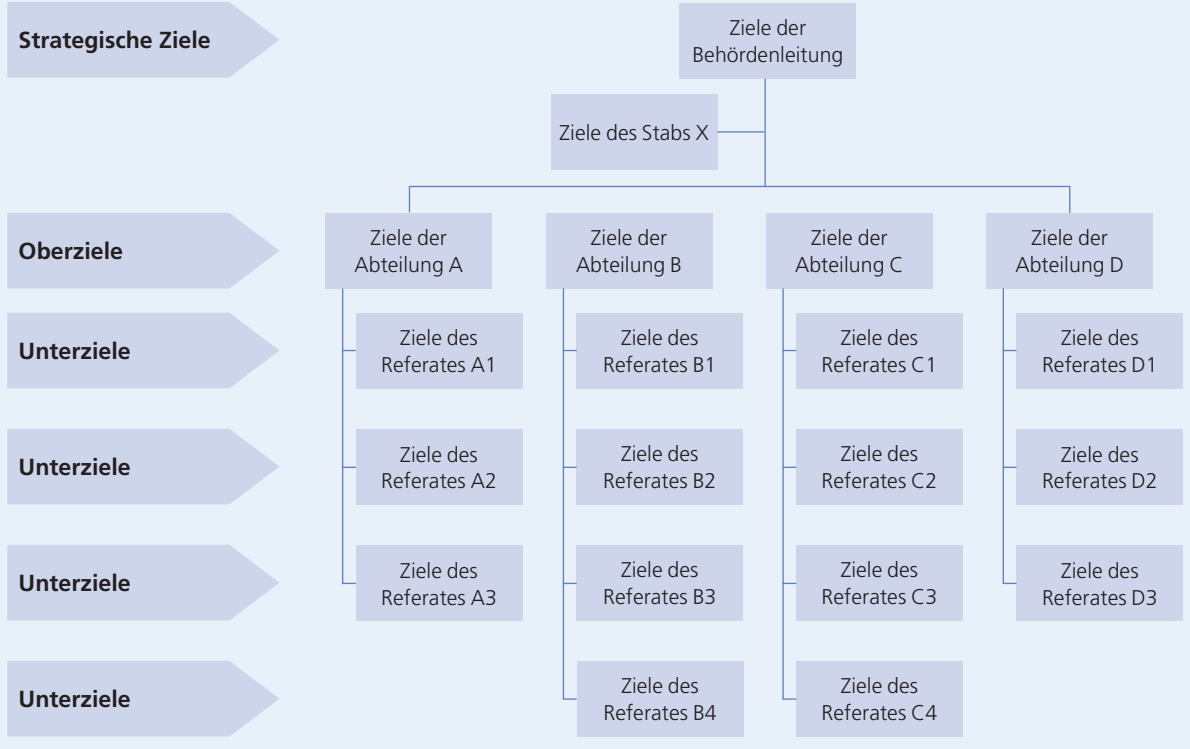
Resilienz muss bei der Planung und Verwaltung von Geschäftsfunktionen berücksichtigt werden. Eine Business-Impact-Analyse, die die oben erwähnte Risikobewertung unterstützt, kann Unternehmen bei folgenden Aufgaben helfen:

- Kritikalität von Geschäftsaktivitäten bestimmen
- Resilienzanforderungen quantifizieren, indem die Wahrscheinlichkeit und die Folgen einer Störung analysiert werden
- Geeignete Pläne und Lösungen entwickeln, um die Business Continuity sicherzustellen

Wenn man sich an einem Framework wie ISO 22301 für Business Continuity orientiert, kann dies die Unternehmensresilienz verbessern, sodass das Unternehmen bei einer Störung weiterhin Produkte und Services mit einer akzeptablen, vordefinierten Kapazität bereitstellen kann. Im Zusammenhang mit Unternehmensdaten, auf denen die Prozesse und Funktionen basieren, liefert die Business-Impact-Analyse wichtige Ergebnisse in Form zweier Schlüsselmetriken:

RTO (Recovery Time Objective): Die RTO-Metrik gibt die angestrebte Zeit-

Abb. 1: Struktur einer betrieblichen Zielhierarchie



In einer Zielhierarchie werden übergeordnete Unternehmensziele schrittweise über Abteilungen und Referate hinweg bis hin zu konkreten operativen Unterzielen heruntergebrochen (Kaskadierung). Quelle: Organisationshandbuch

dauer an, nach der die Unternehmensdaten und die zugehörigen Systeme wieder verfügbar sein müssen. So müssen beispielsweise Systeme, die Geschäftstransaktionen verwalten, innerhalb von Minuten wieder verfügbar sein. Bei Systemen für eher untergeordnete Funktionen darf das etwas länger dauern.

RPO (Recovery Point Objective): Die RPO-Metrik besagt, in welchem Mass ein Verlust von Unternehmensdaten in Abhängigkeit von der Zeit toleriert werden kann. Ein Unternehmen sollte beispielsweise keine Daten verlieren, die zu Umsatzeinbussen, Rechtsstreitigkeiten oder behördlichen Strafen führen könnten. Akzeptabel wäre dagegen der Verlust von Daten, die sich aus alternativen Quellen wie Datensicherungen oder manuellen Aufzeichnungen leicht wiederherstellen lassen.

Operative Sicht

Strategien und Pläne rund um Resilienz zeigen nur dann Wirkung, wenn sie im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Die Unternehmensführung sollte bei Resilienzstrategien alle Ebenen des Unternehmens berücksichtigen, und die operativen Teams sollten in die Überprüfung und Umsetzung der Pläne einbezogen werden, damit die Kontinuität gewährleistet wird.

Bei der Implementierung auf der operativen Ebene sollten alle Dimensionen des Geschäftsmodells berücksichtigt werden. Dazu zählen:

- **Menschen:** Schulungen und Schaffen eines Bewusstseins rund um die Resilienzpläne für alle Mitarbeiter sowie Auftragnehmer, die an operativen Aktivitäten beteiligt sind
- **Technologie:** Implementierung von Technologielösungen wie automatisches Failover, selbstheilende Systeme und Datensicherungen zur Unterstützung von Plänen für die Informationsresilienz; Testen dieser Lösungen, vor allem in der Produktion, um sicherzustellen, dass die RTO- und RPO-Metriken erreicht werden können
- **Prozesse:** Testen aller Szenarien für wichtige Geschäftsprozesse im Fall einer Störung, Messen der Reaktionsfähigkeit und Identifizieren von Verbesserungsmöglichkeiten
- **Partner:** Sicherstellen, dass Anbieterverträge Regelungen zu Resilienz und Flexibilität bei Störungen enthalten

Ziele und Zielsysteme

Ziele bilden das Fundament jedes unternehmerischen und organisatorischen Handelns. Ohne klar definierte Zielset-

Abb. 2: Differenzierung von Zielkategorien

Zielart	Beschreibung	Beispiele
Monetäre Ziele	Finanzielle Kennzahlen zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs.	Gewinn, Return on Investment (ROI), Liquidität
Nicht-monetäre Ziele	Qualitativ orientierte Sach- oder Sozialziele.	Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenbindung, Markenbekanntheit, Nachhaltigkeit
Quantitative Ziele	Direkt messbare und kardinal skalierbare Grössen.	Marktanteil in %, Ausschussquote in ppm., Wachstumsrate
Qualitative Ziele	Schwer messbare, meist durch Indikatoren bewertete Zustände.	Unternehmensimage, Servicequalität, gesellschaftliche Rolle

zungen fehlen Organisationen Orientierung, Priorisierungskriterien und Massstäbe zur Leistungsmessung. In einer dynamischen und komplexen Unternehmensumwelt reicht es jedoch nicht aus, isolierte Einzelziele zu formulieren. Vielmehr erfordert ein effektives Management ein strukturiertes Zielsystem, das unterschiedliche Zielgrössen konsistent zueinander in Beziehung setzt. Zieldiagramme zeigen die Vernetzung von Zielen (siehe Abb. 1).

1. Begriffsbestimmung: Was ist ein Ziel?
Ein Ziel beschreibt einen angestrebten zukünftigen Zustand, der durch gezieltes Handeln erreicht werden soll. Damit ein Ziel operativ wirksam und überprüfbar ist, muss es anhand von vier Dimensionen präzisiert werden:

- **Zielinhalt (Was?):** Der Gegenstand der Zielsetzung (z. B. Umsatzsteigerung, Kundenzufriedenheit, CO_2-Reduktion).
- **Zielausmass (Wie viel?):** Die angestrebte Mengengrösse oder Veränderung (z. B. +15 %, Erreichen von 90 Punkten).
- **Zeitbezug (Wann?):** Der Zeitraum oder Zeitpunkt der Zielerreichung (z. B. bis zum Ende des 4. Quartals).
- **Segmentbezug (Wo / Für wen?):** Der Geltungsbereich des Ziels (z. B. Region Europa, Produktlinie X).

Das betriebliche Zielsystem

Ein Zielsystem ist die Gesamtheit aller miteinander verknüpften Einzelziele einer Organisation. Es ordnet Ziele nach logischen und zeitlichen Kriterien, löst Zielkonflikte auf und stellt sicher, dass sämtliche Aktivitäten auf die Gesamtausrichtung des Unternehmens einzahlen.

Die Ziele sind aus der Vision, der Mission und dem Leitbild abzuleiten. Ihre Einordnung erfolgt in der Regel top-down über mehrere Ebenen:
1. Philosophie und Vision:
Das fundamentale Selbstverständnis und der langfristige Daseinszweck (z. B. klimaneutrale Mobilität für alle).
2. Strategische Oberziele (langfristig, > 3–5 Jahre):
Grundlegende Richtungsentscheidungen der Geschäftsführung (z. B. Erschliessung neuer Märkte). Welche strategische Rolle will das Unternehmen spielen?
3. Taktische Bereichsziele (mittelfristig, 1–3 Jahre):
Konkretisierung für einzelne Funktionsbereiche oder Business Units (z. B. Entwicklung einer neuen Produktlinie in F&E). Innovationsquote.
4. Operative Unterziele (kurzfristig, < 1 Jahr):
Handlungsorientierte Leistungsvorgaben für Abteilungen und Teams (z. B. Reduktion der Durchlaufzeit in Produktionstakt A um 10 %). Performance Management.

Ziele: Beziehungen & Konflikte

Innerhalb eines Zielsystems stehen einzelne Ziele selten isoliert nebeneinander. Die Verfolgung eines Ziels beeinflusst fast immer die Erreichung anderer Ziele. Daher sind Zieldiagramme relevant. In der BWL werden vier grundlegende Beziehungsarten unterschieden:

- **Zielkomplementarität:** Die Förderung von Ziel A unterstützt gleichzeitig die Erreichung von Ziel B (z. B. Prozessoptimierung führt zu Kostenreduktion und kürzeren Lieferzeiten).
- **Zielkonkurrenz (Trade-off):** Die Erreichung von Ziel A erschwert die Erreichung von Ziel B (z. B. Erhöhung des Qualitätsstandards vs. Senkung der Herstellkosten). Hier muss das Management Prioritäten setzen oder Kompromisse definieren.
- **Zielneutralität:** Ziel A und Ziel B beeinflussen sich nicht gegenseitig (z. B. Einführung von Kantinenessen und Erhöhung des IT-Sicherheitsstandards).
- **Zielantagonismus:** Die Erreichung von Ziel A schliesst die Erreichung von Ziel B völlig aus (z. B. maximale Einsparung im Budget bei gleichzeitiger Verdopplung des Marketingbudgets).

Ziele formulieren und steuern

Um Zielsysteme in der Praxis wirksam zu steuern, kommen etablierte Management-Frameworks zum Einsatz.
SMART-Kriterien: Jedes Einzelziel sollte «SMART» formuliert werden, um Missverständnisse zu vermeiden:



- **S**pezifisch: Eindeutig und präzise definiert.
- **M**essbar: Mit klaren Kennzahlen (KPIs) hinterlegt.
- **A**kzeptiert/Attraktiv: Von den Zielverantwortlichen mitgetragen.
- **R**ealistisch: Erreichbar, aber herausfordernd.
- **T**erminiert: Mit einer klaren Frist versehen.

OKRs (Objectives and Key Results): Im modernen, agilen Umfeld ergänzen OKRs traditionelle Zielvereinbarungen. Ein Objective beschreibt ein qualitatives, motivationales Ziel für einen kurzen Zeitraum (meist 3 Monate). Die dazugehörigen Key Results (2–5 pro Objective) machen den Fortschritt quantitativ messbar.

Balanced Scorecard (BSC): Die Balanced Scorecard übersetzt strategische Zielsysteme in ein ausgewogenes Kennzahlensystem über vier Perspektiven:
1. Finanzperspektive (z. B. Umsatzwachstum)
2. Kundenperspektive (z. B. Net Promoter Score)
3. Interne Prozessperspektive (z. B. Reklamationsquote)
4. Lern- und Entwicklungsperspektive (z. B. Schulungstage pro Mitarbeiter)

Erfolgsfaktoren in der Praxis

Ein Zielsystem entfaltet seine volle Wirkung nur, wenn es dynamisch gelebt wird:
1. Partizipation statt reiner Top-Down-Vorgabe:
Wenn Teams bei der Zieldefinition einbezogen werden, steigt die Identifikation und Motivation deutlich.
2. Regelmässige Zielüberprüfung (Review und Retrospektive):
Statische Jahresziele greifen in volatilen Märkten zu kurz. Zielsysteme müssen kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen angepasst werden.
3. Transparenz:
Wenn Unternehmens- und Bereichsziele für alle Mitarbeitenden einsehbar sind, fördert dies das Verständnis für das «grosse Ganze» und verhindert Silodenken.
4. Dynamische Ziele:
Agilität und Resilienz erfordern dynamische Ziele mit einer hohen Anpassungsfähigkeit

Ein wirksames Zielsystem schafft Orientierung, ohne die Beweglichkeit einzuschränken. Entscheidend ist nicht, formulierte Ziele möglichst konsequent zu verfolgen, sondern ihre Relevanz regelmässig zu überprüfen und bei Bedarf neue Prioritäten zu setzen. Unternehmen, denen diese Balance zwischen strategischer Klarheit und operativer Flexibilität gelingt, schaffen eine wichtige Voraussetzung für ihre Zukunftsfähigkeit. «

Serie: Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

03/26	Eine Gesamtbetrachtung: Aktualität und Relevanz
04–05/26	Strategien für die Multikrise entwickeln
07–08/26	Externe Einflussfaktoren
10/26	Interne Einflussfaktoren
11–12/26	**Wandlungsfähigkeit, Transformation, Best Practice**

Porträt



Prof. Dr. Claus W. Gerberich
CEO, Gerberich Consulting AG

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Aufsichtsrat und Investor in verschiedenen mittelständischen internationalen Unternehmen und Mitglied des Präsidiums EWIF Verband europäischer Familienunternehmen. Nach seinem Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft sammelte er Führungserfahrung unter anderem als Geschäftsführer und Vorstand diverser Unternehmen. Gerberich hat eine Professur an der Hochschule Worms und der Hochschule Luzern sowie internationale Dozenten- und Lehrtätigkeiten an verschiedenen Hochschulen.

Kontakt

kontakt@gerberich-consulting.com
www.gerberich-consulting.com