



Excellence in
Management
Education

Logistik, Produktion und Vertrieb im Spannungsfeld von abteilungsübergreifenden Zielkonflikten

Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehung und Mitarbeiterzufriedenheit

Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg

Nik Frodermann

Vorwort

Heutige Unternehmen unterliegen steigenden Marktanforderungen und reagieren darauf mit kontinuierlichen Optimierungen, bei gleichzeitig komplexeren Unternehmensformen. Eines dieser Optimierungsfelder ist die effektive Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen mit Hilfe von entsprechend gestalteten Zielsystemen zur Erreichung des Unternehmenszweckes. Genau an diesem Punkt, der effektiven Arbeitsbeziehungen und der Zufriedenheit mit den Zielsystemen bei bestehenden Zielkonflikten der Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb, setzt diese Studie an.

Im Rahmen von Interviews vor Studienbeginn haben wir von unseren Gesprächspartnern deutliche Indikationen erhalten, dass das Spannungsfeld zwischen den drei genannten Abteilungen und zugrunde liegender Zielkonflikte auch heute noch ein aktuelles Thema ist. Das mag zum einen daran liegen, dass diese Abteilungen maßgeblich für die Wertgenerierung im Unternehmen verantwortlich zeichnen und dabei in enger Abstimmung miteinander arbeiten. Zum anderen führt die organisatorische Trennung der unterschiedlichen Abteilungen dazu, dass die übergreifenden Unternehmensziele bei der Operationalisierung auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen werden und es sehr schwer ist ein konfliktfreies Zielsystem zu gestalten. Dies liegt nicht zuletzt an den unterschiedlichen Aufgaben und abgeleiteten Prioritäten der Abteilungen. Spannungen und Konflikte zwischen den Abteilungen sind eine häufig beobachtete Folge der angeführten Zielkonflikte.

Dementsprechend hat diese Studie zwei Ziele. Erstens werden Treiber identifiziert, die im Falle des Auftretens konfliktärer Ziele positive oder negative Auswirkungen haben und die Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen entsprechend verbessern oder verschlechtern. Zweitens zeigt die Studie im Rahmen von Management by Objectives (MBO) Faktoren auf, die die Mitarbeiterzufriedenheit mit MBO im Falle von konfliktären Zielen erhöhen.

Unser Dank gilt den Gesprächspartnern der teilnehmenden Unternehmen, die sich die Zeit für die Interviews genommen haben. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre und hoffen, dass Sie dabei Anregungen für Ihr eigenes Unternehmen gewinnen können.



Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg

Inhaber des Lehrstuhls für Logistik und Dienstleistungsmanagement,
WHU – Otto Beisheim School of Management



Nik Frodermann, M.Sc.

Projektverantwortlicher am Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement,
WHU – Otto Beisheim School of Management

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1 Motivation und Aufbau der Studie	4
2 Treiber von effektiven Arbeitsbeziehungen	6
3 Treiber von MBO-Zufriedenheit der Mitarbeiter	12
4 Fazit	17
Über uns	19
Autoren der Studie	20

1 Motivation und Aufbau der Studie

Hintergrund

Konfliktäre Ziele zwischen den Abteilungen belasten oftmals deren Arbeitsbeziehungen, wie auch eine Studie der WHU – Otto Beisheim School of Management von Professor Wallenburg und Dr. Springinklee aus dem Jahr 2012 belegt. Darin wird ein negativer Einfluss von konfliktären Zielen zwischen den Abteilungen Logistik und Produktion auf deren Arbeitsbeziehungen festgestellt. Effektive Arbeitsbeziehungen wiederum beeinflussen die Integration der Abteilungen und erhöhen letztlich die Lieferzuverlässigkeit des Unternehmens, welche ein zentrales Auswahlkriterium der Kunden bei der Lieferantenauswahl darstellt.

Konfliktäre oder auch inkompatible Ziele unterschiedlicher Abteilungen beschreiben den Zustand von nicht zueinander passenden beziehungsweise miteinander zunächst unvereinbarer Ziele. Dieser Zustand ist in Praxis und Wissenschaft wohlbekannt und wird als hinderlich und destruktiv für die unternehmensinterne Zusammenarbeit gesehen. Die inkompatiblen Ziele und Prioritäten ziehen die jeweiligen Abteilungen in unterschiedliche Richtungen was zu Spannungen beziehungsweise latenten Unstimmigkeiten untereinander führt. Die negative Darstellung dieser Spannung oder auch Reibung beruht darauf, dass der resultierende Konflikt zwischen den Abteilungen und damit das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen und Interessen in einer schwierigen Situation münden kann, die wiederum zum Zerwürfnis der Abteilungen führt. Es besteht die Gefahr, dass die beteiligten Abteilungen mehr mit dem Konflikt und der damit verbundenen Politik beschäftigt sind, statt selbige als Ausgangspunkt für Optimierungen anzusehen und eine gemeinsame, für das Unternehmen vorteilhafte Lösung zu finden.

In ersten Vorgesprächen mit Führungskräften aus Logistik- und Produktionsabteilungen produzierender Unternehmen, wurde häufig die Schnittstelle zum Vertrieb ins Spiel gebracht, vor dem Hintergrund von konfliktären Zielen der Abteilungen. Diese Vorgespräche und eine ausgiebige Literaturrecherche begründeten das Forschungsvorhaben und damit die genauere Untersuchung der Zielkonflikte an den Schnittstellen der Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb, welche gleichzeitig eine herausgehobene Stellung bei der Erfüllung der Kundennachfrage und -zufriedenheit einnehmen.

Bei Betrachtung der Verantwortlichkeiten sowie Ziele und Prioritäten der drei Abteilungen lassen sich potentiell entstehende Zielkonflikte erkennen. So ist der Vertrieb für direkte Kundeninteraktion verantwortlich und fixiert Mengen und Lieferzeitpunkte mit dem Kunden nach Rücksprache mit den Abteilungen Logistik und Produktion als Teil der Operationsfunktion. Absatz- und Umsatzmengenmaximierung sind neben Kundenakquise und Margensteigerung bzw. -realisierung dabei die Primärziele der Vertriebsabteilungen. Die Abteilungen Logistik und Produktion der Operationsfunktion sind dann dafür verantwortlich die gewünschten Produkte in nachgefragter Qualität und Menge zu produzieren und anschließend zum vereinbarten Zeitpunkt zu liefern. Dabei sind beide Abteilungen oftmals kostengetrieben, d.h. die Produktion plant mit einer hohen Auslastung der Maschinen und damit großen Losgrößen. Das Logistikziel der kleinen Lagerbestände und damit einhergehend kleineren Losgrößen sind dem entgegengesetzt. Erschwerend kommt hinzu, dass der Vertrieb oftmals kurzfristige Kundenanfragen erfüllen muss und dies die Planbarkeit und effiziente Nutzung der Ressourcen innerhalb der Operationsfunktion deutlich erschwert.

Die durchgeführte Studie ist zweigeteilt und beschäftigt sich einerseits mit Treibern von effektiven Arbeitsbeziehungen und andererseits mit Treibern von Mitarbeiterzufriedenheit mit Management by Objectives (MBO). Beiden Teilen liegt das Vorhandensein von konfliktären Zielen zu Grunde. Diese Tatsache ist für die Unternehmen nicht optimal, entspricht aber oftmals der betrieblichen Realität. Da sich die Zielkonflikte nicht ohne weiteres verhindern lassen, ist es sinnvoll den Umgang mit dieser Situation zu verbessern und so „das Beste daraus zu machen“. Der erste Teil der Studie fokussiert auf die Treiber und Beeinflussung effektiver Arbeitsbeziehung an den Abteilungsschnittstellen, welche durch Spannungen und Konflikte aufgrund der inkompatiblen Zielsetzungen geprägt sind. In diesem Zusammenhang identifiziert die Studie 14 Treiber, die eine effektive Arbeitsbeziehung zwischen den Abteilungen erhöht oder reduziert und somit den Effekt konfliktärer Ziele auf die Spannungen zwischen den Abteilungen stärkt oder abschwächt. Dabei liegt das Hauptaugenmerk der ersten Betrachtung auf den Schnittstellen der Abteilungen untereinander.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Leistungsmanagementsystem MBO als eingesetzte Managementmethode der Mitarbeiterführung. MBO und seine Wirksamkeit baut auf dem Grundprinzip der Zielkongruenz auf. Dies ist das überschneidungs- und widerspruchsfreie Herunterbrechen der Unternehmensziele auf die übergeordneten Funktionen und deren Abteilungen mit der letztlichen Verantwortungsübergabe der Zielerreichung an den jeweiligen Mitarbeiter. Dementsprechend steht hier nicht die Schnittstelle zwischen den Abteilungen im Fokus dieser zweiten Betrachtung, sondern der Mitarbeiter als Individuum und dessen Zufriedenheit mit MBO im jeweiligen Unternehmen. Aufgrund funktionaler Organisationsformen sind konfliktfreie Ziele jedoch nur schwer umsetzbar und in seiner Reinform nur in seltenen Fällen zu beobachten. Der Regelfall sind inkompatible Ziele, weswegen die Studie herausarbeitet, welche die Treiber der MBO-Zufriedenheit beim Vorliegen konfliktärer Ziele sind.

Methodik

Um Erkenntnisse über Treiber von effektiven Arbeitsbeziehungen und MBO-Zufriedenheit der Mitarbeiter, vor dem Hintergrund konfliktärer Ziele zu erlangen, führte die WHU ab dem ersten Halbjahr 2014 eine Studie mit produzierenden Unternehmen durch. Die Daten wurden in Gesprächen mit Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern in Verantwortung der jeweiligen Funktionen sowie mit Team- und Abteilungsleitern erhoben. Die Ergebnisse der beiden folgenden Kapitel basieren dabei auf 30 Interviews mit neun verschiedenen Unternehmen, welche von Professor Wallenburg und Nik Frodermann persönlich durchgeführt wurden. Die Gespräche fanden bei den Gesprächspartnern vor Ort statt und dauerten jeweils zwischen 45 und 90 Minuten.

Teilnehmende Unternehmen

Diese Studie möchte die Kenntnisse und das übergreifende Verständnis an den Schnittstellen der Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb verbessern. Deshalb kamen ausschließlich produzierende Unternehmen in Frage, welche besagte Funktionen in ausreichendem Umfang betriebsintern betreiben. Da allen Studienteilnehmern Anonymität zugesagt wurde, sind die verschiedenen Unternehmen nur anhand ihrer Eigenschaften beschrieben (siehe Tabelle I) und nicht namentlich genannt. Die Reihenfolge der aufgeführten Unternehmen entspricht der Interviewreihenfolge.

Tabelle I: Unternehmensbeschreibungen

#	Branche	Mitarbeiteranzahl der Geschäftseinheit	Umsatz (m EUR)	Produktionstyp	Eigentümerstruktur
A	Klein- und Großmaschinenhersteller	~ 2.000	500-1.000	Auftragsfertigung	Familie
B	Fahrradhersteller	~ 400	<500	Lagerfertigung	Familie
C	Felgenreissteller	~ 400	<500	Auftragsfertigung	Beteiligungsgesellschaft
D	Automobilzulieferer	~ 1.000	500-1.000	Auftragsfertigung	Stiftung
E	Elektrik- und Elektronikhersteller	~ 4.500	500-1.000	Lagerfertigung	Familie
F	Wasch- und Reinigungsmittelhersteller	~ 10.000	>1.000	Auftragsfertigung	Streubesitz
G	Meßinstrumentehersteller	~ 1.000	<500	Lagerfertigung	Familie
H	Radreifenhersteller	~ 2.500	>1.000	Auftragsfertigung	Streubesitz
I	Biopharmazeutischer Wirkstoffhersteller	~ 1.000	<500	Auftragsfertigung	Streubesitz

Die Größe der Unternehmen ist ein Indikator für die Komplexität und der damit verbundenen Zielsetzung sowie notwendigen Abstimmung der Ziele und Handlungen zwischen den Abteilungen. Dies fördert auch die Bedeutung auftretender Zielkonflikte in den Unternehmen. Deshalb wurden Kleinunternehmen

aus dieser Studie ausgeschlossen und die Mindestmitarbeiterzahl auf 250 festgesetzt. So beschäftigt das kleinste untersuchte Unternehmen ca. 400 Mitarbeiter. Die befragten Unternehmen sind sowohl mittelgroße Unternehmen als auch große börsennotierte DAX-Unternehmen. Dabei zeichnen sich mittelgroße Unternehmen durch eine klare Organisationsstruktur mit geringer Komplexität aus, was sich durch eindeutige und nicht überschneidende Verantwortlichkeiten der Manager zeigt. Großunternehmen hingegen haben oftmals eine Vielzahl von Geschäftseinheiten, mit gemeinsamen Produktionsstätten und Logistikdienstleistungen. In solchen Fällen sind die Verantwortlichkeiten der Manager oftmals überschneidend und nicht immer eindeutig zugewiesen. Bei Unternehmen mit einer Mehrzahl von Geschäftseinheiten, haben wir die Untersuchung auf eine einzelne Geschäftseinheit konzentriert.

Die untersuchten Unternehmen wurden aus verschiedenen Branchen ausgewählt, um eine Vielzahl an Produktionsprozessen, Kundenerwartungen und Wettbewerbsumfeldern berücksichtigen zu können. Ein weiteres Kriterium war der Verkauf und die Distribution der hergestellten Produkte an externe Kunden, sodass klar abgrenzbare Interessensunterschiede vorliegen sowie die Marktvolatilität einen direkten Einfluss auf die untersuchten Unternehmen hat. Unvorhersehbare Marktänderungen und kurzfristige Kundenänderungswünsche erfordern ein Umorganisieren und Koordinieren innerhalb der Unternehmen trotz existierender Vereinbarungen zwischen den Abteilungen und den Absprachen zugrunde liegender Ziele.

Gesprächspartner

Die Gesprächspartner für die jeweiligen Fragestellungen wurden nach zwei verschiedenen Gesichtspunkten ausgewählt. Einerseits war von großer Bedeutung, dass die Befragten eine große Kenntnis über die besprochenen Inhalte zu konfliktären Zielen an den ausgewählten Schnittstellen haben. Andererseits wurde versucht ein möglichst objektives Bild zu erhalten, indem mehrere Gesprächspartner zu identischen Inhalten befragt und die Antworten der einzelnen Personen miteinander verglichen wurden, um die Aussagekraft und Verlässlichkeit der Erkenntnisse zu erhöhen.

2 Treiber von effektiven Arbeitsbeziehungen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Treibern von effektiven Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb bei bestehenden abteilungsübergreifenden Zielkonflikten. Arbeitsbeziehungen werden als effektiv angesehen, wenn die jeweiligen Parteien die Beziehungen als lohnenswert und produktiv sowie zufriedenstellend bewerten (Van de Ven, 1976). Diese effektiven Arbeitsbeziehungen sind in Situationen von konfliktären Zielen gefährdet, da die widersprüchlichen Ziele und Prioritäten die jeweiligen Abteilungen in unterschiedliche Richtungen ziehen und in Spannungen und Konflikten zwischen den Abteilungen resultieren.

Effektive Arbeitsbeziehungen haben generell eine positive Auswirkung auf die Leistung. Im konkreten Falle von Logistik und Produktion, aber auch von Logistik und Vertrieb, führt eine effektivere Arbeitsbeziehung zu einer verbesserten Lieferleistung. Selbige spiegelt sich in einer erhöhten Kundenzufriedenheit mit den Lieferleistungen wider und kann beispielsweise mittels der erreichten Lieferzuverlässigkeit gemessen werden.

Im Folgenden liegt der Fokus der Betrachtung auf den bilateralen Schnittstellen der drei Abteilungen. Namentlich sind das Logistik und Produktion, Logistik und Vertrieb sowie Produktion und Vertrieb. Die Interaktion zwischen Produktion und Vertrieb ist schwächer ausgeprägt, da die Logistikabteilung oftmals als Vermittler zwischen Produktion und Vertrieb steht. Aus diesem Grund betrachten wir hier die übergeordnete Operationsfunktion mit den gemeinsamen Interessen von Logistik und Produktion zusammen mit der Interaktion der Vertriebsabteilung.

Als Ergebnis dieser Studie haben wir 14 Treiber identifiziert (siehe Abbildung I) basierend auf den 30 durchgeführten Interviews, welche Einfluss auf effektive Arbeitsbeziehungen in Situationen von inkom-

patiblen Zielen nehmen. Diese Treiber lassen sich in die drei Dimensionen „Personenbezogene Faktoren“, „Systemkontinuität“ und „Systemdruck“ unterteilen. Die sieben Treiber der ersten Dimension der personenbezogenen Faktoren sind intern durch das Unternehmen und ihre Mitarbeiter beeinflussbar. Die vier Treiber der zweiten Dimension Systemkontinuität sind teilweise intern beeinflussbar, aber auch extern gegeben und somit durch das Unternehmen nicht beeinflussbar so wie auch die drei Treiber der dritten Dimension Systemdruck externer Natur sind.

Abbildung I: Dimensionen und Treiber von effektiven Arbeitsbeziehungen

	Dimension	Treiber
INTERN	I. Personenbezogene Faktoren	1. Horizontale abteilungsübergreifende Zieltransparenz und Empathie
		2. Vertikale Zielableitung aus Unternehmensstrategie
		3. Funktionszentrischer Arbeitsstil und Silodenken
		4. Persönliches Verhältnis der Manager
		5. Stabilität und Erfahrung der Belegschaft
		6. Persönliche Berichtsstrukturen und Organisationsform
		7. Physische Distanz zwischen den Arbeitsplätzen
EXTERN	II. Systemkontinuität	8. Methodik und Anzahl der Absatzplanung
		9. Kunden- und Lieferantinformationen in Absatzplanungen
		10. IT-Fähigkeiten für die Verbreitung neuer Nachfrageinformationen
		11. Unvorhersehbare kurzfristige Nachfrageänderungen
EXTERN	III. Systemdruck	12. Kunden- und Wettbewerbsbedingungen
		13. Einfluss der Anteilseigner auf einseitige Zielpriorisierung
		14. Interner Effizienzdruck und reduzierte Toleranzen in Operations

I. Personenbezogene Faktoren

Die erste Dimension der **personenbezogenen Faktoren** fasst sieben Treiber zusammen, welche die Rolle des Mitarbeiters betrachten und dessen mittelbarer und unmittelbarer Einfluss auf die Effektivität von Arbeitsbeziehungen.

Der erste Treiber **Horizontale Zieltransparenz und abteilungsübergreifende Empathie** beschreibt wie bekannt bei den Entscheidungsträgern die Funktionsziele innerhalb der drei Abteilungen sowie deren Abhängigkeiten untereinander sind. Das gegenseitige Verständnis für das jeweilige Handeln, welches durch die Zieltransparenz maßgeblich ermöglicht wird, unterstützt eine holistische Wertschöpfungsketten-Denkweise und eine verbesserte Einschätzung für das Leistungsvermögen und -bereitschaft der Nachbarabteilungen. Dies hilft den Abteilungen dabei, den Handlungsspielraum der jeweiligen angrenzenden Abteilungen zu antizipieren und unterstützt sie, einen gemeinsamen Konsens im Entscheidungsprozess zu finden. Der darauf vereinbarte Kompromiss, vor dem Hintergrund der inkompatiblen Ziele, reflektiert in einem höheren Maße die Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Abteilungen aber auch der gesamten Organisation.

Der Treiber ist strukturell in der Organisation verankert, wie durch beispielsweise abteilungsübergreifende Workshops sowie die daraus resultierende holistische Wertschöpfungsketten-Denkweise und somit nicht von einzelnen Mitarbeitern sondern den Mitarbeitern insgesamt abhängig. Eine vorhandene horizontale Zieltransparenz und gegenseitiges abteilungsübergreifendes Verständnis erhöhen die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen während eine Abwesenheit beziehungs-

weise nicht ausreichende Ausprägung dieses Treibers zu einer reduzierten Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen führt. Dieser Treiber ist besonders bei inkompatiblen Zielen hilfreich, da er dabei unterstützt die gegläufigen Abhängigkeiten besser aufeinander abzustimmen.

„Und das ist auch ein großes Manko, nicht nur bei Unternehmen H, sondern ich glaube in vielen Unternehmen, dass diese Abstimmung zwischen Logistik, Produktionsplanung und Vertrieb gelinde gesagt in vielen Unternehmen nicht gegeben ist. Oder nur rudimentär gegeben ist und man dann teilweise auch im Blindflug unterwegs ist.“

(Vertrieb, Unternehmen H)

„Das gegenseitige Verständnis (Anm.: für die jeweiligen Abteilungsperspektiven) ist deutlich besser geworden, weil man viel mehr in Workshops gemeinsam nach Lösungen sucht für ein Gesamtsystem als die verschiedenen Haltungen aufeinander prallen zu lassen in der Tagesarbeit. Also heute versteht aus meiner Sicht ein Logistiker deutlich stärker wo die Grenzen von der Fertigung sind und die Fertigungsleute verstehen deutlich besser, was Supply Chain heißt.“

(Produktion, Unternehmen G)

Vertikale Zielableitung aus Strategie als zweiter Treiber beschreibt das nachvollziehbare Herunterbrechen übergeordneter Ziele aus der Unternehmensstrategie in klar definierte Zielvorgaben sowie deren Zuordnung auf die einzelnen Mitarbeiter. Dies fördert ein fundiertes Verständnis von den übergeordneten Zielen sowie Prioritäten des Unternehmens und welche Auswirkungen ein Erreichen oder Nichterreichen der eigenen Ziele auf die benachbarten Abteilungen hat. Es erhöht das Verantwortungsbewusstsein als auch Commitment für die eigene Zielerreichung und führt letztlich zu einer erhöhten Zielerreichung der benachbarten Abteilungen sowie damit der gesamten Organisation, weil die Mitarbeiter die Abhängigkeiten der Ziele besser verstehen. Dadurch erhöht sich die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen.

Der dritte Treiber **funktionszentrischer Arbeitsstil und Silodenken** referenziert auf ein funktionsorientiertes Denken und Handeln, welches die eigenen Prioritäten über die der anderen Abteilungen und der gesamten Organisation stellt, und so zu einer geringeren Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen führt. Im Falle von kompatiblen Zielen würde dieser Treiber eine untergeordnete Rolle für die effektiven Arbeitsbeziehungen einnehmen, da dann die Dinge wie perfekte Zahnräder ineinandergreifen würden.

„Also ich glaube, dass diese Konflikte auch deshalb nicht lösbar sind, weil die Menschen, die diese nicht ganz komplementären Ziele umzusetzen haben, oftmals auch nicht über den eigenen Tellerand hinausschauen. Nicht können und nicht wollen.“

(Vertrieb, Unternehmen H)

Persönliches Verhältnis der Manager als vierter Treiber fokussiert auf die Beziehung der Manager untereinander basierend auf ihrem persönlichen Fit und damit auch deren Offenheit aufeinander einzugehen. Entsprechend nehmen bei diesem Treiber die Manager selbst eine zentrale Rolle als Förderer oder Bremser effektiver Arbeitsbeziehungen an den Abteilungsschnittstellen ein. Die Qualität der Beziehung wird maßgeblich von den einzelnen Managern beeinflusst, unabhängig von implementierten Strukturen und Prozessen an den Schnittstellen. Daher kann es hier durch Auswechseln einzelner Manager zu schnellen Änderungen sowohl im Positiven als auch im Negativen kommen. Gute persönliche Verhältnisse der Manager untereinander führen zu effektiveren Arbeitsbeziehungen trotz konfliktärer Ziele.

Dabei wirkt sich das persönliche Verhältnis der Manager untereinander auch auf deren Mitarbeiter aus, indem diese z.B. dazu angehalten werden die Abteilungsinteressen stärker durchzusetzen und weniger Rücksicht auf die Nachbarabteilungen zu nehmen. Im Gegensatz hierzu und somit im Falle von einem guten Verhältnis die Manager stärker auf eine Problemlösung im Sinne beider Abteilungen einwirken.

„Was eine grundprinzipielle Überzeugung von mir ist, dass alles nur so gut funktioniert an den Schnittstellen wie die Menschen miteinander können. Prozesse dahinter sind hilfreich, aber im Prinzip geht viel über persönliche Vorlieben.“

(Logistik, Unternehmen A)

Der fünfte Treiber **Stabilität und Erfahrung der Belegschaft** beschreibt die Verweildauer der Mitarbeiter innerhalb der Organisation und insbesondere an den Schnittstellen der Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb. Die Erfahrung der Mitarbeiter mit Schnittstellenschwierigkeiten der drei Abteilungen unterstützt deren Verständnis rund um konfliktäre Ziele und entsprechender Maßnahmen diese zu handhaben. Folglich erhöht dies letztlich die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen.

Persönliche Berichtsstrukturen und Organisationsform als sechster Treiber beschreibt die Positionierung und Gestaltung der funktionalen Abteilungen im Organigramm der Unternehmen. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Abteilungen Logistik und Produktion. In diesem Zusammenhang führt die Bündelung dieser beiden Funktionen in einem Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsressort zu einer effektiveren Arbeitsbeziehung zwischen den beiden Abteilungen. Besonders bei inkompatiblen Zielen ist dieser Treiber relevant, da er dann hilft eine bessere gemeinsame Ausrichtung der einzelnen Abteilungen festzulegen, trotz konfliktärer Ziele im Detail.

„Diese merkbliche Änderung, dass wir sagen, wir fassen das in einem Vorstandsressort zusammen, um weniger Schnittstellen zu haben. Und ich merk das auch so seit der jüngsten Vergangenheit, dass es auch einen Vorteil hat. Man hat eine bessere Ausrichtung. Die Ausrichtung ist jetzt einfacher. Wir können uns jetzt zu dritt, zu viert mit einem Vorstand auf was committen und müssen nicht noch zwei Vorstände zusammenbringen.“

(Produktion, Unternehmen E)

Der siebte Treiber **physische Distanz zwischen den Arbeitsplätzen** betrachtet die physische Anordnung der Arbeitsplätze und deren Distanz zueinander. Dies ist zum Beispiel die Unterbringung aller drei Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb in einem Großraumbüro, was zu einer erleichterten Interaktion und Austausch zwischen den Abteilungen auf einer täglichen Basis führt. Die Möglichkeit von lockeren ungeplanten Diskussionen aufgrund der räumlichen Nähe unterstützt die Koordinierung im Falle von konfliktären Zielen und erhöht die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen. Zudem wurde in dem Fall einer räumlichen Trennung von Vertrieb und den beiden Abteilungen Logistik und Produktion der Operationsfunktion eine reduzierte Effektivität der Arbeitsbeziehungen festgestellt.

II. Systemkontinuität

Systemkontinuität, die zweite Dimension, fasst vier Treiber zusammen, welche entweder intern oder extern beeinflussbar sind und die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen beeinflussen vor dem Hintergrund instabiler und unvorhersehbarer Nachfragemengen. Dabei unterstützt eine erhöhte Systemkontinuität die Abstimmung und Koordinierung zwischen den Abteilungen durch u.a. eine bessere Vorhersehbarkeit der Nachfragemengen.

Der achte Treiber **Methodik und Anzahl der Absatzplanungen** erhöht die Effektivität der Arbeitsbeziehungen, wenn eine gemeinsam koordinierte und anhand einer einheitlichen Methodik erarbeitete Absatzplanung existiert. Im Gegenteil sinkt die Effektivität der Arbeitsbeziehungen, wenn verschiedene Absatzplanungen in den unterschiedlichen Abteilungen bestehen. Dabei haben die Fallbetrachtungen offengelegt, dass sich nicht nur die absoluten Werte in den Absatzplanungen unterscheiden, sondern auch unterschiedliche Methodiken zur Ermittlung dieser Werte verwendet werden. Eine gemeinsame Absatzplanung, welche über alle Abteilungen hinweg abgestimmt und akzeptiert ist, erhöht die Planungssicherheit und somit den effizienten Einsatz der Ressourcen, was die Effektivität der Arbeitsbeziehungen erhöht.

„Hier gibt es einen ausgeklügelten Produktionsabstimmungsprozess. Einmal im Monat findet der statt. Da sitzt der Vertriebsverantwortliche mit den Logistikverantwortlichen, also Logistikleiter und seinen Mitarbeitern, zusammen und dort stimmen wir die aktuellen forecast Situationen ab und wir berichten aus den Regionen. Inzwischen gibt es auch den Direktdialog zwischen den Regionen und hier in Friedrichshafen, um einfach ein Gesamtweltbild irgendwie zu bekommen.“

(Vertrieb, Unternehmen D)

Kunden- und Lieferanteninformationen in Absatzplanung als neunter Treiber beschreibt den Grad zu dem Kunden- und Lieferanteninformationen in dem Absatzplanungsprozess aktiv berücksichtigt werden, um die Planungsgenauigkeit von Operations und Vertrieb zu erhöhen. Dabei geht es auch um einen internen Austausch und Reflektion der neu gewonnen Informationen. Diese erweiterten Informationen von Kunden und Lieferanten helfen der Logistik und Produktion ihre Kapazitäten besser einzusetzen und zu planen sowie zeitgleich ihre jeweiligen konfliktären Ziele zu erfüllen. Der Vertrieb wird durch die erhöhte Informationsgenauigkeit bei dessen Absatzplanung zu geplanten Verkaufsmengen unterstützt und damit auch bei ihrer Zielerreichung, weil es ermöglicht frühzeitig potenzielle Umsatzeinbußen zu erkennen und drauf zu reagieren. Dieser Treiber führt zu effektiveren Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen.

Der zehnte Treiber **IT-Fähigkeiten für die Verbreitung neuer Nachfrageinformationen** beschreibt die Möglichkeit seitens der Vertriebsabteilung neue Nachfrageinformationen unmittelbar und ohne große Zeitverzögerung an die Operationsabteilungen mittels technologischen Mitteln weiterzuleiten. Der Mangel an solchen Möglichkeiten reduziert die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen, weil neue Informationen nicht kurzfristig und unkompliziert an Operations weitergeleitet werden, sodass diese sich nicht schnellstmöglich auf die neuen Anforderungen einstellen können, um letztlich ihre Ziele zu erreichen.

Unvorhersehbare kurzfristige Nachfrageänderungen als elfter Treiber und sogleich externer Treiber ist intern nicht beeinflussbar. Er beschreibt die Unsicherheit in den Nachfragevolumina, welche durch kurzfristige Änderungsanfragen des Kunden getrieben werden. Dieses unvorhersehbare Kundenverhalten ist oftmals auf saisonale Effekte oder andere Umweltbedingungen zurückzuführen und nur bedingt kontrollier- beziehungsweise beeinflussbar. Ein Ansatz ist, mit dem Kunden Regeln festzulegen hinsichtlich einer zeitlichen Fristsetzung und prozentualer Eingrenzung erlaubter Mengenänderung durch den Besteller und damit die kurzfristigen Nachfrageänderungen stärker einzugrenzen. Diese kurzfristigen Nachfrageänderungen reduzieren die Effektivität der Arbeitsbeziehungen zwischen Vertrieb und Operations, weil es oftmals an den zuvor ausgeführten Regelungen für den Kunden fehlt und der Kunde eine bessere Verhandlungsposition hat, wenn er seine Bestellmengen erhöhen möchte. Der Vertriebsabteilung kommen solche Änderungen sehr gelegen, während es zu ineffizienten Ressourcenallokationen für Produktion und Logistik führt. Die beiden Operationsabteilungen planen ihre Produktionsmengen und Lieferkapazitäten aufgrund von mittel- bis langfristigen Plänen, wo hingegen solch kurzfristige Änderungen in den Plänen zu Abweichungen von ihrem Optimalzustand führt.

„Also wenn der Auftrag kurzfristig kommt, versuchen wir den natürlich für den Vertriebler, dann lastet der den auch ein, dann versucht der den auch einzulasten. Was dann aber zu den eben genannten Problemen [Anm. Konflikten] führt. In dem Übergeordneten muss man dann sagen, ok wir versuchen das dann auch, ja, weil wir alle an dem Ergebnis beteiligt sind, sagen wir es mal so. Hat aber wieder zur Folge, dass wir in den anderen Bereichen ein Stück weit Probleme bekommen.“

(Produktion, Unternehmen A)

„Weil das ganze Thema Forecasting ist unglaublich wichtig fürs Marketing, auch für die Produktionslogistik um dementsprechend produzieren zu können. Zwei Drittel des Geschäfts können wir aber nicht artikelgenau vorhersagen. Das ist nicht möglich und das liegt einfach daran, dass sie in dem Geschäft mit 1500 Artikeln arbeiten, was noch Saison-getrieben ist.“

(Vertrieb, Unternehmen H)

„Und gerade im Reifengeschäft ist es nicht forezucasten, was pro Monat verkauft wird. Das können meine Kollegen im Reifen und im Großhandel nicht. Das ist abhängig von Monateinflüssen, von Wettbewerbseinflüssen, von Produktneuigkeiten, von Interdependenzen zwischen den verschiedenen Märkten, wie wird dort agiert. Das ist kaum vorhersehbar.“

(Vertrieb, Unternehmen H)

III. Systemdruck

Die dritte Dimension, **Systemdruck**, fasst drei Treiber vor dem Hintergrund, des gesteigerten Wettbewerbsdrucks und reduzierten Puffern in der Supply Chain, zusammen.

Kunden- und Wettbewerbsbedingungen, als insgesamt zwölfter Treiber, beschreibt die Erwartungen an Lieferperformance vom Einzel- und Großhandel an den Hersteller, welche den Druck auf die internen Operationsabteilungen erhöhen. Der Handel hat in der Vergangenheit sukzessive den eigenen Lagerbestand reduziert und erwartet vom Hersteller flexible und kürzere Lieferzeiten bei gleichzeitig hoher Volatilität in den Nachfragemengen. Dieser Treiber reduziert die Effektivität der Arbeitsbeziehungen, da die Mitarbeiter der Abteilungen weniger Zeit haben sich auf die ändernden Rahmenbedingungen anzupassen und somit ihre Ziele schwerer erreichbar sind. Dies gilt vor allem dann, wenn die angezogenen Erwartungen an den Hersteller eine unternehmensindividuelle Schwelle überschreiten und der Druck destruktiv auf die Arbeitsbeziehungen wirkt, statt einen motivierenden „zusammenraufenden“ Effekt herbeizurufen.

„Ich denke tatsächlich, dass wir in einem globalen Wettbewerb stehen und damit insgesamt viel mehr Druck auf dem gesamten System haben. Was dazu führt dass Sie in Details hineingucken müssen und Details optimieren müssen die früher vielleicht einfach durch eine angenehme Marge verkleistert waren. Wo Sie einfach nicht hingucken mussten, weil Sie trotzdem gut verdient haben. Das ist heute bisschen anders, da kommt der Wind noch stärker von vorne. Wir haben insgesamt einen höheren globalen Wettbewerb daher kommt auf dieses ganze Supply Chain Zielkonflikt Thema erheblich mehr Druck.“

(Produktion, Unternehmen I)

„Also es hat sich da schon was geändert in den letzten zwei drei Jahren. Ich glaube auch getrieben vom Handel, der Handel legt sich nichts mehr hin. Das ist ganz streng, keine Vorräte mehr. Viele unserer Kunden gucken genau, wie sie ihr Kapital managen. Legen sich nichts mehr hin, sondern wollen punktgenau beliefert werden. Amazon treibt viele vor sich her, mit deren Struktur, also da kommt auch viel her, was uns umtreibt. Also da hat sich auch was verändert.“

(Logistik, Unternehmen G)

Der dreizehnte Treiber **Einfluss der Anteilseigner auf einseitige Zielpriorisierung**, referenziert auf die Eigentümerstruktur und dem damit genommenen Einfluss auf die Zielerreichung bestimmter Abteilungsziele. Unsere Fallbetrachtungen deuten darauf hin, dass Unternehmen in Familien- oder Stiftungsbesitz ein ausgeglicheneres Zielsystem besitzen und die Effektivität der Arbeitsbeziehungen eine höhere ist, weil hier keine kurzfristigen, externen Eingriffe in eine einseitige Zielpriorisierung vorgenommen werden. Demgegenüber unterliegen kapitalmarktorientierte Unternehmen dem Einfluss der Investoren stärker und somit kurzfristigeren einseitigen Zielpriorisierungen, wie beispielsweise der Abverkauf von Lagerbestand zu deutlich reduzierten Preisen. Dies hilft der Logistik und dem Ziel des geringen Lagerbestands, konterkariert jedoch die Erzielung einer gewissen Umsatzhöhe als Vertriebsziel und entspricht damit einer einseitigen Zielpriorisierung und deren reduzierenden Effekt auf effektive Arbeitsbeziehungen.

Interner Effizienzdruck und reduzierte Toleranzen in Operations als vierzehnter Treiber ist eine Folge des externen Wettbewerbsdrucks. Dieser Treiber beschreibt die schwieriger zu erreichenden internen Ziele und Erwartungen, welche regelmäßig aufgrund des selbst gesetzten Wachstumsdrucks der

Organisationen ambitionierter werden, bei gleichzeitigen reduzierten Toleranzen im Bereich Operations. Das heutzutage stärker verbreitete interne und externe Benchmarking liefert neue Möglichkeiten von internen Leistungsvergleichen der unterschiedlichen Produktions-, Lager- und Distributionsstandorten, welche über den Globus verteilt sind. Während gleichzeitig externe Benchmarkings mit Hilfe von Marktforschungsinstituten und Beratungsunternehmen die entsprechenden Vergleichswerte liefern. Am Ende dieser Entwicklung stehen reduzierte effektive Arbeitsbeziehungen aufgrund von angespannten Schnittstellenverhältnissen und den weniger zu verzeihbaren Planungsfehlern.

„Also wir haben unheimlich viel Puffer rausgenommen aus dem Gesamtsystem. Die Geschwindigkeit mit der wir das Netzwerk optimieren, die hat sich deutlich erhöht. Damit geht Ihnen automatisch irgendwelcher Puffer verloren, der früher systemfix mit eingebaut war. Dass kriegen sie ja nur dann hin, wenn sie es deutlich enger steuern mit viel viel knapperen Toleranzen bei den Zielwerten. Sonst klappt das nicht und das merken natürlich alle, klar. Also das System verzeiht heute auch deutlich weniger Planungsfehler als das vielleicht früher noch der Fall gewesen ist, aber das ergibt sich. Letztendlich sehe ich uns da nicht als Mikrokosmos hier in der Supply Chain.“

(Produktion, Unternehmen F)

3 Treiber von MBO-Zufriedenheit der Mitarbeiter

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Mitarbeiterzufriedenheit von Management by Objectives (MBO). MBO geht insbesondere auf die Idee von Peter F. Drucker aus dem Jahre 1954 zurück. Mitarbeiterzufriedenheit steigert die Leistung und reduziert die Fluktuation der Mitarbeiter. Dabei findet die zielorientierte Führungsmethode MBO heute in nahezu jeder Unternehmung Anwendung. MBO beruht im Grundsatz auf Zielkongruenz und entspricht dem widerspruchsfreien Herunterbrechen bei der Operationalisierung der Unternehmensziele auf die einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter. Dabei hat die Forschung Schwierigkeiten bei der Implementierung von MBO festgestellt. Dies kann zum einen eine nur teilweise umgesetzte Implementierung von MBO sein oder auch eine nicht lehrbuchmäßige Umsetzung von MBO, wie beispielsweise durch die Einführung von abteilungsübergreifenden konfliktären Zielen.

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt der MBO-Forschung in der Anwendung der Methode auf dem einzelnen Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang wurden die SMART-Kriterien etabliert, welche letztlich einen leistungsfördernden Effekt von MBO sicherstellen sollen. Das Akronym SMART steht für spezifisch (specific), messbar (measurable), akzeptiert (accepted), realistisch (reasonable) und zeitlich terminiert (time-bound) und bei der Vereinbarung von Zielen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter helfen soll. MBO ist jedoch mehr als nur das reine Herunterbrechen oder Operationalisieren der Unternehmensziele auf die Abteilungen und Mitarbeiter. In dieser Studie legen wir die etablierte MBO Prozessdefinition von Dinesh & Palmer, (1998) zu Grunde. Demnach bilden die folgenden sechs Schritte den MBO Prozess ab: (1) Identifizierung der Unternehmensstrategie, (2) gemeinschaftliche Zielsetzung, (3) Belohnungsverknüpfung mit den Zielen, (4) Entwicklung von Maßnahmenplänen, (5) regelmäßige Überprüfung der Zielerreichungsfortschritte des Untergebenen und (6) Überprüfung der Unternehmensleistung.

Bei der Betrachtung von MBO und Zielsetzung auf der übergeordneten Ebene der Abteilungen mit Gruppen sowie Teams und nicht der einzelnen Mitarbeiter, ist festzustellen, dass es wenig Literatur in diesem Bereich gibt. Gleichwohl diese übergeordnete Betrachtung aufgrund heutiger flachen Hierarchien und teamorientierten Aufgabenstellung in Unternehmen von höchstem Interesse für die Unternehmensvertreter ist. Folglich ist das Ziel dieses Kapitels die Herausarbeitung von Treibern, die einen Einfluss auf die MBO-Zufriedenheit und somit die Mitarbeiterzufriedenheit haben vor dem Hintergrund konfliktärer Ziele. Gleichwohl der MBO Grundgedanke eine Zielkongruenz fordert, ist dies der Praxis aufgrund funktionaler Organisationsformen nur äußerst schwer umsetzbar.

Basierend auf den Interviews der neun teilnehmenden Unternehmen und 30 Interviewpartner wurden neun Treiber von MBO Zufriedenheit im Falle von abteilungsübergreifenden konfliktären Zielen genannt. Diese neun Treiber lassen sich in drei Kategorien Führungskräfte-Engagement, Unternehmensgegebenheiten und operative Zielsetzung und -abstimmung (siehe Tabelle II) unterteilen.

Tabelle II: Kategorien und Treiber von MBO-Zufriedenheit

Treiber	Beschreibung
<i>I. Führungskräfte-Engagement</i>	
1. Top Management Commitment zu MBO	Top Management Commitment zu MBO als führende Managementmethode
2. Unternehmensstrategie-Definition und Verbreitung	Bekanntheit der vom Top Management definierten Strategie im Unternehmen
3. Kontinuierliche Zieldurchsprache mit dem Vorgesetzten	Regelmäßige Zielerreichungsfortschritt-Diskussion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
<i>II. Unternehmensgegebenheiten</i>	
4. Horizontale abteilungsübergreifende Zieltransparenz	Ziele der Abteilungen sind über deren Grenzen hinweg in der Organisation bekannt
5. Persönliche Berichtsstrukturen und Organisationsform	Logistik und Produktion berichten an gleichen Vorgesetzten
6. Stabiles und etabliertes Zielsystem	Zielsystem ist bewährt und Änderungen werden vorsichtig durchgeführt
<i>III. Operative Zielsetzung und -abstimmung</i>	
7. Priorisierte Abteilungsziele	Funktionale Abteilungsziele sind abteilungsübergreifend priorisiert
8. Abteilungsindividuelle Zielbereiche	Zielbereiche der Abteilungen setzen einen minimalen und maximalen Zielwert fest
9. Gekoppelte und gemeinsam führende Ziele	Ziele der Abteilungen sind aneinander gekoppelt oder gemeinsam führende Ziele festgelegt

I. Führungskräfte-Engagement

Die erste Kategorie **Führungskräfte-Engagement** umfasst drei Treiber mit der Gemeinsamkeit eines top-down getriebenen MBO Engagements durch das Top Management und der weiteren Führungskräfte.

Der erste Treiber **Top Management Commitment zu MBO** beschreibt die Etablierung von MBO durch das Top Management innerhalb der gesamten Organisation. Dies beinhaltet die Operationalisierung der in der Unternehmensstrategie definierten Unternehmensziele. Diese werden durch einen standardisierten und formalisierten Prozess heruntergebrochen und mit den jeweiligen Mitarbeitern vereinbart. Dabei begleitet diesen Prozess in der Regel die Personalabteilung hinsichtlich der Einhaltung der MBO Schritte sowie der korrespondierenden Fristen. Der Prozess kann mehrere Monate in Anspruch nehmen und führt zu einer höheren MBO-Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, weil sie aktiv in einen transparenten Prozess eingebunden sind, welcher zeitgleich vom Top Management „gelebt“ wird. Bei diesem Treiber wurde in zwei Unternehmen auch ein geringes **Top Management Commitment zu MBO** beobachtet. Dabei werden zwar Ziele vereinbart, jedoch dienen diese in späteren Diskussionen und bei unterschiedlichen Meinungen nicht mehr als Grundlage, sondern es wird in ein von den vereinbarten Zielen losgelöstes Verhandeln übergegangen. Die entsprechend notwendige Objektivität in der Entscheidungsfindung geht dabei verloren.

Unternehmensstrategie-Definition und Verbreitung als zweiter Treiber beschreibt Das Vorhandensein einer leitenden Unternehmensstrategie, welche im gesamten Unternehmen kommuniziert wird und somit auf allen Hierarchieebenen bekannt ist. Diese Strategie dient als Richtungsweiser oder Referenzpunkt, falls es in den operativen Abteilungen zu Entscheidungen kommt, die infolge konfliktärer Ziele im Sinne beider Abteilungen nicht eindeutig treffbar sind. Unternehmen mit einer hohen MBO-Zufriedenheit

haben neben der oben genannten Definition und Verbreitung der Unternehmensstrategie weitere Szenario-Strategien und Funktionalstrategien ausgearbeitet. Erstere ermöglichen im Falle von starken Marktveränderungen die schnelle Anpassung von Mitarbeiterzielen und somit die Wiederherstellung realistisch erreichbarer Ziele. Zweitere machen die Vision und Mission den einzelnen Funktionen wie beispielsweise Operations oder Supply Chain Management deutlicher. Dies führt zu einer höheren Identifizierung mit den Zielen.

„Unternehmen E hat eine Balanced Scorecard. Und aus der Balanced Scorecard abgeleitet werden die Ziele. So, es gibt mittelfristige Ziele, was man erreichen will, also auch wiederum abgeleitet aus einer Vision, Mission und die haben eine Reichweite von drei bis fünf Jahren, wo man überhaupt hin will. So, und das ist dann auch konkret mit Zahlen, Daten und Fakten hinterlegt. Angefangen vom Umsatz, über Finanzergebnisse bis hin zu einer Kennzahl, jetzt werde ich schon relativ konkret, Kundenbeanstandungen pro eine Millionen Umsatz und auch Produktivitätsziele. Darüber hinaus Lieferserviceziele.“

(Produktion, Unternehmen E)

Eine fehlende oder den Mitarbeitern unbekannte Unternehmensstrategie und den darin festgehaltenen Unternehmenszielen reduziert die MBO-Zufriedenheit. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Situationen konfliktärer Ziele die übergeordneten Prioritäten des Unternehmens unbekannt sind und die damit zusammenhängenden Diskussion abteilungsfokussierter von einen einzelnen Parteien geführt werden. Diese Gespräche sind weniger konstruktiv und enden eher frustrierend für die einzelnen Personen, da jeder Gesprächsteilnehmer seine eigenen Ziele und Prioritäten als wichtiger empfindet und entsprechend durchsetzen möchte. Es fehlt ein übergeordneter „Kompass“, der die unterschiedlichen Positionen wieder auf einem gemeinsamen Nenner bringt.

Der dritte Treiber **kontinuierliche Zieldurchsprache mit dem Vorgesetzten** beschreibt die regelmäßige unterjährige Durchsprache des Zielerreichungsfortschritts im laufenden Geschäftsjahr. Dies führt zu einem erhöhten Sicherheitsgefühl beim Mitarbeiter, da er regelmäßig Feedback zu seiner Zielerreichung erhält und die Möglichkeit hat Unterstützung durch den Vorgesetzten aktiv zu erfragen. Es ermöglicht dem Mitarbeiter weitere Maßnahmen zu ergreifen, um das gewünschte Zielniveau zu erreichen und zu vermeiden das ganze Jahr alleine an seinen Zielen zu arbeiten und am Jahresende dennoch ein kritisches Feedback vom Vorgesetzten zu erhalten. Diese begleitende Unterstützung erhöht die MBO-Zufriedenheit.

II. Unternehmensgegebenheiten

Die drei Treiber der zweiten Kategorie **Unternehmensgegebenheiten** sind struktureller Natur mit einer dementsprechend breiten Verankerung in der Organisation und geringeren Abhängigkeit von den einzelnen Personen.

Horizontale abteilungsübergreifende Zieltransparenz als vierter Treiber beschreibt das Wissen und Verständnis der einzelnen Manager über die Ziele der benachbarten Abteilungen und deren Abhängigkeiten untereinander. Dies fördert und ermöglicht eine holistische Betrachtung der Schwierigkeiten im Falle von konfliktären Zielen und den daraus resultierend notwendigen Entscheidungen. Die Folge sind besser aufeinander abgestimmte Handlungen der Abteilungen und reduzierte angenommene Barrieren zwischen den Abteilungen. Diese erhöhte Transparenz wirkt dem Silodenken sowie der damit verknüpften abteilungsfokussierten Optimierung entgegen und erhöht eine konstruktive Entscheidungsfindung. Letztlich führt eine höhere abteilungsübergreifende Zieltransparenz zu einer höheren MBO-Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Hierzu haben die untersuchten Unternehmen verschiedene Ansätze der Umsetzung gefunden. Diese reichen von regelmäßigen Vorstellungen des aktuellen Zielerreichungsgrades in Führungskräfteabstimmungsterminen alle ein bis zwei Monate, dem Aushang der aktuellen Zielerreichung an Pinnwänden oder einem monatlich digital verteiltem KPI Katalog mit den Erreichungsgraden aller Ziele des Bereichs Operations an alle entsprechenden Führungskräfte.

“Angefangen in einer systematischen Art und Weise, das für alle Standorte zu tracken, haben wir im Jahr 2005 und zwar haben wir da etwas aufgelegt, das nennt sich bei uns das factbook und da

werden genau diese Dinge einmal pro Monat gesammelt und veröffentlicht und der gesamten Organisation in Form einer PowerPoint auch zur Verfügung gestellt. Ganz bewusst in PowerPoint, damit der Werksleiter mit seinem Leadership und den originalen Charts den aktuellen Status, wir haben es global verdichtet, regional verdichtet und dann auch nochmal runtergebrochen auf jeden Standort über die gesamte Zielpyramide hier... Abweichungen werden dann erstmal farblich in diesem factbook sofort sichtbar und dann haben wir hier ein Leadership Team Meeting, da sind die Cluster Heads alle mit drinnen, das machen wir einmal im Monat, wo wir letztendlich farbliche Auffälligkeiten des factbooks durchsprechen und dann muss das letztendlich auch erklärt werden und dann entscheiden wir, über eine Maßnahme und wie wir dagegensteuern.“

(Produktion, Unternehmen F)

Der fünfte Treiber **persönliche Berichtsstrukturen und Organisationsform** beschreibt die Verantwortlichkeiten des Vorgesetzten gemäß des Organigramms. In diesem Fall handelt es sich um einen Vorgesetzten für den Bereich Operations oder Supply Chain Management und beinhaltet unter anderem die Abteilungen Logistik und Produktion. Die Begrifflichkeit Operations und Supply Chain Management hängt vom Unternehmen ab und beschreibt die gleichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Der gleiche Vorgesetzte hat bereits im Vorfeld der Zielsetzung die Möglichkeit eine einfachere Vereinbarkeit der konfliktären Ziele zu erreichen und somit auch die Interessen der einzelnen Abteilungen besser zu wahren. Dies stärkt das Teamgefühl innerhalb des übergeordneten Funktionsbereichs von Operations. Zudem ist es im Falle des Vorhandenseins konfliktärer Ziele leichter einen Konsens zwischen den Abteilungen zu erzielen, da sowohl der Vorgesetzte zum Wohle der übergeordneten Funktion entscheidet als auch, weil nicht noch ein weiterer Vorgesetzter mit in die Abstimmung einbezogen werden muss und die Abstimmung unter vier Personen zum Resultat hätte statt nur drei Personen. Dieser Treiber führt zu einer erhöhten MBO-Zufriedenheit.

„Die Ausrichtung ist jetzt einfacher. Wir können uns jetzt zu dritt, zu viert mit einem Vorstand auf was committen und müssen vielleicht nicht noch zwei Vorstände zusammen bringen.“

(Produktion, Unternehmen E)

Stabiles und etabliertes Zielsystem als sechster Treiber beschreibt die Beständigkeit des Zielsystems. Dabei steht stabil für die Beständigkeit des Zielsystems innerhalb eines Zielvereinbarungsjahres was in der Regel dem Geschäftsjahr entspricht und etabliert beschreibt die Beständigkeit über mehrere Geschäftsjahre hinweg. Die Folge daraus ist eine erhöhte Planungssicherheit der einzelnen Mitarbeiter und Abteilungen sowie den damit verbundenen Handlungen. Die Mitarbeiter können hier einer etablierten Struktur vertrauen als auch sich entsprechend darauf einstellen und erhöht das individuelle Sicherheitsgefühl. Zudem ändern sich in einem solchen System die Ziele nicht unvorhersehbar und die Mitarbeiter müssen sich nicht immer wieder auf neue, veränderte Ziele einstellen. All dies erhöht die Glaubwürdigkeit des Führungsteams in den Augen der Mitarbeiter, weil sie darauf vertrauen, dass die richtigen Ziele gesetzt sind und auch dauerhaft verfolgt werden. In einem solchen Szenario werden Änderungen am Zielsystem sensibel und vorsichtig eingeführt unter der Anwendung von abteilungsübergreifenden Workshops, um die entsprechenden Abhängigkeiten der Veränderungen besser berücksichtigen zu können. Dieser Treiber erhöht die MBO-Zufriedenheit.

„Also ich glaub eins ist dass es ein relativ stabiles System ist, das nicht ständig geändert wird und man einfach Erfahrungen damit haben wie das Thema zu steuern ist da kommt nicht jedes Jahr fallen Kennzahlen weg und kommen neue dazu das ist sicherlich hilfreich um da auch ein gemeinsames Verständnis zu haben.“

(Logistik, Unternehmen D)

III. Operative Zielsetzung und -abstimmung

Operative Zielsetzung und -abstimmung als dritte Kategorie, bündelt drei Treiber von MBO-Zufriedenheit im Bereich der operativen Zielsetzung und -abstimmung.

Der siebte Treiber **priorisierte Abteilungsziele** beschreibt die ex ante Priorisierung von Abteilungszielen der Logistik-, Produktion- und Vertriebsabteilungen. Es ermöglicht die Zielkonflikte in einer kontrollierten Art und Weise zu handhaben und damit unkontrollierte Konflikteskalationen an den Schnittstellen zu vermeiden. Die vorab durchgeführte Zielpriorisierung im Rahmen der Unternehmenszielsetzung reduziert Silodenken und abteilungs-fokussierte Optimierung, da die Zielhierarchie im Falle von konfliktären Zielen bekannt ist und die Diskrepanzen vor diesem Hintergrund erörtert und entschieden werden können. Sofern die konfliktären Ziele nicht zu Konflikt unter den Abteilungen führen, ist weder deren unabhängige Arbeit noch deren Optimierungen innerhalb der Abteilungen behindert. Beispielhaft berücksichtigt ein teilnehmendes Unternehmen unterschiedliche Marktbedingungen für die relative Wichtigkeit der Ziele untereinander. Die erwähnten Zielkonflikte werden dabei durch eine Umpriorisierung der einzelnen Abteilungsziele bereits im Vorfeld entschärft, gleichwohl sie nicht völlig aufgelöst werden. So im Falle eines Markteintritts mit unbekanntem Verkaufsprognosen, wo der Lagerbestand der Logistikabteilung runter priorisiert wird, um vertriebsseitig stets lieferfähig zu sein. Priorisierte Abteilungsziele erhöhen die MBO Zufriedenheit.

Abteilungsindividuelle Zielbereiche als achter Treiber ähnelt dem vorherigen Treiber der priorisierten Abteilungsziele und erhöht MBO-Zufriedenheit, indem es die Logistik- und Produktionsabteilungen dabei unterstützt die Zielkonflikte auf operativem Level in einer kontrollierten Art und Weise zu regeln. Die Zielbereiche erhöhen den Handlungsspielraum der Abteilungen, indem sie minimale und maximale Zielwerte definieren. Dies erhöht die Flexibilität der Abteilungen und dementsprechend die Möglichkeiten sich an die jeweiligen Situationen anpassen zu können. Auf der einen Seite können sich die Abteilungen in einem gewissen Rahmen optimieren, während es unter Umständen auch dazu führen kann, dass sie ihren Zielerreichungsgrad zu Gunsten der Nachbarabteilungen reduzieren, um deren Zielerreichung auf ein vertragliches Niveau heben zu können.

Der neunte Treiber **gekoppelte und gemeinsam führende Ziele** beschreibt die verstärkte Verknüpfung der Abteilungen aufgrund von Gemeinsamkeiten in den jeweiligen Zielen untereinander, trotz bestehender konfliktärer Ziele. Die Ziele können aneinander gekoppelt sein, indem sie in Relation zueinander gesetzt werden oder es für die beiden Abteilungen führende und übergeordnete Ziele gibt. Beide Ansätze relativieren die Wichtigkeit der reinen Abteilungsziele und führen zu einem verstärkten Teamgefühl und somit auch der Akzeptanz von höher angesiedelten Zielen über ganze Funktionsbereiche oder der gesamten Organisation. Das Zusammengehörigkeitsgefühl erleichtert die Entscheidungsfindung und Kompromissherstellung in Situationen von konfliktären Zielen und erhöht somit die MBO-Zufriedenheit. Gekoppelte Ziele können die Logistikkosten in Relation zu Umsatz sein, d.h. wenn der Umsatz steigt dürfen die Logistikkosten in einem bestimmten Verhältnis mitsteigen. Gemeinsame führende Ziele können beispielsweise das Logistikziel Lieferbereitschaft sein, welches in dem Funktionsbereich sowie in den Unternehmenszielen festgehalten ist. Letztlich bedeutet das, dass das Unternehmen eher bereit ist erhöhte Produktionskosten zu tragen und dafür aber die gewünschte Lieferbereitschaft zu erreichen. Grundsätzlich lässt sich hier sagen, dass konkrete Funktionsbereichsziele wie Lieferbereitschaft für Operations einen stärkeren Einfluss auf MBO-Zufriedenheit haben im Vergleich zu abstrakteren Finanzkennzahlen wie EBIT als gemeinsames führendes Ziel. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Beeinflussbarkeit des EBITs aus Sicht von der Operationsfunktion deutlich geringer ist als die Lieferbereitschaft.

„Was wir seit ein paar Jahren haben, auch gerade nach dem Split zwischen Produktion und Planung & Logistik, dass wir eigentlich die Ziele der anderen Partei auch in unseren Teamzielen dann verankert haben, einfach um sicherzustellen, dass wir immer noch als one Supply Chain die kompletten Supply Chain Kosten und Qualitäten und Services mit berücksichtigen.“

(Logistik, Unternehmen F)

4 Fazit

Die vorgelegte Studie bestätigt frühere Feststellungen in der Literatur zu bestehenden Zielkonflikten zwischen den Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb. Zeitgleich widerlegen die Erkenntnisse aus den Interviews die generelle negative Mitarbeiterwahrnehmung von Zielkonflikten in der Literatur. Die Gesprächspartner nahmen in den Interviews eher eine den Zielkonflikten gegenüber neutrale Position ein, weil sie es aufgrund der „funktionalen Organisationsformen und den darauf ausgelegten Zielsystem“ nun mal die Situation ist mit der sie gelernt haben umzugehen. Dabei wurde in den Interviews mehrfach genannt, dass man in der heutigen Zeit mit den Zielkonflikten offener umgeht und sie bewusst transparent macht. Sie werden oftmals nicht mehr als das alleinige Problem einzelner Abteilungen angesehen, sondern als abteilungsübergreifende Herausforderung. Ergänzend haben wir in den Gesprächen festgestellt, dass viele Gesprächspartner diese Schwierigkeit mit einer lösungsorientierten Haltung aufnehmen sowie weniger darüber klagen und dementsprechend eine problemfokussierte, destruktive Haltung einnehmen.

Trotz dieser positiven Entwicklungen in den Unternehmen in der Vergangenheit haben Zielkonflikte nach wie vor Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen und damit letztlich auf die Leistung der Mitarbeiter, wie in Kapitel 2 dargestellt. Dementsprechend wurden in dem Kapitel 14 Treiber herausgearbeitet, die eine erhöhende oder auch reduzierende Auswirkung auf das Level von effektiven Arbeitsbeziehungen haben. Etwas mehr als die Hälfte dieser Treiber sind intern durch die Mitarbeiter und somit auch das Unternehmen beeinflussbar, wohingegen die übrigen Treiber extern gegeben sind und vom Unternehmen nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Eine Kategorisierung der Treiber führte zu einer Einteilung in die drei Dimensionen personenbezogene Faktoren, Systemkontinuität und Systemdruck.

Die zweite Betrachtung in Kapitel 3 greift das Thema Management by Objectives (MBO) und die postulierte Grundvoraussetzung der Zielkongruenz auf, welche durch die in den Unternehmen vorherrschenden Zielkonflikte verletzt wird. In diesem Zusammenhang wird die MBO-Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Fokus der Betrachtung gestellt und neun Treiber identifiziert, die trotz konfliktärer Ziele zu einer erhöhten MBO-Zufriedenheit führen oder diese auch reduzieren. Eine höhere MBO-Zufriedenheit und damit auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit steigert die Leistung der Mitarbeiter und reduziert die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen. Diese Zusammenhänge unterstreichen die Relevanz der gewählten Betrachtungsperspektive. Die neun identifizierten Treiber von MBO-Zufriedenheit sind in die drei Kategorien Führungskräfte-Engagement, Unternehmensgegebenheiten sowie operative Zielsetzung und -abstimmung unterteilt.

Literatur

Dinesh, D. and E. Palmer 'Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?,' *Management Decision*, (36:6), 1998, pp. 363–369.

Van de Ven, A. 'On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations,' *The Academy of Management Review*, (1:4), 1976, pp. 24-36.

Über uns

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)

Die WHU – Otto Beisheim School of Management mit Sitz in Vallendar bei Koblenz wurde 1984 auf eine Initiative der IHK Koblenz gegründet und gehört inzwischen zu den renommiertesten Wirtschaftshochschulen in Deutschland. Der direkte Praxisbezug in Lehre und Forschung ist dabei ein wichtiges Gestaltungsprinzip der Hochschule.

Neben Bachelor- und Masterstudiengängen bietet die WHU verschiedene MBA sowie Promotions- und Weiterbildungsprogramme.



Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement

Das Team des Lehrstuhls für Logistik und Dienstleistungsmanagement der WHU hat sich auf die Beantwortung aktueller und praxisorientierter Fragestellungen im Bereich der Logistik und des SCM Controlling spezialisiert. Die Ergebnisse unserer Arbeit präsentieren wir regelmäßig auf Konferenzen und in renommierten internationalen Fachzeitschriften.

Inhaber des Lehrstuhls ist Professor Wallenburg, der für seine Forschung unter anderem den Wissenschaftspreis der Bundesvereinigung Logistik (BVL) erhalten hat.



Autoren der Studie

Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg

Prof. Wallenburg ist Inhaber des Kühne-Stiftungslehrstuhls für Logistik und Dienstleistungsmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er leitet dort vielfältige Praxis- und Forschungsprojekte mit besonderem Fokus auf Logistikdienstleistungen und Beziehungsmanagement. Im Rahmen seiner Arbeit verknüpft er praxisrelevante Probleme mit State-of-the-Art Forschungsmethoden und publiziert seine Ergebnisse national und international. Seine mehr als einhundert Veröffentlichungen und zahlreichen Vorträge in Wissenschaft und Praxis konzentrieren sich insbesondere auf Supply-Chain-Beziehungen, Logistikdienstleister, Outsourcing und Controlling.



Bis Anfang 2011 war er Inhaber des Lehrstuhls für Internationale Logistiknetze an der Technischen Universität Berlin. Er wurde 2004 mit dem Deutschen Wissenschaftspreis Logistik der Bundesvereinigung Logistik (BVL) ausgezeichnet.

Nik Frodermann, M.Sc.

Nik Frodermann erlangte seinen Masterabschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Goethe Universität in Frankfurt am Main. Er hat 3 Jahre in einer Strategieberatung Unternehmen aus verschiedenen Branchen beraten ehe im Juli 2013 seine Doktorandentätigkeit an der WHU – Otto Beisheim School of Management aufgenommen hat.

Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit sind Zielsysteme und die Zusammenarbeit von den Abteilungen Logistik, Produktion und Vertrieb in produzierenden Unternehmen.



Impressum

Diese Studie wurde durchgeführt vom Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

Autoren: Nik Frodermann und Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg

Erscheinungsjahr: 2016

Kontakt

WHU – Otto Beisheim School of Management
Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement
Erkrather Straße 224a
40233 Düsseldorf

wallenburg@whu.edu

www.whu.edu/lsm

Rechtliches

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Lehrstuhlinhabers Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Alle Firmen- oder Produktnamen sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Firmen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der partizipierenden Unternehmen. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen, noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Selbstverständlich wurden sämtliche Daten vertraulich behandelt und im Ergebnisbericht anonymisiert. Wir arbeiten nach den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes.