

INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEME - DARGESTELLT AM BEISPIEL DER HILTI AG, LIECHTENSTEIN



von Dr. A. KNAUER

Leiter der Abteilung Corporate Planning
der Hilti AG, Schaan, Liechtenstein

vorgetragen anlässlich des WIV-Kongresses 1982
am 11. Juni 1982 im Grazer Congress

1. INFORMATIONEN ÜBER DIE HILTI-GRUPPE

Die liechtensteinische Hilti-Gruppe ist im Spezialbereich Befestigungstechnik weltweit führend tätig.

Das Produktionsprogramm umfaßt

- die Direktbefestigung mittels Kartuschenenergie
- die Bohr- und Dübeltechnik
- komplette Befestigungssysteme für verschiedene Bereiche des Bauhaupt- und Baunebengewerbes
- druckluftbetriebene Befestigungssysteme
- Befestigungen mittels Klebetechnik

Hilti-Produkte werden vor allem im Hoch- und Tiefbau, aber auch beim Bau von Verkehrsanlagen, in Stahlwerken, in der Industrie, im Schiffsbau, im Holzbau usw. angewendet.

Die Hilti-Unternehmensgruppe ist durch eigene Marktorganisationen und Vertriebsagenturen in über 80 Ländern der Welt vertreten. Sie verkauft ihre Produkte ausschließlich im Direktvertrieb und bietet ihren Kunden neben den Produkten fachmännische Beratung auf der Baustelle.

Das Hilti-Marktsystem besteht somit aus zwei aufeinander abgestimmten und sich optimal ergänzenden Teilbereichen:

- Der Hardware, die sich aus den Geräten und Befestigungselementen zusammensetzt
- und dem Softwarepaket, das die Beratung auf den Baustellen in aller Welt, dezentralisierte Lieferbereitschaft sowie die Kunden- und Produktbetreuung einschließt.

Durch den direkten Kontakt zum Kunden ist eine enge Verbindung zwischen dem Kunden-Problem und der Hilti-Problemlösung gewährleistet.

Der Umsatz der Hilti-Gruppe erreichte im Geschäftsjahr 1981 1,18 Mrd. sfr. 1981 investierte Hilti ca. 93 Mio sfr in Sachanlagen, wendete ca. 30 Mio für Forschung und Entwicklung auf und beschäftigte Ende 1981 weltweit rund 9.600 Mitarbeiter.

Die Erzeugung erfolgt in 10 Produktionswerken: In Liechtenstein (Stammwerk), Österreich, Deutschland, Großbritannien, USA und Mexiko. Die Forschung und Entwicklung befindet sich in Schaan (Technisches Zentrum), in München und neuerdings auch in Tulsa (Oklahoma/USA). Sitz der Konzernzentrale ist Schaan in Liechtenstein.

Oberste Führungsorgane auf Konzernstufe sind der Verwaltungsrat und der Vorstand. Die funktional gegliederte Führungsstruktur besteht aus 6 Vorstands-bereichen: Vorstandsvorsitzender mit seinen Ressorts und Stäben, Markt, Produktion, Forschung und Entwicklung, Finanz und Management Services. Der Markt-bereich ist weltweit in 6 Marktregionen aufgeteilt, denen die entsprechenden Marktorganisationen (Vertriebsgesellschaften) zugeordnet sind. Das Konzernmarketing in der Zentrale umfaßt das Geschäftsfeldmanagement und die Marketing Service Stellen.

2. HILTI PLANUNGSSYSTEM

Interpretieren wir Planung im Gegensatz zur Improvisation als systematisches Durchdenken und bewußtes Festlegen zukünftigen Handelns, so wird klar, daß wir trotz dem Wissen um die Beschränktheit unserer Seh- und Erkenntniskraft bezüglich zukünftiger Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten auf langfristige Planung nicht verzichten können.

In Phasen erhöhter Umweltdynamik und damit erhöhter Unsicherheit stellt sich nicht die Frage nach dem Nutzen integrierter Planungs- und Steuerungssysteme an sich, sondern jene nach den zur Bewältigung der Schlüsselprobleme geeigneten Systemen und Methoden.

Das Hilti-Planungssystem umfaßt folgende Teile:

- Unternehmenspolitik
- 5-Jahresplanung
- Feinplanung

2.1 UNTERNEHMENSPOLITIK

Planung kann nicht im luftleeren Raum beginnen, sondern muß sich innerhalb von Rahmenbedingungen, auch als Planungsrichtlinien bezeichnet, vollziehen. Diese Rahmenbedingungen enthalten die obersten und langfristigen Ziele und Grundsätze des Gesamtunternehmens und sind in der Unternehmenspolitik festgehalten.

Die Hilti-Unternehmenspolitik wurde aufbauend auf dem St.Galler Führungsmodell von den obersten Führungskräften in den Jahren 1978 und 1979 erarbeitet. Ausgangspunkt war eine umfassende Informationsanalyse, deren Schwerpunkt die Umwelt- und die Unternehmensanalyse bildeten und die Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen.

Nächster Schritt war die Bestimmung des Unternehmensleitbildes. Es umfaßt die allgemeinsten unternehmenspolitischen Entscheide und besteht aus 12 Leitsätzen (siehe Anlage 1).

Anschließend wurden die Unternehmenskonzepte als der konkretere Teil der Unternehmenspolitik entwickelt, und zwar das leistungswirtschaftliche, das finanzwirtschaftliche, das soziale Konzept und übergreifend das Führungskonzept.

2.2 5-JAHRESPLANUNG

Die 5-Jahresplanung bei Hilti umfaßt 3 Teilprozesse:

- die Erarbeitung von Zielen
- die Planung von Strategien und Maßnahmen
- die Erstellung des operativen Planes

In Ableitung von den obersten Unternehmenszielen und -strategien und unter Berücksichtigung der Umweltsituation werden Entwicklungsziele über 5 Jahre für das gesamte Unternehmen, für die Geschäftsfelder, für die Marktregionen und für die Bereiche der Zentrale inkl. der Produktionswerke erarbeitet (z.B. realer Umsatzzuwachs, Aufwand zu Umsatz in % etc.).

Kernstück im Prozeß der strategischen Planung sind die strategischen Geschäftsfelder. Wir verstehen darunter in sich abgerundete und abgegrenzte Produktgruppen, die auf definierten Märkten gegen eine in der Regel genau bestimmbare Konkurrenz abgesetzt werden.

Aufbauend auf den Zielen für die Geschäftsfelder werden von den Marktregionen Strategien pro Geschäftsfeld erarbeitet und diese dann in einer regionalen Grundstrategie zusammengefaßt.

Den zahlenmäßigen Unterbau zur strategischen Planung bildet die operative 5-Jahresplanung. Aufbauend auf der Marktplanung werden die Pläne der einzelnen Bereiche und Ressorts (Produktion, Finanz, Forschung und Entwicklung, Personal, Informatik, Bau etc.) erstellt und zum Gesamtunternehmensplan zusammengefaßt.

Der Entscheid über die 5-Jahresplanung erfolgt durch den Vorstand im Juli.

2.3 FEINPLANUNG

Aus der 5-Jahresplanung werden die Ziele für die Feinplanung abgeleitet, wobei es sich bei den Marktregionen um Umsatz-, Kosten- und Ergebnisziele und bei den zentralen Bereichen um Kosten- und Produktivitätsziele handelt.

Der Feinplanungsprozeß findet im 2. Halbjahr statt und verläuft analog der 5-Jahresplanung, weist jedoch einen stärkeren Detaillierungsgrad auf. Im Dezember entscheidet der Vorstand über die integrierte Konzernplanung für das Folgejahr.

3. STEUERUNGSSYSTEM

Bei der Steuerung geht es darum, Abweichungen möglichst frühzeitig zu erkennen, aufzuzeigen, ob diese Abweichungen regelbar, im Sinne der Planerreichung sind oder nicht und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Um auf die sich rasch ändernden Umweltbedingungen schnell reagieren zu können, wurde im Bereich der Logistik ein Steuerungsprozeß eingerichtet. Monatlich finden zwischen Markt und Produktion Steuerungsgespräche statt, an denen das Geschäftsfeldmanagement und die Logistik teilnehmen. Durch die Geschäftsfeldmanager wird der voraussichtliche internationale Absatz der wichtigsten Programme für das laufende Jahr und das Folgejahr ermittelt. Input dazu sind die Plan-Ist-Entwicklungen, Absatzeinschätzungen der Marktregionen sowie Umweltveränderungen, die sich durch das Auftreten neuer Konkurrenten, neuer Produkte und die gesamtwirtschaftliche Lage sowie die für Hilti besonders relevanten Baumarktentwicklungen ergeben können. Basierend auf der Absatzeinschätzung und unter Berücksichtigung der dezentralen Lagerbestände in den Marktorganisationen (MO's) und den zentralen Lagerbeständen in den Werken schätzt die Logistik die Auslieferungsmengen an die MO's ab und bestimmt die Produktionsmengen.

4. INFORMATIONSSYSTEM

Die effektive Planung und Steuerung des Unternehmensgeschehens ist ohne bedarfsgerecht strukturierte und zeitgerecht bereitgestellte oder, kurz ausgedrückt, organisierte Information nicht möglich.

Das monatliche Hilti-Berichtswesen läßt sich als Informationspyramide darstellen, an deren Spitze das Vorstandsberichtswesen steht. Im Länderberichtswesen sind alle wesentlichen Daten der Marktorganisationen, im Werksberichts-

wesen die wichtigsten Informationen pro Werk zusammengefaßt. Ebenso erhalten Bereichs- und Abteilungsleiter monatlich die für sie relevanten Daten. Daß dabei dem EDV-Einsatz eine maßgebende Rolle zukommt, ist klar.

5. ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Entscheiden ist eine grundlegende Führungsfunktion neben Ziele setzen, Planen, Ingangsetzen, Steuern und Kontrollieren.

Zur effizienten und effektiven Vorbereitung und Durchführung der Entscheide wurde mit dem Management Zentrum St.Gallen der Hilti-Entscheidungsprozeß entwickelt und eingeführt. In einer Arbeitsanweisung sind die wichtigsten Schritte von der Problemerkennung bis zur Kontrolle des ausgeführten Entscheides beschrieben.

Um diesen Entscheidungsprozeß in Gang zu halten, wurde ein standardisiertes Formular entwickelt, das für Entscheidungsanträge an den Vorstand verwendet werden muß. Durch diese Systematisierung und die Einbeziehung aller betroffenen Stellen wurde eine bessere Entscheidungsvorbereitung, eine Objektivierung und Verkürzung des Entscheidungsprozesses erreicht.

6. MANAGEMENT DURCH ZIELVEREINBARUNG

Die Notwendigkeit der Integration der Unternehmensführung und damit der Integration der diese unterstützenden Managementsysteme ergibt sich aus der Tatsache, daß in jeder Unternehmung laufend Führungsentscheide unterschiedlicher Reichweite und Bedeutung getroffen werden. Integrierte Unternehmensführung heißt, Entscheide dreier Stufen aufeinander abzustimmen:

- o Unternehmenspolitik
- o Unternehmensplanung
- o Führung mit Zielen (MbO)

MbO stellt das Bindeglied zwischen Planung auf der einen Seite und Realisation der Ziele auf der anderen Seite dar. Mittels MbO werden die Unternehmensziele in konkrete Jahresziele für die einzelnen Führungskräfte umgesetzt.

Das MbO ist primär ein Denkprinzip, das am besten mit "Denken in Resultatsform" umschrieben werden kann und erst sekundär ein System mit den verschiedenen Abhängigkeiten und Zusammenhängen zwischen den einzelnen Teilsystemen. Das Hilti-MbO-System umfaßt die Teile Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung, Stellenbeschreibung, Stellenbewertung und Gehaltsmanagement, Management- und Organisationsentwicklung, die miteinander verknüpft sind (siehe Anlage 2).

7. SCHLUSSBEMERKUNG

Die integrierten Planungs-, Steuerungs- und Informationssysteme, die mit zum Erfolg der Hilti-Gruppe beigetragen haben, gestatten es, auf veränderte Lagen und nicht plankonforme Entwicklungen rasch und mit hoher Durchschlagskraft zu reagieren.

Die Einführung integrierter Managementsysteme muß der Unternehmung angepaßt werden und braucht Anlaufzeiten. Der erforderliche Perfektionsgrad muß schrittweise herbeigeführt werden.

Die uneingeschränkte Unterstützung der Unternehmensleitung und des gesamten Top-Managements ist für die Entwicklung und Einführung von entscheidender Bedeutung. Es muß aber klar herausgestellt werden, daß es sich hier um Hilfsmittel zur erfolgreichen Bewältigung der unternehmerischen Zukunft handelt.

LEITBILD DER HILTI-GRUPPE

1.

Wir decken die Marktbedürfnisse auf dem Gebiet der Befestigungstechnik für das gewerbliche und industrielle Bauwesen sowie für die Industrie mit Geräten, Werkzeugen und Elementen sowie mit den erforderlichen Beratungs- und Serviceleistungen von der Bedürfniserfassung bis zur Bedürfnisbefriedigung.

2.

Wir erbringen als Marktleistung wirtschaftliche, technologisch fortgeschrittene, anwendungsfreundliche und sichere Problemlösungen und Systeme mit optimaler Qualität im entsprechenden Preisniveau.

3.

Wir erachten den Marktbesitz als wesentlichen Faktor unserer Existenzsicherung. Wir erarbeiten und sichern den Marktbesitz durch unsere aktive Marketingpolitik mit dem Ziel einer maximalen wirtschaftlichen Marktausschöpfung.

4.

Wir sind weltweit tätig.

Als multinationale Unternehmung erkennen wir die Notwendigkeit, die Potentiale des Marketings, der Produktion, der Forschung und Entwicklung, der Finanz, des Managements und der Organisation entsprechend aufzubauen und weiterzuentwickeln.

5.

Wir wollen in allen unseren Geschäftsbeziehungen ein faires und ausgewogenes Verhalten mit langfristigen und soliden Beziehungen pflegen.

6.

Wir bemühen uns um gute Zusammenarbeit mit den Behörden und anderen öffentlichen Institutionen.

7.

Wir sind bestrebt, bei allen unseren Tätigkeiten die Umweltbedingungen zu erhalten und zu verbessern.

8.

Wir sind im Rahmen unserer Möglichkeiten bestrebt, die persönliche und berufliche Entfaltung unserer Mitarbeiter zu fördern und durch deren aktiven Einbezug in das Unternehmensgeschehen ein gutes und motivierendes Arbeitsklima zu erhalten.

9.

Wir erwarten von unseren Mitarbeitern eine hohe berufliche und persönliche Qualifikation und eine entsprechende Leistung. Wir sind bestrebt, unsere Mitarbeiter den hohen Anforderungen und der erbrachten Leistung entsprechend gerecht zu honorieren und durch angemessene Vorsorgeeinrichtungen zu schützen.

10.

Wir sind uns bewusst, dass der Erfolg unseres Unternehmens entscheidend von unseren Führungs- und Fachkräften bestimmt wird. Wir verlangen deshalb von diesen im besonderen die volle Identifikation mit der Politik und den Zielen der Unternehmung, Innovationsbereitschaft, Flexibilität sowie ein kooperatives, kostenbewusstes und beispielhaftes Führungsverhalten.

11.

Wir müssen einen Gewinn erwirtschaften, das es uns erlaubt, die Existenz und die langfristige Weiterentwicklung der Unternehmung zu sichern und eine angemessene Verzinsung des investierten Kapitals zu ermöglichen.

12.

Das gesamte Unternehmungsgeschehen steht immer unter dem Primat, unsere Entscheidungsfreiheit zu wahren.

ÜBERSICHT HILTI-MbO-SYSTEM

